

*Memoria y Balance  
2019/2020*



**Tres  
Cruces**



**Tres  
Cruces**

La presente memoria se publica única y exclusivamente con el objetivo de informar. No constituye una oferta de servicios, ni tiene por objeto proveer los fundamentos para efectuar ninguna inversión en las acciones de Galado S.A. Tampoco pretende constituir una recomendación de inversión, ni prestar asesoramiento legal, impositivo o contable sobre la gestión de Galado S.A. Los resultados anteriores no son indicativos de futuros resultados. Al adoptar una decisión de invertir, los inversores deben basarse en sus propios análisis de las características de los instrumentos y de los riesgos asociados a la inversión. La fecha de elaboración de esta memoria es el 15 de diciembre de 2020.

Un shopping, todos los destinos

YO  UY





estándares GRI diseñados para informar sobre el desempeño sostenible de las empresas. Hemos continuado nuestro trabajo que nos permite contribuir a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, destacando en este ejercicio, nuestra adhesión a los Principios para el Empoderamiento de la Mujer promovidos por ONU Mujeres.

El 9 de junio reabrió el shopping center. Sus ventas empezaron más bajas y se van recuperando mes a mes. La terminal también va recuperando el nivel de actividad. Del 80% de caída de la actividad en abril y mayo, mes a mes la actividad va subiendo camino a la recuperación total. Sabemos que se requerirá mucho esfuerzo y trabajo para recuperar el nivel anterior. Que la tarea no será fácil. Que hasta que no esté vigente la vacuna, seguiremos sufriendo, pero seguiremos trabajando fuerte para superar esta dura etapa.

Antes de terminar, debo hacer dos comentarios:

primero, quiero expresar mi orgullo y agradecimiento por el trabajo y esfuerzo de todo nuestro equipo para enfrentar la adversidad. En segundo lugar, así como esto se enfrentó con fuerza y fe, ahora renovamos nuestro compromiso por continuar en este camino hasta haber superado esta crisis.

Cr. Carlos A. Lecueder  
Presidente

Estimados amigos:

La economía uruguaya vivió una década de oro desde el 2005 al 2015. Esto se reflejó en un importante crecimiento del PBI, debido a muy buenos precios para la producción uruguaya, más gente ocupada trabajando, un incremento del salario real, la continuación de una política de país serio y responsable, las medidas de fomento a la inversión, etc. Pero desde el comienzo de la década, los gastos del Estado comenzaron a crecer en forma excesiva y los precios de nuestra producción fueron cayendo, se frenó el crecimiento y el impulso inversor. La economía comenzó un período de estancamiento que terminó en recesión a comienzos de este año.

Es así que el ejercicio objeto de este informe, se vivió en nuestros dos sectores principales: los servicios de transporte y el comercio, con una economía recesiva y con caída de la actividad.

Tanto los toques de ómnibus a la terminal, como las ventas del shopping tuvieron ajustes a la baja durante el ejercicio, que profundizaron algo más lo que ya venía dándose desde ejercicios anteriores.

Todo esto hubiera bastado, por sí mismo, para presentar los resultados de un ejercicio flojo. Pero nadie suponía que el final del mismo sería tan duro. En marzo, el mundo ingresa en una etapa de pandemia, que nos lleva a vivir los meses más increíbles de nuestra historia, con un muy mal desempeño y la necesidad de tomar medidas jamás esperadas.

El 18 de marzo cerraron los shopping centers del Uruguay y desde esa fecha, los toques cayeron 80%. Pusimos en marcha enseguida cinco programas para enfrentar la situación:

**Programa de funcionamiento a costos mínimos:** la terminal debía seguir funcionando y el shopping debía permitir la apertura del supermercado y la farmacia, a la vez de cuidar el mantenimiento y seguridad de los activos de la empresa. Para ello se elaboró un plan de operación a costos mínimos, se envió personal al seguro de paro, se renegociaron todos los

servicios tercerizados, se bajaron los honorarios y los sueldos del personal superior, etc. Y eso nos permitió operar en los meses siguientes, minimizando los resultados negativos del período.

**Programa de marketing y comunicación:** se elaboró un plan para mantener la comunicación de la empresa con sus clientes, con el objetivo de fortalecer la imagen del complejo y el contacto con la gente. La base fue la comunicación por internet de menor costo. Y se hicieron actividades de Responsabilidad Social, como la mayor olla popular realizada, trabajando en conjunto con CanastasUY. A su vez se fueron preparando comunicaciones y campañas para el momento de la reapertura.

**Programa financiero:** se reanalizaron los flujos, el nivel de pasivos y se puso en marcha un plan de diferimiento de obligaciones durante el período crítico, hasta la reapertura. Se fijaron como objetivos, el contribuir a mantener la cadena de pagos en el sector comercial y la salud financiera de la empresa.

**Programa comercial:** se decidió elaborar una estrategia de colaboración con los comerciantes y empresas transportistas, ajustando los alquileres al momento que se vivía. Se analizó cada sector y se tomaron medidas puntuales, teniendo como objetivo el ayudar a sobrevivir a nuestros clientes.

**Programa de reapertura segura:** se comenzó a trabajar en la posibilidad de generar protocolos que regularan la operación tanto de la terminal como del shopping. En el caso del shopping, dicho protocolo debería permitir la rápida reapertura del complejo comercial, pero bajo la base de la operación segura y cuidando a los concurrentes, tanto trabajadores como clientes. Se contrató un médico infectólogo y se formuló un muy completo protocolo. Todo esto permitió a Gralado S.A. la posibilidad de continuar operando sobre bases firmes y sólidas, minimizando las pérdidas y apuntando a salir de la crisis con un futuro sólido y sobre todo, sano.

La presente memoria es fiel reflejo de este ejercicio tan particular. Como ha sido una constante, se ha desarrollado siguiendo los lineamientos de los



# Visión

*Hacer de Tres Cruces un orgullo para nuestro país, generando una excelente rentabilidad para el emprendimiento.*



# Misión

*Brindar excelentes servicios a los usuarios y clientes a costos adecuados. Contar con una completa mezcla comercial y con estrategias de marketing que maximicen las ventas de los locales comerciales.*

CAPÍTULO 02

La empresa

El proyecto de construir una Terminal de Ómnibus de las características de Tres Cruces surge de las propias empresas transportistas, quienes solicitaron al Cr. Luis E. Lecueder su colaboración para dirigir el proyecto. El propósito principal fue satisfacer las necesidades del transporte carretero y sus usuarios en materia de infraestructura y servicios. Los promotores de esta idea tuvieron que reunir el respaldo, la complementación y la indispensable sinergia, que determinarían la correcta ejecución y desarrollo del programa.

La superficie total construida es de 80.324 metros cuadrados considerando el segundo nivel del shopping de reciente inauguración junto con la ampliación del estacionamiento del segundo subsuelo. Tres Cruces fue ejecutado en terrenos de propiedad del Estado uruguayo. Su única sede está ubicada en Bulevar Artigas 1825 en la ciudad de Montevideo.

El emprendimiento se convirtió en un éxito rotundo por la localización, la arquitectura, el eficiente funcionamiento de la terminal y la combinación con un moderno shopping center. Gozó de la aceptación inmediata de todos los uruguayos que consideraron al complejo un orgullo para el país, especialmente de sus usuarios que lo asumieron como propio desde el primer día.



Gralado S.A. tiene como marca principal: Terminal Shopping Tres Cruces. Recibió en este ejercicio 20.600.000 visitas, de las que 16.000.000 fueron al shopping. Es la única terminal de ómnibus de la ciudad de Montevideo para servicios de transporte con origen y destino superior a sesenta kilómetros. En ella se concentra la totalidad del tráfico de ómnibus de corta, mediana, larga distancia e internacional. Es el punto de partida y llegada del tráfico doméstico, así como también receptora del transporte internacional con Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y conexiones con otros países de Sudamérica. El Gobierno uruguayo declaró el proyecto de la terminal Tres Cruces como de interés nacional. El complejo se complementa con un centro comercial que ofrece múltiples rubros para complacer las necesidades de viajeros y clientes. Se destaca especialmente por su amplia oferta gastronómica.

### Nivel Terminal

La terminal cuenta con 32 boleterías que están ocupadas en su totalidad: 28 por empresas de transporte y cuatro destinadas al servicio para el pasajero.

Además, el sector operativo dispone de 41 plataformas para el acceso al pasajero que permiten operar más de 200 ómnibus por hora. Esto se complementa con 40 locales comerciales y de servicios orientados a brindar una oferta completa de propuestas a los pasajeros.

Desde su inauguración, la terminal brinda comodidad, seguridad, limpieza y una variada línea de servicios, que han mejorado significativamente la calidad del transporte de pasajeros. Opera los trescientos 65 días del año, las veinticuatro horas.

### Nivel Encomiendas

Se ubica en el subsuelo de la terminal. El ingreso vehicular es independiente y permite que quienes envían y reciben encomiendas lo realicen cómodamente y no interfieran con el funcionamiento de la terminal.

Cuenta con 32 módulos, de estos, 27 se encuentran destinados al servicio de encomiendas prestado por las compañías de transporte y cinco a servicios.

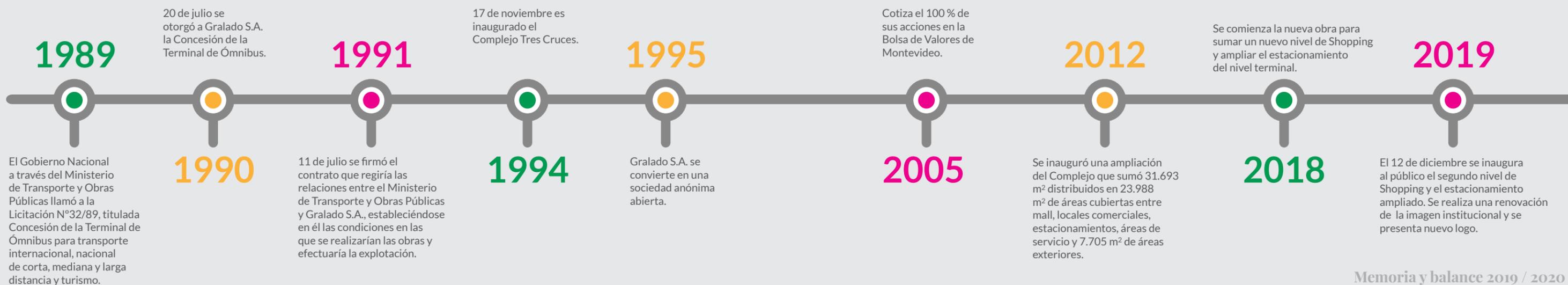
Asimismo, cuenta con siete montacargas que conectan el área de trabajo con las plataformas, lo que facilita la operativa de carga y descarga de los ómnibus.

### Nivel Shopping

El shopping presenta una completa mezcla comercial en los 148 locales y stands destinados a actividades comerciales y de servicios. La ocupación es plena y se distribuyen en dos niveles, con una diversa y atractiva oferta para los diferentes perfiles de clientes.

Existen ocho escaleras mecánicas, un ascensor panorámico y cuatro ascensores para facilitar el desplazamiento dentro del complejo que conecta todos los niveles, desde encomiendas al segundo nivel de shopping. Además, se sumaron cuatro ascensores de carga para los proveedores, facilitando y mejorando el traslado de mercadería e insumos para los locales.

La ubicación en la ciudad, así como el fácil acceso, determina la practicidad para realizar compras, hacer pagos o bien tener una pausa y continuar con la actividad cotidiana a quienes circulan por la zona.



La superficie total construida es de 80.324 m<sup>2</sup>, distribuidos de la siguiente forma:

**NIVEL TERMINAL**

**Nivel Terminal - 15.902 m<sup>2</sup>**

Boleterías 1.320 m<sup>2</sup>. Locales, stands comerciales y servicios 1.173 m<sup>2</sup>. Salas de espera, Circulaciones 3.633 m<sup>2</sup>. Plataformas, playa de maniobras y torre de control 9.776 m<sup>2</sup>.



Estacionamientos 22.783 m<sup>2</sup>

Exteriores y otras áreas- 17.615 m<sup>2</sup>

Rampas y calles-accesos 816 m<sup>2</sup>. Áreas verdes 1.810 m<sup>2</sup>. Administración, baños y escaleras 2.690 m<sup>2</sup>. Otras áreas 12.299 m<sup>2</sup>.

**NIVEL ENCOMIENDAS**

**Nivel Encomiendas 4.547 m<sup>2</sup>**

Boleterías y servicios 1.280 m<sup>2</sup>. Calles, circulaciones internas, monta cargas y escaleras 3.267 m<sup>2</sup>.



**NIVEL 1 SHOPPING**

**Nivel 1 Shopping - 13.364 m<sup>2</sup>**

Locales comerciales y patio de comidas 13.759 m<sup>2</sup>. Supermercado 1.560 m<sup>2</sup>. Circulaciones mall 4.158 m<sup>2</sup>.



Total niveles Shopping 19.477 m<sup>2</sup>

**NIVEL 2 SHOPPING**

**Nivel 2 Shopping - 6.113 m<sup>2</sup>**



Tres Cruces está compuesto por una terminal de ómnibus para el transporte nacional e internacional, un sector de encomiendas y un shopping center.

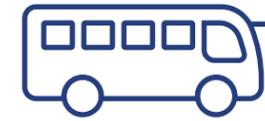
La actividad principal de Gralado S.A. es la administración eficiente del establecimiento, así como brindar el mejor servicio para los usuarios, mantener en óptimo funcionamiento la terminal y maximizar el atractivo del centro de compras.



Para esto debe ofrecer prestaciones a los viajeros y mantener el complejo en perfectas condiciones, limpio y seguro.

También debe componer una completa mezcla comercial y desarrollar acciones de marketing que sirvan a los comerciantes y a sus clientes. Debe cumplir ampliamente con todos los servicios a los que está obligado como concesionario y esforzarse para lograr el mejor desarrollo del transporte de pasajeros.

Tres Cruces atiende una gama heterogénea de clientes. Los usuarios del sistema nacional de transporte residen en todo el país. Más adelante se detalla la cantidad de pasajeros por origen o destino de cada departamento. El centro comercial presta servicios tanto a los usuarios del transporte nacional e internacional, como a clientes que residen en una vasta zona de influencia dentro de Montevideo.



## Terminal de ómnibus

Gralado S.A. se relaciona con las empresas transportistas, porque son usuarias de los servicios que les provee, a través de: a) Cesión de uso de locales y b) Toque de los ómnibus en la terminal.

a) Las compañías de transporte pagan mensualmente a Gralado S.A. un precio por la cesión de uso de los locales que utilizan para la venta de boletos (Boleterías) y funcionamiento de su departamento administrativo.

Este precio fue fijado en el contrato de concesión firmado con el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO). Se reajusta de acuerdo a la variación que opere en el valor pasajero-kilómetro, que es fijado por el MTO con base en una paramétrica que calcula el costo de la operativa del transporte.

b) El toque corresponde al uso de las plataformas y los servicios de la terminal. Su precio y reajuste es determinado por una paramétrica prevista en el contrato de concesión.



## Shopping Center

El ingreso principal de Gralado S.A., en este sector, es el arrendamiento que abonan los locales comerciales instalados en el centro comercial y el patio de comidas. El arrendamiento mensual que cada comercio abona a Gralado S.A. surge del importe mayor entre: un arrendamiento mínimo y el monto resultante de la aplicación de un porcentaje acordado sobre la facturación neta de cada local.



## Encomiendas

Gralado S.A. cede el uso de locales, en el sector especialmente destinado a esta operación, a las empresas transportistas para recibir y custodiar las encomiendas que, diariamente, transportan, reciben y entregan. El precio y el ajuste de este sector surgen del contrato de concesión y se realiza de forma similar a los locales de la terminal.

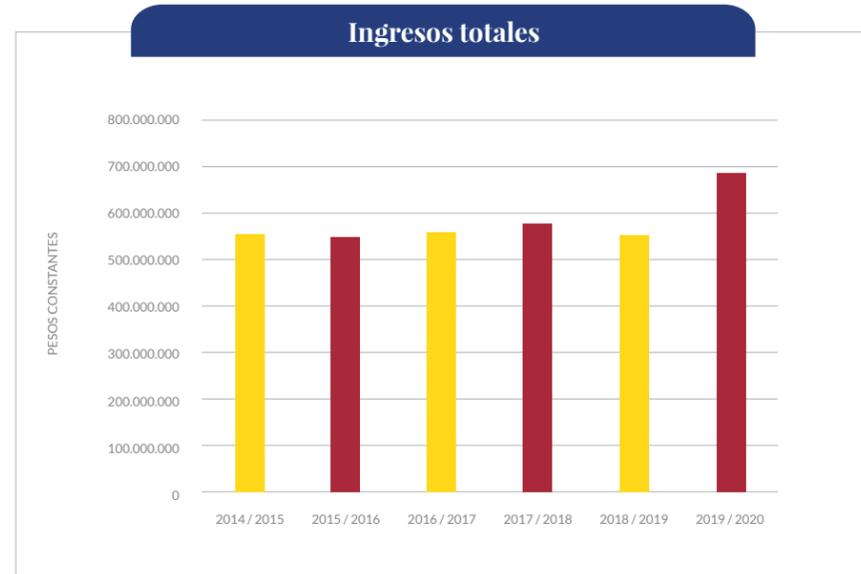
### Tres Cruces en cifras

	2020	2019
Ingresos del ejercicio	U\$S 18.310.986	U\$S 15.375.535
Utilidad contable	U\$S 9.363.893	U\$S 6.464.965
Cantidad de empleados propios	81	81
Cantidad de empleados tercerizados	314	314
Activos	U\$S 60.125.906	U\$S 47.746.396
Ebitda	U\$S 12.084.956	U\$S 9.389.478
Flujo neto de fondos	U\$S 11.442.858	U\$S 8.261.382
Flujo neto de fondos/patrimonio	34%	29%
Flujo neto de fondos/valor bursátil	17%	11%
Dividendos/valor bursátil	6%	7%
Pasivos	U\$S 26.467.183	U\$S 19.369.856
Patrimonio	U\$S 33.658.723	U\$S 28.376.540
Valor bursátil*	U\$S 66.643.200	U\$S 73.692.000

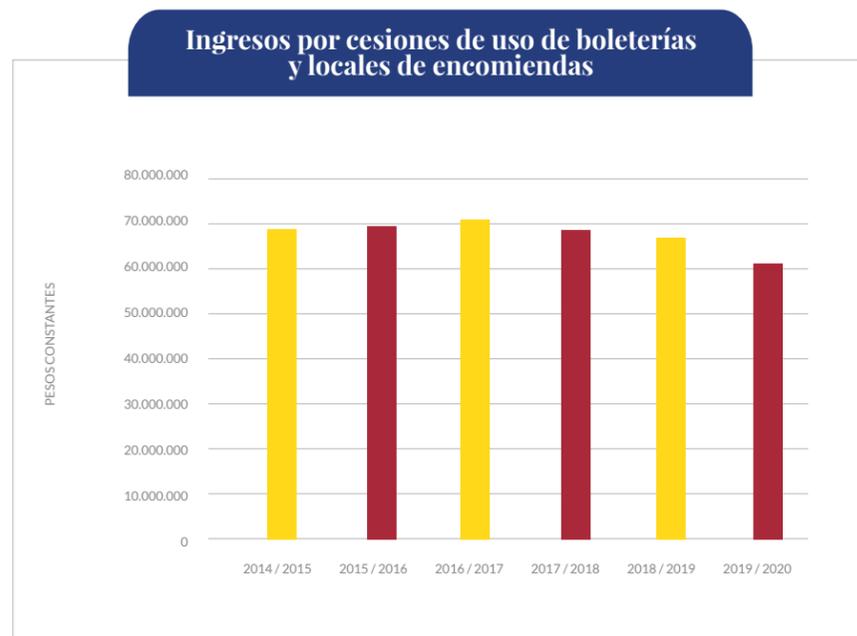
\*Según cotización de fecha 15/12/2020.

## Indicadores

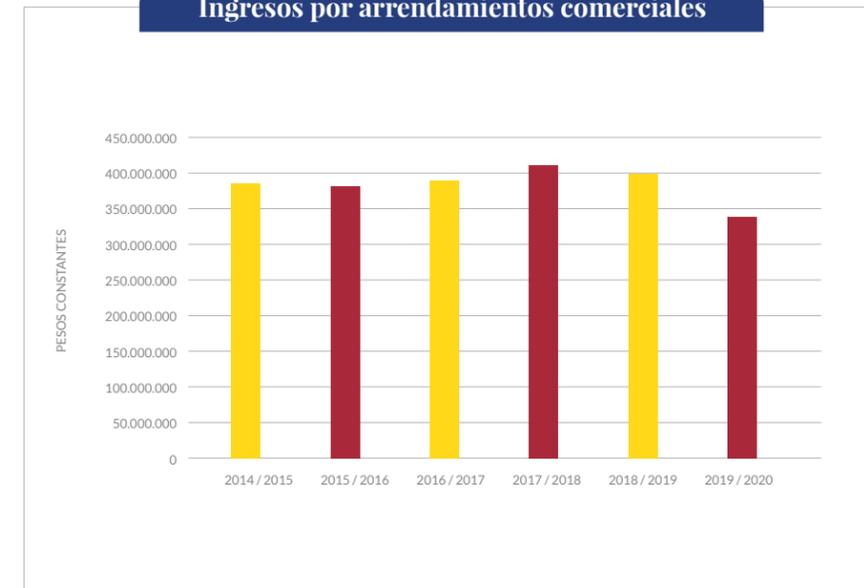
Los ingresos del ejercicio fueron afectados significativamente a partir del 13 de marzo de 2020 con motivo de la pandemia. Mientras el centro comercial estuvo cerrado, no se cobraron arrendamientos a los locales comerciales, se redujeron las cesiones de uso de boleterías y encomiendas, se subvencionaron gastos comunes y se produjo una fuerte caída en los toques.



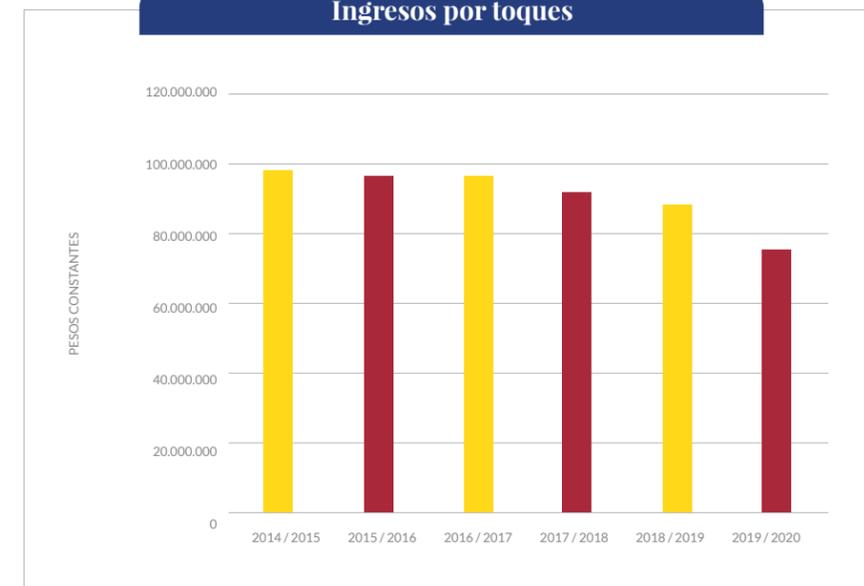
Los ingresos incluyen \$ 203.976.873 correspondientes a derechos de admisión por contratos de locales comerciales de la ampliación inaugurada en diciembre de 2019.



### Ingresos por arrendamientos comerciales



### Ingresos por toques



## Indicadores



Se incluyen U\$S 5.167.827 por concepto de derechos de admisión por contratos de locales comerciales de la ampliación inaugurada en diciembre de 2019.



El incremento del pasivo financiero del ejercicio fue utilizado para financiar la construcción de la ampliación inaugurada en diciembre de 2019.



## Órganos de Gobierno Corporativo y sus competencias

### Asamblea de accionistas

Es el órgano de mayor autoridad. Dentro de las principales responsabilidades está la elección del Directorio, la evaluación de la gestión y la aprobación de la información contable y financiera. Se reúne al menos una vez al año. La asamblea ordinaria se convoca dentro de los cuatro meses siguientes al cierre del ejercicio económico y considera la memoria, el balance y el destino de los resultados. La asamblea extraordinaria la convoca el Directorio, el síndico o accionistas que representen el 50% del capital integrado.

Se convoca por un aviso durante tres días en el Diario Oficial y en otro diario, por lo menos diez días hábiles antes del acto. El registro se cierra al iniciarse la asamblea.

Sesiona con la asistencia que represente el 50% del capital integrado, no logrado ese quórum y pasada una hora, sesiona con los presentes.

Solo se trata el orden del día, salvo conformidad de todo el capital integrado. Resuelve por mayoría de votos presentes. Cada acción tiene derecho a un voto.

No existen a la fecha de la presente memoria, acuerdos de accionistas. No existen reglamentos especiales para las asambleas, por lo que rige lo previsto en el Estatuto Social. La medida adoptada para fomentar la participación de los accionistas en las asambleas, aparte de las publicaciones obligatorias exigidas por la ley, es la comunicación a la Bolsa de Valores que las publica en su página web.



## Directorio



De izquierda a derecha: **Cr. Marcelo Lombardi** - Gerente General, **Sra. Claudia Sánchez** - Directora, **Cr. Carlos A. Lecueder** - Presidente, **Dr. Luis V. Muxí** - Vicepresidente e **Ing. Miguel Peirano** - Síndico.

El directorio es designado anualmente por la asamblea general ordinaria de accionistas. Es quien define la misión de la empresa y las políticas generales. Está integrado por profesionales idóneos tanto profesional como moralmente, con un alto conocimiento en los negocios y en la actividad que desarrolla la empresa. Es quien marca el rumbo y fija los objetivos de la organización.

Los miembros del directorio son tres, la representación de la sociedad de acuerdo al estatuto la ejercen el presidente o vice presidente en forma indistinta. El presidente del directorio es quien tiene a su cargo una función ejecutiva dentro de

la organización. Se realizaron 12 reuniones en el presente ejercicio, también existen reuniones quincenales entre el directorio y la gerencia donde se tratan los principales temas de la gestión.

Dependiendo del tema a tratar, el directorio determina las acciones a seguir con la gestión y si es necesario o no consultar a los grupos de interés involucrados en esta. Luego se analizan los resultados de las gestiones realizadas que se reportan con la frecuencia que corresponde como se expresa más adelante. El directorio vigente fue electo por unanimidad por la asamblea ordinaria del 27 de agosto de 2019.

### Composición gobierno corporativo-directorio

	Hombres	Mujeres
Trabajadores entre 18 y 30 años		
Trabajadores entre 31 y 45 años		
Trabajadores entre 46 y 59 años	1	1
Trabajadores mayores de 60 años	2	

**El 100 % de los directivos proceden de Uruguay**

### Síndico

Gralado es una sociedad anónima abierta cuyas acciones cotizan en régimen de oferta pública. La función del síndico es representar los intereses de los accionistas en el directorio de la sociedad. Su retribución es aprobada anualmente por la asamblea ordinaria de accionistas. El cargo de síndico es ejercido por el Ing. Miguel Peirano.

### Comité de auditoría y vigilancia

Por acta de directorio de fecha 27 de setiembre de 2011 fue creado el comité y designados sus miembros. Está integrado desde marzo de 2017 por la Cra. Laura Acea, el Cr. Guillermo Sanjurjo y el Cr. Marcelo Lombardi.

Depende e informa al directorio sobre todos los aspectos y temas materiales, contribuyendo al control de la aplicación de los sistemas de gestión y control interno. Controla el cumplimiento de las prácticas de gobierno corporativo.

Revisa las cartas de contratación de los auditores externos, sus dictámenes, analiza los estados financieros y toda la información financiera que emite la empresa. Realiza el seguimiento de las recomendaciones hechas por los auditores, pone énfasis en las debilidades de control para que sean subsanadas.

Controla el cumplimiento de las leyes, decretos y reglamentaciones vigentes y de las normas de ética informando si existieran conflictos de interés que lleguen a su conocimiento.

Hasta la fecha de la asamblea de accionistas del 10 de setiembre de 2020 emitió 39 informes. El último informe aprobado del comité de auditoría y vigilancia sobre el gobierno corporativo ha sido aprobado por el directorio en su sesión de fecha 9 de setiembre de 2020.

### Este comité recibió y analizó los siguientes informes:

- Objetivos anuales de reporte cuatrimestral.
- El reporte final de cumplimiento del presupuesto 2019/2020.
- Flujos financieros anuales de reporte mensual. Los flujos de caja proyectados para el ejercicio 2019/2020.
- Cumplimiento del código de ética.
- Informe anual del síndico realizado para la asamblea ordinaria y para las distribuciones anticipadas de dividendos realizadas el 3 de junio de 2019 y 12 de marzo de 2020.
- Informe de compilación por el primer trimestre finalizado el 31 de julio de 2019.
- Informe de revisión limitada por el semestre finalizado el 31 de octubre de 2019.
- Informe de compilación por el tercer trimestre finalizado el 31 de enero de 2020.
- Informe de auditoría por el ejercicio finalizado el 30 de abril de 2020.

La empresa en el período informado ha cumplido con las leyes y reglamentaciones vigentes y ha cumplido con sus principios éticos. No se han detectado ni recibido informes sobre conflictos de intereses ni preocupaciones críticas.

## Auditor interno

Por acta de directorio de fecha 25 de julio de 2013 fue creado el cargo de auditor interno y designado su responsable. Anualmente elabora un plan que es aprobado por el Comité de Auditoría y Vigilancia. El cargo de auditor interno es ejercido por el Ing. Miguel Peirano. Las responsabilidades del auditor interno son evaluar el funcionamiento del sistema de gestión y control, identificar las debilidades y realizar informes periódicos con las recomendaciones que correspondan.

## Gerencias

Su responsabilidad principal es ejecutar las acciones que lleven al cumplimiento de los objetivos y la planificación financiera definida por el directorio. Perciben retribuciones acordes al mercado de trabajo. La estructura operativa está compuesta por una gerencia general y tres gerencias de área: administración, marketing, operaciones y terminal.

En el mes de agosto 2020 se produjo la jubilación de la gerente de administración Liliana Martínez y asumió en el cargo el Cr. Andrés Curbelo, quien se desempeñaba como jefe de administración.

## Órganos externos de control

### Auditor externo

Se practica por parte del auditor externo una auditoría de los estados financieros al cierre del ejercicio económico, una revisión limitada de los estados contables al cierre del semestre y un informe de compilación al cierre del primer y tercer trimestre. También verifica la aplicación de las normas internacionales de información financiera, de acuerdo a lo expuesto en las notas a los estados financieros.

La auditoría externa fue adjudicada a la firma KPMG Uruguay por Asamblea de fecha 22 de diciembre de 1992 y ratificada por Asamblea del 10 de setiembre del 2020. Esta es una firma internacional y cumple con las Normas Internacionales de Auditoría.

### Calificadora de riesgos

Se realiza una calificación de riesgos de las acciones ordinarias de la sociedad por parte de una calificadora de riesgos autorizada por el Banco Central del Uruguay. La calificación de riesgo es realizada por la firma Moody's y se encuentra en el punto 4.3.

## Auditoría interna de la Nación

La auditoría interna de la Nación fiscaliza el cumplimiento de las normas legales en cuanto al funcionamiento de los órganos de dirección y del gobierno corporativo.

## Control de la gestión

Detallamos a continuación los correspondientes al control de la gestión y sus alcances:

- Objetivos anuales de reporte cuatrimestral.
- Presupuestos anuales de reporte bimestral.
- Flujos financieros anuales de reporte mensual.
- Información económica financiera de reporte mensual.
- Cumplimiento del código de ética.
- Informe bimestral del comité de auditoría y vigilancia.
- Informe anual del síndico.
- Informes trimestral, semestral y anual del auditor externo.
- Informe anual de la calificadora de riesgos.
- Informe anual del auditor interno.
- Verificación de cumplimientos formales por parte de la Auditoría Interna de la Nación.
- Verificación del cumplimiento de las normas sobre información privilegiada.

## Reporte al mercado

La empresa divulga la siguiente información en forma pública:

- Estados financieros trimestrales, semestrales y anuales.
- Memoria anual con informe de gestión.
- Informe anual del síndico.
- Informe anual de la calificadora de riesgos.
- Informe anual de sostenibilidad.

## Departamento de operaciones



Arriba:  
**Andrés Antunez**-Mantenimiento,  
**Gabriel Guedes**-Mantenimiento,  
**Fabián López**-Mantenimiento,  
**Randus Acosta**-Mantenimiento,  
**Washington Soca**-Supervisor de operaciones,  
**Gustavo Rosa**-Supervisor de operaciones,  
**Eduardo Robaina**-Jefe de operaciones,  
**Daniel Araujo**-Gerente de operaciones,  
**Daniel Fleitas**-Mantenimiento.  
 Abajo:  
**Matías Camacho**-Operador,  
**Cecilia Cuello**-Estacionamiento,  
**Marcos López**-Estacionamiento,  
**Ignacio Cal**-Encargado de estacionamiento,  
**Daniilo Etchenique**-Estacionamiento,  
**Adrián Salomone**-Operador,  
**Richard Medina**-Operador.

## Departamento de administración



Arriba:  
**Leticia Delgado**-Arquitecta,  
**Andrés Curbelo**-Gerente de administración,  
**Leonel Fernández**-Informática,  
**Maximiliano Berón**-Cadete,  
**María Noel Orlando**-Secretaría general.  
 Abajo:  
**Mónica Silva**-Recepcionista,  
**Katherine Mespolet**-Auditoría,  
**Lorena Pais**-Administración,  
**Gabriela Granadsztejn**-Jefa de administración.

## Departamento de marketing



Arriba:  
**Natalia De Vita**-Coordinadora de marketing digital,  
**Jessica Rodriguez**-Jefa de marketing,  
**Karina Pimienta**-Auxiliar de promociones,  
**Ximena Lema**-Gerente de marketing,  
**Juan José Rodríguez**-Auxiliar de promociones,  
**Karen Viera**-Auxiliar de promociones.  
 Abajo:  
**Lucía Peralta**-Auxiliar de promociones,  
**Bárbara Guerra**-Diseñadora multimedia,  
**Natalia Bengochea**-Auxiliar de promociones,  
**Felipe Aldana** Diseñador multimedia,  
**Pablo Cabrera**-Asistente de marketing,  
**Fiorella Caccia**-Auxiliar de promociones-  
**Alejandra Becerra**-Asistente de marketing  
 / Encargada de atención al cliente.

## Seguridad



**Daniel Araujo**-Gerente de operaciones,  
**Fernando Bilbao**-Jefe de seguridad,  
**Juan Amaral**-Supervisor de operaciones  
 y parte del equipo de **Prosegur**.

## Torre de control



**Pablo Saravi**-Jefe de torre de control,  
**Daniel Araujo**-Gerente de operaciones,  
**Claudia Mareco**-Encargada de torre de control,  
**Alejandro Barlocco**-Operador.

## Limpieza



**Eduardo Robaina**-Jefe de operaciones,  
**Daniel Araujo**-Gerente de operaciones,  
 y parte del equipo de **Gestam**.



Con presencia de autoridades nacionales, el 12 de diciembre de 2019 se inauguró un nuevo nivel de shopping agregando 6.500 m<sup>2</sup> de área comercial al complejo. La nueva planta amplía la oferta comercial con las marcas: BAS, Dister Joyas, Indumex, Jack&Jones, Juegópolis (pop up de entretenimiento), Miniso, Mis Petates, Office2000, Only, Puma, Renner, Umbro, y Veo-Veo en una primera etapa, y posteriormente con las aperturas de Mote, Starbucks, Antel, Espacio Moos y Adidas.

La jornada de inauguración comenzó en la mañana y contó con la presencia del Ministro de Transporte y Obras Públicas Sr. Víctor Rossi y otras autoridades, comerciantes, proveedores y otros socios estratégicos. La animación musical estuvo a cargo del grupo de cuerdas "El Club de Tobí" y se compartió un desayuno entre todos los presentes.

Al comienzo de la ceremonia contamos con las palabras del Cr. Carlos A. Lecueder y el Ministro de Transporte y Obras Públicas y se compartieron imágenes de la obra de ampliación y su culminación.

En horas de la tarde se realizó la apertura al público. Cientos de personas se juntaron en el nivel 1 a la espera de vivir la fiesta de apertura del segundo nivel de shopping.



Los animadores fueron Verónica Piñeyrúa y Diego Waisrub. El nuevo nivel vivió una fiesta de colores, con globos, artistas circenses, sorteos, estaciones de helados, algodón de azúcar y golosinas; además Juegópolis fue abierto con todas sus propuestas de juegos con entrada libre. Diversos influencers y celebrities se hicieron presentes con sus hijos y disfrutaron de esta jornada especial. Todas las marcas del segundo nivel sumaron propuestas creativas para formar parte de la fiesta y completar una jornada de sorpresas.

El nuevo nivel tiene como objetivo complementar la oferta comercial con tiendas de mayor tamaño. De esa forma en un extremo del piso se ubica la tienda Renner con 2.400 m<sup>2</sup> desarrollados en dos niveles y en el otro extremo una propuesta de 1.300 m<sup>2</sup> que se instalará en el correr de 2021. El promedio del resto de los locales ronda entre los 150 y 350 m<sup>2</sup>.

Además, las obras de ampliación supusieron la extensión de un nuevo estacionamiento desarrollado en 4.600 m<sup>2</sup> y ubicado en el segundo nivel del subsuelo. También implicó la remodelación completa de la plaza que contiene el monumento al Gral. Rivera y las rampas de acceso, lo que ronda los 4.000 m<sup>2</sup>.



La inversión fue de U\$ 23 millones en obras realizadas por Tres Cruces y U\$ 7 millones en obras de decoración de los locales comerciales y de servicios, lo que completa una inversión total en el orden de los U\$ 30 millones.



CAPÍTULO

03

Informe de gestión

La creación de valor de Galardo S.A. está dada no sólo por la rentabilidad que busca generar para sus accionistas, sino también por el valor agregado que, como empresa que opera en una gran comunidad, le puede brindar a cada uno de los distintos grupos de interés con los que interactúa.

Tenemos el orgullo de incluir en esta, nuestra décimo sexta Memoria consecutiva, nuestro Informe de Sostenibilidad y RSE, el cual desde hace siete años responde a los lineamientos elaborados por la Iniciativa de Reporte Global (Global Reporting Initiative) siguiendo la actual versión de Estándares GRI.

Los informes con la metodología GRI son aceptados mundialmente como los más representativos principalmente por el sector empresarial, pues permiten a una organización dar a conocer sus impactos económicos, ambientales y sociales.

Los Estándares GRI, a través de la aplicación de principios, conceptos y contenidos, mejoran la calidad de la información permitiendo a las empresas brindar información transparente y verificable en cuanto a su desempeño y compromiso con el desarrollo sostenible.

### Perfil de la memoria

El presente informe, se elaboró aplicando los Estándares GRI, en su versión "exhaustiva".

La empresa presenta anualmente su memoria y el período cubierto por la información contenida en ésta es el ejercicio económico que comenzó el 1° de mayo de 2019 y finalizó el 30 de abril de 2020. El informe previo fue publicado junto a la memoria anual del ejercicio finalizado el 30 de abril de 2019.

### Alcance y cobertura de la memoria

La información cuantitativa de la memoria social abarca la totalidad de los negocios de la empresa, resulta integral y es consistente con la información contable verificada por el auditor externo. Al no presentar una verificación externa de lo que incluye la memoria social, la información que aquí se detalla es de estricta responsabilidad de la empresa.

Mediante la información recogida por las gerencias se ha hecho un análisis para incluir todos aquellos impactos económicos, ambientales y sociales que genera la empresa. Reconociendo que la cobertura de estos podrá no ser completa, la información volcada en la presente memoria se basa en aquellos registros que permiten, por su nivel de confiabilidad, ser tenidos en cuenta. Respondiendo a lo establecido por los Estándares GRI se ha incluido información que se considera relevante de acuerdo al análisis de materialidad desarrollado.

La definición de información a incluir en la misma se basó en la importancia de las distintas actividades desarrolladas por la empresa y que tuvieran un impacto significativo.

Durante el proceso de elaboración de la memoria, participan tanto los equipos gerenciales, los miembros del Directorio, así como asesores externos. Como parte de este proceso, la empresa efectúa un análisis de materialidad que permite definir los distintos impactos de nuestra actividad de acuerdo a su relevancia tanto para los grupos de interés como para Tres Cruces. Para este proceso se recoge y analiza la información interna y externa a través de distintas fuentes de información.

En la cobertura o métodos de valoración aplicados en esta memoria, respecto al ejercicio anterior, no existieron cambios significativos.

Por consultas o aclaraciones relativas a la memoria o su contenido, las personas de contacto son: **Marcelo Lombardi:** mlombardi@trescruces.com.uy **Andrés Curbelo:** acurbelo@trescruces.com.uy

102-12

### Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Los ODS, impulsados por la Naciones Unidas y aprobados en setiembre de 2015 son un conjunto de 17 objetivos globales a través de los que se busca erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos.

Desde el inicio de su actividad, Tres Cruces ha venido desarrollando actividades, proyectos y programas que hoy, a la luz de la nueva Agenda de Sostenibilidad 2030, se alinean con estos Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por las características de nuestro negocio podemos afirmar que la actividad que Tres Cruces desarrolla colabora para alcanzar la gran mayoría de estos objetivos. No obstante, hemos identificado aquellos en los cuales consideramos que como empresa, por nuestra política de gestión, alianzas y actividades desarrolladas, brindamos la mayor contribución.

Como parte de nuestro compromiso con los ODS, desde Tres Cruces hemos participado nuevamente de la encuesta desarrollada por DERES, que permite conocer qué está haciendo el sector empresarial respecto a estos objetivos y cuyos resultados forman parte del Informe Nacional Voluntario que la OPP presenta ante las Naciones Unidas.



103-1 103-2 103-3

## El enfoque de gestión

Gralado es la empresa explotadora de la concesión de la Terminal y Shopping Tres Cruces. Es una sociedad anónima abierta que cotiza en la Bolsa de Valores. Para Gralado S.A. es clave gestionar de forma eficiente el complejo generando una buena rentabilidad. La propia gestión de la organización es el principal aspecto material, se basa en la buena administración de los recursos y medición permanente de todos los aspectos de la empresa a través de los diferentes indicadores y controles tanto internos como externos.

## Materialidad

Para el análisis de materialidad, en nuestra empresa hemos tomado como base los conceptos, definiciones y procedimientos que establece el Global Reporting Initiative. Para el GRI, un asunto es material cuando “refleja los impactos económicos, ambientales y sociales significativos de una organización o influye sustancialmente en las evaluaciones y las decisiones de los grupos de interés”.

La materialidad, por tanto, es el principio que determina aquellos asuntos que, dada su relevancia, son suficientemente importantes para presentar información al respecto.

La identificación de los temas materiales se realizó a partir de un análisis de los diferentes grupos de interés, lo que permite a la empresa comprender las expectativas e impactos de estos, de forma de optimizar y focalizar las acciones que permitan aportar un mayor valor.

Este análisis requiere tener, con cada uno de los grupos de interés identificados como prioritarios, un relacionamiento estrecho y un diálogo permanente tal cual se expresa en la sección “Participación de los grupos de interés”. Los distintos aspectos relevantes identificados luego se clasifican tomando en cuenta dos variables: relevancia para los grupos de interés y relevancia para la empresa. Construimos la matriz de materialidad que se desarrolla en la página siguiente.

## Relevancia para los grupos

Para determinar la relevancia para cada grupo, se tuvo en cuenta el grado de importancia de los asuntos para éstos, los compromisos asumidos y la normativa vigente. Se entiende que un tema es relevante cuando:

- Afecta a un mayor número de grupos de interés que impacten en la empresa.
- Sea mayor la dimensión para cada grupo.
- Sea sensible al negocio por compromisos asumidos.
- Sea sensible al negocio por normativa.

## Relevancia para la empresa

Para determinar el impacto que tiene cada asunto en el negocio de la empresa, la Dirección identifica las responsabilidades de cada uno, valorando los impactos dentro de su esfera de gestión y sobre el negocio.

## Asuntos materiales

La definición de los asuntos materiales se realiza en cuatro etapas:

### A) IDENTIFICACIÓN

Para la identificación de los asuntos materiales, la dirección de la empresa define los mismos de acuerdo a su importancia relativa para cada uno de los grupos de interés relevantes. En este proceso, se recabó aquella información relevante que surge, entre otros aspectos de:

- Análisis de la gestión e informes de los comités de auditoría y control.
- Investigaciones de mercado, información sobre las percepciones de los grupos de interés.
- Entrevistas personales e información secundaria.
- Análisis de los asuntos más relevantes o conflictivos que afectan a la industria.
- Tendencias regulatorias del sector.
- Análisis de medios y redes sociales: noticias negativas, polémicas y preocupaciones sociales.

### B) PRIORIZACIÓN

La priorización de los asuntos materiales surge de un análisis que tiene en cuenta la relevancia que cada aspecto tiene tanto para la empresa como para el grupo de interés correspondiente.

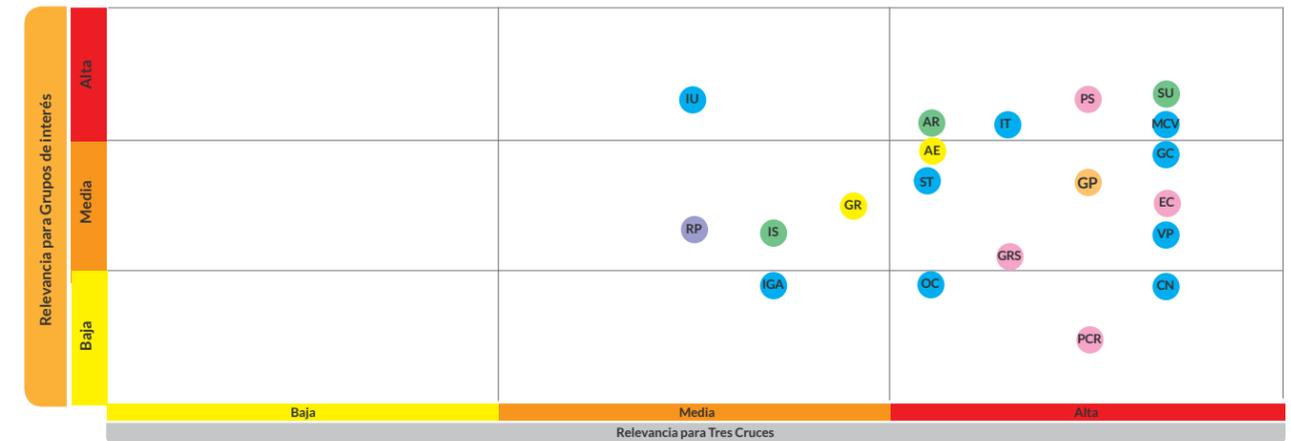
### C) VALIDACIÓN

Para la validación de los asuntos materiales identificados se llevan a cabo reuniones con asesores económicos externos, reuniones de estrategia anuales y reuniones quincenales de directorio. En estas se revisa y verifica la continuidad de los lineamientos definidos de los aspectos relevantes que competen a la empresa.

### D) REVISIÓN

Esta última etapa se realiza luego de publicada nuestra memoria. Se efectúa una revisión de la memoria que permite ir recabando información y opiniones de los diversos grupos de interés, elementos que se tienen en cuenta para la preparación de la memoria siguiente.

## Matriz de materialidad



## Gestión de la materialidad

Complementariamente, la empresa identifica aquellos ODS en los que considera que, por su actividad específica, puede hacer su mayor contribución, vinculando cada uno de ellos con los temas estratégicos definidos por la dirección.

La gestión de cada uno de los asuntos materiales se realiza por las distintas gerencias y departamentos de la empresa en coordinación con la dirección definiendo las acciones que, alineadas con las políticas de la empresa, se desarrollarán. Anualmente se hace una evaluación de los resultados. Cuando corresponde, en virtud de su relevancia y alcance, estos son reportados a la Dirección y accionistas.

Para cada uno de los grupos de interés se abordan los asuntos materiales correspondientes indicándose el alcance de estos y su forma de gestión. Esto incluye las acciones desarrolladas, los recursos empleados y los impactos generados junto con las mediciones e indicadores. En el capítulo 3.6 “Participación de los grupos de interés” se puede apreciar un análisis detallado. Las distintas gerencias gestionan los aspectos relativos al personal y los proveedores vinculados a su actividad específica.

En el siguiente cuadro se puede visualizar la vinculación entre los temas estratégicos, los ODS, los asuntos materiales definidos y quiénes son responsables de su gestión.

Tres Cruces no consolida estados contables.

La empresa no cuenta con filiales ni ha realizado joint ventures en el ejercicio económico sobre actividades que por su materialidad deban ser destacadas. En el transcurso del presente ejercicio, no se han producido cambios significativos en la propiedad accionaria, en la cadena de valor ni en los métodos de medición.

Toda nuestra operativa se rige por la normativa legal correspondiente en los aspectos operativos y comerciales del complejo, como convenios colectivos acordados en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, normativas del Banco Central del Uruguay y de la Bolsa de Valores.

El enfoque de la gestión tiene en cuenta una razonable distribución del valor agregado generado entre los diferentes grupos de interés.

Tema estratégico	Asunto material	Responsable de la gestión
Estrategia y gestión del negocio	CN	Cumplimiento normativas y obligaciones Dirección y Gerencia General
	GC	Gobierno corporativo Directorio y Gerencia General
	IU	Impacto urbanístico Directorio y Gerencia General
	IT	Impacto en el tránsito Directorio y Gerencia General
	IGA	Información para mejora de gestión de los arrendamientos Administración y Gerencia General
	MCV	Mezcla comercial y ventas Directorio y Gerencia General
	OC	Órganos externos de control Directorio y Gerencia General
	ST	Servicios para transportistas Gerencia de Operaciones
	VP	Valores y principios éticos Directorio y Gerencias
	Comunidad	AR
IS		Impacto socioeconómico Dirección y Gerencia General
SU		Servicio al usuario Gerencia de Operaciones y Gerencia de Marketing
Clientes	EC	Evaluación de clientes Gerencia de Marketing
	GRS	Gestión de reclamos y sugerencias Gerencia de Marketing
	PS	Prestación de servicios Gerencia de Operaciones y Gerencia de Marketing
	PCR	Promociones comerciales responsables Gerencia de Marketing
Personal	GP	Gestión de personal Gerencias
Proveedores	RP	Relacionamiento proveedores Gerencias
Medioambiente	AE	Ahorro energético Gerencia de Operaciones
	GR	Gestión de residuos Gerencia de Operaciones
	IA	Impacto ambiental Gerencia de Operaciones

201-1

### Estado de demostración del valor agregado

	2020	2019
Ventas	\$ 682.433.932	\$ 498.730.188
Otros ingresos	\$ 162.726.121	\$ 171.300.448
Costos directos:		
Nacionales	\$ -245.933.083	\$ -215.719.352
Valor agregado generado	\$ 599.226.970	\$ 454.311.284
Distribución por grupos de interés		
Estado	\$ 23.108.310	\$ 9.408.974
Recursos humanos	\$ 212.965.533	\$ 199.310.323
Comunidad	\$ 3.269.756	\$ 2.533.131
Reinversión en la empresa	\$ 6.241.054	\$ 8.563.158
Financistas (bancos y otras instituciones)	\$ 98.560.640	\$ 55.526.013
Valor agregado distribuido	\$ 255.081.677	\$ 178.969.685

## Valores y principios éticos

El enfoque de los negocios, con base en los valores, surge de la forma en que la empresa integra sus principios, basados en los ideales y creencias, que sirven como guía para la toma de decisiones y el logro de los objetivos estratégicos.

Los valores se redefinieron a los 20 años, en un taller de trabajo con la participación de la mayoría de los integrantes de la empresa y el apoyo de consultores externos. Estos están expuestos en todas las áreas de la empresa tanto internas, como de atención al público y son los siguientes:

### COMPROMISO

- Estamos convencidos de lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- Estamos comprometidos a hacerlo de la mejor manera posible en pro de los intereses de la empresa, su personal, sus clientes y usuarios.
- Sentimos la responsabilidad y el desafío de cumplir con los objetivos que hemos trazado.
- Damos lo mejor de cada uno, respetando los Valores, la Misión y la Visión.
- Nos sentimos orgullosos creciendo junto a la empresa.

### MEJORA CONTINUA

- Buscamos innovación, vanguardia y evolución basándonos en los aportes de ideas.
- Fomentamos la iniciativa y la aplicación de nuevas tecnologías y conocimientos, teniendo como nuestro objetivo final la excelencia.
- Entendemos que siempre es posible hacer las cosas mejor.

### ACTITUD POSITIVA

- Enfrentamos las situaciones, a diario, con buena onda y disposición.
- Tomamos el control de lo que pensamos y transformamos nuestras ideas.
- Evitamos las quejas y aportamos ideas para resolver las dificultades que se nos presenten.

### RESPECTO

- Reconocemos y valoramos a las personas y sus opiniones.
- Nos tratamos de igual a igual, con respeto y tolerancia.
- Reconocemos y aceptamos las diferencias, valorando nuestros puntos en común.
- Cumplimos con la palabra dada.

### TRABAJO EN EQUIPO

- Cooperamos con los demás buscando el beneficio del equipo sobre los intereses propios.
- Entendemos que ninguno de nosotros es mejor que la suma de todos.
- Estamos dispuestos a recibir ayuda y colaborar en pos del logro de los resultados, respetando siempre las tareas y opiniones de los demás.
- Confiamos en los aportes de cada uno de los miembros de nuestro equipo.

### ORIENTACIÓN A RESULTADOS

- Nos fijamos metas desafiantes para el desarrollo de la empresa, de todos nosotros y de nuestra comunidad.
- Nos comprometemos haciendo nuestros máximos esfuerzos por cumplirlas.
- Sabemos que el éxito de nuestro trabajo dependerá de los resultados que se obtengan.

## Apoyo a la comunidad

Conscientes del importante rol que la empresa juega en la comunidad en la que operamos, desarrollamos una gran cantidad de acciones que tienen como objetivo maximizar los impactos positivos en la comunidad, colaborando a su vez para que los distintos actores, públicos, privados y de la sociedad civil, puedan alcanzar sus objetivos. Las iniciativas de apoyo a la comunidad incluyen contribuciones de dinero, tiempo, productos, servicios, influencias, administración del conocimiento y otros recursos. Impulsamos asimismo el espíritu emprendedor, la microempresa y teniendo por objetivo principal el crecimiento económico, tanto de la empresa como de la comunidad en la que está inserta.

## Marketing responsable

La integridad e información de nuestros servicios es clave a la hora de relacionarnos con nuestros clientes y/o usuarios. Asimismo asumimos un fuerte compromiso en cuanto al respeto por desarrollar prácticas comerciales transparentes y responsables que involucran al marketing, los precios, la publicidad y la relación con nuestros proveedores.

## Protección del medioambiente

Reconocemos la problemática medioambiental que afecta a nuestro planeta y la importancia de que cada uno se comprometa con su protección. Nuestra empresa ha asumido un compromiso con la protección del medioambiente y el desarrollo sostenible. Si bien por nuestra actividad no abordamos riesgos ambientales considerables, hacemos un uso responsable de los recursos naturales que manejamos monitoreando las distintas actividades que desarrollamos.

## Calidad de vida y prácticas laborales

El éxito de las organizaciones depende en gran medida de las personas que las componen. No solo somos cuidadosos en el

cumplimiento de nuestras obligaciones, sino que nuestras políticas de gestión humana buscan desarrollar a nuestros trabajadores tanto desde el punto de vista funcional como de su calidad de vida, más allá del tiempo de permanencia en la empresa. Éstas incluyen el manejo de aspectos vinculados a temas tales como compensaciones y beneficios, carrera laboral, capacitación, diversidad, equidad, balance trabajo/tiempo libre, salud y seguridad laboral.

Se detallan a continuación los principios que integran nuestro código de conducta que firma cada uno de los colaboradores al ingresar a la empresa:

- Siempre seremos veraces.
- Siempre seremos confiables.
- Siempre respetaremos la palabra dada.
- Siempre nos ceñiremos al sentido literal y al espíritu de las leyes.
- Suministraremos servicios de primera calidad, dentro de nuestras posibilidades.
- Seremos buenos ciudadanos corporativos.
- Cumpliremos con las leyes y acataremos las normas legales.
- Estimularemos y mantendremos un ambiente de trabajo que fomente el respeto mutuo, la sinceridad y la entereza individual.
- Seremos justos en todos los aspectos de nuestros negocios.

Los mecanismos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita del personal, se establecen desde el comienzo de la relación laboral con la firma del código de conducta. Durante la capacitación se van estableciendo los parámetros de acción del personal y a quién consultar o reportar en caso de duda. Los procesos de compra son monitoreados por las gerencias, haciendo controles de precios y servicios anualmente.

Se atienden los aspectos vinculados a posibles conductas no deseadas, las denuncias son atendidas por los supervisores o gerentes, respetándose la confidencialidad. El no tener filiales y sucursales permite atender y evaluar estos temas directamente por los responsables de cada área.

Las investigaciones de las denuncias son gestionadas por la/s gerencia/s involucradas y la gerencia general. La empresa en el período informado ha cumplido con las leyes y reglamentaciones vigentes y ha cumplido con sus principios éticos. No se han detectado ni recibido informes sobre conflictos de intereses.



## Permanentes

Se opera el complejo en forma correcta y se da el mejor servicio posible al pasajero y usuario al menor costo posible.

Se desarrolla la más completa mezcla comercial y de servicios con comercios líderes.

Se desarrollan políticas de marketing que atraigan compradores.

Se mantiene el buen relacionamiento con las autoridades nacionales y gremiales del transporte.

Se minimiza la incobrabilidad y se maximiza la administración de fondos.

Se mantiene un equipo de trabajo motivado y capacitado y se promueve el buen clima laboral.

Se formula y se mantiene un completo programa de RSE, que refuerza nuestro vínculo con la comunidad a la que servimos y a la que nos debemos.

Se procura minimizar el impacto sobre el medioambiente que genera el complejo.

Se distribuyen dividendos a los accionistas de acuerdo a los presupuestos financieros proyectados.

Se desarrollan políticas que minimizan el impacto del complejo sobre el tránsito de la zona.



## Comercial

Se aprovechó la rotación de locales para ajustar la mezcla comercial y atraer nuevas marcas con buen potencial de ventas.

## Departamento de operaciones y terminal



### Terminal

Se inició el análisis de diferentes alternativas para mejorar el ingreso de información que brindan las empresas transportistas, con el objetivo de definir las características para que se gestione a través de un software.

Se registró el inicio de las actividades para certificar a torre de control bajo la Norma ISO 9001-2015.

### Operaciones

Se comenzó la auditoría eléctrica de todos los locales del complejo, con un alto índice de conformidad, lo que contribuye con la seguridad que se brinda.

### Medioambiente

Se completó el cambio del 100% de las luminarias a tecnología led.

Se cumplió con el recambio total de los manejadores de aire del sistema de acondicionamiento térmico que minimiza el gasto de energía.

### Seguridad

Se mejoraron las capacitaciones cuatrimestrales que incluyen a todo el personal de la vigilancia contratada incluyendo a los supervisores de la empresa contratada.

### Tecnología

Se instaló un sistema de CCTV con Reconocimiento Facial, para hacer del complejo Tres Cruces un lugar más seguro.



## Departamento de administración

Se cumplió con el pago trimestral de dividendos aprobado por la asamblea.

Se elaboraron informes de cumplimiento en el flujo de fondos mensuales y bimestrales en el seguimiento de los presupuestos operativos. Se entrega trimestralmente informe de gestión y dentro de los 15 días siguientes al cierre de mes informe de los principales indicadores y de ventas del complejo.

Se presentaron al Banco Central del Uruguay y la Bolsa de Valores de Montevideo los informes de compilación trimestrales dentro de los 30 días de cerrado el período. La revisión limitada semestral se presentó dentro de los 60 días y el balance anual dentro de los 120 días de cerrado el ejercicio.

El balance anual se presentó al MTOP y a la auditoría interna de la nación.

Se publicó la memoria anual y el Informe GRI que también se encuentran disponibles en nuestro sitio web.

Se pagaron puntualmente todos los impuestos y cargas sociales.

Se implementó un módulo específico para realizar la gestión de la cobranza.

Se realizaron reuniones semestrales con el personal del sector para presentarle los objetivos, analizar los avances y recibir propuestas de mejoras para sus actividades.



## Departamento de marketing

Se realizó una gran campaña con motivo de la apertura de la ampliación con dos grandes eventos para autoridades y para el público en general.

Se realizó una campaña de Copa América muy potente que logró generar vínculos muy fuertes entre el fútbol y la selección con la marca Tres Cruces.

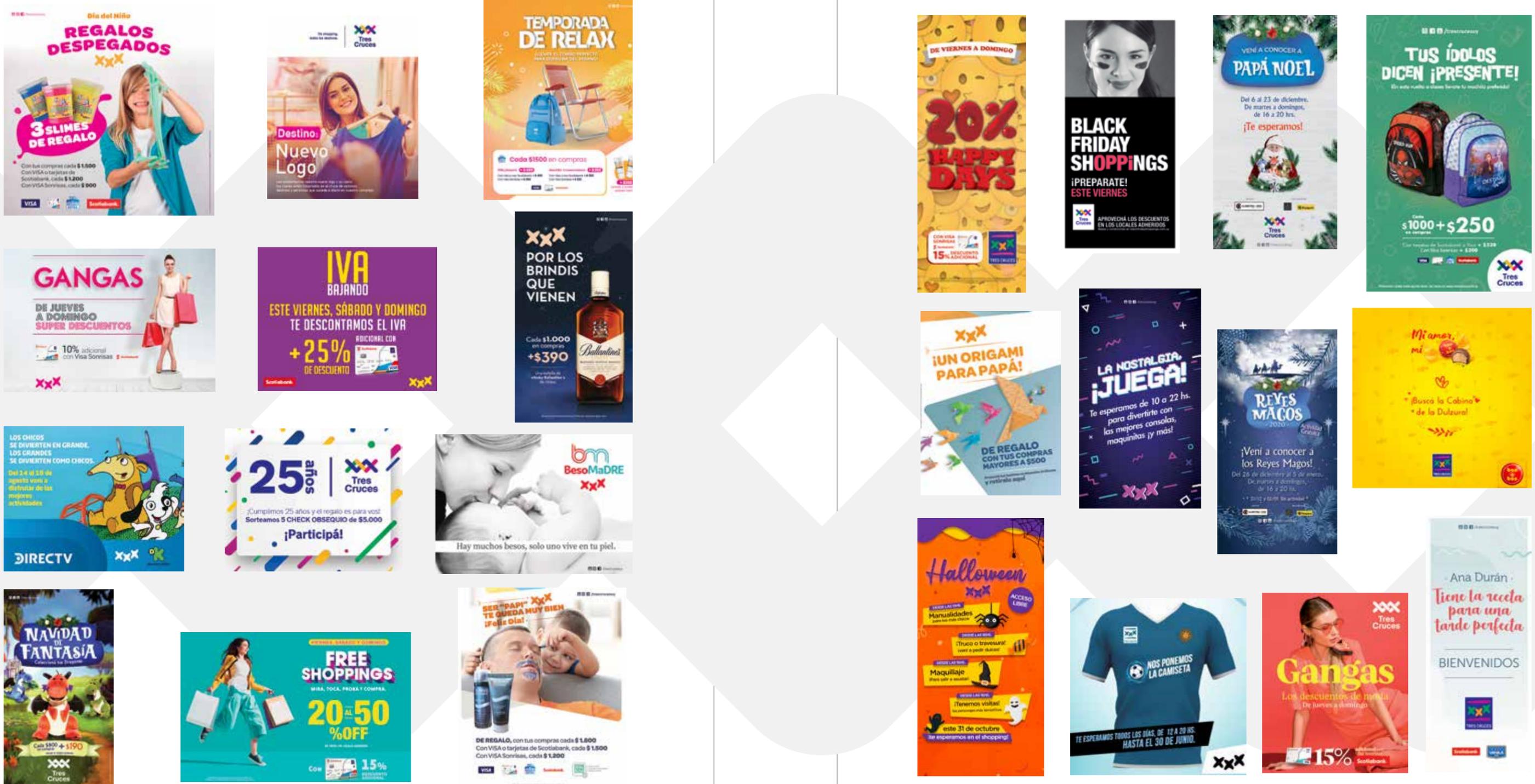
Se desarrollaron una serie de estrategias de fuerte presencia en medios digitales, específicos para cada red y en la web incorporando elementos tecnológicos de vanguardia como la instalación de BOTS de respuesta y una transversalidad de la información con el CRM.

Se desarrolló una intensa estrategia de captación de fans en las redes sociales, además de potenciar la participación de los seguidores actuales.

Trabajamos todo el año en acciones en el complejo que logren buenas experiencias en la visita de los clientes, como lo fueron actitud diversión pensado para niños en vacaciones de julio y primavera, así como en el Pop Up Juegópolis, un lugar pensado para la diversión y el entretenimiento de toda la familia.

Con motivo del cambio de logo y la inauguración de la obra del nuevo nivel, realizamos una nueva campaña institucional: "Un shopping, todos los destinos", que fue compartida en redes sociales y medios masivos. A su vez por el cambio de logo, se realizó todo el cambio de cartelería en el complejo y se contrató a un estudio internacional especializado en branding y señalética para realizar el nuevo proyecto de señalización de Tres Cruces.

Con el fin de continuar posicionando a Tres Cruces en el rubro moda de la mano de la marca MOOS, este año se realizó una nueva edición de Desafío Moos y Moos Visual, este último con la novedad de que se hizo un llamado a pintores jóvenes nacionales a exponer sus obras y a ser fuente de inspiración de los visual de los locales, con una interesante puesta en escena lograda en base a las obras de arte.



Cumplir con la distribución de dividendos a los accionistas de acuerdo con lo previsto.

Comercializar en forma permanente los locales comerciales producto de la ampliación que tienen contratos a término.

Extender a todos los comercios el sistema "pick up in store" que nos permita ofrecer a los clientes una experiencia omnicanal.

Minimizar los costos operativos mediante la incorporación de tecnología y automatismos.

Minimizar los egresos financieros durante todo el ejercicio, postergando por lo tanto toda inversión que no resulte imprescindible.

## Terminal de ómnibus

Con la inauguración de la ampliación en diciembre del 2019, se produjo una rebaja del precio del toque del 15.06%. La misma fue convenida con el MTOP a cambio de permitirnos la realización de dicha ampliación.

El precio del toque aumentó en el ejercicio un 9.83%, por lo cual, al producirse la mencionada rebaja, la variación en el ejercicio fue de una caída del 6.71%.

Continuó el incremento de la cantidad de automóviles en los últimos años, lo que generó cambios en la forma de transporte, lo que explica la constante caída en la cantidad de los servicios de ómnibus. Este fenómeno se moderó en los dos últimos años y se intensificó nuevamente luego de la pandemia.

El sector está atravesando también dificultades en su rentabilidad por un estancamiento en la actividad.

En cuanto a los servicios de transporte, se produjo una nueva caída en la cantidad de servicios, lo que está impactando en los resultados de las empresas de transporte. A su vez, genera un menor flujo de pasajeros que afecta las ventas de los locales comerciales.

Luego de declarada la emergencia sanitaria, el tráfico de servicios se redujo considerablemente. A fines de marzo operaban aproximadamente el 15% de los servicios y el 8% de los pasajeros.

Sobre fines de marzo el gobierno resuelve el cierre de las fronteras y por ende dejaron de operar los servicios de transporte que operan las líneas internacionales.



## Escenario macroeconómico

Variación del PBI	0.20 %
Variación dólar	20.80 %
Variación IPC	10.86 %
Variación precio toque	-6.71 %
Variación VPK	8.08 %

El año 2019 tuvo un leve crecimiento en el PBI, pero que no se vio reflejado en el consumo de bienes que venden los shoppings. Por sexto año consecutivo el consumo privado de estos bienes se mantuvo con leve caída. Sobre fines de 2019 la economía ingresó en recesión.

La relación de precios fue desfavorable con Argentina y tuvo un impacto negativo por la mayor devaluación que se produjo en el segundo semestre del año.

Si bien el ingreso de los hogares tuvo un leve crecimiento en el acumulado anual, no fue así con el crédito al consumo a las familias, que se mantuvo estable. La confianza del consumidor se mantuvo dentro del moderado pesimismo, lo que no favoreció la compra de bienes, especialmente los durables.

## COVID-19

A fines del primer trimestre del año, la pandemia mundial generada por el Covid-19 llegó a nuestro país. La crisis sanitaria afectó a casi la totalidad de los sectores de la economía.

Entre otros efectos, se produjo un aumento significativo del desempleo, una reducción significativa de la movilidad, del consumo privado y un aumento en el tipo de cambio.

Todo esto afectó duramente los últimos dos meses del ejercicio.

## Principales aspectos relacionados con la empresa

El 13 de marzo, el gobierno declaró la emergencia sanitaria a nivel nacional. El 17 de marzo se recibió el exhorto del gobierno para el cierre de los shoppings, lo que se concretó el 18 de marzo.

Desde el 18 de marzo hasta el 8 de junio el área comercial permaneció cerrada.

Esto implicó que durante 44 días del ejercicio que se informa, el centro comercial estuvo cerrado, sin generar ingresos, pero generando gastos.

## Impacto urbanístico

Los impactos territoriales son positivos para el entorno inmediato, para el área de influencia y la ciudad. El edificio acompaña los procesos de revitalización de los espacios verdes de la zona. Es parte del proceso de crecimiento que la zona misma demanda a la ciudad, siendo un lugar más para el visitante o residente de la zona, que busca un espacio para esparcimiento. Estimula las transformaciones del entorno aumentando la densidad de la zona con nuevos proyectos de vivienda, en particular de interés social. Potencia la centralidad urbano-metropolitana en la estructura politécnica promovida por las autoridades, contribuyendo al crecimiento y revitalización urbana del área.

## Impacto socioeconómico

El complejo genera una sobredemanda de servicios moderada, que dinamiza a los comercios de Tres Cruces y sus alrededores, provocando un efecto económico positivo. Aporta valor agregado del sector y de la economía en general, con una relevancia significativamente positiva en la demanda de bienes y servicios, que trascienden a la zona de influencia. La creación de empleos resulta relevante tanto para la zona de influencia como para el sector comercio minorista en general, con un impacto positivo en los indicadores de ocupación y desempleo. Genera una leve valorización de los precios de los inmuebles de la zona, a partir de la proximidad de un centro comercial más completo con una oferta ampliada de bienes y servicios.

## Impacto en el tránsito

A Tres Cruces ingresan por día una cantidad inferior al 15% del total de vehículos que circulan por la zona. El nivel shopping, impacta por menos del 18% de los vehículos que ingresan al complejo y menos del 3% del tránsito total que circula por la zona. Las mejoras del abastecimiento de proveedores se traducen en una disminución de los tiempos de permanencia de los vehículos en la zona de carga, disminuyendo los impactos negativos en esta actividad debido al incremento del área comercial.

## Impacto medioambiental

Gestión de residuos: la empresa cuenta con un completo sistema de gestión y disposición de residuos elaborados por especialistas independientes.

Consumos de recursos naturales: se desarrollan dentro de este informe las medidas tomadas para reducir los consumos.

La actividad de nuestra empresa nos lleva a interactuar con un importante número de individuos, organizaciones, empresas e instituciones. La relación y el diálogo con éstos, nuestros “grupos de interés”, nos permite comprender los impactos que nuestra empresa genera sobre ellos, sus necesidades y expectativas así como también de qué forma estos pueden impactar a nuestra organización.

Para conocer y priorizar a cada uno de nuestros grupos de interés, la empresa analiza los siguientes atributos:

» **Responsabilidad:** con quienes la organización tiene o tendrá responsabilidades comerciales, legales, operativas o morales.

» **Dependencia:** que son directa o indirectamente dependientes de las actividades y servicios o de los que la empresa depende para operar.

» **Influencia:** que pueden tener un impacto en la toma de decisiones estratégicas u operativas de la empresa o de otros grupos de interés.

En la siguiente tabla, listamos los grupos de interés identificados, el enfoque de gestión y objetivos que nos hemos fijado para cada uno de ellos, de forma de compatibilizar sus expectativas con los objetivos de negocio de la empresa y las formas con las que dialogamos con cada uno de ellos.

Grupo de interés	Enfoque / Objetivos	Formas de relacionamiento y/o comunicación
Accionistas	Lograr una excelente rentabilidad para Galado S.A. que conviva con una proyección de la empresa en el largo plazo, permitiendo así maximizar el valor de sus acciones y, a su vez, distribuir dividendos acordes a las inversiones realizadas y al riesgo asumido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Contacto personal.</li> <li>» Asamblea de accionistas.</li> <li>» A través de los medios digitales.</li> <li>» Contacto telefónico.</li> <li>» A través de informes.</li> </ul>
Autoridades nacionales, departamentales y municipales	Cumplir con todo lo previsto en los Contratos de Concesión de Obra Pública y de Usufructo con el MTOP. Cumplir con toda la normativa dispuesta por el Banco Central del Uruguay y la Intendencia de Montevideo. Pagar todas las obligaciones fiscales que correspondan y ser un ejemplo en nuestra sociedad por el cumplimiento de las obligaciones y la defensa de la formalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Contacto personal.</li> <li>» A través de los medios digitales.</li> <li>» Contacto telefónico.</li> <li>» A través de informes.</li> <li>» Correo electrónico.</li> </ul>
Clientes	Ofrecer todo lo que el cliente necesite a precios razonables, con promociones que lo atraigan e incentiven a consumir. Hacer de Tres Cruces su lugar habitual de compra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Contacto presencial.</li> <li>» A través de los medios digitales.</li> <li>» Atención telefónica.</li> <li>» Investigaciones de mercado.</li> <li>» Correo electrónico</li> </ul>
Comerciantes	Ser un lugar donde el comerciante pueda maximizar sus ventas generando una justa rentabilidad. Desarrollar un buen trabajo de equipo con la Administración, logrando una buena comunicación entre las partes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Contacto personal.</li> <li>» A través de la intranet.</li> <li>» Atención telefónica.</li> <li>» Reunión arrendatarios.</li> <li>» Correo electrónico</li> </ul>
Comunidad	Ser la gran terminal de ómnibus de transporte carretero de nuestro país, complementada por un shopping que sirva adecuadamente a sus usuarios y visitantes. Ser un referente para nuestra comunidad por el desarrollo de un programa de responsabilidad social empresarial dentro de una visión más amplia del Desarrollo Sostenible que genere un mayor desarrollo socioeconómico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Cumplimiento de la normativa.</li> <li>» Evaluación de las acciones de RSE desarrolladas (propias, en alianza o apoyando iniciativas de terceros).</li> <li>» Uso responsable de los recursos</li> <li>» Reuniones con Organizaciones de la Sociedad Civil y otras instituciones.</li> </ul>
Medioambiente	Minimizar los impactos en el medioambiente que puedan ser provocados por el desarrollo de las actividades de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Cumplimiento de la normativa.</li> <li>» Uso responsable de los recursos.</li> <li>» Controles ambientales.</li> </ul>
Personal	Constituir un lugar de trabajo agradable, que asegure la permanencia en sus cargos al personal, con remuneraciones adecuadas que permitan el desarrollo personal y profesional de cada uno, generando un buen espíritu de equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Contacto personal.</li> <li>» Contacto telefónico.</li> <li>» A través del correo electrónico.</li> <li>» Plataforma de comunicación interna.</li> <li>» Contacto a través de internet: Zoom.</li> </ul>
Proveedores	Construir una relación de largo plazo de manera que exista una adecuada sintonía con nuestra forma de trabajo. Colaborar con los proveedores a los efectos de fortalecer la cadena de valor. Cumplir en tiempo y forma con nuestras obligaciones para con ellos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Contacto personal.</li> <li>» Contacto telefónico.</li> <li>» A través del correo electrónico.</li> <li>» A través de la intranet.</li> </ul>
Transportistas	Hacer más eficiente la operación de las empresas de transporte y ser una base para el correcto desarrollo del transporte carretero nacional, a un costo aceptable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Contacto personal.</li> <li>» A través de la intranet.</li> <li>» Atención telefónica.</li> <li>» Reunión con transportistas, gremiales y autoridades.</li> <li>» Correo electrónico.</li> </ul>
Usuarios	Ser un lugar seguro, limpio y con buen nivel de mantenimiento, que permita llegar o salir de Montevideo con la máxima comodidad y puntualidad, ofrecer todos los servicios y productos que este requiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Contacto presencial.</li> <li>» A través de los medios digitales y redes sociales</li> <li>» Atención telefónica.</li> <li>» Correo electrónico.</li> </ul>

Se identifican a continuación cada grupo de interés, así como las principales acciones que la empresa desarrolla:



## Accionistas

El complejo se enfoca en lograr una excelente rentabilidad para Galado S.A. que conviva con una proyección de la empresa en el largo plazo, permitiendo así maximizar el valor de sus acciones y, a su vez, distribuir dividendos acordes a las inversiones realizadas y al riesgo asumido.

Divulgación de información en forma pública y transparente de manera de cumplir con la normativa vigente en materia de regulación para las empresas que cotizan instrumentos en régimen de oferta pública. Galado S.A. debe presentar información a: Auditoría Interna de la Nación, Banco Central del Uruguay y Bolsa de Valores.

Además del cumplimiento de la información mínima requerida, la empresa prepara su memoria anual con información adicional para reportar a los grupos de interés sobre el avance de la gestión. Dicha información es entregada en formato de memoria impresa tanto a las instituciones referidas como a los principales grupos de interés.

Asimismo, la memoria anual con toda su información se pone a disposición del público en general a través de la página web: [www.trescruces.com.uy](http://www.trescruces.com.uy)

**EN EL PRESENTE EJERCICIO SE PAGARON DIVIDENDOS POR U\$S 4.081.710**

Año	Cantidad de acciones operadas	Valor del cierre del mercado U\$S
<b>2006</b>		
febrero	91,400	1,42
marzo	109,000	1,43
abril	113,550	1,43
junio	28,700	1,41
setiembre	36,100	1,65
noviembre	84,168	1,69
diciembre	10,300	1,68
<b>2007</b>		
enero	10,000	1,68
febrero	10,000	1,72
marzo	70,000	1,72
abril	25,600	1,95
junio	10,000	2,10
julio	23,400	2,22
<b>2008</b>		
enero	56,500	2,55
febrero	25,000	2,55
agosto	78,900	2,55
octubre	107,000	2,50
diciembre	55,000	2,50
<b>2009</b>		
febrero	10,000	2,40
agosto	25,000	2,45
setiembre	30,600	2,60
noviembre	49,885	2,80
<b>2010</b>		
enero	5,000	2,90
abril	1,000	3,10
mayo	10,000	3,10
agosto	3,800	3,50
noviembre	22,400	3,60
<b>2011</b>		
mayo	1,000	3,60
junio	3,000	4,00
noviembre	1,600	4,00
<b>2012</b>		
marzo	5,000	4,21
agosto	10,000	5,15
diciembre	20,000	5,00
<b>2013</b>		
abril	10,100	5,60
mayo	5,000	5,50
junio	260,000	5,50
setiembre	21,000	5,50
<b>2014</b>		
marzo	60,000	5,70
junio	30,000	6,35
setiembre	30,000	6,35
octubre	10,000	6,70
<b>2015</b>		
febrero	20,000	6,80
mayo	63,000	6,60
junio	37,000	6,30
setiembre	15,000	6,10
octubre	40,000	6,20
noviembre	33,000	6,20
diciembre	40,000	6,15
<b>2016</b>		
enero	25,000	6,05
marzo	67,000	5,60
mayo	13,000	5,60
junio	3,300	5,60
julio	30,000	5,65
agosto	30,000	5,70
setiembre	32,000	5,70
octubre	20,000	5,75
noviembre	5,000	5,85
diciembre	105,500	5,75
<b>2017</b>		
enero	102,000	5,80
febrero	116,600	5,79
marzo	81,250	5,74
abril	32,000	5,75
mayo	12,500	5,70
<b>2018</b>		
enero	4,000	6,10
febrero	10,500	6,10
marzo	16,000	6,10
abril	27,450	6,15
mayo	44,000	6,11
junio	68,500	6,19
julio	39,000	6,10
agosto	25,000	6,10
setiembre	67,000	5,98
octubre	35,000	5,93
<b>2019</b>		
marzo	23,620	5,75
abril	39,000	5,70
mayo	36,000	5,50
junio	14,000	5,52
julio	12,000	5,70
agosto	1,000	5,75
setiembre	5,000	5,90
octubre	15,000	5,80
diciembre	15,350	5,90
<b>2020</b>		
enero	6,000	6,00
marzo	3,000	5,50
abril	243,000	4,49
mayo	121,200	4,47
junio	11,974	4,97
julio	3,080	4,85
agosto	8,785	5,05
setiembre	20,000	5,20
octubre	2,240	5,19

## Cotización de la acción de Galado S.A.





## Autoridades nacionales, departamentales y municipales

Gralado S.A. cumple con todas las obligaciones del contrato de concesión y de usufructo con el Ministerio del Transporte y Obras Públicas y realiza todas las comunicaciones previstas.

Cumple con la normativa y mantiene un vínculo permanente con las autoridades departamentales y municipales para coordinar aspectos vinculados al tránsito y espacios públicos. Cumple con la normativa dispuesta por el Banco Central del Uruguay y con la presentación de información requerida.



## Clientes

Con más de 20 millones de visitas de clientes a lo largo del año, ellos se convierten en lo más importante para Tres Cruces. Desde el mix comercial que se propone, los servicios que se suman, las promociones que se planifican durante todo el año, las acciones de moda, la atención que se les brinda, los espacios de comunicación que se disponen para conocer sus opiniones y su gestión.

También se trabaja fuertemente en las nuevas vías de comunicación, que se gestionan día a día procurando responder el 100 % de las consultas, comentarios, reclamos y sugerencias que se reciben en el menor plazo posible.

Tres Cruces cuenta con una gestión personalizada de reclamos y sugerencias donde cada comentario es tratado en nuestro programa de CRM, con un registro único. Una persona designada se encarga de analizar los comentarios planteados, gestionarlos con los locales cuando corresponde o derivar a los diferentes sectores dentro de Gralado para ser tenidos en cuenta. Se responde siempre a los clientes de las resoluciones que se toman, a través de un llamado telefónico, un correo electrónico o una charla directa con el cliente.

201-4

La empresa no recibió ayudas financieras de parte del gobierno.

La suma total de impuestos pagados fue de:

**2020 \$ 30.040.396**

**2019 \$ 55.627.606**

Tal como se puede apreciar en lo indicado en el Grupo de Interés Comunidad, Tres Cruces contribuye con diferentes instituciones del Estado, ya sea con espacios dentro del complejo, así como también difundiendo y apoyando diversas campañas de bien público.

416-2

No existieron incidentes derivados de incumplimientos de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los servicios de salud y seguridad.

417-2

No existieron incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a la información de los servicios.

Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente: la empresa verifica que se responda el 100% de las quejas en los plazos previstos.

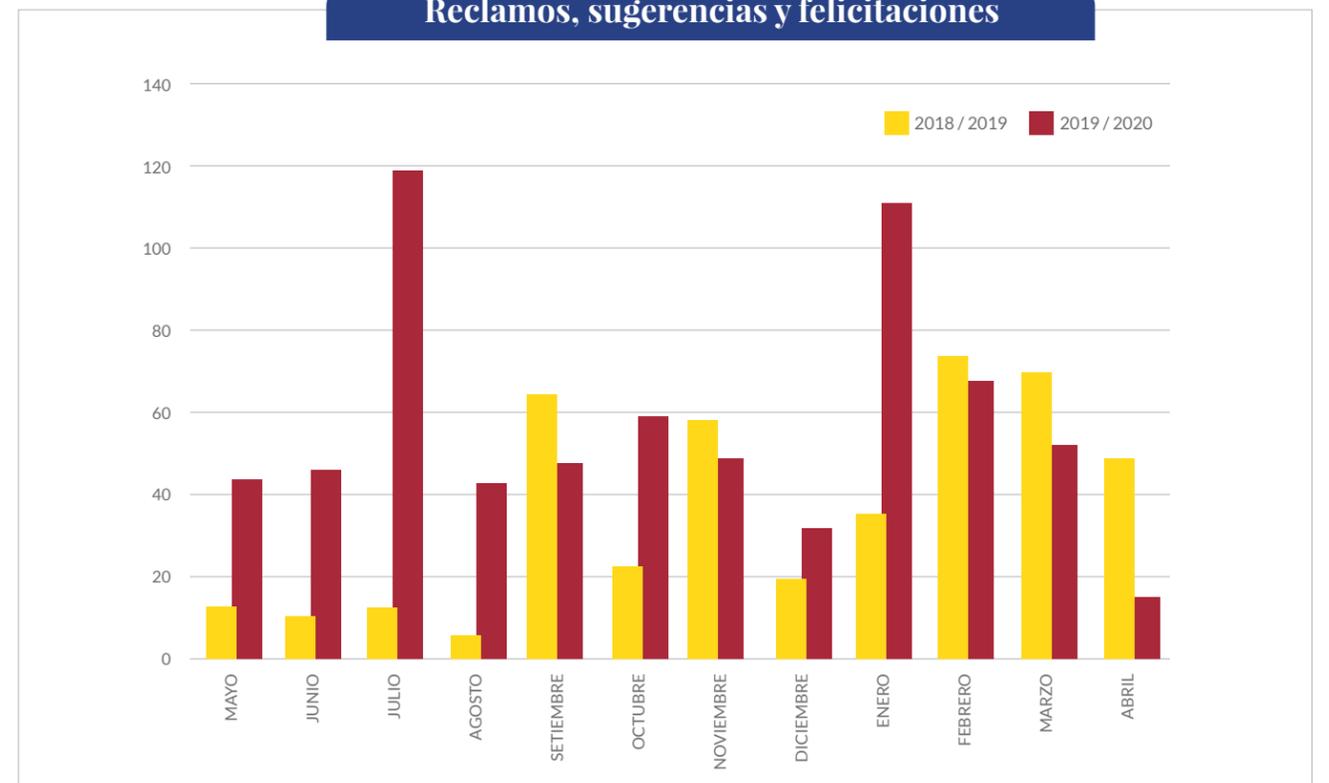
### Existen ocho formas diferentes de realizar reclamos, sugerencias y felicitaciones:

- Buzón en el nivel terminal (2).
- Buzón en el nivel shopping (1).
- Estand de servicio de atención al cliente (2).
- Administración abierta las 24 horas.
- Teléfono.
- E-mail.
- Redes sociales.
- WhatsApp.

## Informe anual: reclamos, sugerencias y felicitaciones

Reclamos		Sugerencias		Felicitaciones	
Varios	160	Otros	26	Otros	14
Atención brindada	112	Baños	9	Atención brindada	11
Baños	58	Locales	5	Baños	3
Seguridad interna	45	Entretenimiento	4	Limpieza	2
Parking	43	Parking	3	Seguridad interna	2
Locales	41	Bebederos	2	<b>Total</b>	<b>32</b>
Empresas transportistas	36	Empresas transportistas	2		
Aire acondicionado	13	Enchufes	2		
Ascensor	13	Lockers carga celular	2		
Cochecitos de bebés	13	Maleteros	2		
Servicio	12	Patio de comidas	2		
Ampliación	12	<b>Total</b>	<b>59</b>		
Encomiendas	10				
Limpieza	10				
Bancos	9				
Escalera mecánicas	9				
<b>Total</b>	<b>596</b>				

### Reclamos, sugerencias y felicitaciones





## Promociones comerciales responsables

Como empresa comprometida con el marketing responsable, previo al lanzamiento de cualquier acción y promoción de marketing, Tres Cruces se asegura que estas cumplan con la normativa vigente. Esto implica un trabajo minucioso a los efectos de asegurar a los clientes y consumidores que toda la información legal correspondiente está contenida en los materiales de cada una de las promociones.

Con el objetivo de ser transparente y evitar posibles confusiones, Tres Cruces cumple con la regulación y las distintas reglamentaciones que indican qué tipo de información debe incluirse en las distintas acciones desarrolladas. En tal sentido en un lenguaje sencillo y entendible, se especifica en forma precisa y clara la mecánica de la promoción, las cantidades de productos a promocionar, cuál es la vigencia de cada promoción y el tipo y característica de los distintos tipos de premios.

Las bases de participación de cada una de las promociones están claramente exhibidas en el sitio web de Tres Cruces, así como en los centros de canje.

Los stands de atención al cliente son un canal de contacto directo y permanente con los clientes. Los comentarios e información recabada en los mencionados stands son un insumo muy importante para el Departamento de Marketing. Esta información y la respuesta a las distintas promociones se analizan conjuntamente a los estudios de mercado a los efectos de conocer en qué medida las promociones cumplen con las expectativas establecidas al momento de su definición.

417-3

No existieron incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción o el patrocinio.

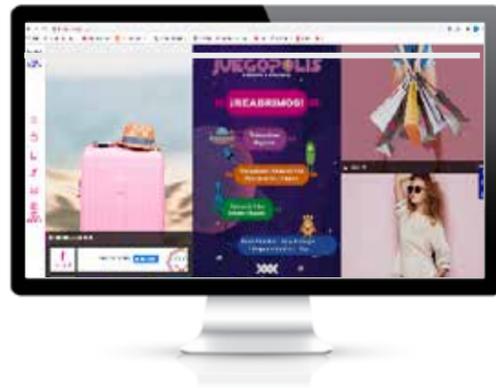
418-1

No existieron reclamaciones relacionadas con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de los clientes.

419-1

La empresa no recibió sanciones monetarias o no monetarias por incumplimiento de leyes, regulaciones o normativas en los ámbitos social y económicos.

## Sitio web



El sitio web cuenta con un sistema responsive, que se adapta a diferentes dispositivos electrónicos (PC, tablets, celulares). La web ofrece información completa del complejo, donde se incluye: compañías de transporte que operan en la terminal y sus horarios, locales comerciales, lugares disponibles de estacionamiento, servicios brindados, teléfonos de contacto, páginas web, principales promociones vigentes, etc.

Se mantiene el buscador de "Horarios y Destinos" como la herramienta más utilizada dentro del sitio. La información se ofrece ordenada por destino, hora de salida y compañía de transporte. Cuenta con datos de contacto de cada empresa y con el precio estimado del pasaje al destino elegido. La información brindada es de todos los servicios que tienen como destino u origen a Montevideo, operando desde Tres Cruces.

Durante el presente ejercicio, se alcanzaron 843.000 visitas promedio por mes. El valor refleja un descenso por la llegada de la pandemia y la cancelación de servicios de la terminal, por ende, de las consultas.

Dada la cantidad de consultas permanentes en el sitio web "www.trecruces.com.uy" y en "horarios y destinos" el sistema de banners para publicitar se define en orden de importancia del material.

La web permite a través programación, realizar landing pages para las diversas promociones que se manejan a lo largo del año.

Fueron realizadas durante el ejercicio auditorías para determinar funcionamiento, experiencia de usuario y temática SEO orientado a mejoras del sitio.

## Redes sociales

Contemplando las principales redes sociales según el público objetivo de Tres Cruces, el mismo cuenta con más de 301.300 seguidores en Facebook y 91.600 seguidores en Instagram, logrando un total de 392.9000 entre ambas comunidades.

El engagement de ambas redes aumentó, lo cual indica interacción positiva con el público. En ellas se mantiene una comunicación directa con los seguidores, realizando posteos con recomendaciones, promociones, sorteos,

noticias de interés, información de los servicios, propuestas y apoyo comercial a los locales.

Asimismo, la utilización de WhatsApp como un canal de contacto se ha convertido en un importante canal de comunicación, habiendo superado las 45.000 conversaciones en el ejercicio. El nivel de interacción es bueno, lo que permite evaluar de forma permanente las preferencias y aceptación de nuestras actividades, tanto en lo digital como en las desarrolladas dentro del complejo.



301.300  
seguidores



91.600  
seguidores



45.300  
conversaciones  
en el ejercicio

## Acciones del ejercicio

### Copa América 2019

En el marco de la Copa América realizamos:

- "Cabina Celeste" ubicada en nivel Shopping, los clientes podían sacarse su foto alentando a la Uruguay. En base a estos registros se confeccionaron videos de "Aliento Celeste" los cuales eran emitidos en la pantalla gigante ubicada en el cruce de Bvar. Artigas y Ferrer Serra.

Todos los clientes participaron del sorteo de un Check obsequio.



- "Desafío Freestyle" - Dos free-stylers profesionales además de deleitar a los clientes con sus sorprendentes habilidades los desafiaban a imitar sus "jueguitos".

Todos los participantes se llevaban en forma directa un regalo y participaban del sorteo de camisetas oficiales de la selección de Uruguay y pelotas de fútbol PUMA.

Tres Cruces tuvo como embajador exclusivo en este torneo a Sebastián Coates quien compartió diversos momentos del torneo con nuestra comunidad desde sus redes.



Otra acción que tuvo gran impacto fue un Flashmob que se hizo en terminal y en shopping con ex integrantes de la murga "Cayó la Cebra" con canciones de la celeste, lo que se hizo viral alcanzando a miles de personas.

## Día de los abuelos

Para celebrar el “Día de los abuelos” recibimos a Ana Durán que compartió sus consejos prácticos e interesantes en un evento llamado “Una tarde perfecta con Ana Durán”. También tuvimos música, sorteos y cerramos disfrutando de una rica merienda.



## Vacaciones de julio y de setiembre

Se realizaron múltiples actividades para las cuales se distribuyeron estaciones en distintos puntos del mall con propuestas divertidas como: cabina de fotos, actividad de manualidades, huerta orgánica, algodón de azúcar, realidad virtual, realidad aumentada, entre otros.



## Noche de la Nostalgia

Sorprendimos a nuestros clientes con la acción “La Nostalgia, ¡JUEGA!”. La misma consistió en el armado de un espacio de juegos “retros” (Flippers, maquinitas, Atari, Nintendo, consolas, etc.). Además, divertidos personajes vestidos para la ocasión, interactuaban con todo el público.



## Noche de Halloween

El 31 de octubre realizamos un espacio para que chicos y grandes pudieran recrearse en esta fecha que con los años ha ido ganando adeptos en nuestro país. Maquillaje, color, golosinas, fotos y por sobre todo mucha diversión fue el resultado final de este evento el cual reunió y deleitó a todos quienes se acercaron a Tres Cruces.



## Papá Noel y los Reyes Magos

Un año más tuvimos el gusto de recibir a Papá Noel y a los Reyes Magos para que todos los niños pudieran entregarles su cartita, sacarse una foto y llevarse en el corazón un momento mágico.

## Landmark

Con motivo de la nueva imagen de marca y de la apertura del nuevo nivel se construyó un landmark en la esquina del shopping para atraer turistas y público que circula por la zona.



El lanzamiento fue en el mes de marzo y se realizó con una pintura artística a cargo de una paisajista urbana en homenaje a las mujeres en su mes. Luego se renovó la estética en tonos de rojo y blanco. Se eligió la frase: “YO (corazón) UY” reforzando el vínculo de Tres Cruces con toda la comunidad.



## San Valentín

Celebramos el “Día de los enamorados” junto a Bon o bon y la visita de Cupido, que iba flechando y repartiendo dulzura por todo Tres Cruces. También se armó una escena muy divertida para sacarse fotos y además quienes se registraron por web participaron del sorteo de un viaje para dos personas con destino a Cancún.

## Carnaval de sorpresas



Celebramos esta fiesta popular, recibiendo los espectáculos de: “La Facala” y “Un Título Viejo” dentro del Shopping.





## Un shopping, todos los destinos.

Con motivo de sus 25 años formando parte de la historia del país y de los uruguayos Tres Cruces lanza su nueva imagen institucional.

Tres Cruces es el destino por excelencia de los uruguayos, elegido para viajar a través de su cómoda terminal de ómnibus y elegido también como un destino de compras.

De la mano de esta innovación de espacio y de crecimiento en la propuesta comercial, Tres Cruces presenta su nuevo logo e imagen corporativa.

Aires de renovación para el lugar que conjuga, hace 25 años, moda, gastronomía y viajes, convirtiéndose en un destino de miles de experiencias.

En el contexto del 25° aniversario de Tres Cruces y del proyecto de ampliación del shopping, decidimos cambiar nuestro logotipo.

Esto también lo acompañamos con una campaña en TV cuyo concepto principal refería a un lugar donde se cruzan miles de destinos cada día. El mismo refirió a que hay muchos destinos que pronto se van a descubrir en un Tres Cruces renovado que los une. Así quedó presentada la nueva imagen y el nuevo nivel bajo el claim "Está en tu destino conocerlo".

Se realizó una campaña multimedios en televisión, radio y vía pública, acompañada con una fuerte pauta de internet. También se seleccionaron medios de prensa para sumar al mix comunicacional.



## Nuevo institucional

Como forma de continuar con la comunicación institucional iniciada con el cambio de logo y la apertura del nuevo nivel hicimos una segunda tanda de comunicación lanzando nuestra nueva campaña institucional llamada "Verónica". Salimos con pauta en TV, radio, prensa escrita, vía pública e internet.

## Revista VOS

Este proyecto se ha consolidado como una herramienta más para contribuir al posicionamiento y fidelización de nuestros principales clientes.

Nuestro desafío es acompañarlos durante el año con una revista entretenida, con buenos contenidos, entrevistas, moda, novedades, información y muchos temas de interés para nuestro público. VOS se edita cinco veces en el año: diciembre, febrero, mayo, julio y setiembre con un tiraje en cada ocasión de 5.000 unidades.



## MOOS Visual

En el mes de octubre se realizó una nueva edición de MOOS Visual, continuando posicionando a Tres Cruces como un espacio de moda.

Se invitó a todos los locales a participar de un seminario a cargo de expertas de "La Vitrinería" (Santiago de Chile). Esta reconocida agencia de diseño, comunicación y gestión de proyectos innovadores para retail, proporcionaron habilidades y conocimientos para inspirar el pensamiento conceptual y la práctica comercial en el competitivo ámbito visual de los puntos de venta.

Posteriormente, los locales interesados en participar de MOOS Visual debieron armar una vidriera 360 especial para la temporada primavera-verano, las cuales fueron exhibidas en 14 puntos distribuidos en el mall del shopping.

Cada marca participante contó en su espacio de una obra de un artista local, sobre la cual debieron inspirarse para montar su propuesta creativa. Moda y arte se conjugaron para esta edición de MOOS Visual.

Esta campaña contó con difusión en prensa y televisión, con énfasis en medios con perfil de moda. También se comunicó a través de nuestras redes.

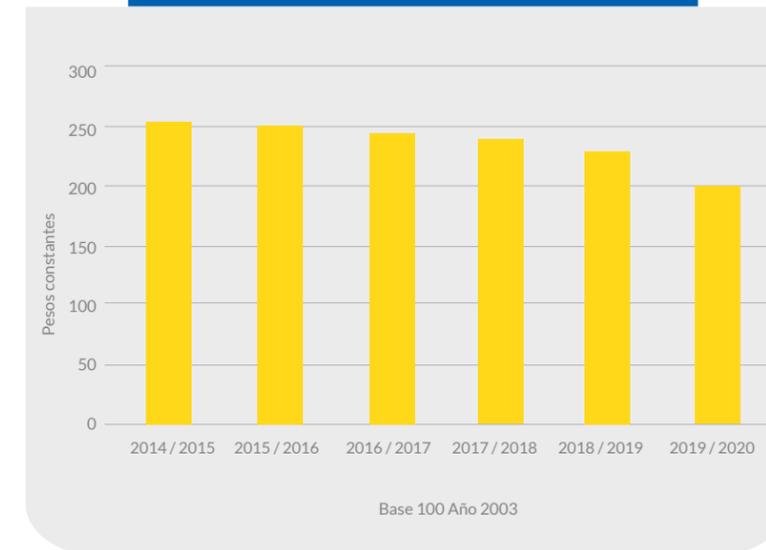
Los clientes pudieron elegir su propuesta preferida y participar por Check obsequios, lográndose una interactividad cercana a las 6.000 personas en nuestra página web.



## Comerciantes

El complejo se propone ser un lugar donde el comerciante pueda maximizar sus ventas y desarrollar un buen trabajo de equipo con la administración, logrando una buena comunicación entre todas las partes.

### Ventas en locales comerciales



El trabajo de armado de una adecuada y variada mezcla comercial se refleja en las ventas del ejercicio luego de la ampliación. En este ejercicio se continuó prestando atención a la repercusión tanto de las compras en el exterior como las realizadas por internet y los impactos negativos que tuvieron en el comercio local, sobre todo en el shopping. Tres Cruces tiene una intranet para aportar información a los comerciantes que resulta valiosa para su gestión. Cada comerciante puede acceder a través de su clave y ver la evolución de su venta y compararla con la evolución del rubro que integra y del centro comercial en general.



## Comunidad

El tipo de actividad que desarrolla Tres Cruces, tanto por la magnitud como por el hecho de ser un lugar de encuentro de personas de todo el país, nos ha llevado a desarrollar, desde nuestra apertura, un programa de responsabilidad social que contempla diversas necesidades y expectativas de la sociedad.

Para lograr el mayor impacto de nuestras propuestas y acciones, entendemos que el mejor camino es a través de la realización de alianzas con diferentes organizaciones e instituciones.

Son estos socios, cada uno especialista en la temática a abordar, quienes ejecutan y gestionan las iniciativas.

Una comunicación permanente con las instituciones, evaluaciones periódicas y análisis sobre los recursos utilizados y los resultados obtenidos nos permite optimizar nuestro tiempo y demás recursos.

Al momento de establecer las distintas alianzas y en virtud de que las necesidades y propuestas son muchas y muy diversas, tomamos en cuenta una serie de factores entre los que destacamos:

- La trayectoria, especialización y formalidad de la institución.
- La relación entre la acción a desarrollarse y la actividad de nuestra empresa.
- El beneficio directo a uno o más grupos de interés.
- La posibilidad de cuantificar el impacto positivo que generará la iniciativa.

Si bien en cada ejercicio se ejecutan iniciativas puntuales, Tres Cruces ha generado varias alianzas estratégicas con distintas instituciones que se mantienen en el tiempo.

## Acciones de apoyo comunitario



### ÁNIMA

ÁNIMA es una propuesta educativa innovadora de Bachillerato Tecnológico en Administración y Tecnología de la Información y Comunicación. Es una institución de gestión privada y acceso gratuito, que se desarrolla en diferentes espacios de aprendizaje como son el aula, los laboratorios digitales y las empresas. El programa se enfoca en jóvenes en situación de vulnerabilidad social de Montevideo y Canelones que, habiendo aprobado ciclo básico, quieren hacer bachillerato tecnológico con una nueva modalidad de formación dual. En este método, al aprendizaje en el aula se suman las prácticas formativas en empresas del medio donde se alcanza una formación integral de los estudiantes.

Tres Cruces está fuertemente vinculada al proyecto desde sus inicios, como uno de los socios fundadores. Integra su consejo directivo, brinda apoyo en la gestión y desarrollo de los objetivos institucionales, brinda capacitación a los estudiantes desde sus prácticas laborales y participa en diversas instancias de interacción con ellos, que son de mutuo enriquecimiento.

En agosto de 2019 se llevó adelante una nueva edición de la colecta para ÁNIMA, donde los locales que se suman a la campaña donan el 5% de sus ventas sin IVA, logrando un aporte significativo para el proyecto.



Además, se relanzó la venta de los moldes de juguetes para armar y pintar. Esta campaña tiene la consigna "Reciclar es divertido y colaboras con el medioambiente" como una puesta a lo lúdico apelando a la responsabilidad ambiental. El 100 % de las ventas netas fue destinado a ÁNIMA.

## Niños con Alas



Como hace más de una década, continuamos comprometidos con el trabajo de la Fundación Niños con Alas. Actualmente, se está apadrinando a tres niños que concurren al Colegio Obra Banneux del barrio Casavalle. Con el aporte realizado, se financia la escolaridad de los "Ahijados" y se mantiene un vínculo de apoyo, participando en diversos actos del colegio, cumpleaños y recibiendo a los niños en Tres Cruces.



### Tejidos del corazón

Nuevamente trabajamos junto a la Fundación SECOM para organizar una nueva edición de "Tejidos del corazón", la cual cada año entrega cientos de prendas quienes más las necesitan. Con el aporte de lana desde Tres Cruces más de un centenar de tejedoras voluntarias realizaron con mucha dedicación su trabajo artesanal, en una jornada abierta en las instalaciones del shopping. En la última edición el total de las prendas tejidas fue entregado a personas carenciadas a través de la ONG "El Abrojo".



### Concurso "¿Cómo me cuido en el tránsito?"

El shopping se llenó de color con las obras ganadoras del concurso organizado por CUTCSA. El objetivo es difundir la importancia de la prevención y el respeto de las normas de tránsito en los más pequeños para lograr una mejor convivencia en la vía pública.

## Pequeños talentos

El concurso de cuentos y plástica "Pequeños talentos" celebró una nueva edición. El mismo es organizado Juan Herrera Producciones y junto con el apoyo de «El Escolar» (Diario "El País"), convocan a escolares de todo el país a participar en distintas categorías. Un jurado compuesto por diversas personalidades del medio se encarga de seleccionar a los más destacados. El broche de cierre es una ceremonia de entrega de premios, donde participan los ganadores con familiares y/o su clase y Maestra.



### Exposición campaña "Vida libre de violencias" INAU

El Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU) realizó la inauguración de la exposición fotográfica de la campaña "Vida libre de violencias". Fue en la rotonda central del nivel terminal con la presencia de varias autoridades nacionales que hicieron uso de la palabra. También se contó con la presencia de los niños y adolescentes que participaron en la primera etapa de la campaña, en la cual realizaron talleres de muralismo, procesando y haciéndose conscientes de la temática. Dejaron plasmados su expresión colectiva en tres murales de la ciudad.

El apoyo a la campaña reafirmó el compromiso de Tres Cruces en pro de niños y adolescentes libres de violencia en nuestro país. Se llevó a cabo en el mes de setiembre, en el 30° aniversario de la Convención de los Derechos del Niño.

### Mantenimiento de plazas

En el marco de un convenio de patrocinio con la Intendencia de Montevideo, Tres Cruces acondiciona y mantiene las plazas aledañas. Se presta un servicio de seguridad y recolección de residuos diario y el mantenimiento de áreas verdes.



### Exposición de fotoreportaje: "Miradas reveladas"

En el marco del mes de la mujer y a través del ojo del Colectivo de mujeres fotógrafas "En Blanca y Negra" y la periodista Andrea Sallé, retratamos a clientes y pasajeros de Tres Cruces que revelaron en qué mujeres se inspiran cada día dando sus testimonios.

### Fondo de solidaridad

Colaboramos con el Fondo de solidaridad brindando un espacio en la terminal para la difusión de las becas a estudiantes universitarios y terciarios. Suman a la exposición, el "Árbol de las carreras" para guiar a los estudiantes de todo el país en las distintas opciones que cuentan para sus estudios terciarios.

## DERES

Tres Cruces es socia fundadora de DERES que, junto a un centenar de empresas de Uruguay, trabaja responsablemente para el desarrollo sostenible. Interviene de forma activa participando de talleres y seminarios así como de distintas iniciativas que promueve.



## Índice nacional de RSE

Las instituciones ACDE y DERES desarrollaron en forma conjunta un índice nacional de RSE que mide la evolución del tema en las empresas uruguayas. Tres Cruces participa en forma ininterrumpida desde el año 2006.

102-12

## Principios Empoderamiento de la Mujer

El 12 de marzo, Tres Cruces firmó la adhesión de la empresa a los Principios de Empoderamiento de la Mujer (WEPs por sus siglas en inglés), iniciativa creada por ONU Mujeres y el Pacto Global de las Naciones Unidas. (www.weps.org).

Con esta firma, Tres Cruces se convirtió en una de las más de 2100 empresas en el mundo en explicitar su compromiso en trabajar y promover la igualdad de género tanto en el ambiente de trabajo, en su cadena de valor, así como en la comunidad.



## Repapel

Durante el año se realizan varias donaciones de papel para reciclar que tienen como destinatario a Repapel. Esta organización promueve hábitos responsables de consumo y convierte estos recursos en útiles escolares reciclados (cuadernos, blocks, etc.) que entrega en escuelas públicas.



## Centro MEC

El Centro continúa impartiendo cursos gratuitos, abiertos a todo público, con el objetivo de capacitar en temas informáticos y uso de tecnología. Este opera en el local N° 16 de Encomiendas y su tarea es parte del plan de alfabetización digital del Ministerio de Educación y Cultura.



## Apoyo a estudiantes universitarios

Durante el año Tres Cruces recibe consultas, pedido de información y realiza entrevistas brindando información a todos los estudiantes de centros de estudio públicos o privados que así lo requieran. En ocasiones las entrevistas son realizadas con la Gerencia y en otras con el público que nos visita.

## Otras acciones o colaboraciones

- ▶ Techo
- ▶ Aldeas Infantiles
- ▶ UNICEF
- ▶ DESEM URUGUAY
- ▶ Escuela Especial No. 210 "Petrona Viera"
- ▶ Escuela Especial No. 254 "Dr. Aquiles Lanza"
- ▶ Escuela de práctica No. 80 "Brigadier General Juan A. Lavalleja".
- ▶ Escuela No. 112 de Pando Club de Rotarios "Pozos del Rey"
- ▶ Colegio Nuestra Señora del Luján
- ▶ Premios para Lotería a beneficio de Bruno Carella Estevez para la compra de una silla postural.
- ▶ 59° Fiesta Nacional de la Primavera de Dolores

El aporte de la empresa a programas de apoyo comunitario en este ejercicio fue de:

2020 \$ 5.151.638

2019 \$ 3.805.956

No existieron en el ejercicio reclamaciones sobre impactos sociales.

206-1

No existieron en el ejercicio sanciones por causas relacionadas con prácticas monopólicas o contra la libre competencia.

## Acciones y comunicación en tiempo de pandemia (COVID-19)

Cuando se exhortó por parte del gobierno que los shoppings cerraran sus puertas como precaución por el COVID, Tres Cruces canceló la pauta en medios prevista para la comunicación institucional en curso.

Se realizaron tres piezas con mensajes empáticos con el sentimiento de las personas, que se pautaron en medios masivos y en redes. Las mismas fueron "Más juntos que nunca", "Nuestra mejor versión" y "Aprendimos". Con estas piezas lo que pretendimos fue acompañar y empatizar con nuestros clientes en todas las etapas de la cuarentena.



En "Más juntos que nunca" se obtuvieron videos y fotos de la experiencia de amigos y familiares en cuarentena y se hizo un compilado de las situaciones que se vivieron en los distintos hogares en estos días bajo la consigna que por más que estuviéramos solos, estábamos "Más juntos que nunca" para atravesar este momento.

En la pieza "Libertad" se reflexionó sobre el concepto de la misma y sobre cómo nos cambió el "resignarla por un rato". También se planteó que la permanencia en nuestros hogares nos reencontró con nuestra familia y nos invitó a conectar con nosotros mismos. En Tres Cruces, creemos que la cuarentena también dejó cosas buenas.

Y por último se lanzó la pieza "Aprendimos". Lo que buscaba esta pieza fue ver qué aprendimos los uruguayos estando dentro de casa. Tres Cruces también aprendió algo: "que sólo somos, cuando somos con vos".

En redes sociales, en marzo, se lanzó la campaña "Más juntos que nunca" y se mantuvo presencia permanente en redes sociales con agenda de actividades en vivo: gimnasia, cocina y temas de interés.



Se desarrolló una campaña multimedios "Reapertura segura" en conjunto con todos los shoppings de Montevideo y zona metropolitana, para comunicar las nuevas medidas de seguridad sanitaria.



## La olla más grande

En este mismo contexto de COVID, Tres Cruces junto a CanastasUY y a Emigrante realizaron la acción más potente en RSE de la pandemia. Hicieron una jornada solidaria en la que hicieron llegar 240.000 platos de comida a todo el Uruguay en un solo día.

Con el apoyo de cientos de voluntarios se armaron 9.000 canastas que fueron distribuidas a todo el país gracias a la cooperación de varias empresas de transportes que las acercaron a los 18 departamentos del interior del país. También se cocinó un guiso gigante de lentejas, con el trabajo inmenso de un equipo gastronómico que hizo su aporte desinteresado para que miles de platos llegaran a quienes más lo necesitaban en Montevideo. Más que nunca creímos en el poder del trabajo en equipo. Esta acción tuvo una gran cobertura y repercusión en medios masivos.





## Medioambiente

Si bien los impactos medioambientales directos de nuestra empresa no son significativos, en Tres Cruces somos conscientes que, por las características desarrolladas en el complejo, el impacto global es importante.

Esto nos lleva a profundizar cada vez más nuestra política proactiva que tiene como principal objetivo minimizar los impactos medioambientales negativos generados por nuestra actividad.



### Pensamos en verde

Pensar en verde refleja nuestra visión y compromiso medioambiental. A través de una adecuada gestión ambiental optimizamos el uso de los recursos naturales, en particular uso de energía y agua, y desarrollamos un plan de manejo responsable de los residuos buscando no sólo disminuir la generación de éstos sino también incrementar el porcentaje de reciclado de los mismos. Evaluamos continuamente las alternativas que nos permitan disminuir el impacto medioambiental negativo lo que nos permite reducir costos y generar ahorros.



Se realizan verificaciones periódicas sobre las condiciones bacteriológicas y fisicoquímicas del agua que es utilizada en el complejo. Estas

son realizadas por dos laboratorios químicos de reconocida trayectoria en nuestro país. Los resultados obtenidos cumplen con todos los estándares de calidad y pureza para el consumo humano.

303-1

La captación total de agua por fuente durante el ejercicio fue el siguiente:

	2020	2019
Agua subterránea	71.709 m <sup>3</sup>	74.500 m <sup>3</sup>
Agua suministrada por OSE (uso propio)	17.404 m <sup>3</sup>	19.500 m <sup>3</sup>
Agua suministrada por OSE (usos locales)	13.016 m <sup>3</sup>	15.200 m <sup>3</sup>
<b>Total</b>	<b>102.219 m<sup>3</sup></b>	<b>109.100 m<sup>3</sup></b>

El análisis de los impactos medioambientales de nuestra empresa está bajo la supervisión de la Gerencia de Operaciones. No obstante, las distintas gerencias toman en cuenta los impactos sobre el medioambiente que sus actividades pueden generar tomando las decisiones que, alineadas con la estrategia medioambiental contribuyan a mejorar el desempeño medioambiental de la organización.

Por las características de la empresa y el propio giro de la misma no hemos identificados eventuales riesgos medioambientales graves.

302-1

El consumo directo de energía eléctrica en el ejercicio fue de:

**2020 6.583.797 KW**  
**2019 7.290.000 KW**

302-2

El consumo indirecto estimado de energía eléctrica en el ejercicio fue de:

**2020 12.030.000 KW**  
**2019 17.060.000 KW**

Este consumo es el realizado por los comercios y empresas de transportes que operan en Tres Cruces.

302-4

En el ejercicio reportado se mejoró el sistema del acondicionamiento térmico y se cambiaron la totalidad de las luminarias a tecnología LED.

306-1

El vertido total de aguas se realiza por la red de saneamiento. Estas no reciben ningún proceso que amerite un tratamiento y vertido especial.



306-2

### Gestión de residuos

La empresa cuenta con un completo plan de gestión y disposición de los residuos que genera, que está aprobado por la Intendencia de Montevideo.

El peso total de los residuos gestionados en el ejercicio y su discriminación por clasificación se muestran en la siguiente tabla:

	2020	2019
No reciclable	144 t	145 t
Cartón-papel	253 t	240 t
Plásticos	130 t	141 t
Orgánicos	217 t	230 t
Vidrios	2 t	2 t
Metales	7 t	8 t
Varios	72 t	72 t
<b>Total</b>	<b>825 t</b>	<b>838 t</b>

306-3

No se han registrado derrames significativos.

Continuamos con las mediciones de monóxido de carbono, siendo los máximos de ppm relevados tanto en Encomiendas como en los Estacionamientos, menores a la norma más exigente de 25 ppm; también con referencia a las mediciones de ruidos, todos los datos son por demás satisfactorios.

Con el fin de mitigar los impactos ambientales, en el presente ejercicio continuamos:

- trabajando en disminuir la cantidad de residuos, por la vía de reutilizar elementos o enviarlos para reciclaje.
- utilizando paneles solares para calentar buena parte del agua usada en los vestuarios del personal, con el objetivo de reducir el consumo de gas.
- disponiendo de secamanos eléctricos en los servicios higiénicos, evitando el uso de toallas de papel. Esta medida se vió interrumpida con la llegada del COVID-19 y los protocolos sanitarios exigidos, adaptándonos al cumplimiento de las medidas requeridas.



### Campaña de reciclaje de papel

Tres Cruces realiza un manejo responsable de los residuos de papel que se generan en las distintas áreas de trabajo. Lo que se produce por las tareas realizadas por los funcionarios de Tres Cruces como por ejemplo: documentación en desuso y sin valor, sobrantes de materiales de promociones y todo papel reciclable, se vuelca a Repapel. Este proyecto intenta desarrollar conciencia ambiental en los niños a través de prácticas participativas y distribuyendo materiales escolares fabricados a partir de papel reciclado obtenido de las mismas escuelas y/o empresas patrocinantes, como es el caso de Tres Cruces.

En este ejercicio se reciclaron más de **560 kg.**

307-1

La empresa no recibió multas por incumplimiento de normativa de carácter público.



### Mediciones monóxido y ruido

En forma periódica son realizadas mediciones de concentración de monóxido de carbono en el área de encomiendas y estacionamientos.

Estas son realizadas por un técnico especialista independiente. Los valores resultantes del monitoreo, se encuentran significativamente por debajo de lo previsto por las normas técnicas internacionales más exigentes (OSHA y ACGIH). Los máximos registrados se han mantenido en 16 ppm en Encomiendas y 22 ppm en los Estacionamientos, cuando la norma vigente en nuestro país admite un máximo de 50 ppm.

También se hacen mediciones de ruidos en las diferentes áreas del complejo cercanas a los espacios de circulación de vehículos, las que se encuentran debajo de los límites previstos por las normas técnicas obligatorias.



## Personal

Tres Cruces pretende ser un lugar en el cual los trabajadores puedan desarrollar sus tareas en un ambiente cómodo y de respeto promoviendo el trabajo en equipo. Desarrollamos una gran cantidad de acciones que parten de brindar una remuneración adecuada buscando la permanencia de las personas en el cargo, así como la estabilidad laboral. Apostamos al desarrollo integral de las personas que trabajan en la empresa tanto desde el punto de vista profesional como personal. Para la gestión del personal, tomamos en cuenta los siguientes aspectos:

Cumplir con todas las obligaciones legales de la seguridad social.

Asegurar razonablemente al personal su permanencia en la empresa.

Mantener un equipo de trabajo motivado y orgulloso de pertenecer a la empresa.

Mantener un ambiente en el que se valore el trabajo en equipo, el respeto mutuo y la igualdad de oportunidades.

Tener un sistema de compensación orientada a la competitividad respecto al mercado y a la equidad interna.

Procurar la continua formación de los colaboradores.



102-8 401-1 405-1

### Número de empleados y rotación media desglosado por edad y género

	2020		2019	
	M	H	M	H
Trabajadores entre 18 y 30 años	6	7	9	6
Trabajadores entre 31 y 45 años	14	23	15	23
Trabajadores entre 46 y 59 años	8	20	6	18
Trabajadores mayores de 60 años	0	3	0	4
Número de empleados	28	53	30	51
Rotación media por género	13%	6%	17%	8%
Trabajadores entre 18 y 30 años	13%	15%	40%	15%
Trabajadores entre 31 y 45 años	21%	4%	7%	13%
Trabajadores entre 46 y 59 años	0%	0%	0%	0%
Trabajadores mayores de 60 años	0%	29%	0%	0%

403-2

### Lesiones, días perdidos, accidentes y tasa de ausentismo

	2020		2019	
	M	H	M	H
Accidentes por género	0	3	0	0
Días perdidos	0	40	0	0
Tasa de ausentismo por accidentes	0%	0,17%	0%	
Tasa de ausentismo (en horas) por faltas	0,70%		0%	

401-3

En el presente período dos trabajadores se acogieron al permiso parental.

202-1

La relación entre el menor salario pagado por la empresa y el salario mínimo nacional fue de:

**2020 1.75 veces / 2019 1.82 veces**

El incremento promedio de todo el personal sin la persona mejor paga es de 10.5%. Mientras que el incremento de la persona mejor paga también es de un 10.5%.

405-2

Relación entre salario base de hombres y mujeres para la misma categoría: 100%

## CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Durante el presente ejercicio la capacitación por parte del personal de Tres Cruces tuvo los siguientes indicadores:

404-1

El promedio de capacitación al año por empleado fue de:

**2020 9 horas / 2019 9 horas**

La cantidad de cursos asistidos fue de:

**2020 11 cursos / 2019 12 cursos**

El porcentaje de funcionarios que participaron de cursos fue de:

**2020 15% / 2019 15%**

404-2

La empresa brinda cursos de formación internos y apoyo financiero para cursos de formación y desarrollo profesional externos. Estos responden a la mejora de las competencias requeridas para el desarrollo de la función.

La empresa cuenta con manuales de procedimientos para sus principales actividades, estos son revisados y actualizados anualmente. Todos los funcionarios de cada sector recibieron una copia de los procedimientos que involucran las tareas que realizan.

## Código de conducta y cumplimiento de normas

205-2

La gestión está orientada a evitar prácticas discriminatorias o abusivas por parte de los integrantes de la organización.

A tales efectos, el código de conducta y principios éticos entregado a cada funcionario al ingresar a trabajar a la empresa es específico en esta materia. A la vez que dicta las

normas de conducta esperadas, establece mecanismos de denuncia y resolución. Los integrantes de la organización se comprometen por escrito a cumplir con el código de conducta y principios éticos que sirven de marco de referencia para el desarrollo de sus responsabilidades.

El texto completo del código de conducta está disponible en nuestro sitio web: [www.trescruces.com.uy/quienes-somos/](http://www.trescruces.com.uy/quienes-somos/)

205-1

Se ha evaluado el funcionamiento del sistema de control interno, incluyendo aspectos tales como la debida protección de los activos y demás recursos y la existencia de los controles establecidos. Esto se hace para detectar y disuadir la ocurrencia de cualquier tipo de acción irregular y se ha llegado a la conclusión de que son correctos.

Asimismo, la auditoría externa emite anualmente una carta de control interno en la que no se destacan aspectos de relevancia.

La última carta recibida es de fecha 7 de agosto de 2019.

205-3

En el ejercicio no hubo casos de conductas inapropiadas o corrupción.

La empresa verifica el cumplimiento de las obligaciones referidas a la seguridad social de la totalidad de los servicios tercerizados que requieren de personal permanente y exclusivo dedicado a Tres Cruces.

403-1

El porcentaje de empleados que representa comités formales de seguridad y salud es de 6,2%.

Durante el ejercicio no hubo reclamaciones sobre prácticas laborales gestionadas mediante mecanismos formales de reclamación.

406-1

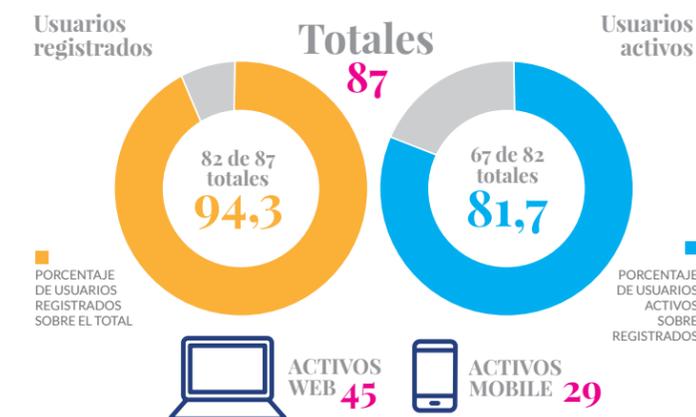
No existieron incidentes denunciados de discriminación de tipo alguno.

## Intranet Conectat3

Continuamos utilizando activamente la intranet Conectat3, la cual aporta fluidez en la comunicación interna de todo el equipo de Tres Cruces. El personal puede subir información debe ser relevante para las demás áreas a través de la plataforma Go-Integro. Esto facilita conocer los diferentes cambios que se generan en Tres Cruces, mejora la gestión de las diferentes áreas y minimiza los tiempos de la comunicación. Conectat3 se convirtió asimismo en un canal de comunicación informal mejorando el relacionamiento entre los trabajadores.

En la plataforma se informa sobre cumpleaños, nacimientos. Se realizan sorteos y acciones internas con consignas diversas, también se comparten fotos de distintos acontecimientos, siempre con el objetivo el objetivo de mantener y generar más interacción entre la comunidad interna de funcionarios.

## Usuarios activos y totales de intranet- Conectat3



401-2

## Beneficios especiales

Los colaboradores cuentan con una serie de beneficios especiales, ya sean otorgados de forma voluntaria por la empresa o acordados en el convenio colectivo:

COMPENSACIÓN DEL 100 % POR TRES DÍAS DE ENFERMEDAD Y DEL 30 % POR UN PERÍODO MAYOR.

CAFÉ, AGUA Y LECHE A DISPOSICIÓN.

COMEDORES CON HELADERA Y MICROONDAS.

TRANSPORTE LOS DÍAS DE PARO Y FERIADOS NO LABORABLES.

PRIMA DE U\$S 5.000 PARA FAMILIARES DIRECTOS EN CASO DE FALLECIMIENTO.

PAÑALES GRATIS POR NACIMIENTO DE UN HIJO POR UN VALOR DE \$ 6.000.

COMBO DE CUMPLEAÑOS CON PRODUCTOS DE CONFITERÍA.

NOCHE DE BODAS EN HOTEL CINCO ESTRELLAS PARA FUNCIONARIOS QUE CONTRAIGAN MATRIMONIO.

SET DE ÚTILES ESCOLARES Y/O LICEALES, ADECUADOS A GRADO DE ESTUDIO, PARA CADA HIJO AL COMIENZO DE CLASES.

PRÉSTAMO DE TODOS LOS TEXTOS DE ESTUDIO ESCOLAR Y LICEAL PARA LOS HIJOS DE COLABORADORES.

UNIFORMES Y ZAPATOS DE TRABAJO PARA TODOS LOS EMPLEADOS.

PRIMA POR NACIMIENTO DEL PRIMER HIJO DE \$ 6.000.

DÍA ADICIONAL AL ESTABLECIDO POR LEY EN LOS EXÁMENES GÉNITO-MAMARIOS.

DÍA LIBRE PAGO POR EXÁMENES DE PRÓSTATA EN MAYORES DE 45 AÑOS.

CINCO DÍAS HÁBILES LIBRES A VÍCTIMAS DE VIOLENCIA DOMÉSTICA.

PRIMA DE \$ 1.000 EN LOS FERIADOS PAGOS.

CANASTA DE FIN DE AÑO.

## Lunes de fruta

Se continuó con el programa Lunes de fruta que responde a la preocupación de fomentar una dieta saludable y una mejor calidad de vida para todo el equipo de colaboradores. La iniciativa ha tenido gran aceptación entre los trabajadores. La empresa entrega cuatro frutas de estación por persona aproximadamente y pone a disposición los elementos necesarios para la preparación de jugos y licuados.

## Biblioteca Tres Cruces

Para fomentar la lectura, se destinó la biblioteca a funcionarios de las compañías de transporte, locales comerciales y al personal de Tres Cruces. El objetivo de la misma es colaborar con el enriquecimiento cultural del personal que desarrolla funciones dentro del complejo dándole accesibilidad a una diversa oferta de títulos y autores. Cuenta con casi mil ejemplares disponibles, que va sumando y/o renovando títulos año a año. Se espera en breve poder realizar el relanzamiento del servicio con mejoras en la gestión facilitadas por el uso del programa del CRM, en conexión con la página web que permitirán facilitar el registro y gestión del servicio por parte de los usuarios.

## Taller sobre desarrollo sostenible y los ODS



Como parte del compromiso de Tres Cruces con el Desarrollo Sostenible, capacitamos a los responsables de las distintas áreas lo que permitió conocer no sólo las tendencias sino comprender la importancia que significa para la empresa trabajar en esta temática.

El conocimiento respecto a lo que implica el Desarrollo Sostenible y su vinculación con los ODS permite a cada una de las áreas de la organización visualizar el rol que puede jugar y la contribución que, desde su especificidad, pueden hacer para un mejor desempeño de la empresa en su conjunto.

La charla titulada "Tendencias en sostenibilidad y ODS" estuvo a cargo de Eduardo Shaw.

## Vacaciones de julio



Realizamos una nueva jornada para los hijos de funcionarios en vacaciones de julio. Recibimos a los más pequeños de las familias de Tres Cruces para brindarles un día especial con recorrido por los distintos sectores, conociendo el área de trabajo de sus padres, y compañeros. También compartieron el almuerzo y muchas propuestas de juegos, pensadas especialmente para ellos muy divertidas y a cargo de animadores.

También participan los ahijados de la fundación "Niños con Alas", los cuales se integran a la jornada trayendo más alegría y afianzando su vínculo con todos los padrinos y madrinas de Tres Cruces, reforzando así el compromiso con la iniciativa que la empresa apoya. Toda la jornada tiene un clima especial y cálido, el cual favorece al vínculo y la integración entre la empresa y todo el equipo de colaboradores.



## Capacitación para personal tercerizado

Como forma de optimizar la experiencia de los clientes con Tres Cruces, el departamento de Seguridad capacita en forma bimestral al personal tercerizado que ingresa a las empresas Gestam (empresa de limpieza) y Prosegur (empresa de seguridad). La capacitación se coordina de forma tal que se contemplen los distintos horarios de los trabajadores, buscándose cubrir todos los turnos de trabajo.

El objetivo de la capacitación es que quienes trabajan en el complejo conozcan:

- Cuál es nuestra visión de servicio frente al cliente.
- De qué forma se coordinan los procesos que permiten mejorar la experiencia del cliente.

Complementariamente, los asistentes reciben una guía que contiene las pautas del curso, así como diversas soluciones a situaciones que suceden en forma reiterada y a las cuales se pueden enfrentar.



102-9

## Proveedores

La actividad de la empresa requiere contar con una gran cantidad de proveedores, grandes y pequeños, y que suministran una importante diversidad de servicios y productos.

El número aproximado de proveedores del ejercicio es de 300 y se estima la cadena de suministro en 850 aproximadamente. El total de transacciones de compra anual fue alrededor de 9.450.

### Política

La gestión referida a este aspecto tiene en cuenta los siguientes elementos:

- Construir una relación de largo plazo de manera que exista una adecuada sintonía con nuestra forma de trabajo.
- Colaborar con los proveedores para fortalecer la cadena de valor.
- Cumplir en tiempo y forma con nuestras obligaciones para con ellos.

### Gestión

Los proveedores son seleccionados con base en una cotización abierta de oferentes y evaluación de sus productos o servicios ofrecidos, lo que da transparencia a la negociación de compra. Luego de definido un proveedor, se intenta lograr una relación comercial duradera, donde se verifican precios de los productos y servicios prestados con el mercado en forma anual.

Siempre que se den las condiciones estaremos atentos a colaborar con los proveedores para fortalecer la cadena de valor.

308-2 407-1 414-2

## Nuestros proveedores y sus impactos

Como empresa que cuenta con cerca de un millar de proveedores, consideramos importante conocer los posibles impactos sociales y medioambientales que estos pueden generar.

En tal sentido periódicamente distribuimos entre estos un cuestionario a los efectos de conocer estos impactos, así como aspectos sobre DDHH y libertad de asociación colectiva.

308-1 414-1

La política de conocer los impactos sociales y ambientales de los proveedores sirve de insumo para definir criterios de relacionamiento ya sea con los actuales como con potenciales proveedores que ser contratados.

Se realiza una primera vez al contratar a un nuevo proveedor y luego cada dos años.

410-1

### Seguridad y DDHH

La seguridad de Tres Cruces está a cargo de una empresa tercerizada especialista en la temática.

Su personal tiene trato con miles de personas que transitan por nuestro complejo diariamente debiendo abordar y resolver una importante diversidad de situaciones.

Desde Tres Cruces consideramos que, más allá del entrenamiento que recibe dicho personal en su empresa, es importante capacitar en algunos temas específicos a quienes desempeñan esta tarea en nuestra empresa.

Respondiendo a las tendencias de las mejores prácticas internacionales en la temática, se programó para este ejercicio un taller específico sobre DDHH para todo el personal de seguridad el cual, debido a la pandemia, debió ser pospuesto. Dicho taller se efectuará en el ejercicio siguiente.

204-1

La proporción de gastos destinados a proveedores locales sobre el total fue de:

2020 / 98%  
2019 / 99%

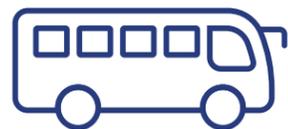
### Comunicación permanente

La comunicación con cada proveedor es directa por parte del sector que requiere el suministro, de esta forma se afianza el relacionamiento y agilizan los tiempos de trabajo al permitir al proveedor conocer de forma directa las necesidades de cada área de la empresa.

### Los canales de comunicación son:

- Entrevistas presenciales.
- Telefónicos.
- Correo electrónico.
- Portal específico para gestión de pagos.
- Cursos y seminarios específicos.





## Transportistas

El complejo procura hacer más eficiente la operación de las empresas de transporte y ser una base para el desarrollo del transporte carretero nacional.

La torre de control está en proceso de certificación según la norma ISO 9001:2015, lo cual tendrá sus beneficios en el cumplimiento de nuestra misión y servicios que se brindan a las empresas de transporte y pasajeros que utilizan nuestra terminal.

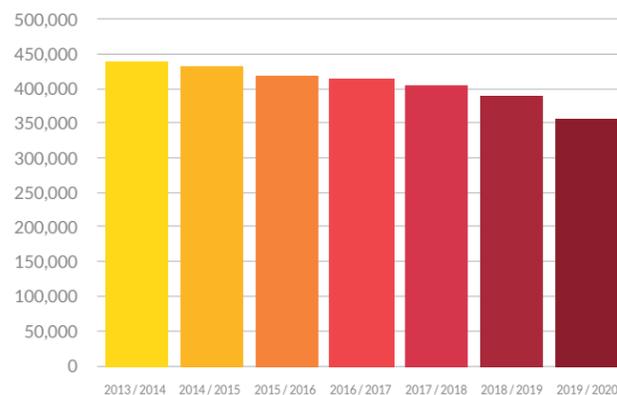
Con el propósito de ser una terminal cada vez más confiable y segura, se está implementando un sistema de control de acceso a la zona de andenes que permitirá el acceso exclusivo de aquellos pasajeros que adquirieron su pasaje para abordar en Tres Cruces. Este sistema permitirá mantener controlada la cantidad de pasajeros en la zona de andenes, evitando aglomeraciones innecesarias.



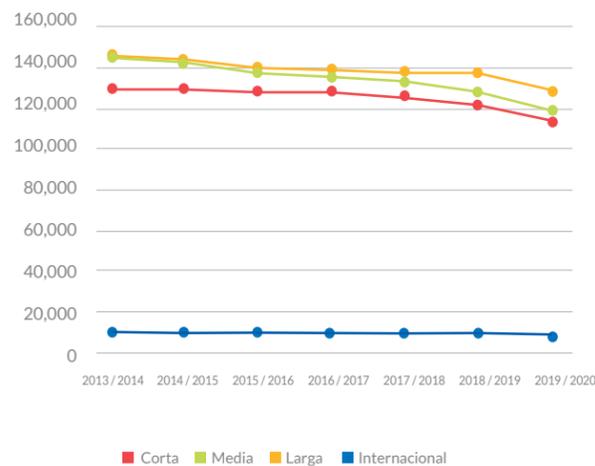
Además de estar en permanente contacto con las empresas de transporte para informar de forma precisa a los usuarios sobre la totalidad de servicios de partidas y arribos, nos hemos embarcado en un proyecto que consiste en el desarrollo de una aplicación de tracking que los pasajeros podrán descargar en sus celulares de forma de conocer la ubicación de su ómnibus para aquellos que suben en ruta o para aquellas personas que esperan a alguien. Este sistema permitirá mejorar la información brindada al público sobre los arribos/partidas.

En este ejercicio viajaron unos 9.900.000 pasajeros, distribuidos en 352.000 servicios que partieron o arribaron de Tres Cruces.

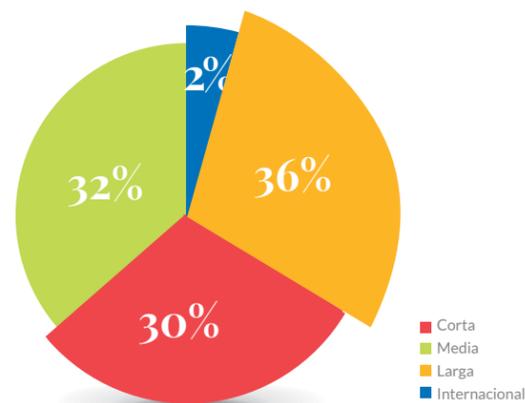
### Toques por período



### Toques por distancia por período



### Participación de toques por distancia 2019 - 2020



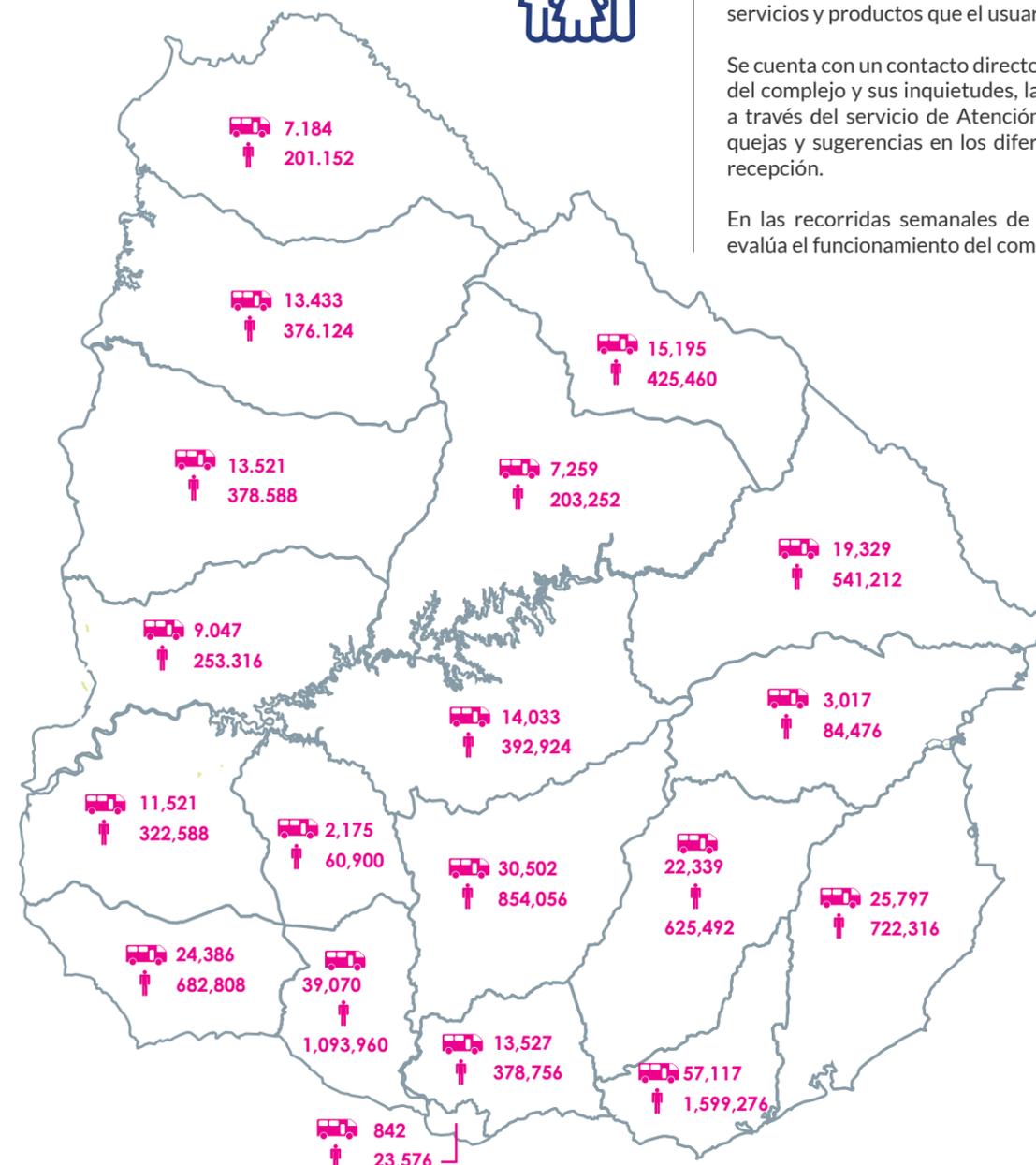
## Usuarios



Tres Cruces procura ser un lugar seguro, limpio y con buen nivel de mantenimiento, que permita llegar o salir de Montevideo con la máxima comodidad y puntualidad, ofreciendo todos los servicios y productos que el usuario requiera.

Se cuenta con un contacto directo con los usuarios del complejo y sus inquietudes, las que se reciben a través del servicio de Atención al Cliente y las quejas y sugerencias en los diferentes puntos de recepción.

En las recorridas semanales de las gerencias se evalúa el funcionamiento del complejo.



	URUGUAY	ARGENTINA	BRASIL	PARAGUAY	CHILE	OTROS
<b>Servicios</b>	329.294	20.295	2.246	198	11	11
<b>Pasajeros</b>	9.220.232	568.260	62.888	5.544	308	308

En el cuadro se consideran además de los toques de servicios internacionales, los toques de combinación que tienen como destino otro país.



KPMG S.C.  
Circunvalación Dr. Enrique Tarigo (ex Plaza de Cagancha) 1335 Piso 7  
11.100 Montevideo - Uruguay  
Teléfono: 598 2902 4546  
Telefax: 598 2902 1337

## Dictamen de los Auditores Independientes

Señores del Directorio de  
GRALADO S.A.

### Opinión

Hemos auditado los estados financieros de Gralado S.A. ("la Sociedad"), los que comprenden el estado de situación financiera al 30 de abril de 2020, los estados de resultados, del resultado integral, de flujos de efectivo y de cambios en el patrimonio por el ejercicio anual terminado en esa fecha, y sus notas, que contienen un resumen de las políticas contables significativas aplicadas y otras notas explicativas.

En nuestra opinión, los estados financieros adjuntos presentan razonablemente, en todos sus aspectos significativos, la situación financiera de la Sociedad al 30 de abril de 2020, los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el ejercicio anual terminado en esa fecha de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera.

### Bases de Opinión

Realizamos nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. Nuestras responsabilidades bajo estas normas se describen más detalladamente en la sección *Responsabilidad del Auditor por la Auditoría de los estados financieros* en este informe. Somos independientes de la Sociedad de acuerdo con las disposiciones del Código Internacional de Ética para Profesionales de la Contabilidad (incluidas las Normas Internacionales de Independencia) del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores que son relevantes para nuestra auditoría de los estados financieros, y hemos cumplido integralmente las demás responsabilidades éticas que corresponden con dicho código. Creemos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido es suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión.

### Cuestiones Clave de la Auditoría

Las cuestiones clave de la auditoría son aquellas cuestiones que, según nuestro juicio profesional, han sido de la mayor significatividad en nuestra auditoría de los estados financieros del período actual. Estas cuestiones han sido tratadas en el contexto de nuestra auditoría de los estados financieros en su conjunto y en la formación de nuestra opinión sobre estos, y no expresamos una opinión por separado sobre esas cuestiones.

KPMG S.C., sociedad civil uruguaya y firma miembro de la red de firmas independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.





### Ampliación Centro Comercial

Ver Notas 3.5, 3.11, 9 y 13 a los estados financieros

#### Cuestión Clave de la Auditoría

La Sociedad completó la construcción de la ampliación del Centro Comercial durante el ejercicio anual terminado el 30 de abril de 2020, que fuera inaugurada el 12 de diciembre de 2019.

Como se detalla en la Nota 9 a los estados financieros, el monto total de Obras en curso transferidas al Centro Comercial al momento de la inauguración ascendió a \$ 659.838.289, correspondiendo \$ 455.182.081 a altas del ejercicio anual terminado el 30 de abril de 2020, el cual incluye costos de construcción y costo por préstamos capitalizados. Asimismo, como se detalla en la Nota 13 a los estados financieros durante el ejercicio finalizado el 30 de abril de 2020 fueron reconocidos ingresos por \$ 203.976.873 correspondientes a derechos de admisión.

Los hechos mencionados constituyen eventos significativos en el proceso de auditoría de los estados financieros adjuntos, por lo cual consideramos estos como una cuestión clave de auditoría.

#### Cómo se trató la cuestión en nuestra auditoría

Nuestros procedimientos de auditoría relacionados con este asunto incluyeron, entre otros:

- obtener conocimiento de los procedimientos llevados a cabo por la Sociedad en relación con las altas de Propiedades, planta y equipo y el reconocimiento de ingresos por derechos de admisión,
- inspeccionar con documentación de respaldo una muestra de altas de Propiedades, planta y equipo ocurridas durante el periodo, verificando su correcta capitalización de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera,
- verificar que los costos por préstamos capitalizados cumplan con los requerimientos establecidos por las Normas Internacionales de Información Financiera para su capitalización,
- inspeccionar, para una muestra, los contratos correspondientes a derechos de admisión, verificando su correcto reconocimiento,
- involucrar a nuestro especialista legal para que nos asistiera en el análisis de los contratos por derechos de admisión y su reconocimiento de acuerdo con los requerimientos establecidos por las Normas Internacionales de Información Financiera, y
- considerar las revelaciones relacionados en los estados financieros con respecto a los requisitos de las Normas Internacionales de Información Financiera.



### Provisión para pérdidas crediticias esperadas

Ver Notas 3.4, 7 y 17.1 a los estados financieros

#### Cuestión Clave de la Auditoría

Al 30 de abril de 2020, el importe bruto de los créditos por ventas asciende a \$ 203.858.733 para los cuales se registró una provisión por deterioro de \$ 17.465.971, representando el 0,9% del activo total a dicha fecha.

La determinación de las pérdidas crediticias esperadas sobre créditos por ventas requiere por parte de la gerencia la aplicación de juicios significativos y estimaciones. La solvencia crediticia de los deudores puede verse afectada por el debilitamiento de las condiciones económicas producto de la propagación del virus denominado Coronavirus COVID-19 que ha sido calificado como una pandemia por la Organización Mundial de la Salud, resultando en un incremento del riesgo crediticio. En consecuencia, identificamos la recuperabilidad de las cuentas por ventas como un asunto clave de auditoría.

La Sociedad utiliza una matriz de provisiones para medir las pérdidas crediticias esperadas de los créditos por ventas. Las tasas de pérdida estimada se determinan en función de las tasas históricas de incumplimiento de los deudores ajustadas por información prospectiva (cuando corresponda).

#### Cómo se trató la cuestión en nuestra auditoría

Nuestros procedimientos de auditoría relacionados con este asunto incluyeron, entre otros:

- obtener conocimiento de los procedimientos llevados a cabo por la Sociedad para la determinación de la provisión por deterioro de créditos por ventas,
- obtener un entendimiento de los parámetros y supuestos claves del modelo de pérdidas crediticias esperadas adoptada por la Sociedad, incluida la base de segmentación de los créditos por ventas en base a las características de riesgo crediticio de los deudores,
- evaluar la correcta clasificación de los saldos individuales de créditos por ventas en el informe de antigüedad de cuentas por cobrar comparando la información incluida en el Informe de antigüedad de cuentas por cobrar comerciales con facturas para una muestra de deudores;
- recalcular las tasas de pérdida histórica para las distintas bandas y segmentos de operación,
- verificar el cálculo de la pérdida crediticia esperada en función de las tasas de pérdida históricas ajustadas por las condiciones futuras esperadas cuando corresponda,
- Inspeccionar los cobros posteriores para deudores con saldos significativos, y
- considerar las revelaciones relacionados en los estados financieros con respecto a los requisitos de las Normas Internacionales de Información Financiera.

#### Otra Información

La Dirección es responsable de la otra información. La otra información comprende la información incluida en la *Memoria Anual por el ejercicio 2019/2020*, pero no incluye los estados financieros y nuestro informe de auditoría. Se espera que la misma esté disponible para nosotros después de la fecha de este informe de auditoría.

Nuestra opinión sobre los estados financieros no contempla la otra información y no expresaremos ningún tipo de seguridad ni conclusión sobre la misma.

En relación con nuestra auditoría de los estados financieros, nuestra responsabilidad es leer la otra información identificada anteriormente cuando esté disponible y, al hacerlo, considerar si la otra información es significativamente inconsistente con los estados financieros o con nuestro conocimiento obtenido en la auditoría, o parece estar significativamente equivocada.



### Responsabilidad de la Dirección en relación a los estados financieros

La Dirección es responsable de la preparación y presentación razonable de estos estados financieros de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera, y del control interno que la administración determinó necesario para permitir la preparación de estados financieros libres de errores significativos, ya sea debido a fraude o a error.

En la preparación de los estados financieros, la Dirección es responsable de evaluar la capacidad que tiene la Sociedad para continuar como un negocio en marcha, revelando, cuando sea aplicable, asuntos relacionados con la continuidad de la misma y la utilización de la hipótesis de negocio en marcha a menos que la Dirección intente liquidar la Sociedad, discontinuar sus operaciones, o no tenga una alternativa más realista que hacerlo.

La Dirección es responsable de supervisar el proceso de preparación de los estados financieros de la Sociedad.

### Responsabilidad del Auditor por la Auditoría de los estados financieros

Nuestros objetivos consisten en obtener una seguridad razonable acerca de que los estados financieros en su conjunto están libres de errores significativos, ya sea debido a fraude o a error, y emitir un dictamen de auditoría que incluya nuestra opinión. Una seguridad razonable constituye un alto nivel de seguridad, pero no garantiza que una auditoría realizada de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría siempre detectará un error significativo cuando exista. Los errores pueden surgir debido a fraudes o a errores, y se consideran significativos si, individualmente o de forma agregada, puede razonablemente esperarse que influyan en las decisiones económicas tomadas por los usuarios sobre la base de estos estados financieros.

Como parte de una auditoría de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría, nosotros aplicamos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante el proceso de auditoría. Asimismo:

- Identificamos y evaluamos el riesgo de que existan errores significativos en los estados financieros, ya sea debido a fraude o a error, diseñamos y realizamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y adecuada para fundamentar la base de nuestra opinión. El riesgo de no detectar un error significativo resultante de un fraude es mayor que el resultante de un error, dado que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones intencionales, manifestaciones intencionalmente incorrectas o apartamientos del control interno.
- Obtenemos un entendimiento del control interno relevante para la auditoría con el propósito de diseñar los procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, pero no con el propósito de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno de la Sociedad.
- Evaluamos lo adecuado de las políticas contables adoptadas, la razonabilidad de las estimaciones contables y las revelaciones relacionadas realizadas por la Dirección.
- Concluimos sobre la adecuada utilización por parte de la Dirección de la hipótesis de negocio en marcha y, de acuerdo con la evidencia de auditoría obtenida, si existe una incertidumbre material relacionada con eventos o condiciones que puedan arrojar dudas significativas sobre la capacidad de la Sociedad para continuar como un negocio en marcha. Si concluimos que existe una incertidumbre material, deberemos hacer énfasis en nuestro dictamen de auditoría sobre las revelaciones relacionadas en los estados financieros o, si tales revelaciones son inadecuadas, modificar nuestra opinión. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro dictamen de auditoría.



Sin embargo, eventos o condiciones futuras pueden ser causa de que la Sociedad deje de ser un negocio en marcha.

- Evaluamos la presentación general, la estructura y el contenido de los estados financieros, incluyendo las revelaciones, y si los estados financieros representan las transacciones y eventos subyacentes de un modo que se logre una representación fiel de los mismos.

Nos comunicamos con la Dirección en relación, entre otros asuntos, al alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría y los hallazgos significativos de auditoría, incluidas, en caso de haberlas, las deficiencias significativas en el sistema de control interno que identificamos en el transcurso de nuestra auditoría.

También proporcionamos a la Dirección una declaración de que hemos cumplido los requerimientos de ética aplicables en relación con la independencia y comunicado con ellos acerca de todas las relaciones y demás cuestiones de las que se puede esperar razonablemente que pueden afectar a nuestra independencia y, en su caso, las acciones tomadas para eliminar amenazas o salvaguardas aplicadas.

Entre las cuestiones que han sido objeto de comunicación con la Dirección, determinamos las que han sido de la mayor significatividad en la auditoría de los estados financieros del período actual y que son, en consecuencia, las cuestiones clave de la auditoría. Describimos esas cuestiones en nuestro informe de auditoría salvo que las disposiciones legales o reglamentarias prohíban revelar públicamente la cuestión o, en circunstancias extremadamente poco frecuentes, determinemos que una cuestión no se debería comunicar en nuestro informe porque cabe razonablemente esperar que las consecuencias adversas de hacerlo superarían los beneficios de interés público de la misma.

Montevideo, 3 de setiembre de 2020

KPMG

Cr. Eduardo Denis  
Socia  
C. J. y P.P.U. N° 67.245



## Estado de situación financiera al 30 de abril de 2020

EN PESOS URUGUAYOS

	Nota	30 de abril 2020	30 de abril 2019
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	3.8	61,381,616	45,505,283
Créditos por ventas	7	140,416,524	134,850,394
Otros créditos	8	137,197,108	44,813,861
Activo por impuesto corriente		23,442,580	33,563,189
<b>Total Activo Corriente</b>		<b>362,437,828</b>	<b>258,732,727</b>
<b>Activo No Corriente</b>			
Propiedad, planta y equipo	9	1,325,345,645	834,731,646
Intangibles	9	145,591,130	175,085,433
Créditos por ventas	7	45,976,238	67,358,146
Inversiones	3.10	360,513	360,513
<b>Total Activo No Corriente</b>		<b>1,517,273,526</b>	<b>1,077,535,738</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>1,879,711,354</b>	<b>1,336,268,465</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Deudas comerciales	10	53,062,729	29,865,767
Deudas financieras	11	260,721,987	106,281,506
Deudas diversas	12	145,447,988	59,938,453
Anticipo de clientes		-	6,221,735
<b>Total Pasivo Corriente</b>		<b>459,232,704</b>	<b>202,307,461</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>			
Deudas financieras	11	644,272,730	360,301,987
Pasivo por impuesto diferido	16	14,812,840	1,758,918
Anticipo de clientes		-	113,354,587
<b>Total Pasivo No Corriente</b>		<b>659,085,570</b>	<b>475,415,492</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>1,118,318,274</b>	<b>677,722,953</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Aportes de propietarios	19	156,317,920	156,317,920
Reservas		12,000,938	12,000,938
Resultados acumulados		593,074,222	490,226,654
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>761,393,080</b>	<b>658,545,512</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>1,879,711,354</b>	<b>1,336,268,465</b>

## Estado de resultados por el ejercicio anual terminado el 30 de abril de 2020

EN PESOS URUGUAYOS

	Nota	30 de abril 2020	30 de abril 2019
Ingresos de las Actividades Ordinarias	13	682,433,932	498,730,188
Costo de los Servicios Prestados	14	(255,703,061)	(217,371,383)
<b>RESULTADO BRUTO</b>		<b>426,730,871</b>	<b>281,358,805</b>
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>			
Retribuciones, cargas sociales y honorarios profesionales	14	(31,556,274)	(32,991,546)
IVA costos		(5,830,960)	(4,018,305)
Pérdida por deterioro de créditos por ventas y otros créditos	7	(8,277,617)	(6,294,550)
Diversos		(20,859,632)	(4,452,469)
		(66,524,483)	(47,756,870)
<b>Otros Resultados Operativos</b>			
Gastos comunes y de promoción		(159,732,388)	(167,701,527)
Recuperación gastos comunes y promoción		159,732,388	167,701,527
Otros egresos		(12,437,461)	(4,627,252)
Otros ingresos		21,837,207	9,605,967
		9,399,746	4,978,715
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>		<b>369,606,134</b>	<b>238,580,650</b>
<b>Resultados Financieros</b>			
Intereses ganados y otros ingresos financieros		2,132,391	2,060,899
Intereses perdidos y gastos financieros		(24,601,972)	(19,143,581)
Diferencia de cambio		(76,091,059)	(38,443,330)
		(98,560,640)	(55,526,012)
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>271,045,494</b>	<b>183,054,638</b>
Impuesto a la Renta	16	(15,963,817)	(4,084,953)
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>255,081,677</b>	<b>178,969,685</b>
<b>Ganancia básica por acción</b>			
	21	19.90	13.96
<b>Ganancia diluida por acción</b>			
	21	19.90	13.96

## Estado de resultado integral por el ejercicio anual terminado el 30 de abril de 2020

EN PESOS URUGUAYOS

	Nota	30 de abril 2020	30 de abril 2019
Resultado del ejercicio		255,081,677	178,969,685
Otros resultados integrales		-	-
<b>Resultado integral total del ejercicio</b>		<b>255,081,677</b>	<b>178,969,685</b>

## Informe del síndico

A los Señores Accionistas de GRALADO SOCIEDAD ANÓNIMA:

De la consideración del ejercicio económico de GRALADO S.A., correspondiente al período comprendido entre el 1° de mayo de 2019 y el 30 de abril de 2020, cuyos Estados Financieros ya he aprobado, presento el siguiente dictamen de acuerdo a lo establecido por el Artículo 402 de la Ley 16.060.

### 1. Control de la administración y gestión social, vigilando el debido cumplimiento de la Ley, el estatuto, el reglamento y las decisiones de las Asambleas.

El suscrito ha participado de las reuniones de Directorio celebradas y ha realizado un seguimiento permanente de todos los temas que involucran la administración societaria, no habiendo detectado apartamiento alguno de las normas.

### 2. Examen de los libros y documentos, disponibilidades, inversiones, créditos y deudas.

He solicitado mensualmente balancetes de saldos, habiendo cotejado las existencias reales de disponibilidades, inversiones y créditos documentados establecidos según estados de cuenta o recuento físico, con las contenidas en los referidos balancetes. Para los créditos no documentados y las deudas he realizado controles parciales con la documentación respaldante y análisis de suficiencia cuando correspondiere.

Los libros Diario e Inventario son llevados por el sistema de hojas móviles establecido por el Decreto 540/91.

**a) Libro de Actas de Directorio.** Inscripto en el Registro Público de Comercio. Se ha dado cumplimiento a la frecuencia mínima de la reunión establecida al final del primer inciso del Art. 386 de la Ley 16.060. La última acta transcrita a la fecha del presente informe es la realizada el 7 de setiembre de 2020.

**b) Libro de Actas de Asamblea.** Inscripto en el Registro Público de Comercio. La última acta transcrita es la correspondiente a la Asamblea General Extraordinaria celebrada el 24 de junio de 2020.

**c) Libro de Registro de Accionistas.** Inscripto en el Registro Público de Comercio. La última anotación a la fecha corresponde a la Asamblea reseñada en el literal anterior.

### 3. Verificar los estados financieros anuales, informes sobre la situación económica y financiera de la sociedad y dictaminar sobre la memoria, inventario, balance y especialmente sobre la distribución de utilidades.

He recibido la memoria, los Estados Financieros auditados por KPMG y el Proyecto de Distribución de Utilidades por el ejercicio finalizado el 30 de abril de 2020.

He efectuado un examen de dichos estados, que incluye la verificación de que los saldos de cuentas significativas incluidos coinciden con los existentes en los registros contables. He realizado análisis parciales de saldos y determinadas pruebas parciales de verificación, conjuntamente con los análisis establecidos en el Numeral 2 del presente informe y obtenido todas las aclaraciones y explicaciones que consideré necesarias.

No he realizado auditoría de los estados contables por lo que no estoy en condiciones de expresar una opinión respecto a los estados financieros en su conjunto.

No obstante, sobre la base de la labor desarrollada y del informe elaborado por los auditores independientes contratados por la empresa que he analizado, estoy en condiciones de informar que no han surgido modificaciones significativas que debieran realizarse a los estados financieros examinados, para que se presenten de acuerdo a normas contables adecuadas en el Uruguay.

Respecto a la Memoria elaborada por el Directorio, considero que trata y analiza todos los puntos que merecen destaque de acuerdo con las normas vigentes, informando claramente sobre cada uno de ellos.

Con relación al Proyecto de Distribución de Utilidades, en el presente ejercicio la empresa ha realizado una distribución anticipada por UI 10.205.000 el 4 de junio de 2019 equivalente a \$ 42.706.905, que afecta los resultados de este ejercicio, otra distribución por UI 5.102.500 el 18 de marzo de 2020, equivalente a \$ 22.815.319, que también afectan los resultados de este ejercicio, sobre los cuales he informado. Luego de realizadas las distribuciones referidas queda un resultado positivo de \$ 189.559.453, que se propone pasar a Resultados Acumulados.

Asimismo, el Directorio propondrá a la Asamblea a realizarse el 10 de setiembre, que la distribución de dividendos por el ejercicio económico finalizado el 30 de abril de 2020 sea por UI 5.430.000 con cargo a resultados acumulados.

El Directorio propondrá pagar los mismos de la siguiente manera: UI 2.715.000 el 20 de setiembre y UI 2.715.000 el 9 de diciembre. Estos importes se pagarán en pesos a la cotización de la UI vigente del día del pago.

No se propone la constitución de Reserva Legal por estar esta en el tope, con lo cual estoy de acuerdo.

### 4. Controlar la constitución y subsistencia de la garantía del administrador o de los directores.

No han sido establecidas garantías a otorgar por los directores, por lo cual éstas no corresponden.

### 5. Investigar las denuncias que formule cualquier accionista.

No ha habido denuncias de tipo alguno de los accionistas de la sociedad.

### 6. Suministrar a accionistas que representen no menos del 5% (cinco por ciento) del capital integrado, en cualquier momento que estos lo requieran, información sobre las materias que sean de su competencia.

No han existido solicitudes de información de tipo alguno por parte de los accionistas de la Sociedad.

Montevideo, 8 de setiembre de 2020



Ing. Miguel Peirano  
Síndico

INFORME DE  
CALIFICACION

21 de octubre de 2020

Informe inicial completo

CALIFICACIONES (\*)  
Gralado S.A.

Calificación actual	
Calificación de emisor en moneda local	A.uy/EST
Calificación de acciones	3.uy

(\*) Calificaciones de Riesgo asignadas por Moody's Latin America Agente de Calificación de Riesgo S.A., Registro No. 3 de la Comisión Nacional de Valores

Para mayor detalle sobre las calificaciones asignadas ver la sección Información complementaria, al final de este reporte.

## CONTACTOS

Florencia Calvente +54.11.5129.2639  
Analyst  
[Florencia.Calvente@moodys.com](mailto:Florencia.Calvente@moodys.com)

Eliana Gomez Barreca +54.11.5129.2625  
Associate Analyst  
[eliana.gomezbarreca@moodys.com](mailto:eliana.gomezbarreca@moodys.com)

## SERVICIO AL CLIENTE

Argentina/ Uruguay +54.11.5129.2600



## Gralado S.A.

## Principales Indicadores

Gralado S.A. <sup>(**)</sup>	2020	2019	2018
<b>Indicadores</b>			
EBITDA <sup>(1)</sup> / Ventas netas	65,6%	61,4%	62,6%
EBIT <sup>(2)</sup> / Ventas netas	54,5%	48,3%	49,2%
Deuda <sup>(3)</sup> / EBITDA <sup>(1)</sup>	2,0x	1,5x	0,9x
CFO <sup>(4)</sup> / Deuda <sup>(3)</sup>	34,5%	52,0%	66,1%
EBITDA <sup>(1)</sup> / Gastos financieros <sup>(5)</sup>	18,2x	16,0x	17,2x
EBIT <sup>(2)</sup> / Gastos financieros <sup>(5)</sup>	15,1x	12,6x	13,5x
Activo corriente / Pasivo corriente	78,9%	127,9%	105,0%
<b>Millones de UYU</b>			
Ventas netas	682	499	479
Deuda <sup>(3)</sup>	905	467	282
CFO <sup>(4)</sup>	312	243	186
Patrimonio neto	761	659	644

<sup>(1)</sup> EBITDA es la utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización; <sup>(2)</sup> EBIT es la utilidad antes de intereses e impuestos; <sup>(3)</sup> Se considera la deuda ajustada; <sup>(4)</sup> CFO es el flujo de efectivo operativo; <sup>(5)</sup> Contempla gastos de intereses, se utiliza gastos financieros totales cuando la compañía no reporta el detalle

<sup>(\*\*)</sup> Los ejercicios anuales finalizan el 30 de abril de cada año

Gralado S.A. es una sociedad anónima abierta que se encarga de la explotación y mantenimiento de la Terminal de Ómnibus de Montevideo a través de un régimen de concesión y, adicionalmente, tiene a su cargo la explotación en régimen de usufructo el centro comercial anexo (Tres Cruces). Entre las fortalezas crediticias de la compañía se destacan las altas tasas de ocupación de su superficie alquilable, sus adecuados márgenes de rentabilidad y su moderado apalancamiento. Por el contrario, la compañía concentra sus operaciones en la Ciudad de Montevideo, y posee una baja posición de liquidez, riesgo que se encuentra contrarrestado por acceso a diversas líneas de crédito bancarias.

Figura 1: Liquidez



Fuente: Estados financieros de Gralado S.A.

## Resumen

Moody's Latin America Agente de Calificación de Riesgo S.A., operando bajo su nueva marca Moody's Local Uruguay, asigna una calificación de emisor en moneda local de A.uy a Gralado S.A.. La perspectiva de la calificación es estable ya que no se esperan cambios significativos en los fundamentos crediticios de la compañía en el corto ni mediano plazo. Asimismo, asigna una calificación de acciones de 3.uy.

La calificación asignada está basada en los buenos indicadores de ocupación que posee la compañía, márgenes de rentabilidad adecuados y poco volátiles, y un endeudamiento moderado. Contrarrestando estas características positivas, destacamos que las operaciones de Gralado se encuentran concentradas en la Ciudad de Montevideo, posee una baja liquidez, y sus operaciones están expuestas al ciclo económico. Si bien sus niveles de endeudamiento son moderados, gran parte de su deuda se encuentra denominada en moneda extranjera, lo que expone a la compañía al riesgo de descalce de moneda por generar sus ingresos en pesos uruguayos.

La mayor parte de los ingresos de Gralado proviene del usufructo del centro comercial Tres Cruces, ubicado en la Ciudad de Montevideo, mientras que el resto proviene de servicios relacionados con la explotación de la terminal de ómnibus. El 15 de marzo de 2018, se aprobó un proyecto de ampliación del shopping, cuya inversión estimada ascendió a USD 19,3 millones, contemplando 6.300 m<sup>2</sup> en áreas comerciales y 4.600 m<sup>2</sup> de estacionamientos. En línea con ello, el 31 de mayo de 2018 se firmó una modificación al Contrato de Concesión con el Ministerio de Transportes y Obras Públicas (MTO) en el cual se autorizó la nueva ampliación del Centro Comercial y de los estacionamientos, incluyendo también una reducción de 15,1% en el valor del toque desde el momento de la inauguración de dicha ampliación. Con fecha 12 diciembre de 2019, se inauguró la ampliación, la cual comprende el tercer nivel del Centro Comercial y la nueva bandeja de estacionamiento. La expansión mencionada, significó un incremento del apalancamiento de la compañía en el último ejercicio, parcialmente contrarrestado por ingresos extraordinarios relacionados a los derechos de uso de los locales del piso inaugurado.

Desde el 18 de marzo de 2020 hasta el 8 de junio de 2020, el centro comercial no abrió sus puertas y los contratos de arrendamiento quedaron suspendidos, por lo que no se cobró alquiler. La compañía facturó gastos comunes del orden del 34% de lo que recauda en un mes normal. Tras la reapertura del centro, se aplicaron condiciones comerciales diferentes a las previstas en los contratos originales, con el fin de minimizar el impacto en los costos de los comercios tras la caída de las ventas. Moody's Local Uruguay, monitoreará el impacto de las medidas tomadas a nivel nacional para contener la propagación del coronavirus, y el impacto de la caída esperada del PIB de Uruguay en 2020 (estimada por Moody's Investors Service en 3,3%), en las operaciones e indicadores crediticios de la compañía.

## Descripción del emisor

Gralado S.A. es una Sociedad Anónima abierta a la que se le adjudicó la Licitación Internacional N° 32/89 a través de un régimen de concesión de obra pública cedido por 30 años, vigente hasta 2024, mediante la cual se encarga de la explotación y mantenimiento de la Terminal de Ómnibus de Montevideo y Servicios Complementarios, como así en su momento también se encargó de su construcción. Además, hasta el año 2041 tiene a su cargo la explotación del Centro Comercial anexo (Tres Cruces) en régimen de usufructo por 50 años, cuya superficie total abarca 80.000 m<sup>2</sup> y 188 propuestas comerciales y de servicios.

A fin de lograr materializar la financiación y construcción de la Terminal, el Estudio Lecueder realizó el desarrollo del proyecto, y se obtuvo financiación de la Corporación Interamericana de Inversiones (representante del BID). Diversas empresas transportistas, participaron asimismo del desarrollo del proyecto.

Al 10 de septiembre de 2020, Directorio se encuentra compuesto de la siguiente manera:

Presidente: Cr. Carlos A. Lecueder Atchugarry

Vicepresidente: Dr. Luis V. Muxl Muñoz

Director: Sra. María C. Vejo Montero

La Gerencia General está a cargo del Cr. Marcelo Lombardi. La dirección y principales gerencias de la sociedad están a cargo de profesionales con amplia experiencia en el sector y que en su mayoría han estado involucrados en el proyecto desde su inicio. El Síndico de la sociedad es el Ingeniero Miguel Peirano y la auditoría está a cargo de KPMG.



Por otro lado, el capital social está formado por 12.816.000 acciones ordinarias al portador, cada cual de valor nominal uno que da derecho a un voto. De acuerdo con la información de accionistas al 24 de junio de 2020, los 13 principales tenedores mencionados a continuación representaban el 55,7% del capital social.

#### Fortalezas crediticias

- » Alta tasa de ocupación de su superficie alquilable
- » Márgenes de rentabilidad sólidos y poco volátiles

#### Debilidades crediticias

- » Concentración de las operaciones en la Ciudad de Montevideo
- » Relativamente bajo nivel de liquidez, compensado por acceso a líneas de crédito bancarias
- » Elevada exposición al ciclo económico

### Análisis de los factores estándares de calificación

#### Estabilidad del sector

Con cerca de 250 proveedores, Gralado explota en régimen de concesión de obra pública la terminal de ómnibus de Montevideo, que ofrece servicios de transporte colectivo terrestre de pasajeros, y asimismo explota en régimen de usufructo un shopping center donde ofrece en alquiler locales comerciales.

El subsector transporte colectivo terrestre de pasajeros mantiene un nivel de riesgo medio, ya que, por las características de concentración poblacional de la Ciudad de Montevideo, los flujos de las empresas de transporte que realizan viajes de corta y mediana distancia mantienen una demanda con relativamente baja elasticidad.

En las condiciones previstas en la licitación fue establecida la obligatoriedad del uso de la Terminal para todos los servicios de todas las compañías de transporte que tengan como punto de partida o llegada la Ciudad de Montevideo, por lo que Tres Cruces concentra la totalidad del transporte colectivo con trayectos de más de 60 km. La terminal registró aproximadamente un total de 10 millones de pasajeros durante el ejercicio 2020 y 355.837 "toques" de ómnibus en el mismo período. Gralado tiene la exclusividad de este servicio.

Como consecuencia de la pandemia global del coronavirus, los arrendamientos de boleterías se redujeron de acuerdo con el porcentaje de caída de los toques. El descuento tiene un componente del 30% asociado al pago en fecha. La reducción permanecerá vigente hasta que la reducción de toques (comparada al mismo mes del año anterior) sea inferior al 20%. Además, se realizó un descuento del 25% en el arrendamiento de encomiendas durante los meses de abril, mayo y junio de 2020. Asimismo, luego de que el Gobierno declarara la

emergencia sanitaria, el tráfico de servicios de la Terminal de Ómnibus se redujo significativamente, a fines de marzo sólo operaban el 15% de los servicios y el 8% de los pasajeros. Con el cierre de las fronteras a fines de marzo, dejaron de operar los servicios de transporte internacional, servicio que aún no ha sido reestablecido.

El subsector inmobiliario comercial, una vez superada la crisis del año 2002, se ha recuperado fuertemente, sobre todo en las zonas céntricas de Montevideo. Como consecuencia de la pandemia global del coronavirus, desde el 18 de marzo de 2020 y hasta el 8 de junio de 2020, el centro comercial no abrió sus puertas y los contratos de arrendamiento quedaron suspendidos, por lo que no se cobró alquiler. La compañía facturó gastos comunes del orden del 34% del de un mes normal. Tras la reapertura del centro, se aplicaron condiciones comerciales diferentes a las previstas en los contratos con el fin de minimizar los impactos en los costos de los comercios tras la caída de las ventas.

Respecto de la competencia, el centro comercial Nuevocentro Shopping, inaugurado en el año 2013, compite en la misma zona geográfica de Tres cruces al encontrarse localizado en un rango de tres kilómetros. Además, el universo de centros comerciales se completa con Montevideo Shopping y Punta Carretas Shopping, que apuntan a otro tipo de mercado y no compiten directamente con Tres Cruces, y con Costa Urbana y Portones Shopping ubicados en Montevideo y zona metropolitana.

Algunos de los centros comerciales han realizado, se encuentran ejecutando o han proyectado para el corto plazo realizar ampliaciones con el fin de adecuarse a las necesidades del público. En noviembre de 2019, con una inversión de alrededor de USD 25 millones, Nuevocentro Shopping inauguró cerca de 12.000 m<sup>2</sup> que incluyen 400 nuevos lugares de estacionamiento, rampas para mejorar la circulación de vehículos y locales comerciales. En mayo de 2019, con una inversión de alrededor de USD 3 millones, Portones Shopping inauguró 3.002 m<sup>2</sup> de espacio comercial. Anteriormente, en 2017, Punta Carretas Shopping realizó obras que incluyeron la construcción del Hotel Aloft Marriott y un nuevo supermercado Disco. Además, se inauguró otra ampliación que comunica el shopping con el supermercado Disco y la remodelación del paseo de servicios.

La economía de Uruguay ha reportado un constante crecimiento durante la última década, registrando incrementos del PBI superiores al 5,5%, pero en 2017 y 2018 dicho crecimiento se redujo a 2,6% y 1,6%, respectivamente, en sintonía con la desaceleración de las demás economías latinoamericanas. En el 2019, el PBI registró un incremento de 0,2% y Moody's Investors Service pronostica que la contracción inducida por el coronavirus para el 2020, estará en torno al 3,3%, seguida de una expansión promedio anual de 3,5% en 2021-22.

La evolución de los niveles de actividad económica, junto con la inauguración de la ampliación del shopping center han tenido un impacto positivo en las actividades de Gralado en los últimos años. Si bien la caída prevista para el año 2020 tendrá un impacto negativo en las operaciones de la compañía, se espera que las mismas se recuperen en el 2021 de la mano del crecimiento esperado en la actividad económica. El riesgo promedio del sector es considerado medio.

Uruguay	2015	2016	2017	2018	2019	2020F	2021F
PBI per cápita (miles USD)	15,37	15,14	17,04	17,0	15,92	13,43	14,72
PBI real (crecimiento %)	0,4	1,7	2,6	1,6	0,2	-3,3	4,0
Inflación (IPC variación %)	9,4	8,1	6,6	8,0	7,5	9,5	8,0
Déficit/PBI	-2,8	-3,7	-3,0	-3,4	-4,3	-7,1	-4,7
Deuda/PBI	48,4	48	48,3	52	56,4	65	64,7
Balance Cuenta Corriente/PBI	-0,9	0,6	0,7	0,1	0,7	-2,4	-3,5
Deuda Externa/PBI	82,1	75,9	69,3	69,5	76,2	93,9	86,1
Inversión Extranjera Directa Neta/PBI	1,5	-2,1	-3,8	-1,9	-0,8	1,5	1,8

Fuente: Moody's Investors Service

#### Escala

La superficie total construida por Gralado entre la Terminal de Ómnibus y el Centro Comercial es de 80.324m<sup>2</sup>, de los cuales 12.490m<sup>2</sup> corresponden al nuevo nivel del Centro Comercial y a la ampliación del estacionamiento del segundo subsuelo inaugurados en diciembre de 2019.

La Terminal de Ómnibus es la única estación terminal de la Ciudad de Montevideo para servicios de transporte con origen y destino superior a sesenta kilómetros, por lo tanto, se concentra en ella la totalidad del tráfico de ómnibus de corta, mediana y larga distancia.

La Terminal, es el punto de partida y llegada del tráfico doméstico, y también recibe el transporte internacional proveniente de Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y conexiones con otros países de Sudamérica. La misma cuenta con treinta y dos boleterías que están ocupadas en su totalidad: veintiocho por empresas de transporte y cuatro destinadas al servicio para el pasajero.

El Centro Comercial cuenta con ciento ochenta y ocho locales y stands destinados a las actividades comerciales y de servicios. El índice de ocupación al cierre del ejercicio 2020 fue de 100%.

Tres Cruces atiende a una gama heterogénea de clientes. El centro comercial presta servicios tanto a los usuarios del transporte, que residen en todo el país, como a clientes que residen en la Ciudad de Montevideo.

**Perfil de negocios**

Gralado se dedica principalmente a explotar en régimen de concesión de obra pública la terminal de ómnibus de Montevideo, que ofrece servicios de transporte colectivo terrestre de pasajeros, y asimismo explota en régimen de usufructo el centro comercial Tres Cruces, anexo a la terminal, donde ofrece en alquiler locales comerciales.

En lo relacionado a los servicios de la terminal, las empresas de transporte pagan a Gralado un precio por la cesión de uso de los locales que utilizan para la venta de boletos y funcionamiento de su departamento de administración. Adicionalmente, las empresas pagan un toque por el uso de las plataformas y los servicios de la terminal. En cuanto al centro comercial, ingreso principal de Gralado, los locales comerciales abonaron un importe mensual por el arrendamiento del espacio. El importe del arrendamiento surge del mayor entre un arrendamiento mínimo y el monto resultante de la aplicación de un porcentaje acordado sobre la facturación neta del local.

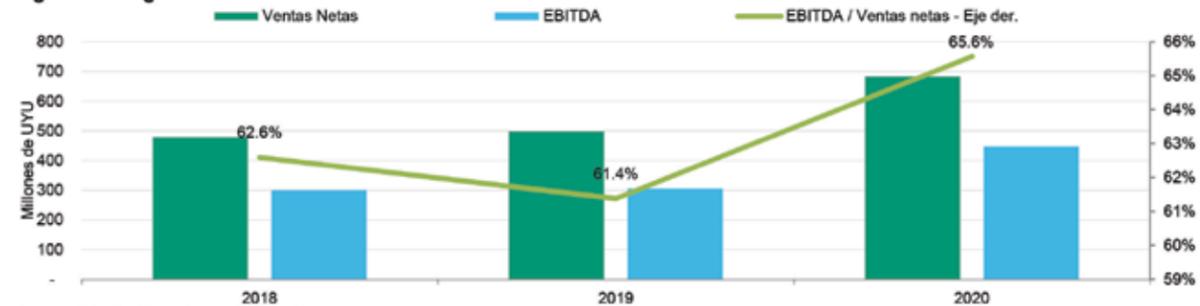
Al 30 de abril de 2020 (cierre del ejercicio fiscal 2020), las ventas netas de la compañía se ubicaron en UYU 682 millones, representando un incremento de 36,8% con respecto al periodo anterior. El 72,3% de los ingresos de Gralado resultaron del usufructo del centro comercial, mientras que el 27,7% restante de los servicios relacionados con la terminal de ómnibus. Es importante mencionar que, en el ejercicio, la compañía ha registrado ingresos extraordinarios por derechos de admisión cobrados a los nuevos arrendatarios de la ampliación finalizada en diciembre 2019, por lo que, si no consideráramos dichos ingresos, los porcentajes de distribución serían de 60,5% y 39,5%, respectivamente. Esperamos que la ampliación del shopping, impulse la generación de ingresos de la compañía.

**Rentabilidad y eficiencia**

En el último ejercicio analizado los indicadores de rentabilidad de la compañía se mantuvieron relativamente estables respecto del ejercicio anterior. El margen EBITDA ajustado por Moody's Local Uruguay registró una leve mejora, pasando a 65,6% desde 61,4%, mientras que el margen EBIT ajustado se ubicó en 54,5%, ascendiendo desde 48,3%, un año atrás. El margen EBITDA ajustado alcanzó 80% y 20% en 2020, para los subsectores centro comercial y terminal de ómnibus, respectivamente. Destacamos que un 91,3% del EBITDA de Gralado en el ejercicio 2020 fue generado por el usufructo del centro comercial. Considerando el ajuste por los ingresos extraordinarios por derechos de admisión explicados en la sección anterior, el porcentaje del EBITDA generado por el centro comercial desciende hasta 84%.

El resultado neto total de Gralado para el ejercicio 2020 fue de UYU 255 millones, 42,5% superior al registrado el año anterior. Cabe resaltar que el negocio de la Terminal de Ómnibus arrojó un resultado neto de UYU 12,6 millones, superior a los UYU -3,2 millones de 2019, mientras que el negocio del Centro Comercial vio su resultado neto incrementarse un 33,0%, a UYU 242 millones.

**Figura 2: Margen EBITDA**



Fuente: Estados financieros de Gralado

**Apalancamiento y cobertura**

Al 30 de abril de 2020, se puede observar un aumento del apalancamiento de Gralado. Por un lado, el indicador deuda a EBITDA ajustado se ubicó en 2,0x, en comparación con las 1,5x registradas en el ejercicio 2019 y 0,9x en el ejercicio 2018. El incremento del endeudamiento, a UYU 905 millones en el ejercicio 2020 desde UYU 282 millones en el ejercicio 2018, está vinculado principalmente al financiamiento de la ampliación inaugurada en diciembre de 2019. Además, el ratio de deuda sobre capitalización ajustado también se incrementó, pasando a 54% desde 41% en 2019. Moody's Local Uruguay considera que el nivel de endeudamiento es adecuado para su nivel de calificación.

Al 30 de abril de 2020, la compañía mantiene el 57,3% de la deuda financiera (excluyendo intereses) en dólares estadounidenses, el 39,8% en UI y el 3,0% restante en pesos uruguayos. Los principales bancos acreedores de Gralado son el Banco Itaú (80,7% de la deuda total), Scotiabank (9,7%) y Banco República (9,6%).

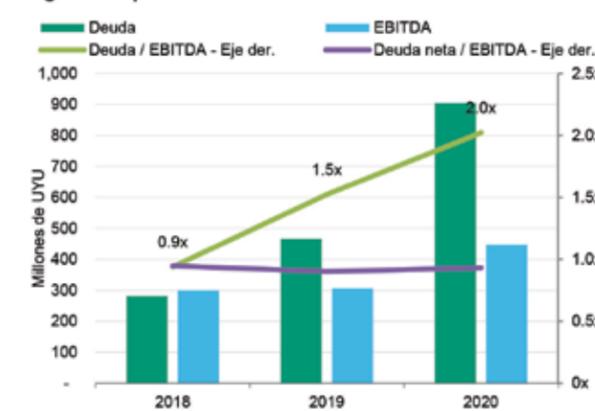
Como consecuencia de la pandemia del coronavirus en sus operaciones, la compañía recibió una dispensa ("waiver") por parte del Scotiabank, el 27 de abril de 2020, y del Banco Itaú, el 29 de abril de 2020, donde se establece una dispensa por el incumplimiento de ratios mínimos establecidos en los contratos.

Al cierre del ejercicio, la posición de caja e inversiones de corto plazo alcanzaban los UYU 61,4 millones, los cuales representan el 23,5% de su deuda financiera de corto plazo de UYU 260 millones y representaba aproximadamente el 6,8% de la deuda financiera total. Si bien los indicadores de liquidez reportados en 2020 de Gralado son algo débiles, la compañía dispone de líneas de crédito con los bancos Itaú, Scotiabank y Santander que le permitirán hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

En el ejercicio terminado en abril de 2020, el flujo de libre de caja (FCF, por sus siglas en inglés) de Gralado fue negativo por UYU 378 millones, una salida de fondos superior a la evidenciada en el ejercicio anterior de UYU 118 millones. Esto se debe a que si bien el flujo de fondos de operaciones (FFO, por sus siglas en inglés) creció en el 2020 hasta UYU 395 millones, es decir, 68% superior al ejercicio anterior, las necesidades de capital para la ampliación de las instalaciones generaron un fuerte crecimiento en las inversiones de capital de la compañía, que alcanzaron los UYU 538 millones. Además, la empresa realizó pagos de dividendos por un total de UYU 152 millones.

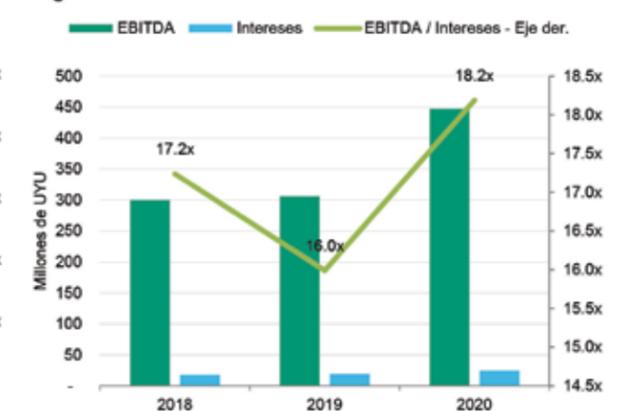
En base a los escenarios proyectados y a la estructura actual de vencimientos de capital e intereses, Moody's Local Uruguay espera que la compañía pueda hacer frente a sus obligaciones en el corto y mediano plazo.

**Figura 3: Apalancamiento**



Fuente: Estados financieros de Gralado

**Figura 4: Cobertura**



**Política financiera**

Moody's Local Uruguay considera que históricamente la compañía ha mostrado niveles de liquidez bajos. Los indicadores de liquidez registrados al 30 de abril de 2020 muestran una desmejora respecto del año anterior, resultando en una posición relativamente débil. Gralado finalizó el período con caja e inversiones de corto plazo por aproximadamente UYU 61 millones, mientras que la deuda de corto plazo ascendió a UYU 261 millones, arrojando así un ratio de caja y equivalentes sobre deuda de corto plazo de 23,5%. Sin embargo, destacamos que la compañía dispone de líneas de crédito que le permitirán hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

A raíz de la pandemia del coronavirus, Galado decidió tomar las siguientes medidas financieras:

- Reducción del dividendo de marzo 2020 al 50% con el fin de fortalecer la disponibilidad de fondos y generar reservas
- Gestión de línea de crédito contingente con Scotiabank por el equivalente en pesos de USD 1 millón. Se autorizó un sobregiro en cuenta por el plazo de 150 días por el monto efectivamente a utilizar
- Obtención de waivers de cumplimiento de covenants con Banco Itaú y Scotiabank previstos en créditos de largo plazo
- Preparación de diferentes escenarios de flujo de caja proyectado en función de supuestos de venta, toques, facturación y cobranza

#### Política de dividendos

Respecto a la política de dividendos, analizando los antecedentes de los pagos realizados, Galado ha realizado distribuciones de dividendos sobre la base de flujos de caja excedentes. Luego de la cancelación total de la Serie D de Obligaciones Negociables, Galado no tiene restricciones contractuales para realizar pagos de dividendos.

Con fecha 10 de septiembre de 2020, el directorio resolvió distribuir dividendos por el ejercicio económico finalizado el 30 de abril de 2020 por UI 5,4 millones, pagaderos el 50% el 20 de septiembre de 2020 y el 50% restante el 9 de diciembre. Con fecha 18 de marzo de 2020 la Asamblea General Ordinaria de accionistas resolvió distribuir dividendos de forma anticipada por UYU 22,8 millones. El 27 de agosto de 2019, se resolvió distribuir dividendos por 86,7 millones pagaderos el 20 de septiembre y 20 de noviembre de 2019. Previamente, con fecha 4 de junio de 2019 y 12 de marzo de 2019, el Directorio resolvió distribuir dividendos en forma anticipada por UYU 42,7 millones y UYU 41,94 millones respectivamente.

El 16 de agosto de 2018 la Asamblea de Accionistas resolvió distribuir dividendos por UI 20,4 millones en partes iguales los días 10 de septiembre de 2018 y 14 de noviembre de 2018. El 5 de junio de 2018, el Directorio había resuelto distribuir dividendos en forma anticipada por un total de UYU 39,5 millones, los cuales fueron puestos a disposición a partir del 12 de junio de 2018.

### Calificaciones de acciones de empresas no financieras

#### Capacidad para generar utilidades

Dada la calificación asignada al emisor de A.uy, la capacidad de generación de ganancias se califica como alta.

#### Liquidez de mercado

El mercado accionario uruguayo es de liquidez baja y no existen indicios de la existencia de una mayor liquidez, volumen de operaciones o transacciones en el corto a mediano plazo.

La acción de la compañía comenzó a operarse en el mercado secundario de la Bolsa de Valores de Montevideo en febrero de 2006. El mercado presenta características de poca liquidez y bajo volumen de operaciones para títulos accionarios de empresas privadas.

Entre el 1 de marzo de 2019 y el 30 de septiembre de 2020 se transaron acciones de Galado por un monto efectivo de USD 2,8 millones. La cotización de la acción en dicho período osciló entre USD 6,0 y USD 4,5 por acción, alcanzando su máximo en enero de 2020. La acción de Galado fue negociada el 6% de los días en los que operó el mercado uruguayo en el trimestre comprendido entre el 1 de julio y el 30 de septiembre de 2020.

En base a lo expuesto, la liquidez de las acciones se considera como baja.

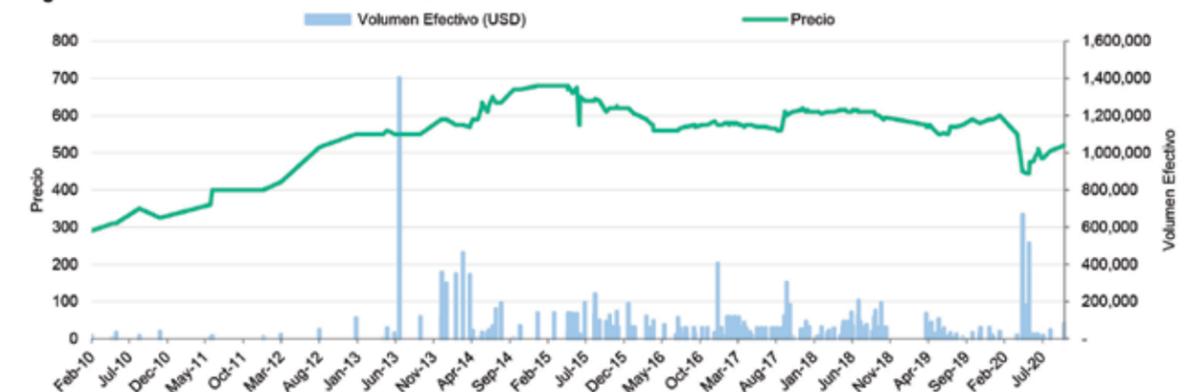
#### Consideraciones adicionales

El precio de la acción de Galado se mantuvo estable en 2019, oscilando entre USD 5,5 y USD 6,0 mientras que en lo que va del año al 30 de septiembre 2020, la acción registró una baja del 13,3%, ubicándose en USD 5,2 el último día del período analizado.

**Valor de Mercado:** Al 30 de abril de 2020, el valor libros de la acción de Galado fue de USD 1,4, y el precio de cierre de mercado de USD 4,5, siendo la relación cotización/valor libros de 3,2x.

**Rendimiento:** En el período comprendido entre septiembre de 2019 y septiembre de 2020, la acción cayó un 11,9%.

**Figura 5: Evolución de la cotización de las acciones de Galado**



Fuente: Bolsa de Valores de Montevideo

#### Calificación

Según la combinación de puntuaciones de la capacidad de la entidad para generar utilidades y su liquidez de mercado, incluyendo asimismo nuestra evaluación de consideraciones adicionales, se evalúa a las acciones de Galado en 3.uy.

*[Firma]*  
21 de octubre de 2020

*[Firma]*

## Información contable e indicadores operativos y financieros\*

	2020	2019	2018
<b>INDICADORES</b>			
EBITDA / Ventas netas	65,6%	61,4%	62,6%
EBIT / Ventas netas	54,5%	48,3%	49,2%
Deuda / EBITDA	2,0x	1,5x	0,9x
CFO / Deuda	34,5%	52,0%	66,1%
EBITDA / Gastos financieros	18,2x	16,0x	17,2x
EBIT / Gastos financieros	15,1x	12,6x	13,5x
Liquidez corriente (Activo corriente / Pasivo corriente)	78,9%	127,9%	105,0%
Caja y equivalentes / Deuda de corto plazo	23,5%	42,8%	22,2%
<b>En millones de UYU</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS*</b>			
Ventas netas	682	499	479
Resultado bruto	502	347	330
EBITDA	447	306	300
EBIT	372	241	236
Intereses	25	19	17
Resultado neto	255	179	167
<b>FLUJO DE CAJA</b>			
Flujo generado por las operaciones	395	235	191
CFO	312	243	186
Dividendos	(152)	(162)	(153)
CAPEX	(538)	(199)	(13)
Flujo de fondos libres	(378)	(118)	20
<b>ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL**</b>			
Caja y equivalentes	61	46	15
Activos corrientes	362	259	127
Bienes de uso	1.325	835	663
Intangibles	146	175	206
Total activos	1.880	1.336	1.000
Deuda corto plazo	261	106	67
Deuda largo plazo	644	360	215
Total deuda	905	467	282
Total pasivo	1.118	1.376	355
Patrimonio neto	761	659	644

\* Ejercicios de cierre anual el 30 de abril.

Nota: Los valores presentados contienen ajustes realizados por Moody's Local Uruguay y pueden diferir de los reportados por la compañía en sus estados contables.

## Información complementaria

## INFORMACIÓN CONSIDERADA PARA LA CALIFICACIÓN

- » Memoria y Estados Contables anuales auditados correspondientes a los ejercicios económicos del 30/04/2020 y anteriores de Galado S.A.
- » Prospecto de oferta pública en el mercado secundario de las acciones ordinarias de Galado S.A.
- » Información complementaria provista por el emisor
- » Información de mercado en relación a la cotización y evolución reciente del precio de la acción obtenida de [www.bvm.com.uy](http://www.bvm.com.uy)

## DEFINICIÓN DE LA CATEGORÍA GENÉRICA DE LA CALIFICACIÓN

A.uy: Emisores o emisiones calificados en A.uy con una calidad crediticia por encima del promedio en comparación con otros emisores locales.

3.uy: Emisores que presentan una combinación razonable de flujo de efectivo y liquidez en el mercado para sus acciones en comparación con otras acciones ordinarias en Uruguay.

Moody's Local Uruguay agrega los modificadores "+" y "-" a cada categoría de calificación genérica que va de AA a CCC. El modificador "+" indica que la obligación se ubica en el extremo superior de su categoría de calificación genérica, ningún modificador indica una calificación media, y el modificador "-" indica una calificación en el extremo inferior de la categoría de calificación genérica.

- » Para más información sobre los Símbolos y Definiciones de Calificación, por favor dirigirse a [www.moodylocal.com.uy](http://www.moodylocal.com.uy)

El presente informe no debe considerarse una publicidad, difusión o recomendación para adquirir, vender o negociar los instrumentos objetos de calificación.

## METODOLOGÍA DE CALIFICACIÓN

- » Metodología utilizada: Metodología de calificación de empresas no financieras, disponible en [www.bcu.gub.uy](http://www.bcu.gub.uy)

## ASIGNACIÓN DE CALIFICACIONES DE EMISOR Y DE INSTRUMENTOS

Instrumento	Calificación	Perspectiva
Calificación de emisor en moneda local	A.uy	Estable
Calificación de acciones	3.uy	---

## Estándar 102 - Contenidos generales

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN		PÁG.
102-1	Nombre de la organización	10
102-2	Actividades, Marcas, Productos y Servicios	11
102-3	Ubicación de la sede	10
102-4	Ubicación de las operaciones	10
102-5	Propiedad y forma jurídica	11
102-6	Mercados servidos	10
102-7	Tamaño de la organización	15
102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	56
102-9	Cadena de suministros	60
102-10	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	31
102-11	Principio o enfoque de precaución	54
102-12	Iniciativas externas	29, 52
102-13	Afiliación a asociaciones	52
ESTRATEGIA		
102-14	Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	7
102-15	Impactos, riesgos y oportunidades principales	38,39
ÉTICA E INTEGRIDAD		
102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	32,33
102-17	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	33
GOBERNANZA		
102-18	Estructura de gobernanza	19-22
102-19	Delegación de autoridad	20
102-20	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	20
102-21	Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales	20
102-22	Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	20,21
102-23	Presidente del máximo órgano de gobierno	20
102-24	Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	20
102-25	Conflicto de intereses	21
102-26	Función del máximo órgano de gobierno en la selección de propósitos, valores y estrategia	20
102-27	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	20
102-28	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	21
102-29	Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales	20
102-30	Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	20
102-31	Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales	40
102-32	Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	29
102-33	Comunicación de preocupaciones críticas	21
102-34	Naturaleza y número total de preocupaciones críticas	21
102-35	Políticas de remuneración	Confidencial
102-36	Proceso para determinar la remuneración	22
102-37	Involucramiento de los grupos de interés en la remuneración	Confidencial
102-38	Ratio de compensación total anual	Confidencial
102-39	Ratio del incremento porcentual de la compensación total anual	56
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS		
102-40	Lista de grupos de interés	40
102-41	Acuerdos de negociación colectiva	31
102-42	Identificación y selección de grupos de interés	40

CAPÍTULO

05

Índice de contenidos GRI

		PÁG.
102-43	Enfoque para la participación de los grupos de interés	40
102-44	Temas y preocupaciones clave mencionados	40
<b>PRÁCTICAS PARA LA ELABORACIÓN DE INFORMES</b>		
102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	31
102-46	Definición de los contenidos de los informes y coberturas del tema	29
102-47	Lista de temas materiales	31
102-48	Re expresión de la información	29
102-49	Cambios en la elaboración de informes	29
102-50	Período objeto del informe	29
102-51	Fecha del último informe	29
102-52	Ciclo de elaboración de informes	29
102-53	Punto de contacto para preguntas sobre el informe	29
102-54	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI	88
102-55	Índice de contenidos GRI	84
102-56	Verificación externa	29

## Estándar 103 - Enfoque de gestión

		PÁG.
103-1	Explicación del tema material y su cobertura	30, 31
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	30, 31
103-3	Evaluación del enfoque de gestión	30, 31

## Estándar 200 - Dimensión económica

		PÁG.
<b>201 DESEMPEÑO ECONÓMICO</b>		
201-1	Valor económico directo generado y distribuido	32
201-2	Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	N/P
201-3	Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación	35,71
201-4	Asistencia financiera recibida del gobierno	42
<b>202 PRESENCIA EN EL MERCADO</b>		
202-1	Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local	56
202-2	Proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local	21
<b>203 IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRECTOS</b>		
203-1	Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados	N/P
203-2	Impactos económicos indirectos significativos	42
<b>204 PRÁCTICAS DE ADQUISICIÓN</b>		
204-1	Proporción de gasto en proveedores locales	60
<b>205 ANTICORRUPCIÓN</b>		
205-1	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	57
205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	57
205-3	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas.	57
<b>206 COMPETENCIA DESLEAL</b>		
206-1	Acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal y las prácticas monopólicas y contra la libre competencia	52

## Estándar 300 - Dimensión ambiental

		PÁG.
<b>302 ENERGÍA</b>		
302-1	Consumo energético dentro de la organización	54
302-2	Consumo energético fuera de la organización	54
302-3	Intensidad energética	N/P
302-4	Reducción del consumo energético	54
302-5	Reducción de los requerimientos energéticos de productos y servicios	N/P
<b>303 AGUA</b>		
303-1	Extracción de agua por fuente	54
303-2	Fuentes de agua significativamente afectadas por la extracción de agua	N/P
303-3	Agua reciclada y reutilizada	N/P
<b>306 EFLUENTES Y RESIDUOS</b>		
306-1	Vertido de aguas en función de su calidad y destino	55
306-2	Residuos por tipo y método de eliminación	55
306-3	Derrames significativos	55
306-4	Transporte de residuos peligrosos	N/P
306-5	Cuerpos de agua afectados por vertidos de agua y/o escorrentías	N/P
<b>307 CUMPLIMIENTO AMBIENTAL</b>		
307-1	Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental	55
<b>308 EVALUACIÓN AMBIENTAL DE PROVEEDORES</b>		
308-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales	60
308-2	Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	60

## Estándar 400 - Dimensión social

		PÁG.
<b>401 EMPLEO</b>		
401-1	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	56
401-2	Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	58
401-3	Permiso parental	56
<b>403 SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO</b>		
403-1	Representación de los trabajadores en comités formales trabajador-empresa de salud y seguridad	57
403-2	Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional	56
403-3	Trabajadores con alta incidencia o alto riesgo de enfermedades relacionadas con su actividad	N/P
403-4	Temas de salud y seguridad tratados en acuerdos formales con sindicatos	N/P
<b>404 FORMACIÓN Y ENSEÑANZA</b>		
404-1	Media de horas de formación al año por empleado	57
404-2	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	57
404-3	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	N/P

		PÁG.
<b>405 DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES</b>		
405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	56
405-2	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	56
<b>406 DISCRIMINACIÓN</b>		
406-1	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	57
<b>407 LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA</b>		
407-1	Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo	60
<b>410 PRÁCTICAS EN MATERIA DE SEGURIDAD</b>		
410-1	Personal de seguridad capacitado en políticas o procedimientos de derechos humanos	60
<b>414 EVALUACIÓN SOCIAL DE LOS PROVEEDORES</b>		
414-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	60
414-2	Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	60
<b>416 SALUD Y SEGURIDAD DE LOS CLIENTES</b>		
416-1	Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios	N/P
416-2	Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	42
<b>417 MARKETING RESPONSABLE</b>		
417-1	Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios	N/P
417-2	Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios	42
417-3	Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing	44
<b>418 PRIVACIDAD DE LOS CLIENTES</b>		
418-1	Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	44
<b>419 CUMPLIMIENTO SOCIOECONÓMICO</b>		
419-1	Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	44

Este informe se ha elaborado de conformidad con la opción Exhaustiva de los Estándares GRI.

La información omitida de los Estándares y que es especificada en el índice precedente se debe a alguno de los siguientes motivos:

- Información confidencial
- No existe disponibilidad de datos o no se obtuvo fiabilidad sobre la exactitud de estos (N/D)
- Por el giro y actividad de la empresa, el contenido no procede (N/P)

Esta memoria no cuenta con una verificación externa.



La presente Memoria ha sido impresa en papel con certificación FSC (Forest Stewardship Council).





**Tres  
Cruces**