



# Memoria y balance

2020/2021



Tres Cruces

Un shopping, todos los destinos.

Tres Cruces



La finalidad de esta publicación es exclusivamente informar a todos los grupos de interés sobre la actividad económica y social de Tres Cruces (Gralado S.A.). No supone una oferta de servicios ni tiene por objeto proveer los fundamentos para efectuar ninguna inversión en las acciones de Gralado S.A. Tampoco pretende constituir una recomendación de inversión ni prestar asesoramiento legal, impositivo o contable sobre su gestión. Los resultados anteriores no son indicativos de futuros resultados. Al considerar la decisión de invertir, los inversores deben basarse en sus propios análisis de riesgo. La fecha de elaboración de esta memoria es el 15 de octubre de 2021.

En todos los casos que se menciona *Tres Cruces* o *Terminal*, siempre se refiere a Gralado S.A.

# Sumario

## 01

### BIENVENIDA

1.1. Carta del presidente ..... **Pág. 7**

---

## 02

### LA EMPRESA

2.1. Visión y misión ..... **Pág. 9**  
2.2. Antecedentes ..... **Pág. 10**  
2.3. Descripción física ..... **Pág. 12**  
2.4. Actividad ..... **Pág. 14**  
2.5. Gobierno y dirección ..... **Pág. 19**  
2.6. El equipo ..... **Pág. 24**

---

# 03

3.1. Parámetros de la memoria social	Pág. 31
3.2. Cumplimiento de los objetivos del ejercicio	Pág. 37
3.3. Objetivos para el siguiente ejercicio	Pág. 39
3.4. Descripción de efectos, riesgos y oportunidades	Pág. 40
3.5. Grupos de interés	Pág. 42

---

## INFORME DE GESTIÓN

# 04

4.1. Estados financieros	Pág. 65
4.2. Informe del síndico	Pág. 72
4.3. Informe de calificación de riesgo	Pág. 74

---

## INFORME ECONÓMICO FINANCIERO

# 05

5.1. Índice de contenidos GRI	Pág. 87
-------------------------------	---------

---

## CONTENIDOS GRI



# 01

BIENVENIDA



## Estimados amigos:

En la carta que les escribí el año pasado, en ocasión de la memoria anual del ejercicio anterior, terminaba haciendo dos menciones importantes: la primera, un agradecimiento al tremendo esfuerzo de todo el equipo de Tres Cruces; y la segunda, la renovación de nuestro compromiso absoluto de dejar el alma en la cancha para superar la crisis que vivíamos.

Este año quiero empezar de la misma forma en que terminé el año pasado porque, nuevamente, en una situación tan difícil como la que hemos vivido, es importante resaltar y agradecer el esfuerzo de todo un equipo de gente que día a día sigue dejando el alma para que Tres Cruces siga operando bien, de la misma forma que lo ha hecho a lo largo de toda su historia. Y, en segundo lugar, para renovar el compromiso del máximo esfuerzo para salir de esta situación en la que la amenaza de la pandemia aún sigue vigente y las dificultades todavía son cosas de todos los días.

En años anteriores hablábamos de crecimiento o decrecimiento, de auge o recesión, de buenas decisiones o no tanto; pero, en este momento, el gran tema es la pandemia. Ella ha sido el principal factor que ha influido en el funcionamiento y en los negocios de nuestra sociedad durante el ejercicio recién cerrado.

El comienzo del ejercicio, desde mayo a octubre, fue auspicioso. Tanto los toques de ómnibus como las ventas del *shopping* fueron recuperándose lentamente, mes a mes, permitiéndonos cumplir con lo que proyectamos al comenzar esta crisis.

Pero, en noviembre, tuvimos un minicrecimiento de contagios, que se repitió de nuevo en enero y se despegó en marzo y abril a números no esperados.

Un aumento de los contagios implica en forma directa una disminución de los toques y las ventas, y, sobre todo, la interrupción del proceso de recuperación que se había empezado a vivir.

Al escribir esta carta, estamos viviendo una importante caída de los contagios, fruto directo del excelente plan de vacunación que se desarrolló en nuestro país. Y esta caída viene a traer recuperación económica tanto de la terminal como del *shopping*. Sin embargo, debemos ser conscientes de que la recuperación que estamos iniciando tiene como base la disminución de los contagios y el éxito de la lucha contra la pandemia.

Quisiera destacar que, a pesar del período tan particular que hemos vivido, como empresa, nuestro compromiso con la sostenibilidad se ha reforzado, tal como se ve reflejado en la presente publicación, la cual nuevamente ha sido desarrollada siguiendo los lineamientos de los estándares GRI.

Tanto la terminal como el *shopping* se han mantenido con toda su estructura lista para aprovechar la recuperación. Esperemos que el ejercicio que se inició en mayo de 2021 finalmente corone con éxito los esfuerzos realizados en todo este período. Además, también iniciaremos las tratativas ante el Poder Ejecutivo para renovar el plazo de la concesión de la terminal de ómnibus, importante factor para el futuro de los negocios de la sociedad.

Saludos cordiales,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carlos A. Lecueder', written in a cursive style.

Carlos A. Lecueder



# 02

---

LA EMPRESA



## Visión

Hacer de Tres Cruces un orgullo para el 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 estrategias de *marketing* que maximicen las ventas de los locales comerciales.

# Un *shopping*, todos los destinos

La historia de Tres Cruces comienza cuando un grupo de empresas transportistas solicitan al Cr. Luis E. Lecueder su colaboración para dirigir el proyecto de construcción. Este inicia siendo una terminal de ómnibus con algunas propuestas de locales comerciales y hoy evoluciona a un complejo con dos actividades centrales: terminal y *shopping*.

Quienes, en ese entonces, llevan adelante la idea cuentan con el respaldo, la complementación y la sinergia necesaria para desarrollar y ejecutar el proyecto. Buscan satisfacer las necesidades del transporte carretero y sus usuarios en materia de infraestructura y servicios.

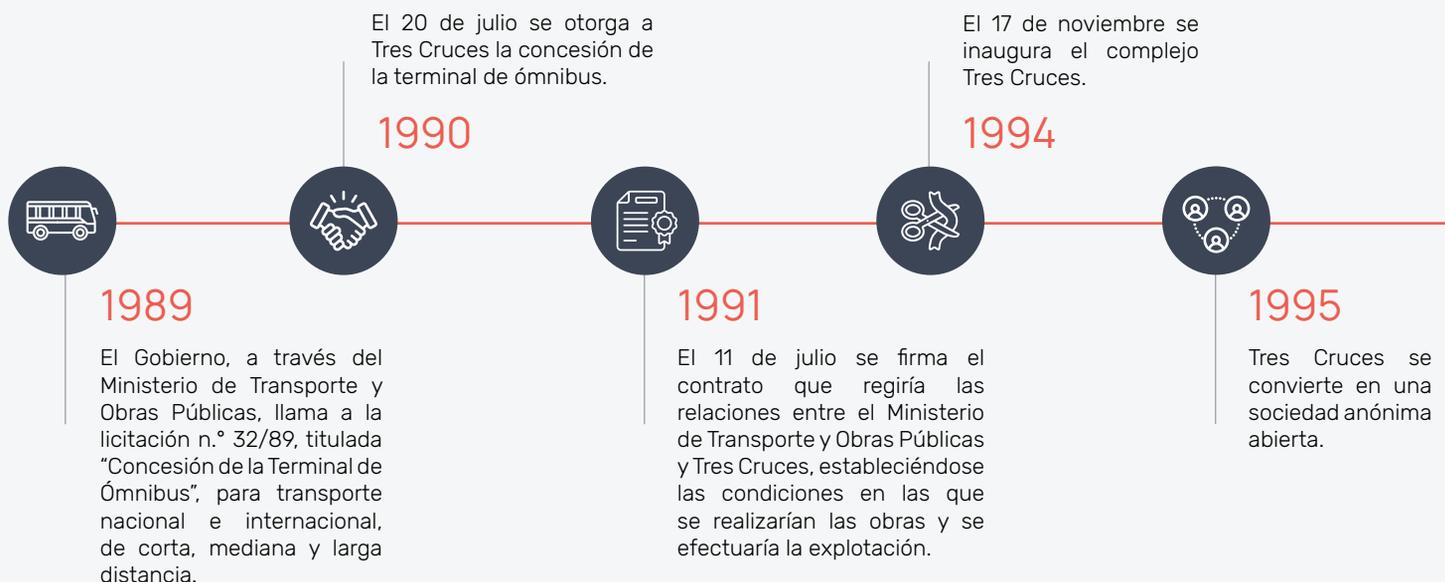
El proyecto es ejecutado en terrenos de propiedad del Estado uruguayo, ubicados sobre Bulevar Artigas 1825, en la ciudad de Montevideo, con una superficie construida que alcanza los 81.496 metros cuadrados.

La aceptación del público es inmediata y, pronto, el emprendimiento se convierte en un éxito rotundo por su accesible localización, su arquitectura amigable, el funcionamiento práctico de la terminal y la combinación de un *shopping* con múltiples servicios.

## 81.496 m<sup>2</sup>

Superficie total construida

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



## Nivel -2 Terminal

La terminal funciona 24 horas los 365 días del año y cuenta con 41 plataformas para el acceso de pasajeros que permiten gestionar más de 200 ómnibus por hora. Operan 43 empresas de transporte y turismo. Esto se complementa con más de 30 locales comerciales y de servicios orientados a brindar una variada oferta de propuestas para los pasajeros. Desde su inauguración, la terminal brinda comodidad, seguridad, limpieza y multiplicidad de servicios, orientados a mejorar la calidad del transporte de pasajeros.

## Nivel -3 Encomiendas

La zona de Encomiendas se ubica en el Nivel -3 del complejo y tiene dos ingresos, uno directo por la rampa y otro desde el estacionamiento -3, con servicios de carros que facilitan el traslado de los paquetes. Cuenta con 32 módulos, de los cuales uno utiliza Cutcsa y 25 están al servicio de Encomiendas. El resto es utilizado como depósito de las empresas.

Asimismo, hay siete montacargas que conectan Encomiendas con los andenes, facilitando y agilizando la operativa de carga y descarga de los ómnibus.

## Nivel 1 y 2 Shopping

El mall tiene una amplia propuesta comercial y de servicios con más de 160 locales, distribuidos entre los dos niveles de *shopping*. La oferta es amplia y se orienta a todos los distintos perfiles de clientes. Ofrece una alternativa de fácil acceso en la ciudad, práctica para realizar compras y pagos de servicios o bien para disfrutar de una pausa en medio de la rutina.

Hay ocho escaleras mecánicas, un ascensor panorámico y cuatro ascensores para facilitar el desplazamiento dentro del complejo, conectando todos los niveles desde Encomiendas hasta el segundo nivel del *shopping*. Además, se suman cuatro ascensores de carga para los proveedores con el fin de facilitar y mejorar el traslado de mercaderías e insumos para los locales.

La terminal de ómnibus de Tres Cruces cuenta con la declaración de interés nacional. Es la única terminal de ómnibus de Montevideo para servicios de transporte con origen y destino superior a 60 kilómetros. En este espacio, confluye la totalidad del tráfico de ómnibus de corta, mediana y larga distancia. Es el punto de partida y llegada del tráfico doméstico y receptor de transporte internacional con Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y otros países de Sudamérica. El complejo tiene, además, un centro comercial que ofrece múltiples rubros para complacer las necesidades de viajeros y clientes, y que se destaca particularmente por su amplia oferta gastronómica.

La empresa cotiza el 100 % de sus acciones en la Bolsa de Valores de Montevideo.

2005



Se comienza la nueva obra para sumar un nivel más de *shopping* y ampliar el estacionamiento del Nivel Terminal.

2018



Se desata la crisis sanitaria con la llegada del covid-19 a Uruguay, afectando el normal funcionamiento de Tres Cruces.

2020



2012

Se inaugura una ampliación del complejo que suma 31.693 metros cuadrados, distribuidos en los casi 24.000 metros cuadrados de áreas cubiertas entre *mall*, locales comerciales, estacionamiento, áreas de servicio y 7.705 metros cuadrados de áreas exteriores.



2019

El 12 de diciembre se inaugura al público el segundo nivel de *shopping* y la ampliación del Nivel -2 del estacionamiento. Se lleva a cabo una renovación de la imagen institucional, con presentación de nuevo logo.







# Mirada al presente

La actividad principal de Tres Cruces es la administración del establecimiento para brindar el mejor servicio a los usuarios, mantener en óptimo funcionamiento la terminal y potenciar la propuesta del *shopping*. Debe cumplir ampliamente con todos los servicios a los que está obligado como concesionario y esforzarse por lograr el mejor desarrollo del transporte de pasajeros.

El mantenimiento del complejo en perfectas condiciones de limpieza y seguridad y la oferta de prestaciones a los viajeros que parten y llegan a la terminal son aspectos fundamentales hacia el cumplimiento de estos objetivos; así como el desarrollo de una amplia propuesta comercial, acompañada por acciones de *marketing* que sirvan a clientes y comerciantes.

Los clientes que atiende Tres Cruces constituyen un público objetivo muy diverso. Los usuarios del Sistema Nacional de Transporte residen en todo el país, mientras que aquellos que llegan al centro comercial provienen de una vasta zona de influencia de Montevideo y de todos los departamentos del país.





## Terminal de ómnibus

Tres Cruces se relaciona con las empresas transportistas en tanto usuarias de los servicios que les provee, mediante la cesión del uso de locales y el toque de los ómnibus en la terminal.

Las compañías de transporte abonan mensualmente un costo por la cesión de uso de los locales que utilizan para la venta de boletos y el funcionamiento del Departamento Administrativo. El precio es fijado en el contrato de concesión firmado con el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO) y se reajusta de acuerdo a la variación que opere en el valor pasajero-kilómetro, determinado por ese ministerio sobre la base de una paramétrica que calcula el costo de la operativa de transporte.

Por otro lado, el toque de los ómnibus corresponde al uso de las plataformas y los servicios de la terminal, cuyo precio y reajuste responde a una paramétrica prevista en el contrato de concesión.



## Shopping

El ingreso principal de Tres Cruces en este sector proviene del arrendamiento que abonan los locales comerciales. Este costo surge del importe mayor entre un arrendamiento mínimo y el monto resultante de la aplicación de un porcentaje acordado sobre la facturación de cada local.



## Encomiendas

Tres Cruces cede el uso de locales a empresas transportistas en el sector Encomiendas para recepción y entrega de paquetes y sobres que diariamente transportan. El costo y ajuste de este servicio surge del contrato de concesión, que se realiza de forma similar a los locales de la terminal.

### Tres Cruces en cifras

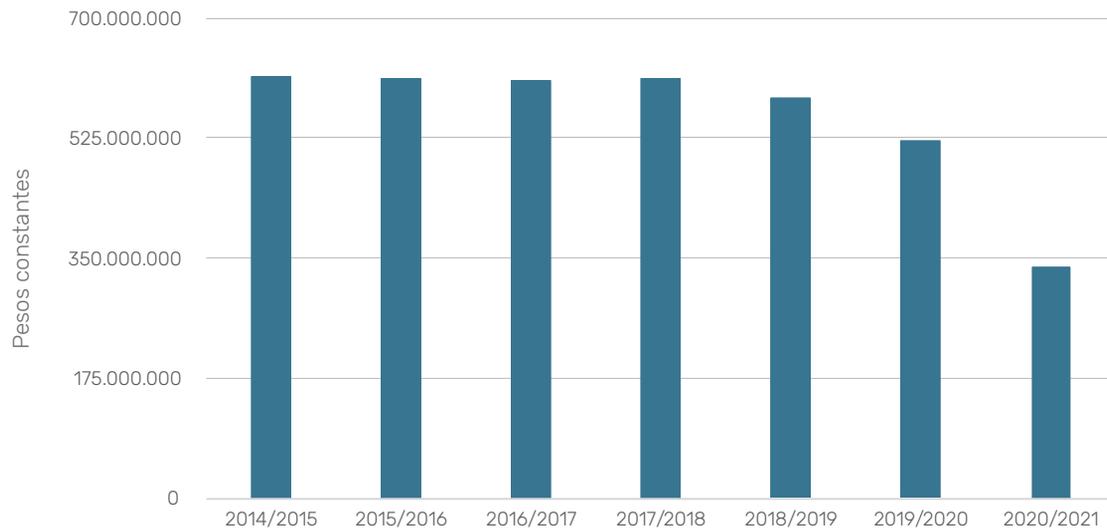
	2021	2020
Ingresos del ejercicio (U\$S)	7.885.302	13.143.159
Utilidad contable (U\$S)	1.523.135	4.196.066
Cantidad de empleados propios	78	81
Cantidad de empleados tercerizados	163	314
Activos (U\$S)	58.224.840	60.125.906
Ebitda (U\$S)	4.192.096	6.916.129
Flujo neto de fondos (U\$S)	3.169.523	6.275.031
Flujo neto de fondos/patrimonio	9 %	19 %
Flujo neto de fondos/valor bursátil	4 %	9 %
Dividendos/valor bursátil	2 %	6 %
Pasivos (U\$S)	23.907.422	26.467.183
Patrimonio (U\$S)	34.317.418	33.658.723
Valor bursátil (U\$S)*	73.692.000	66.643.200

*Cifras sin incluir derechos de admisión vinculados a la ampliación.*

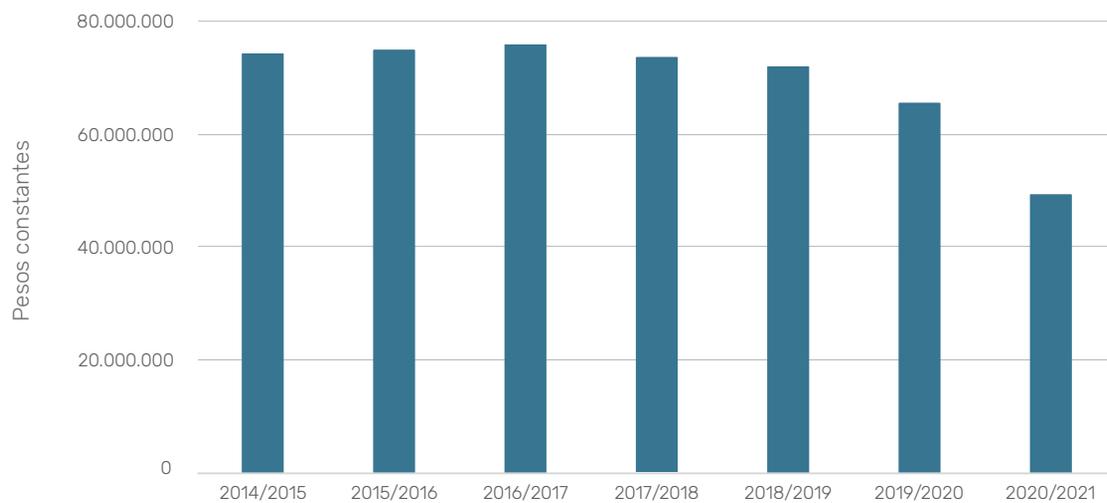
*\*Según cotización de fecha 22/07/2021.*

# Indicadores

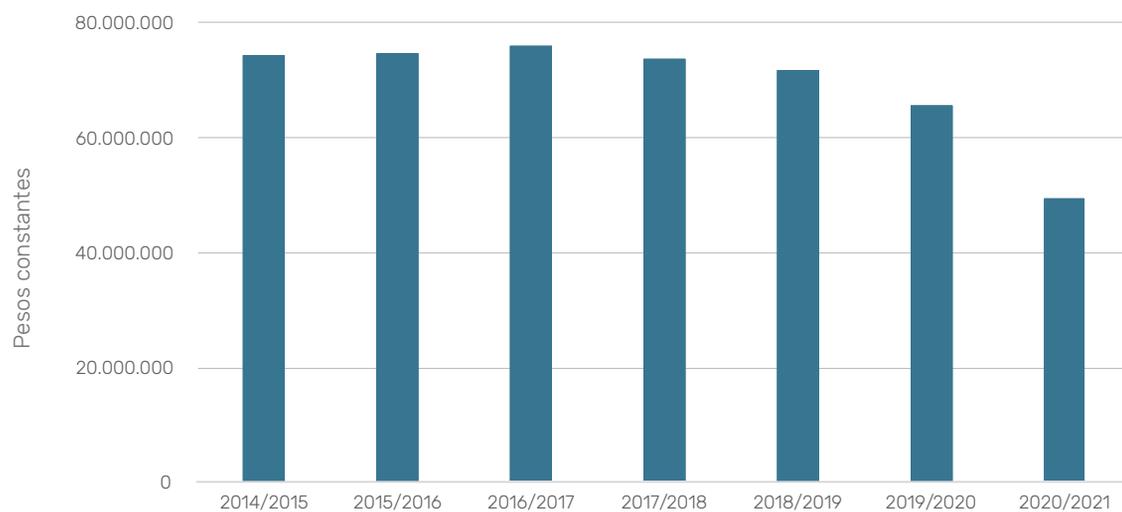
## INGRESOS TOTALES



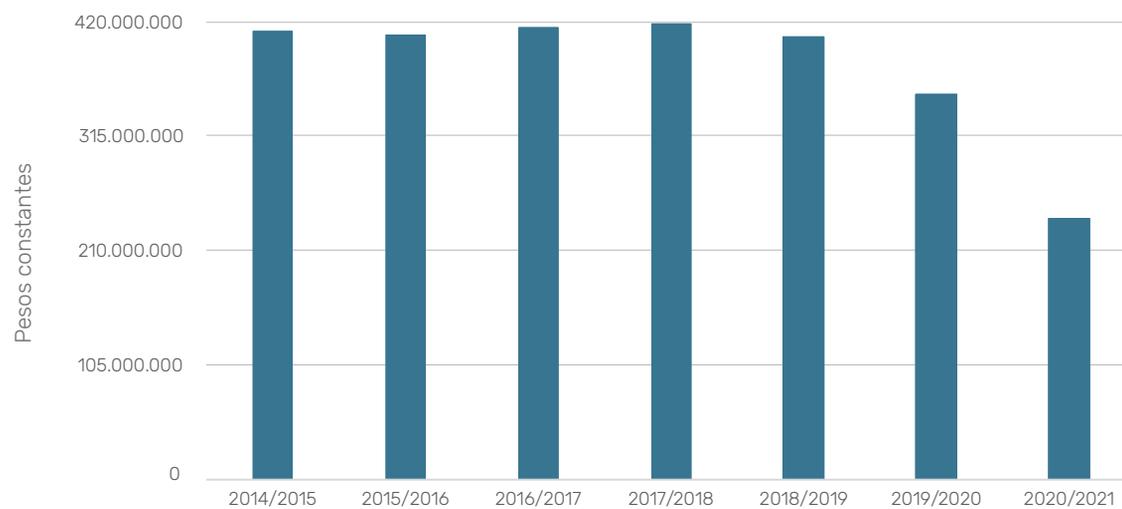
## INGRESOS POR CESIONES DE USO DE BOLETERÍAS Y LOCALES DE ENCOMIENDAS



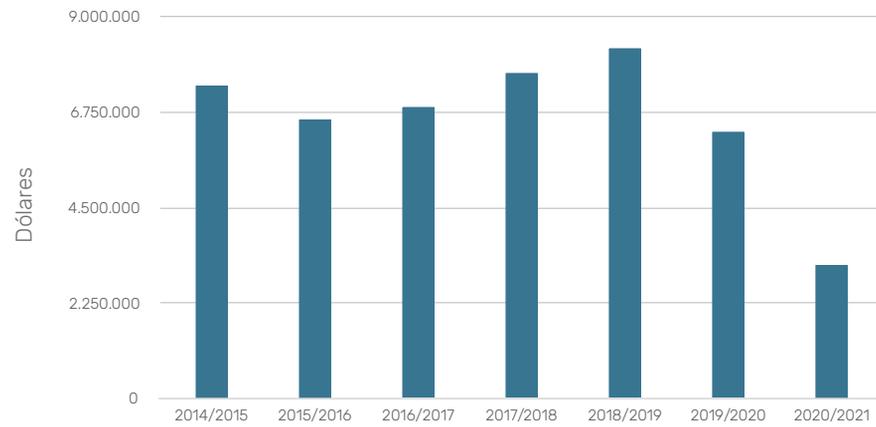
### INGRESOS POR ARRENDAMIENTOS COMERCIALES



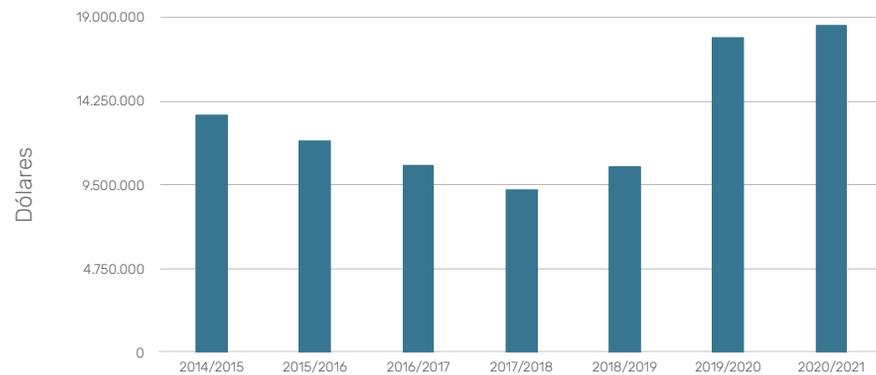
### INGRESOS POR TOQUES



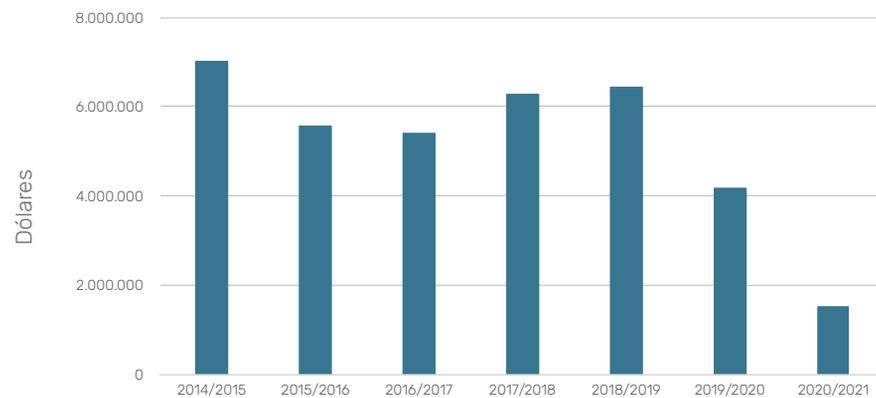
### GENERACIÓN NETA DE FONDOS



### EVOLUCIÓN DEL PASIVO FINANCIERO



### RESULTADO NETO



# 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 10 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 *quorum* 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 sitio web.





De izquierda a derecha: Cr. Marcelo Lombardi (gerente general), Sra. Catalina Vejo (directora), Cr. Carlos A. Lecueder (presidente), Dr. Luis V. Muxí (vicepresidente) e Ing. Miguel Peirano (síndico)

## Directorio

El directorio es designado anualmente por la asamblea general ordinaria de accionistas. Es el que define la misión de la empresa y las políticas generales. Está integrado por profesionales idóneos tanto en el rubro como moralmente, con un alto conocimiento en los negocios y en la actividad que desarrolla la empresa. 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 vicepresidente en forma indistinta. El presidente del directorio es quien tiene a su cargo una función ejecutiva dentro de la organización.

En el presente ejercicio, se realizan 12 reuniones, 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.

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

## Síndico

Tres Cruces 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, con fecha 27 de setiembre de 2011, es 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 del directorio y lo informa 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 y 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 y 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, emite 39 informes. El último informe aprobado del comité sobre el gobierno corporativo ha sido confirmado por el directorio en su sesión del 9 de setiembre de 2020.

Este comité recibió y analizó los siguientes informes:

- > Objetivos anuales de reporte cuatrimestral.
- > 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 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.

## Auditor interno

Por acta de directorio, con 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 de 2020, se produce la jubilación de la gerenta de Administración, Liliana Martínez y asume en el cargo el Cr. Andrés Curbelo, quien se desempeñaba como jefe de Administración.

También se jubila Daniel Araujo, gerente de Terminal y Operaciones, asumiendo en su lugar el Ing. Gonzalo González.

La empresa, en el período informado, cumple con las leyes y reglamentaciones vigentes. También cumple con sus principios éticos. No se detectan ni reciben informes sobre conflictos de intereses ni preocupaciones críticas.



# Órganos externos de control

## Auditor externo

Es quien realiza 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 con lo expuesto en las notas a los estados financieros.

La auditoría externa es adjudicada a la firma KPMG Uruguay por asamblea de fecha 22 de diciembre de 1992 y ratificada por asamblea del 10 de setiembre de 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 riesgos 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

Se detallan 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.

**Tres Cruces es una sociedad anónima abierta, cuyas acciones cotizan en régimen de oferta pública.**

# Trabajo en equipo

## Atención al Cliente



Juan José Rodríguez, Lucía Peralta, Natalia Bengochea, Karina Pimienta, Karen Viera y Eliane Duarte (auxiliares de Promociones y Atención al Cliente)

## Departamento de *Marketing*



Alejandra Becerra (asistente de *Marketing*/encargada de Atención al Cliente), Pablo Cabrera (asistente de *Marketing*), Ximena Lema (gerenta de *Marketing*), Felipe Aldana (diseñador gráfico y *community manager*), Jessica Rodríguez (jefa de *Marketing*) y Federico Mila (coordinador de *Marketing* Digital)

## Departamento de Administración



Maximiliano Berón (cadete de Administración), Gabriela Granadsztejn (jefa de Administración), Luciana Pedragosa (auxiliar administrativa), María Noel Orlando (asistente comercial y secretaria general), Leonel Fernández (informático) y Rosina Cotelo (auxiliar administrativa)



Elsa Stopiky (auxiliar administrativa), Lorena Pais (auxiliar administrativa), Yanina Caitano (auditora), Andrés Curbelo (gerente de Administración), Danae Viñoly (auditora) y Gabriela Pereira (auxiliar administrativa)

## Torre de Control



Gonzalo González (gerente de Operaciones), Pablo Saraví (jefe de Torre de Control), Natalia Benavides (operadora de Torre de Control) y Felipe Menéndez (operador de Torre de Control)



Alejandro Barlocco (operador de Torre de Control), Claudia Mareco (encargada de Torre de Control) y Agustín Abreu (operador de Torre de Control)

## Departamento de Operaciones



Gustavo Rosa (supervisor de Operaciones), Andrés Antúnez (medio oficial de Mantenimiento), Sergio Moreira (oficial de Mantenimiento), Fabián López (auxiliar de Mantenimiento), Fabio Fernández (medio oficial de Mantenimiento), Carlos Perroni (oficial de Mantenimiento), Nelson Pereira (supervisor de Operaciones) y Gonzalo González (gerente de Operaciones)



Marcos López (auxiliar de Estacionamiento), Leticia Delgado (arquitecta), Ignacio Cal (encargado de Estacionamiento), Leonardo Ávila (oficial de Mantenimiento), Eduardo Robaina (jefe de Operaciones), Daniel Fleitas (auxiliar de Limpieza), Gabriel Guedes (oficial de Mantenimiento), Gabriela Pereira (auxiliar administrativa) y Adrián Salomone (operador)

## Limpeiza



Patricia González, Matías Silva, Ángela Álvarez, Morrissey Mattos y Estela Griga (auxiliares de Limpieza-Gestam)



Pony Joses, Silvia Sanguinetti (encargada de Limpieza), Andy Viera, Lucía Hornos y Rodelmis Real (auxiliares de Limpieza-Gestam)

## Seguridad



Rodrigo Olivera, Pablo Ledesma, Sebastián Piñeiro, Magdalena López (guardias de Seguridad-Prosegur) y Juan Amaral (supervisor de Seguridad de Tres Cruces)



Fernando Bilbao (jefe de Seguridad de Tres Cruces), Marcelo Muraña, Milton Maciel, Lilián Coronel, Juan Martínez, Claudia Burgos y Carlos Esmoris (guardias de Seguridad-Prosegur)



# 03

---

INFORME DE GESTIÓN

# Hacia un compromiso sostenible

Tres Cruces crea valor a través de la generación de rentabilidad para sus accionistas y la disposición de un servicio integral a cada uno de los grupos de interés con los que interactúa. Como cada año, la organización presenta una memoria social anual que abarca la totalidad de los negocios, resultando integral y consistente con la información contable verificada por el auditor externo.

En su décimo séptima presentación, la memoria anual comprende el ejercicio económico del 1° de mayo de 2020 al 30 de abril de 2021. Se elabora a partir de un análisis de la información recogida por las gerencias que aborda el desempeño económico, social y medioambiental de la organización. Esta información se presenta en el Informe de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que desde hace ocho años responde a los lineamientos brindados por la Iniciativa de Reporte Global (Global Reporting Initiative), más conocida como GRI, por sus siglas en inglés.

La metodología de este reporte sigue la actual versión de los estándares GRI en su versión "exhaustiva". Estos lineamientos son aceptados mundialmente como los más representativos —en particular por el sector empresarial—, ya que permiten a una organización dar a conocer sus impactos económicos, ambientales y sociales. A través de la aplicación de principios, conceptos y contenidos, estos estándares mejoran la calidad de la información y permiten a la organización brindar datos transparentes y verificables en cuanto a su desempeño y su compromiso con el desarrollo sostenible.

Según lo establecido por los estándares GRI, la información contenida se considera relevante de acuerdo con el análisis de materialidad desarrollado, reconociendo que la cobertura no puede ser completa y que los datos de este documento se basan en aquellos registros que, por su nivel de confiabilidad, permiten ser tenidos en cuenta. Así es que el contenido de la

memoria se estructura en virtud de la importancia de distintas actividades desarrolladas por la organización, que han tenido un impacto significativo en su quehacer empresarial.

Durante la recopilación de datos y la realización de este documento participa el equipo gerencial, miembros del directorio y asesores externos. Además, como parte de este proceso, la organización realiza un análisis de materialidad que permite definir los distintos impactos de su actividad, según su relevancia, tanto para la propia empresa como para sus grupos de interés.

En los métodos de valoración aplicados en esta memoria respecto al ejercicio anterior, no existen cambios significativos.

El informe previo fue publicado junto a la memoria anual del ejercicio finalizado el 30 de abril de 2020.

102-12

## Tres Cruces y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), impulsados por las Naciones Unidas y aprobados en setiembre de 2015, son un conjunto de 17 objetivos globales con los que se pretende erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos.

Compartiendo estos fines y desde el inicio de su actividad, Tres Cruces viene desarrollando actividades, proyectos y programas que, a la luz de la nueva Agenda de Sostenibilidad 2030, se alinean con los ODS. Si bien por su perfil la organización colabora para alcanzar la mayoría de estos objetivos, se identifican aquellos que, por las políticas y actividades de la empresa, la contribución es mayor.

Periódicamente se brinda información a las autoridades nacionales sobre cómo se contribuye para alcanzar estos objetivos, incluyéndose esta actualización en el Informe Nacional Voluntario que nuestro país presenta ante las Naciones Unidas.



103-1

103-2

103-3

# El enfoque de gestión

Tres Cruces es una sociedad anónima abierta que cotiza en la Bolsa de Valores, cuyo principal objetivo es gestionar de forma eficiente el complejo, generando una buena rentabilidad. La propia gestión de la organización es el principal aspecto material y está basado en la buena administración de los recursos y la medición permanente de todos los aspectos empresariales a través de diferentes indicadores y controles, tanto internos como externos.

## Materialidad

Los conceptos, las definiciones y los procedimientos que establece el GRI son la base para el análisis de materialidad de la organización. Por consiguiente, se entiende que 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". Con este criterio, la materialidad es el principio que determina aquellos asuntos que son suficientemente relevantes para presentar información al respecto.

La identificación de los temas materiales se realiza a partir de un análisis de los diferentes grupos de interés, que permite a la organización comprender sus expectativas e impactos con el fin de optimizar y focalizar acciones que aporten un mayor valor agregado y minimicen eventuales impactos negativos. Esto requiere un relacionamiento estrecho y un diálogo permanente con cada uno de los grupos identificados como prioritarios. Una vez seleccionados los aspectos relevantes, se procede a clasificarlos según dos variables: relevancia para los grupos de interés y relevancia para la empresa.

Para determinar la relevancia para cada grupo de interés, se tiene en cuenta el grado de importancia de los asuntos, los compromisos asumidos y la normativa vigente. Se entiende, por tanto, que un tema es relevante cuando afecta a un mayor número de grupos de interés y supone gran sensibilidad para

la organización por los compromisos asumidos o por la normativa. A su vez, para detectar el impacto que tiene cada asunto en el negocio, la dirección identifica las responsabilidades de cada uno y valora los efectos dentro de su esfera de gestión y sobre la empresa.

## Asuntos materiales

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

### Identificación

La dirección de la organización define los asuntos materiales según su importancia relativa para cada uno de los grupos de interés relevantes. En este proceso, se reúne aquella información sustancial que surge de los siguientes aspectos:

- > Análisis de la gestión e informes de los comités de auditoría y control.
- > Investigaciones de mercado con información sobre las percepciones de los grupos de interés.
- > Entrevistas personales e información secundaria.
- > Análisis de los asuntos más significativos o conflictivos que afectan a la industria.
- > Tendencias regulatorias del sector.
- > Análisis de medios y redes sociales (noticias destacadas y preocupaciones sociales).

### Priorización

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

### Validación

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

### Revisión

La última etapa se realiza luego de publicada la memoria anual, cuando se efectúa una revisión del documento con el fin de recabar información y opiniones de los distintos grupos de interés, elementos que son tenidos en cuenta para la elaboración de la próxima memoria.

### MATRIZ DE MATERIALIDAD



### Gestión de la materialidad

La organización ha identificado aquellos Objetivos de Desarrollo Sostenible en los que, por su actividad específica, considera que puede hacer su mayor contribución, alineándolos con los temas estratégicos definidos por la dirección.

La gestión de cada uno de los asuntos materiales la realizan los departamentos y las gerencias de la organización en coordinación con la dirección, delineando las acciones que se desarrollarán según las políticas corporativas. Anualmente, se hace una evaluación de los resultados y, cuando corresponde –en virtud de su relevancia y alcance–, se reportan a la dirección y los accionistas.

Para cada uno de los grupos de interés se abordan los asuntos materiales correspondientes, indicándose su alcance y su forma de gestión. Esto incluye las acciones desarrolladas, los recursos empleados y los impactos generados junto con las mediciones e indicadores.

El siguiente cuadro muestra los temas estratégicos y los ODS a los que cada tema contribuye, el asunto material identificado para el tema definido y quiénes son los responsables de su gestión.

Tema estratégico	Asunto material	Responsable de la gestión	
<b>Estrategia y gestión del negocio</b> 	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
	<b>Comunidad</b> 	AR	Acciones RSE
IS		Impacto socioeconómico	Directorio y Gerencia General
SU		Servicio al usuario	Gerencia de Operaciones y Gerencia de Marketing
<b>Clientes</b> 	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
<b>Personal</b> 	GP	Gestión de personal	Gerencias
<b>Proveedores</b> 	RP	Relacionamiento proveedores	Gerencias
<b>Medioambiente</b> 	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

*(en pesos uruguayos)*

	2021	2020
Ventas*	402.275.121	682.433.932
Otros ingresos	155.258.653	162.726.121
<b>Costos directos:</b>		
Nacionales	-228.354.501	245.933.083
Valor agregado generado	329.179.273	599.226.970
<b>Distribución por grupos de interés:</b>		
Estado	8.134.041	23.108.310
Recursos humanos	170.123.125	212.965.533
Comunidad	2.648.192	3.269.756
Reinversión en la empresa	1.704.050	6.241.054
Financistas (bancos y otras instituciones)	86.374.404	98.560.640
Valor agregado distribuido	60.195.461	255.081.677

\*Se incluyen derechos de admisión en 2020 y 2021 por \$ 203.976.873 y \$ 19.215.638.

Tres Cruces no consolida estados contables, no cuenta con filiales ni ha realizado *joint ventures* en el ejercicio económico sobre actividades que por su materialidad deban ser destacadas. Durante este ejercicio, tampoco se han producido cambios significativos en la propiedad accionaria, en la cadena de valor o en los métodos de medición. La operativa de la organización 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.

# Sobre el desarrollo sostenible

Desde sus inicios, la empresa está comprometida con los principios que identifican a la Responsabilidad Social Empresaria, mediante un enfoque de gestión que busca compatibilizar rentabilidad con responsabilidad. Actualmente, en virtud de la evolución y la importancia de los conceptos que engloba de manera más amplia el desarrollo sostenible, Tres Cruces desarrolla sus actividades a partir de cinco áreas que permiten reafirmar su compromiso desde el punto de vista de sus impactos económicos, sociales y medioambientales:

102-16

## Principios y valores éticos

Los ideales y las creencias de una organización sirven como guía para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los valores de Tres Cruces se redefinen en un taller de trabajo realizado a los 20 años del surgimiento y con la participación de la mayoría de los integrantes de la organización y los consultores externos. Estos principios rigen todas las áreas de acción y son los siguientes:

### Compromiso

- > Estamos convencidos de lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- > Estamos comprometidos a actuar de la mejor manera posible en pro de los intereses de la organización, su personal, sus clientes y sus usuarios.
- > Sentimos la responsabilidad y el desafío de cumplir con los objetivos trazados.
- > Brindamos lo mejor de cada uno, respetando los valores, la misión y la visión organizacional.
- > Sentimos orgullo de crecer junto con 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, siendo la excelencia nuestro objetivo principal.
- > Entendemos que siempre es posible hacer las cosas mejor.

### Actitud positiva

- > Enfrentamos las situaciones diarias con buena onda y disposición.
- > Tomamos el control de lo que pensamos y transformamos nuestras ideas en hechos.
- > Evitamos las quejas y aportamos soluciones para resolver dificultades que se presentan.

### Respeto

- > Reconocemos y valoramos a las personas y sus opiniones.
- > Promovemos un trato 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, priorizando el beneficio grupal por sobre los intereses personales.
- > 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 las opiniones de los demás.
- > Confiamos en los aportes de cada uno de los colaboradores del equipo.

### Orientación a resultados

- > Diseñamos metas desafiantes para el desarrollo de la empresa, el equipo y la comunidad.
- > Hacemos nuestro máximo esfuerzo para cumplir con los objetivos.
- > Sabemos que el éxito laboral depende de los resultados obtenidos.

## Apoyo a la comunidad

Teniendo en cuenta el rol que cumple la organización en la comunidad, se desarrollan distintas acciones que tienen el propósito de maximizar los impactos positivos en el área de influencia, contribuyendo a que actores públicos y privados cumplan con sus objetivos. Estas iniciativas de apoyo incluyen contribuciones de dinero, tiempo, productos, servicios y otros recursos. La educación y el espíritu emprendedor de las microempresas ocupa un lugar preferencial en esta agenda de apoyo comunitario.

## Marketing responsable

La integridad de la información de los servicios de Tres Cruces resulta clave a la hora de mantener una relación de confianza con clientes y usuarios. En este sentido, se asume un fuerte compromiso de respeto en el desarrollo de prácticas comerciales transparentes y responsables que involucran *marketing*, publicidad, precios y relación con los proveedores.

## Cuidado del medioambiente

La problemática medioambiental concierne a todos y la organización asume el desafío de desarrollar acciones en la protección del planeta y el desarrollo sostenible. Si bien por su actividad no produce riesgos ambientales considerables, se promueve un uso responsable de los recursos naturales gestionados, monitoreando las distintas actividades que se desarrollan en su marco de acción.

## Calidad de vida y prácticas laborales

Los trabajadores hacen al éxito de una organización y, por eso, las políticas de gestión humana de Tres Cruces buscan desarrollarlos, tanto desde el punto de vista funcional como desde su calidad de vida y crecimiento personal. Esto se hace a través de compensaciones, beneficios, capacitaciones, diversidad, equidad, tiempo libre, salud y seguridad.

102-17

Desde el comienzo de la relación laboral, se guía a todo el personal en pro de una conducta ética y lícita, asumiendo su compromiso mediante la firma de un código de conducta. En instancias de capacitación, se establecen los parámetros de acción del personal, detallando a quién consultar en caso de dudas. También se atienden los aspectos vinculados a posibles conductas no deseadas. Las denuncias son recibidas y analizadas de forma directa por los supervisores o gerentes responsables de cada área, garantizando siempre la confidencialidad.

### Código de conducta

Cuando el colaborador ingresa a la organización, firma el *Código de conducta* de Tres Cruces que integra una serie de principios detallados a continuación:

- > 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 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.

En el período informado, la organización ha cumplido con las leyes y las reglamentaciones vigentes, así como con sus principios éticos. No se han detectado ni recibido informes sobre conflicto de intereses.

# Objetivos cumplidos



## Permanentes

Operar el complejo en forma correcta, brindando el mejor servicio tanto a pasajeros como usuarios y al menor costo posible. ✓

Desarrollar una completa propuesta comercial y de servicios con comercios líderes. ✓

Desarrollar políticas de *marketing* que atraigan compradores. ✓

Mantener el buen relacionamiento con las autoridades nacionales y gremiales del transporte. ✓

Minimizar la incobrabilidad y maximizar la administración de fondos. ✓

Mantener un equipo de trabajo motivado y capacitado, promoviendo el buen clima laboral. ✓

Formular y mantener un programa completo de RSE y Sostenibilidad que refuerza el vínculo entre Tres Cruces con sus grupos de interés y, en particular, con la comunidad a la que se debe. ✓

Procurar minimizar el impacto sobre el medioambiente que genera el complejo. ✓

Distribuir dividendos a los accionistas según los presupuestos financieros proyectados. ✓

Desarrollar políticas que minimizan el impacto del complejo sobre el tránsito de la zona. ✓



## Comerciales

Se logra un fortalecimiento comercial a partir de la rotación de locales con baja venta por otros con mayor capacidad de facturación. Se incorporan marcas que complementan la propuesta comercial en diferentes rubros: entretenimiento, electrodomésticos, muebles y decoración, pañalera, productos naturales, suplementos y *pet shop*. A los efectos de brindar un mejor servicio de *pick up in store*, se extiende a 78 % los locales que adoptan este sistema.



## Departamento de Operaciones y Terminal

### Terminal

Se realizan las auditorías correspondientes y se logra la certificación bajo la Norma ISO 9001:2015. Paralelamente, se avanza en el anteproyecto del nuevo Sistema de Información al Público.

### Operaciones

Se cumple con el objetivo de atender el protocolo sanitario exigido para mantener el complejo operativo y abierto al público. Asimismo, se negocian los contratos de servicios de proveedores del complejo por un plazo promedio de 10 meses, reduciendo un 21 % el monto total abonado por tal concepto.

### Seguridad

Se analizan las alternativas operativas y económicas para reducir el costo del servicio de seguridad a través del aumento de cámaras de reconocimiento facial. Se actualizan los manuales de procedimientos de seguridad.

### Tecnología

Se instala un sistema de control de acceso a la plataforma para verificar el pago de la tasa de embarque.



## Departamento de *Marketing*

Durante este ejercicio, se cumple con todo el calendario comercial de forma exitosa, con promociones de premios muy atractivos para todos los clientes del complejo en las categorías cosmética, bebidas, higiene personal, alimentos y ocio, entre otras. Estas se difunden en múltiples medios de comunicación. Se realizan promociones con motivo del Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño, Navidad, Vuelta a clases y Pascuas. También, se realizan promociones de precio y autoliquidables como forma de mantener un atractivo permanente para los clientes.

Conmemorando el Día Internacional de la Mujer, se lleva a cabo una creativa actividad a través del ojo del colectivo de mujeres fotógrafas En Blanca y Negra, y la periodista Andrea Sallé, retratando a clientes y pasajeros de Tres Cruces en una reflexión sobre qué mujeres los inspiran cada día. Esta iniciativa, que captura diferentes puntos de vista, concluye con una fotogalería en el *shopping* como homenaje a todas las mujeres.

La pandemia deja muchas alianzas, especialmente, con emprendedores locales, luego de la puesta en marcha de un plan de contenidos digitales bajo la consigna "Más juntos que nunca". Este vínculo se fortalece con el lanzamiento de Espacio MOOS. Este es un proyecto de corte comercial y social que busca posicionarse como una plataforma para que emprendedores uruguayos de distintos rubros —principalmente indumentaria, calzado, gastronomía y decoración, entre otros— encontrarán la oportunidad de participar de su primera experiencia en un *shopping*. En total, son 45 las marcas que han participado hasta el momento de la experiencia Espacio MOOS.

En sintonía con cuidar a clientes y funcionarios, durante las fechas que implican mayor intensidad de clientes, se implementa la acción "Árbitro del juego limpio". En ella participan actores que representan a árbitros de fútbol e invitan al público a respetar las normativas sobre covid-19 dispuestas en el complejo.



## Departamento de Administración

Se cumple con el pago de dividendos aprobado por la asamblea de accionistas.

Se elaboran informes de cumplimiento del flujo de fondos mensuales. Se entrega mensualmente el informe de gestión y, dentro de los 15 días siguientes, al cierre de mes, el informe de ventas del complejo.

Se presentan al Banco Central del Uruguay y la Bolsa de Valores de Montevideo los informes de compilación trimestrales, la revisión limitada semestral y el balance anual dentro de los plazos autorizados.

Se presenta el balance anual ante el MTOP y la Auditoría Interna de la Nación.

Se publica la memoria anual y el informe GRI, disponibles también en el sitio web de Tres Cruces.

Se obtiene una refinanciación a mediano plazo de créditos de corto plazo y se reduce la tasa de interés.

Se cumple con los límites de endeudamiento fijados por la asamblea de accionistas.

Se pagan puntualmente todos los impuestos y cargas sociales.

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

# Próximos objetivos

Nuevas metas se suman hacia un año más de gestión siempre con el horizonte de ofrecer un mejor servicio a viajeros, usuarios, clientes y arrendatarios del complejo.

- › Cumplir con la distribución de dividendos a los accionistas de acuerdo con lo previsto.
- › Minimizar los costos operativos de todas las áreas mediante la incorporación de tecnología y automatismos, destacándose la automatización del sistema de estacionamiento.
- › Comercializar locales libres en el Nivel Terminal que fueran devueltos por empresas de transporte que prestan servicios internacionales. Se procurará que estos incorporen servicios complementarios a los ya prestados.
- › Minimizar los egresos financieros durante todo el ejercicio, postergando, por lo tanto, toda inversión que no resulte imprescindible.
- › Trabajar con el objetivo de recuperar el nivel de toques de la terminal y ventas del *shopping*.
- › Continuar avanzando en la digitalización de los procesos para mejorar la gestión y reducir el consumo de papel en gestiones administrativas u operativas.
- › Lanzar una aplicación para el rastreo de buses en tiempo real, que permite a los usuarios tener información sobre el ómnibus y compartir la información de su viaje.
- › Implementar un sistema de medición de la tasa de captación y conversión para todos los locales comerciales del complejo.
- › Minimizar el uso de recursos naturales tales como la energía y el agua, a través de la implementación de medidas de eficiencia.



102-15

# Coyuntura económica

El año 2020 tiene una fuerte caída en el PBI debido a la influencia de la pandemia en el nivel de actividad, que impacta en el consumo privado en general y en el consumo de bienes de compra discrecional y servicios, que son los ofrecidos por los *shoppings*.

La relación de precios ha sido desfavorable con Argentina, aunque esto no tiene un impacto adicional, dado que las fronteras se han mantenido cerradas.

El ingreso de los hogares tiene una caída relevante, principalmente, el vinculado al salario, dado el impacto de la situación sanitaria sobre el empleo. Por su parte, el crédito al consumo a las familias tiene una leve caída.

La confianza del consumidor varía a lo largo de los meses entre pesimismo atendible y pesimismo moderado, en virtud de la evolución de la situación sanitaria mes a mes. Esto no favorece la compra de bienes, especialmente, los durables.

## Escenario macroeconómico

Variación del PBI	-5,90 %
Variación dólar	3,66 %
Variación IPC	6,76 %
Variación precio toque	0 %
Variación VPK	0 %

## Covid-19: cambio y adaptación

A fines del primer trimestre de 2020, se produce la crisis sanitaria que afecta a casi la totalidad de los sectores de la economía. Entre otros efectos, se genera un aumento significativo del desempleo, una reducción notoria de la movilidad, un descenso del consumo privado y un aumento en el tipo de cambio. Este escenario afecta duramente la totalidad del ejercicio económico.

El 13 de marzo de 2020, el Gobierno declara la emergencia sanitaria y cinco días después exhorta el cierre de los *shoppings*. Desde el 18 de marzo hasta el 8 de junio, el área comercial permanece cerrada, por lo que, durante 38 días del ejercicio que se informa, la actividad del centro comercial es casi nula, sin generar ingresos, pero sí gastos.

### Nuevos hábitos de transporte

El incremento de la cantidad de automóviles de los últimos años genera cambios en la forma de transporte, fenómeno que se intensifica particularmente luego de la pandemia y explica en parte la constante caída en la cantidad de los servicios de transporte público. Este sector también está atravesando dificultades en su

rentabilidad por un estancamiento en la actividad y un mayor peso relativo de los salarios, que solo es parcialmente considerado en la tarifa.

Desde el 1° de marzo de 2020, la tarifa no tiene variaciones, así como tampoco la indexación de los precios de toques y cesiones de uso de las boleterías y locales de encomiendas. Estos permanecen sin variación en valores nominales y, por lo tanto, tienen una caída en términos reales equivalente a la inflación registrada en el ejercicio.

En cuanto a la cantidad de servicios de transporte, se produce una nueva caída que impacta en los resultados de las empresas del rubro y 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 reduce considerablemente. Sobre fines de marzo, el Gobierno resuelve el cierre de las fronteras y, por ende, dejan de operar los servicios de transporte internacionales, situación que se mantiene incambiada al cierre de este ejercicio. Entre diciembre de 2020 y julio de 2021, se imponen aforos de 50 % en los servicios de transporte, contando con una financiación parcial por parte del Estado a las empresas de ese rubro.



## Impacto urbanístico

Los impactos territoriales son positivos para el entorno y la ciudad. El complejo forma parte del crecimiento de la zona, siendo un lugar más de servicios y esparcimiento para el visitante y el vecino. El edificio acompaña la revitalización urbana y estimula las transformaciones de su área de influencia, aumentando la densidad de la zona con nuevos proyectos de vivienda.



## Impacto socioeconómico

La sobredemanda moderada de servicios que genera Tres Cruces dinamiza los comercios del complejo y sus alrededores, provocando un efecto económico positivo. La demanda de bienes y servicios, así como la generación de empleo, resultan relevantes tanto para la zona de influencia como para el sector del comercio minorista en general, con impacto positivo en los indicadores de ocupación y desempleo. La actividad del complejo implica una leve valorización de los precios de los inmuebles del entorno, cuyo valor agregado tiene que ver con la proximidad a un centro comercial de amplia oferta de bienes y servicios.



## Impacto en el tránsito

Cerca de un 15 % del total de vehículos que circulan por la zona ingresa por día a Tres Cruces. 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 relacionadas con el abastecimiento de proveedores responden a una disminución del tiempo de permanencia de los vehículos en la zona de carga, que a su vez se traduce en una reducción de los impactos negativos en esa actividad debido al incremento del área comercial.



## Impacto medioambiental

La organización cuenta con un completo sistema de gestión y disposición de residuos elaborado por especialistas independientes. A su vez, cuenta con diversas medidas que apuntan a reducir los consumos de recursos naturales, así como el monitoreo de la calidad del aire en los espacios utilizados por los vehículos.



102-40 102-42 102-43 102-44

# Gestión de los grupos de interés

La actividad de Tres Cruces implica la interacción permanente con distintas personas, organizaciones e instituciones que consolidan los llamados “grupos de interés”. La relación y el diálogo con ellos permite comprender los impactos que la empresa genera en cada grupo —y viceversa—, así como sus necesidades y expectativas. Para conocer y priorizar los grupos de interés, la organización analiza los siguientes atributos:

- > **Responsabilidad:** refiere a con quiénes la organización tiene o tendrá responsabilidades comerciales, operativas, legales o morales.
- > **Dependencia:** refiere a quiénes son directa o indirectamente dependientes de las actividades y servicios de la empresa o aquellos de quienes la empresa depende para operar.
- > **Influencia:** refiere a quiénes pueden tener impacto en la toma de decisiones estratégicas u operativas de la empresa o de otros grupos de interés.

En el cuadro, a continuación, se presentan los grupos de interés identificados y los objetivos que se plantean para cada uno de ellos en busca de compatibilizar sus expectativas con los objetivos de negocio de la organización y los canales de comunicación a establecer.

Grupo de interés	Enfoque/Objetivos	Formas de relacionamiento y/o comunicación
Accionistas	Lograr una excelente rentabilidad de Tres Cruces que conviva con una proyección de la empresa en el largo plazo, permitiendo maximizar el valor de sus acciones y 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>• Medios digitales.</li> <li>• Contacto telefónico.</li> <li>• Informes.</li> </ul>
Autoridades nacionales, departamentales y municipales	Cumplir con lo previsto en los contratos de concesión de Obra Pública y Usufructo con el MTOP. Cumplir con la normativa dispuesta por el Banco Central del Uruguay y la Intendencia de Montevideo. Abonar las obligaciones fiscales que correspondan y ser un ejemplo por el cumplimiento de las responsabilidades y la defensa de la formalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto personal.</li> <li>• Medios digitales.</li> <li>• Contacto telefónico.</li> <li>• Correo electrónico.</li> <li>• Informes.</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 un lugar habitual de compra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto personal.</li> <li>• Medios digitales.</li> <li>• Atención telefónica.</li> <li>• Investigaciones de mercado.</li> <li>• Correo electrónico.</li> </ul>
Colaboradores	Constituir un lugar de trabajo agradable que asegure la permanencia en sus cargos a los trabajadores, con remuneraciones adecuadas para permitir el desarrollo personal y profesional de cada colaborador. Generar un buen espíritu de equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto personal.</li> <li>• Contacto telefónico.</li> <li>• Correo electrónico.</li> <li>• Plataforma de comunicación interna.</li> <li>• Reuniones a través de plataformas digitales.</li> </ul>
Comerciantes	Ser un espacio donde el comerciante pueda maximizar sus ventas, generando una adecuada rentabilidad. Desarrollar un buen trabajo de equipo con la Administración, logrando una comunicación efectiva entre las partes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto personal.</li> <li>• Intranet.</li> <li>• Atención telefónica.</li> <li>• Reunión de arrendatarios.</li> <li>• Correo electrónico.</li> </ul>
Comunidad	Ser la gran terminal de ómnibus de transporte carretero de nuestro país, complementada por un <i>shopping</i> que sirva adecuadamente a usuarios y visitantes. Ser un referente para la comunidad por el desarrollo de un programa de RSE dentro de una visión más amplia del desarrollo sostenible, que genere un mayor progreso socioeconómico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de la normativa.</li> <li>• Evaluación de acciones de RSE (propias, en alianzas o apoyando iniciativas de terceros).</li> <li>• Uso responsable de recursos.</li> <li>• Reuniones con organizaciones de la sociedad civil y otras instituciones.</li> </ul>
Medioambiente	Minimizar aquellos impactos en el medioambiente que puedan ser provocados por el desarrollo de las actividades de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de la normativa.</li> <li>• Uso responsable de recursos.</li> <li>• Controles ambientales.</li> </ul>
Proveedores	Construir una relación a largo plazo, de manera que exista una adecuada sintonía con las formas de trabajo de la organización. Colaborar con los proveedores a los efectos de fortalecer la cadena de valor. Cumplir en tiempo y forma las obligaciones de la empresa para con ellos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto personal.</li> <li>• Contacto telefónico.</li> <li>• Correo electrónico.</li> <li>• 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>• Atención telefónica.</li> <li>• Intranet.</li> <li>• Correo electrónico.</li> <li>• Reunión con transportistas, gremiales y autoridades.</li> </ul>
Usuarios	Ser un lugar seguro, limpio y con buen mantenimiento, que permita llegar o salir de Montevideo con la máxima comodidad y puntualidad. Ofrecer todos los servicios y productos que el usuario requiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto presencial.</li> <li>• Medios digitales.</li> <li>• Atención telefónica.</li> <li>• Correo electrónico.</li> </ul>



## Accionistas

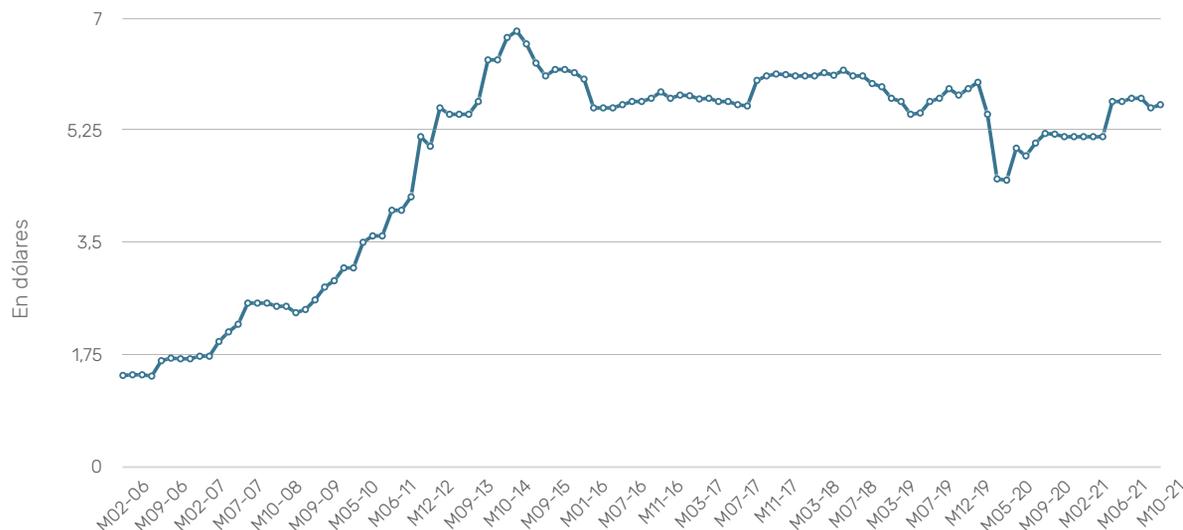
Tres Cruces trabaja para lograr una excelente rentabilidad que conviva con una proyección a largo plazo de la organización, maximizando el valor de sus acciones y permitiendo la distribución de dividendos acordes a las inversiones realizadas y el riesgo asumido. La divulgación de la información en forma pública y transparente se propone cumplir con la normativa vigente en materia de regulación para las empresas que cotizan instrumentos en régimen de oferta pública. Los documentos informativos se presentan a la Auditoría Interna de la Nación, el Banco Central del Uruguay y la Bolsa de Valores.

La memoria anual incluye información adicional complementaria para reportar a los grupos de interés sobre el avance de la gestión en cada ejercicio. Esta se presenta en formato impreso y/o digital a las instituciones referidas y a los principales grupos de interés. También, se pone a disposición del público general en el sitio web de Tres Cruces.

## COTIZACIÓN DE LA ACCIÓN GRALADO S.A.

	Cantidad de acciones operadas	Valor del cierre del mercado (US\$)		Cantidad de acciones operadas	Valor del cierre del mercado (US\$)		Cantidad de acciones operadas	Valor del cierre del mercado (US\$)
<b>2006</b>			<b>2013</b>			<b>2018</b>		
febrero	91.400	1,42	abril	10.100	5,60	enero	4.000	6,10
marzo	109.000	1,43	mayo	5.000	5,50	febrero	10.500	6,10
abril	113.550	1,43	junio	260.000	5,50	marzo	16.000	6,10
junio	28.700	1,41	setiembre	21.000	5,50	abril	27.450	6,15
setiembre	36.100	1,65				mayo	44.000	6,11
noviembre	84.168	1,69	<b>2014</b>			junio	68.500	6,19
diciembre	10.300	1,68	marzo	60.000	5,70	julio	39.000	6,10
			junio	30.000	6,35	agosto	25.000	6,10
<b>2007</b>			setiembre	30.000	6,35	setiembre	67.000	5,98
enero	10.000	1,68	octubre	10.000	6,70	octubre	35.000	5,93
febrero	10.000	1,72						
marzo	70.000	1,72	<b>2015</b>			<b>2019</b>		
abril	25.600	1,95	febrero	20.000	6,80	marzo	23.620	5,75
junio	10.000	2,10	mayo	63.000	6,60	abril	39.000	5,70
julio	23.400	2,22	junio	37.000	6,30	mayo	36.000	5,50
			setiembre	15.000	6,10	junio	14.000	5,52
<b>2008</b>			octubre	40.000	6,20	julio	12.000	5,70
enero	56.500	2,55	noviembre	33.000	6,20	agosto	1.000	5,75
febrero	25.000	2,55	diciembre	40.000	6,15	setiembre	5.000	5,90
agosto	78.900	2,55				octubre	15.000	5,80
octubre	107.000	2,50	<b>2016</b>			diciembre	15.350	5,90
diciembre	55.000	2,50	enero	25.000	6,05			
			marzo	67.000	5,60	<b>2020</b>		
<b>2009</b>			mayo	13.000	5,60	enero	6.000	6,00
febrero	10.000	2,40	junio	3.300	5,60	marzo	3.000	5,50
agosto	25.000	2,45	julio	30.000	5,65	abril	243.000	4,49
setiembre	30.600	2,60	agosto	30.000	5,70	mayo	121.200	4,47
noviembre	49.885	2,80	setiembre	32.000	5,70	junio	11.974	4,97
			octubre	20.000	5,75	julio	3.080	4,85
<b>2010</b>			noviembre	5.000	5,85	agosto	8.785	5,05
enero	5.000	2,90	diciembre	105.500	5,75	setiembre	20.000	5,20
abril	1.000	3,10				octubre	2.240	5,19
mayo	10.000	3,10	<b>2017</b>			noviembre	1.600	5,15
agosto	3.800	3,50	enero	102.000	5,80			
noviembre	22.400	3,60	febrero	116.600	5,79	<b>2021</b>		
			marzo	81.250	5,74	enero	0	5,15
<b>2011</b>			abril	32.000	5,75	febrero	0	5,15
mayo	1.000	3,60	mayo	12.500	5,70	marzo	0	5,15
junio	3.000	4,00	junio	30.000	5,70	abril	0	5,15
noviembre	1.600	4,00	julio	10.000	5,65	mayo	5.000	5,70
			agosto	20.000	5,63	junio	0	5,70
<b>2012</b>			setiembre	111.000	6,03	julio	8.000	5,75
marzo	5.000	4,21	octubre	1.000	6,10	agosto	15.200	5,75
agosto	10.000	5,15	noviembre	36.000	6,13	setiembre	20.320	5,60
diciembre	20.000	5,00	diciembre	21.000	6,12	octubre	880	5,65

## EVOLUCIÓN DEL PRECIO DE LA ACCIÓN





## Autoridades municipales, departamentales y nacionales

Tres Cruces cumple con todas las obligaciones del contrato de concesión y usufructo con el Ministerio de Transporte y Obras Públicas. Realiza todas las comunicaciones previstas y mantiene un vínculo permanente con las autoridades departamentales y municipales para coordinar temas relacionados al tránsito y los espacios públicos. En el mismo orden, cumple con la normativa dispuesta por el Banco Central del Uruguay y con la presentación de información requerida.

201-4

La empresa no recibe ayuda financiera por parte del gobierno. La suma total de impuestos pagados es de:

**2021 \$ 10.315.190**

**2020 \$ 30.040.396**

Tres Cruces contribuye con diferentes instituciones estatales, ya sea con espacios dentro del complejo como difundiendo y apoyando distintas campañas de bien público.



## Clientes

Los clientes son el grupo de interés más importante para Tres Cruces, a quienes se orienta el *mix* comercial, la oferta de servicios, las promociones anuales y las acciones de moda. Trabajar con distintas vías de comunicación es fundamental para conocer sus opiniones, especialmente, los canales digitales, gestionados día a día para procurar responder, en el menor tiempo posible, el 100 % de las consultas, reclamos y sugerencias recibidas. Para ello, se cuenta con una gestión personalizada de cada comentario, que es tratado en el programa de CRM con un registro único. Un colaborador designado se encarga de analizar los planteos recibidos, realizar la gestión con los locales cuando corresponde o derivar el tema a los diferentes sectores dentro la organización para que continúe su curso. A los clientes siempre se les responde sobre sus planteos, ya sea mediante llamado telefónico, correo electrónico o comunicación personal.

416-2

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

417-2

No existen 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 respondan en tiempo y forma las quejas recibidas.

Existen ocho formas de realizar reclamos, sugerencias y felicitaciones:

- > Buzón en el Nivel Terminal (2).
- > Buzón en el Nivel Shopping (1).
- > *Stand* de servicio de Atención al Cliente (2).
- > Administración.
- > Teléfono.
- > Correo electrónico.
- > Redes sociales.
- > WhatsApp.

## INFORME ANUAL: RECLAMOS, SUGERENCIAS Y FELICITACIONES

### Reclamos

Otros	117
Atención brindada	66
Locales	48
Empresas transportistas	40
Baños	39
Encomiendas	30
Seguridad interna	29
Andenes	11
Accesos	9
Estacionamiento	9
Seguridad externa	9
Limpieza	8
Sala de espera	6
Lockers carga celulares	5
Bancos	4
Altoparlantes	3
Patio de comidas	3
Promociones	3
Remises	3
Ascensor	2
Escaleras mecánicas	2
Página web	2
Publicidad	2
<b>Total</b>	<b>450</b>

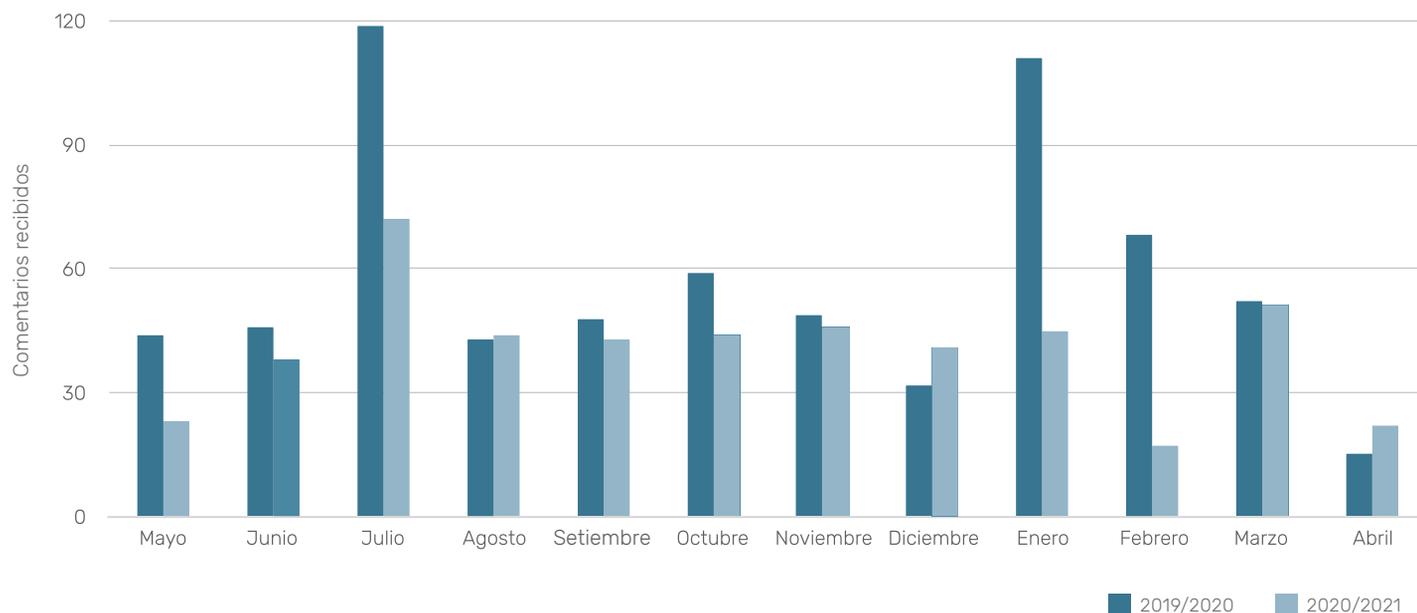
### Felicitaciones

Otros	8
Baños	6
Atención Brindada	3
Locales	2
<b>Total</b>	<b>19</b>

### Sugerencias

Otros	13
Encomiendas	2
Locales	2
<b>Total</b>	<b>17</b>

## RECLAMOS, SUGERENCIAS Y FELICITACIONES



## PROMOCIONES COMERCIALES RESPONSABLES

Previo al lanzamiento de una acción o promoción de *marketing*, Tres Cruces se cerciora de que estas cumplan con la normativa vigente, en tanto organización comprometida con el *marketing* responsable. Esto supone un minucioso trabajo para asegurar a clientes y consumidores que toda la información legal correspondiente está contenida en los materiales de cada promoción para evitar posibles confusiones. De este modo, se especifica en forma precisa y clara su mecánica y vigencia, la cantidad de productos a promocionar y el tipo de premios. Estas bases de participación se exhiben claramente en el sitio web de Tres Cruces y en los centros de canje.

La información recabada en los *stands* de Atención al Cliente –canales de comunicación directa y permanente– significa un insumo muy importante para el Departamento de *Marketing*. Este analiza los comentarios y las respuestas de los clientes a las distintas promociones con el fin de conocer en qué medida esas acciones cumplen con las expectativas establecidas al momento de su definición.

417-3

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

418-1

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

419-1

La empresa no recibe sanciones monetarias o no monetarias por el incumplimiento de leyes, regulaciones o normativas en los ámbitos social y económico.

## ACCIONES DE MARKETING

Durante el ejercicio, se ofrece una variada propuesta comercial de promociones elaboradas para atender la diversidad de público de Tres Cruces. El calendario habitual de promociones para los días de la Madre, del Padre, del Niño y Fin de Año se desarrolla con gran éxito y aceptación por parte de los clientes, agotando los *stocks*. Además, se suman acciones promocionales para completar la agenda y tener una oferta constante de promociones que incentiven las visitas y premien las compras realizadas en el *shopping*. Se logra tener una diversidad de productos de estética, gastronomía, bebidas alcohólicas y tiempo libre, contemplando las diferentes edades de los clientes.



**INCREÍBLES** de invierno

**- GRANDES -**  
**OFERTAS**  
del 1 al 10 de agosto

CON VISA **sonrisas** Scotiabank

**10% DE DESCUENTO ADICIONAL**



**Tres Cruces**

**MÁS MOTIVOS PARA DISFRUTAR LAS CLASES!**



LLEVATE UNA LUNCHERA + BOTELLA

Cada \$ 1200 en compras + \$ 290  
Con VISA o SONRISAS + \$ 290  
Con VISA SONRISAS + \$ 290 + \$ 200 SONRISAS

**Tres Cruces**

**DESCUBRÍ TU Esencia**

Cada \$800 en compras Llévate un pack DE REGALO



Subí y retiralo en el Centro de Canje, Shopping Nivel 2.

**Tres Cruces**

**DISFRUTAR EL CAMINO**  
ESTA EN TU DESTINO

Cada \$1500 en compras  
**+\$490**



Subí y retiralo en el Centro de Canje, Shopping Nivel 2.

**Tres Cruces**

**TE DESCANTAMOS EL IVA**

**DEL 6 AL 9 DE NOVIEMBRE**

CON VISA **sonrisas** Scotiabank

**10% DE DESCUENTO ADICIONAL**

EN LOS LUGARES ADHERIDOS, EL IVA LO PAGAMOS NOSOTROS. Reservados todos los derechos. No se responsabiliza por daños materiales o personales. No se aplica a compras de carácter financiero. No se aplica a compras de carácter financiero.

**Tres Cruces**

**DISFRUTÁ EL SABOR DE CREAR UN GRAN MOMENTO**

Llévate un Gin Gordon's + Tónica Schweppes

Cada \$800 en compras **+\$390**  
200 SONRISAS acumulables



**Tres Cruces**

**COSECHA DE AMOR**  
DÍA DEL PADRE

Llévate una botella de vino Campanella de Tulum

Cada \$1500 en compras + \$190  
Con VISA o SONRISAS + \$190  
Con VISA SONRISAS + \$190



**Tres Cruces**

**DESTINO: compartir**

LLEVATE UN PACK DE 6 CERVEZAS + COPÓN

Cada \$1500 en compras + \$290



Subí y retiralo en el Centro de Canje, Shopping Nivel 2.

**Tres Cruces**

**BLACK FRIDAY SHOPPINGS**

¡PREPÁRATE! ESTE VIERNES

APROVECHA LOS DESCUENTOS EN LOS LUGARES ADHERIDOS

Visítalos respetando las distancias y cumpliendo las reglas. No confundas entre ellos.

**Tres Cruces**

**Reencontrarse es el mejor regalo**  
¡FELIZ DÍA, MAMÁ!

Llévate un pack Eucerin para regalarlo a mamá!

Cada \$1500 en compras **+\$300**

Con VISA o con SONRISAS + \$300  
Con VISA SONRISAS + \$300



**Tres Cruces**

**PRÓXIMO DESTINO: VERANO**

Llévate un protector solar Demur de 250 ml

Cada \$800 en compras **+\$550**



Subí y retiralo en el Centro de Canje, Shopping Nivel 2.

**Tres Cruces**

**PASCUAS**  
llena de dulces sorpresas

LLEVATE UNA HAPPY BOX BATHEN SMARTIES

Cada \$ 800 en compras + \$ 240  
Compras con VISA SONRISAS + \$ 200  
o 200 SONRISAS



**Tres Cruces**

**PRÁCTICAMENTE para todo**

LLEVATE UNA PRÁCTICA MESA PLEGABLE

CADA \$1500 EN COMPRAS + \$390  
CON TARJETA VISA O SCOTIABANK + \$390  
CON VISA SONRISAS + \$350



**Tres Cruces**

**NO TE DUERMAS ...o sí**

LLEVATE UN SOBRE DE DORMIR ZENIT

Cada \$ 1000 en compras + \$ 490  
o 490 SONRISAS\*

\* acumulables en tu tarjeta de crédito.



**Tres Cruces**

**Navidad llega al mar!**

Llévate tu peluche estacionable

Cada \$ 1.500 + \$ 290 en compras



Subí y retiralo en el Centro de Canje, Shopping Nivel 2.

**Tres Cruces**

## ACCIONES DEL EJERCICIO

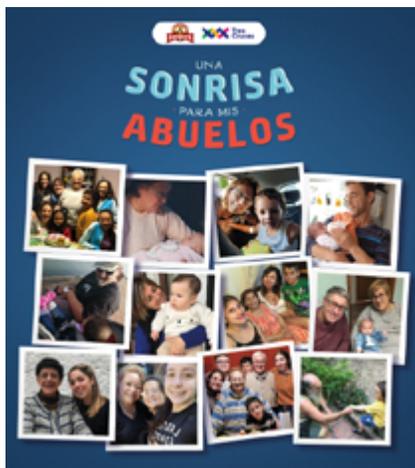
### Día Nacional del Libro

Con motivo del Día Nacional del Libro, celebrado cada 26 de mayo, se realiza una acción digital que tiene por objetivo incentivar la lectura, otorgándose como premio un *check* obsequio para utilizar en las librerías del *shopping*.



### Día de los Abuelos

Para sorprender a los abuelos en su día, se lanza la convocatoria llamada "Una sonrisa para mis abuelos" en alianza con Emigrante. La invitación está dirigida a los nietos, convocándolos a preparar un mensaje especial que es entregado en la casa de los abuelos ganadores junto a un postre dulce.



### Degustación de vinos

En el marco de la promoción del Día del Padre, con premios de vinos Campotinto, se realiza una degustación de vinos con el apoyo de Iberpark. La acción se lleva a cabo en el Nivel 2 del *shopping*, donde se monta un espacio para catar distintas opciones de las bodegas.



### Dibujá sin límites

Se trata de una convocatoria para los más pequeños, invitándolos a intervenir de forma creativa y con mucho color el *landmark* de Tres Cruces. Entre los participantes se sortea un *check* obsequio para canjear en el centro comercial.



### Destino Nostalgia

Con las medidas sanitarias vigentes, la tradicional Noche de la Nostalgia se celebra en familia, puertas adentro de cada hogar. Tres Cruces sortea una picada para compartir un festejo distinto.



### Halloween

Es una propuesta muy divertida que invita a los más pequeños a pedir golosinas en todos los locales, decorados al mejor estilo Halloween. Además, la acción se completa con animadores disfrazados de divertidos personajes que recorren el *shopping*, haciendo intervenciones con el público, tomándose fotos y entregando a los niños variedad de dulces. Ubicado en el ingreso principal del complejo, un automóvil modelo Fusca, decorado como una calabaza gigante, sorprende a los clientes e invita a tomarse fotografías e interactuar con otros personajes vinculados a la temática.



### Árbitros del juego limpio

Durante las zafras de diciembre y julio (vacaciones y Día del Padre), se realiza una activación con actores representando árbitros de fútbol. Mientras recorren el *shopping*, los árbitros observan las conductas de los clientes para incentivarlos a respetar las medidas sanitarias vigentes dispuestas para el complejo, sin perder el tono lúdico.



### Weekend MOOS

Se organiza un fin de semana con varias actividades en el Nivel 2 del *shopping*, tales como degustaciones de bodegas, talleres de manualidades y globología para niños, *shows* de magia, música en vivo y descuentos en Espacio MOOS. Además, se reúnen algunos artistas que pintan cuadros *in situ* mientras personajes de Juegópolis recorren el *mall* y se sacan fotos con los más pequeños. Todas las actividades buscan promover una experiencia diferente para los clientes.



### Espacio MOOS

A partir de una convocatoria abierta que reúne más de 800 propuestas de emprendedores locales de distintos rubros, nace Espacio MOOS. Es un multiespacio de 500 metros cuadrados que se inaugura el 1° de setiembre con 28 emprendedores listos para vivir su primera "experiencia *shopping*".

Antes del lanzamiento, los fundadores de cada emprendimiento reciben un *coaching* sobre temáticas que abarcan desde cómo armar sus locales hasta cómo exhibir la mercadería y qué estrategias implementar según el rubro.

El público disfruta descubriendo propuestas que incluyen indumentaria, calzado, productos infantiles, accesorios, decoración, artesanías, hogar y otros, dentro de un espacio moderno y confortable. Además, se cuenta con un espacio gastronómico con el atractivo de un gran mural pintado por el artista Leandro Bustamante.

Espacio MOOS es un proyecto vivo que se va renovando gracias a la rotación de marcas para dar más oportunidades a más emprendedores. Se trata de una propuesta innovadora, ya que es la primera vez que se realiza una alianza entre emprendedores y el *shopping*, la cual simboliza una instancia de aprendizaje para todos.

## SITIO WEB

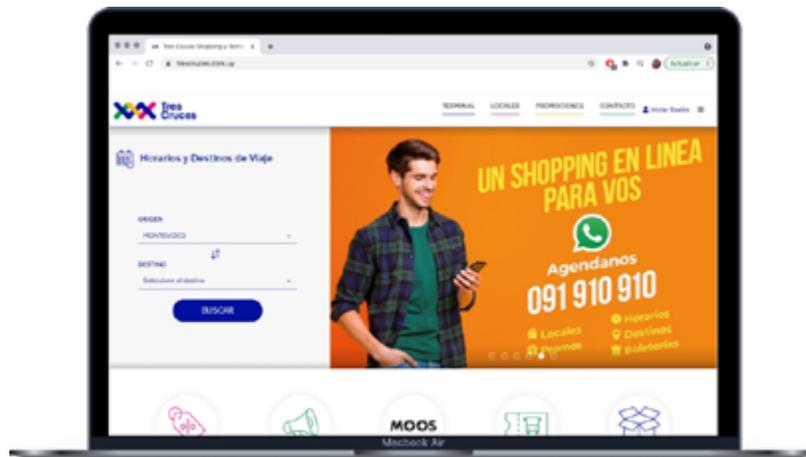
El sitio web [www.trescruces.com.uy](http://www.trescruces.com.uy) cuenta con información completa sobre el complejo. Incluye compañías de transporte que operan en la terminal, locales comerciales, lugares disponibles de estacionamiento, oferta de servicios, teléfonos de contacto, páginas web de locales y principales promociones vigentes. El sistema *responsive* del sitio permite que se adapte a diferentes dispositivos electrónicos (computadora, tableta, celular).

Se mantiene el buscador de “Horarios y destinos” como la herramienta más utilizada dentro del sitio. La información –correspondiente a todos los servicios que tienen como destino u origen a Montevideo, operando desde Tres Cruces– se ofrece ordenada por destino, hora de salida y compañía de transporte. También, se incluyen datos de contacto de cada empresa y precio estimado del pasaje al destino elegido.

Durante este ejercicio, se alcanzan 470.000 visitas promedio por mes. Este valor refleja un descenso con respecto al período anterior debido a la llegada de la pandemia y la cancelación de servicios de la terminal.

Debido a la cantidad de consultas permanentes en la web y en “Horarios y destinos”, el sistema de *banners* a publicitar se define en orden de importancia del material. Además, el sitio permite realizar *landing pages* programadas para las distintas promociones que se proponen a lo largo del año.

Durante el ejercicio, se realizan auditorías para determinar el funcionamiento, la experiencia de usuario y la temática SEO, orientadas a mejorar el servicio *online*.



## REDES SOCIALES

Entre las comunidades de Facebook e Instagram –principales redes sociales según el público objetivo de Tres Cruces– se suman 436.811 seguidores.

El *engagement* de ambas redes aumentó, indicando una interacción positiva con el público. A través de estas, se mantiene una comunicación directa con los seguidores mediante posteos con recomendaciones, promociones, sorteos, noticias de interés, información de servicios, propuestas y apoyo comercial a los locales.

La utilización de WhatsApp como canal de contacto se ha convertido en una importante vía de comunicación con los

clientes, habiéndose superado las 47.000 conversaciones en este ejercicio.

Respecto al *e-mail marketing*, Tres Cruces cuenta con una base de datos de 125.000 usuarios registrados, a quienes se les realizan envíos semanales comunicando promociones e información de interés.

El nivel de interacción es bueno, lo que permite evaluar de forma permanente las preferencias del público y la aceptación de las acciones realizadas, tanto en lo digital como aquellas desarrolladas dentro del complejo.



Facebook  
**298.553**  
seguidores



Instagram  
**138.258**  
seguidores



WhatsApp  
**47.000**  
conversaciones



*E-mail marketing*  
**125.000**  
usuarios registrados



## Colaboradores

Que el personal pueda desarrollar sus actividades en un ambiente respetuoso y cómodo, donde se incentive el trabajo en equipo, es uno de los desafíos de Tres Cruces. A tales fines se pretende brindar una remuneración adecuada que promueva la permanencia de cada colaborador en su puesto de trabajo, apostando al desarrollo integral del equipo, tanto desde el punto de vista profesional como individual.

Para la gestión del personal se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- > Cumplir con todas las obligaciones legales de la seguridad social.
- > Asegurar razonablemente al personal su permanencia dentro de la empresa.
- > Mantener un equipo de trabajo motivado y orgulloso de pertenecer a la organización.
- > Propiciar un ambiente en el que se valore el trabajo en equipo, el respeto mutuo y la igualdad de oportunidades.
- > Contar con un sistema de compensación orientado 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 COLABORADORES Y ROTACIÓN MEDIA SEGÚN EDAD Y GÉNERO

	2021		2020	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Trabajadores entre 18 y 30 años	4	5	6	7
Trabajadores entre 31 y 45 años	15	25	14	23
Trabajadores entre 46 y 59 años	8	20	8	20
Trabajadores mayores de 60 años	0	1	0	3
Número de empleados	27	51	28	53
Rotación media por género	8 %	10 %	13 %	6 %
Trabajadores entre 18 y 30 años	17 %	0 %	13 %	15 %
Trabajadores entre 31 y 45 años	0 %	14 %	21 %	4 %
Trabajadores entre 46 y 59 años	0 %	0 %	0 %	0 %
Trabajadores mayores de 60 años	150 %	0 %	0 %	29 %

403-2

### LESIONES, DÍAS PERDIDOS, ACCIDENTES Y TASA DE AUSENTISMO

	2021		2020	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Accidentes por género	0	0	0	3
Días perdidos	0	0	0	40
Tasa de ausentismo por accidentes	0 %	0 %	0 %	0,17 %
Tasa de ausentismo (en horas) por faltas	0,37 %		0,70 %	

401-3

En este ejercicio dos trabajadores se acogen al permiso parental.

202-1

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

**2021 1,85 veces**  
**2020 1,75 veces**

El incremento promedio de todo el personal sin la persona mejor paga es de 5,22 %, mientras que el incremento de la persona mejor paga es de 3,71 %.

405-2

La relación entre el salario base de hombres y mujeres para la misma categoría es de 100 %.

404-1

**Capacitación del personal**

Debido a la pandemia, los planes de capacitación del ejercicio deben ser postergados, realizándose únicamente el taller referido a "Seguridad y DDHH". Este es impartido a los responsables del área de Seguridad tanto de Tres Cruces como de Prosegur, empresa tercerizada responsable de la seguridad del complejo.

Durante el próximo ejercicio, se retomará el plan de capacitación que permitirá actualizar al personal de las diferentes áreas.

404-2

Los planes de formación que diseña la organización tienen como objetivo no solo la mejora de las aptitudes de los funcionarios para la realización de sus tareas específicas, sino la contribución al desarrollo personal de los individuos. Esto se logra identificando y compatibilizando las necesidades de la empresa con las de las personas, para lo cual se brindan oportunidades de apoyo. Se cuenta con manuales de procedimientos para las principales actividades de la organización, que son revisados y actualizados anualmente. Los trabajadores de cada sector reciben una copia de aquellos procedimientos que involucran las tareas que realizan.

**Código de conducta y principios éticos**

205-2

Cada vez que un nuevo colaborador se suma al equipo recibe un código de conducta y principios éticos. En esta instancia, los colaboradores se comprometen por escrito a cumplir con este documento que sirve de marco de referencia para el desarrollo de sus responsabilidades, donde se dictan las normas de conducta esperadas y se establecen los mecanismos de denuncia y resolución. Puede consultarse el texto completo del código en el sitio web de la empresa: [www.trescruces.com.uy/quienes-somos](http://www.trescruces.com.uy/quienes-somos).

205-1

Con el objetivo de detectar y disuadir la ocurrencia de cualquier tipo de acción irregular, se evalúa el funcionamiento del sistema de control interno, incluyendo

aspectos como la debida protección de los activos y demás recursos y la existencia de los controles establecidos.

Asimismo, la auditoría externa emite anualmente una carta de control interno en la que no se detectan aspectos de relevancia. La última carta recibida está fechada el 7 de agosto de 2019.

205-3

En el presente ejercicio, no hay casos de reporte de conductas inapropiadas o corrupción. La organización verifica el cumplimiento de las obligaciones referidas a la seguridad social de la totalidad de los servicios tercerizados que requieran 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 este período, no hay reclamos sobre prácticas laborales gestionadas mediante mecanismos formales.

406-1

No existen incidentes denunciados de discriminación de ningún tipo.

**Intranet Conecta3**

La plataforma intranet Conecta3 promueve una comunicación interna fluida entre todo el equipo de Tres Cruces. Los colaboradores pueden subir información relevante a través de la plataforma Golntegro, facilitando la difusión de eventuales cambios que se generan en el complejo, la mejora de gestión de las diferentes áreas y la reducción de los tiempos de comunicación.

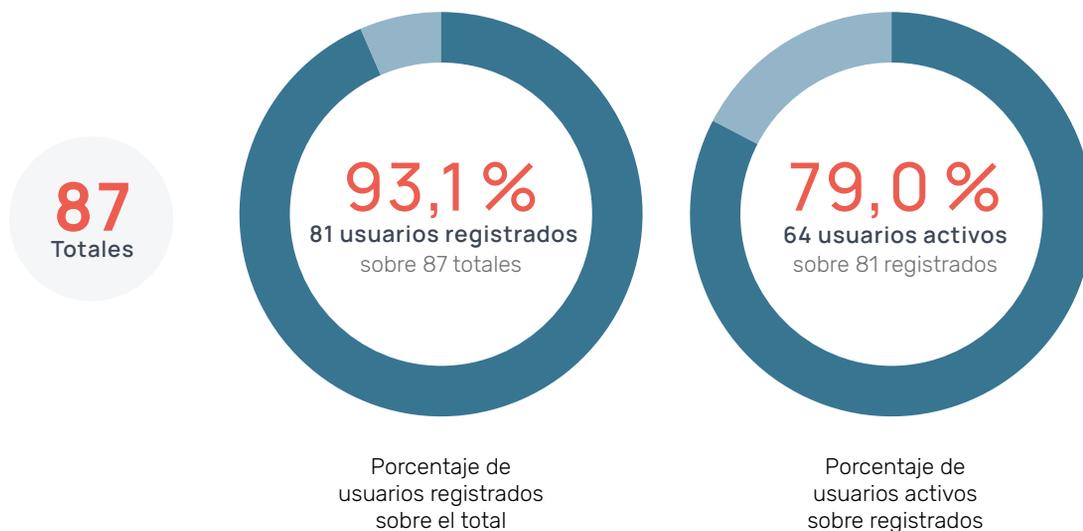
Conecta3 también se posiciona como un canal de comunicación informal que promueve y mejora el relacionamiento entre todos los colaboradores. Allí se informa sobre cumpleaños, nacimientos y aniversarios, se realizan sorteos y acciones internas con distintas consignas y se comparten fotos de acontecimientos alusivos, siempre con el objetivo de generar más interacción entre la comunidad de trabajadores.

401-2

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 un valor de \$ 6.000 por nacimiento de un hijo.
- > Combo de cumpleaños con productos de confitería.
- > Noche de bodas en hotel cinco estrellas para trabajadores que contraigan matrimonio.
- > Set de útiles escolares y liceales, adecuados al grado de estudio, para cada hijo del colaborador al comienzo de las clases.
- > Préstamo de todos los textos de estudio escolar y liceal para hijos de colaboradores.
- > Uniformes y zapatos de trabajo.
- > Prima de \$ 6.000 por nacimiento del primer hijo.
- > 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.

## USUARIOS ACTIVOS Y TOTALES DE LA PLATAFORMA CONECTA3



### Lunes de Fruta

Se continúa con el programa Lunes de Fruta que responde al interés 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 y pone a disposición los elementos necesarios para la preparación de jugos y licuados.

### Biblioteca Tres Cruces

Con el objetivo de fomentar la lectura, el servicio de la biblioteca cuenta con casi 1.000 ejemplares disponibles, sumando y/o renovando títulos año a año. Este beneficio alcanza a todos los funcionarios del complejo con el objetivo de colaborar con el enriquecimiento cultural del personal que desarrolla funciones dentro del *mall*, dándole accesibilidad a una diversa oferta de títulos, géneros y autores. Ahora, además de la gestión personal en Atención al Cliente, se cuenta con un servicio web a través del cual el funcionario puede registrarse, consultar el catálogo en línea y realizar solicitudes de préstamo desde cualquier dispositivo.

### Capacitación para el personal tercerizado

Como forma de optimizar la experiencia de los clientes con Tres Cruces, el Departamento de Seguridad capacita en forma periódica al personal tercerizado que ingresa a 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. El objetivo de esta instancia es que quienes trabajan en el complejo conozcan cuál es la visión de servicio que tiene la organización y 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.

410-1

### Seguridad y Derechos Humanos

El respeto de los derechos humanos es un tema que toma cada vez más relevancia por implicar un aspecto fundamental de

la convivencia social. La seguridad en la organización es supervisada por un equipo propio y realizada por guardias de Prosegur.

En Tres Cruces se considera que, más allá de la capacitación específica, es importante el complemento con información sobre los diferentes abordajes e iniciativas que, a nivel internacional, se alinean con las mejores prácticas empresariales.

Con este objetivo, en el marco de las restricciones por la emergencia sanitaria, se brinda un taller virtual de Seguridad y Derechos Humanos para los responsables de la seguridad del complejo. Este taller incluye aspectos generales referidos al desarrollo sostenible, principales iniciativas que vinculan los derechos humanos y las empresas, su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el manejo diario de situaciones que puedan considerarse una vulneración de los derechos de las personas. A partir de este taller, sus contenidos se incluyen como parte del proceso de inducción para quienes deban desempeñar tareas de seguridad en la organización.



## Comerciantes

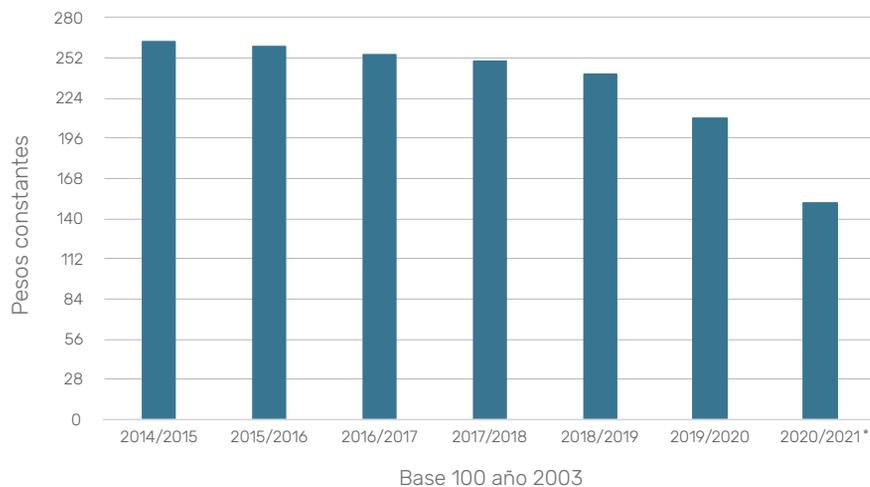
El complejo se propone ser un lugar donde el comerciante pueda maximizar sus ventas y desarrollar un buen trabajo de equipo con la administración, logrando una buena comunicación entre todas las partes.

Como en años anteriores, se trabaja en el armado de una adecuada y variada mezcla comercial, fortaleciendo los rubros en los que existen mayores oportunidades de atender una demanda insatisfecha.

En este ejercicio, se continúa prestando atención a la repercusión de las compras en el exterior, así como a 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, ver la evolución de su venta y compararla con la evolución del rubro que integra y del centro comercial en general.

## VENTAS EN LOCALES COMERCIALES



\*Entre el 18 de marzo y el 8 de junio, el shopping permanece cerrado. Esto tiene un impacto significativo en las ventas del período.





## Comunidad

El programa de responsabilidad social de Tres Cruces pretende abarcar diversas necesidades y expectativas de la sociedad, intentando ser agente receptivo y activo en atención a la conexión que se tiene con el público de todo el país.

La organización entiende que, para lograr el mayor impacto de sus propuestas y acciones, el mejor camino es mediante el establecimiento de alianzas con diferentes empresas, instituciones públicas y privadas, así como con un sinnúmero de entidades de la sociedad civil. Son estos socios –cada uno especialista en la temática a abordar– los que ejecutan y gestionan las distintas iniciativas. Una comunicación permanente con dichas entidades, así como evaluaciones periódicas y análisis sobre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, permite optimizar el tiempo y otros recursos de la organización.

En virtud de que las necesidades y propuestas son muchas y muy diversas, al momento de establecer las distintas alianzas, se toma en cuenta una serie de factores:

- > La trayectoria, la especialización y la formalidad de la institución.
- > La relación entre la acción a desarrollarse y la actividad de Tres Cruces.
- > 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. A continuación, se comparten las realizadas en este ejercicio.

## 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, quieran 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.

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

En el mes de agosto, se presenta la campaña de inscripciones en Ánima, brindándose apoyo en la difusión e invitando a sumarse para acercar más oportunidades a los jóvenes del país. Además, se realiza la venta de los moldes de juguetes para armar y pintar. Con la consigna “Reciclar es divertido y colaborás con el medioambiente”, esta campaña apela a la responsabilidad ambiental a través de una propuesta lúdica. El 100 % de las ventas netas es destinado a Ánima.

En este año especial, Ánima también presenta la campaña “Cambiá la forma”, una invitación a cambiar la forma de enseñar, aprender y trabajar mediante la formación dual, pero también a cambiar la forma en que vemos a los jóvenes. A través de piezas testimoniales, se busca mostrar el cambio en la vida de los estudiantes que transitan por la institución y los resultados de su propuesta.

Estas campañas cuentan con una gran difusión por parte de Tres Cruces a través de materiales impresos, redes sociales y medios digitales, enmarcados en una estrategia de comunicación.





## NIÑOS CON ALAS

Tres Cruces renueva el compromiso con la Fundación Niños con Alas. Con el aporte realizado, se financia la escolaridad de los ahijados y se mantiene un vínculo de apoyo, participando en diversas actividades, cumpleaños y recibiendo a los niños en el complejo. Actualmente, la organización está apadrinando a Rocío y Benjamín, ayudándolos en el transcurso de su vida escolar. Ambos son alumnos del Colegio Obra Banneux, ubicado en el barrio Casavalle.



## JUBILAR

La empresa colabora con el Liceo Jubilar para que pueda seguir brindando educación integral de acceso gratuito a más de 400 alumnos que cursan nivel secundario. Este aporte ayuda a financiar parte de los costos educativos de los alumnos.

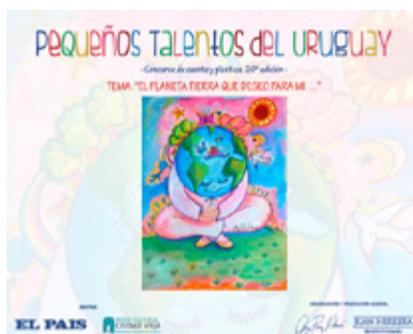
## APOYO A ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

Estudiantes de centros de estudios públicos o privados realizan consultas y solicitudes de información con fines educativos. En ocasiones, se pautan entrevistas con la gerencia para brindar la información necesaria, mientras que, en otras oportunidades, se autorizan trabajos de campo con los clientes y/o usuarios de Tres Cruces (por ejemplo, encuestas), realizadas de forma directa por cada estudiante.



## CAMPAÑA TEJIDOS DEL CORAZÓN

La 12ª edición de esta acción que se realiza en conjunto con Fundación SECOM tiene una versión diferente y especial en tiempos de pandemia. Más de 30 voluntarias han realizado tejidos desde sus hogares con el aporte de lana de Tres Cruces, logrando más de 300 prendas destinadas a niños del Caif El Timbó para que tengan un invierno más abrigado. La campaña tiene difusión en Canal 12 (programa *Americando*) y redes sociales.



## PEQUEÑOS TALENTOS

Un año más, la empresa apoya el concurso Pequeños Talentos del Uruguay organizado por Juan Herrera Producciones junto con Agó Páez Vilaró. Se trata de una iniciativa cultural que realiza una convocatoria a nivel nacional de niños y niñas que estén cursando primaria. En su 20ª edición, la temática es "El planeta Tierra que deseo para mí". El jurado está integrado por personalidades del arte y la cultura encargadas de elegir a los ganadores entre más de 8.000 obras recibidas. Finaliza con una ceremonia en la que se premia a los más destacados en cada categoría.



## PARTICIPACIÓN EN DERES

Tres Cruces es socio fundador de DERES junto con un centenar de empresas de Uruguay que trabajan responsablemente para el desarrollo sostenible. La organización participa de forma activa en talleres, seminarios y otras iniciativas.

## ÍNDICE NACIONAL DE RSE

Las instituciones ACDE y DERES desarrollaron en forma conjunta un índice nacional de RSE que mide la evolución de la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas uruguayas. Desde 2006, Tres Cruces participa en forma ininterrumpida.



102-12

## PRINCIPIOS DE EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

Tres Cruces reafirma su compromiso con la equidad de género, manteniendo además su adhesión a los Principios de Empoderamiento de la Mujer (WEP, por sus siglas en inglés), firmado en 2020. Esta iniciativa, creada por ONU Mujeres y el Pacto Global de Naciones Unidas ([www.weps.org](http://www.weps.org)), tiene como premisa trabajar para promover la igualdad de género tanto en el ambiente de trabajo como en su cadena de valor y en la comunidad.

## MANTENIMIENTO DE PLAZAS

Durante el ejercicio, se mantiene el convenio de patrocinio con la Intendencia de Montevideo por el cual 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.



## REPAPEL

Se continúa con el plan de reciclaje de papel recolectado en cada área de trabajo. El acopio realizado se dona para reciclar y tiene como destinatario a Repapel, una organización que promueve hábitos responsables de consumo y convierte estos recursos en útiles escolares reciclados que son entregados a escuelas públicas.

Otras acciones o colaboraciones:

- > Aldeas Infantiles.
- > Unicef.
- > Hospital Pereira Rossell.
- > Escuela Especial N° 210 Petrona Viera.
- > Olla popular y merendero Luisa Cuesta.
- > Colegio Arnold Gesell.
- > Colegio Nuestra Señora del Luján.

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

**2021 \$ 4.530.074**

**2020 \$ 5.151.638**

206-1

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





## Medioambiente

Si bien los impactos medioambientales directos no son significativos, Tres Cruces profundiza cada vez más una política proactiva que tiene como principal objetivo minimizar los impactos medioambientales negativos generados.

### PENSANDO EN VERDE

Pensar en verde refleja la visión y el compromiso medioambiental de la organización. A través de una adecuada gestión ambiental, se optimiza el uso de los recursos naturales —en particular, el uso de energía y agua—, desarrollando un plan de manejo responsable de los residuos. Mediante este, se pretende no solo disminuir la generación de desechos, sino también incrementar el porcentaje de reciclado. Se evalúan continuamente alternativas que permitan reducir el impacto medioambiental negativo, lo que permite disminuir costos y generar ahorros.

El análisis de los impactos medioambientales de Tres Cruces está bajo 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 decisiones que, alineadas con la estrategia medioambiental, contribuyan a mejorar el desempeño medioambiental de la organización. Por las características de la empresa y su propio giro, no se han identificado eventuales riesgos medioambientales graves.

Los manejadores de aire del sistema de acondicionamiento térmico están operando de forma eficiente debido al recambio del 100 % declarado en el ejercicio anterior.

302-1

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

**2021 6.103.039 kW**  
**2020 6.583.797 kW**

302-2

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

**2021 11.152.831 kW**  
**2020 12.030.000 kW**

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

302-4

En el ejercicio reportado se mantienen las mejoras realizadas el año anterior en cuanto a ahorro de energía.

303-1

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

	2021	2020
Agua subterránea	47.883	71.709
Agua suministrada por OSE (uso propio)	8.872	17.404
Agua suministrada por OSE (uso local)	8.638	13.016
<b>Total (m³)</b>	<b>65.393</b>	<b>102.219</b>

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 el país. Los resultados obtenidos cumplen con todos los estándares de calidad y pureza para el consumo humano.

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.

## GESTIÓN DE RESIDUOS

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

306-2

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

	2021	2020
No reciclable	73	144
Cartón-papel	128	253
Plásticos	66	130
Orgánicos	110	217
Vidrios	1	2
Metales	4	7
Varios	36	72
<b>Total (t)</b>	<b>418</b>	<b>825</b>

306-3

No se registran derrames significativos.

Con el fin de mitigar los impactos ambientales, en el presente ejercicio se continúa trabajando en:

- > La disminución de la cantidad de residuos por la vía de reutilizar elementos o enviarlos para reciclaje.
- > La utilización de paneles solares para calentar buena parte del agua usada en los vestuarios del personal con el objetivo de reducir el consumo de gas.
- > La disposición de secamanos eléctricos en los servicios higiénicos, evitando el uso de toallas de papel. Durante la pandemia, esta medida se ve interrumpida por la aplicación de protocolos sanitarios exigidos.



307-1

## CAMPAÑA DE RECICLAJE DE PAPEL

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

## MEDICIONES DE MONÓXIDO Y RUIDO

La organización no recibe multas por incumplimiento de normativa de carácter público. En forma periódica se llevan a cabo mediciones de concentración de monóxido de carbono en el área de Encomiendas. Estas son realizadas por un técnico especialista independiente. Los valores resultantes de este 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 8 ppm en Encomiendas, cuando la norma vigente en el país admite un máximo de 25 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.



102-9

## Proveedores

La actividad de Tres Cruces incluye un amplio número de proveedores grandes y pequeños, que suministran servicios y productos. En este ejercicio, se cuenta con 450 proveedores y se estima la cadena de suministros en 950 aproximadamente. El total de transacciones de compra anual es de alrededor de 4.600.

### POLÍTICA Y GESTIÓN

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

- > Construir una relación a largo plazo, de manera que exista una adecuada sintonía con la forma de trabajo de la organización.
- > Colaborar con los proveedores para fortalecer la cadena de valor.
- > Cumplir en tiempo y forma con las obligaciones de la organización para con los proveedores.

La selección de los proveedores se realiza a partir de una cotización abierta de oferentes y una evaluación de sus productos y servicios para lograr una mayor transparencia en la negociación de compra. Una vez definido el proveedor, se procura lograr un vínculo comercial duradero, verificándose anualmente los precios de productos y servicios prestados con respecto al mercado. Siempre que se den las condiciones, la organización está atenta a colaborar con los proveedores para fortalecer la cadena de valor.

308-2

407-1

414-2

### IMPACTOS SOCIALES Y AMBIENTALES

Considerando el caudal de proveedores que forman parte de la organización, es fundamental conocer si dentro de sus actividades se pueden generar impactos negativos, ya sea desde el punto de vista ambiental como social.

Con el fin de identificarlos, periódicamente se distribuye entre ellos un cuestionario que recorre temas vinculados a los impactos ambientales que puedan afectar la tierra, el aire, el agua y los ecosistemas, así como los impactos sociales capaces de afectar los derechos humanos, la salud y la seguridad laboral, entre otros.

308-1

414-1

Esta información es un insumo que sirve para evaluar posibles riesgos y definir criterios de relacionamiento, tanto con los proveedores actuales como con los próximos a contratar. Esta instancia tiene lugar cuando comienza la relación con el proveedor y, luego, cada dos años.

Al cierre de este ejercicio, se reciben 105 respuestas, según el siguiente detalle:

- > Por su actividad, ¿su empresa considera que puede generar un impacto ambiental negativo significativo?

**SÍ 0**  
**NO 105**

- > Por su actividad, ¿su empresa considera que puede generar un impacto social negativo significativo?

**SÍ 0**  
**NO 105**

- > ¿En su empresa son respetados los derechos de asociación y negociación colectiva?

**SÍ 102**  
**NO 3**

204-1

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

**2021 99 %**

**2020 98 %**

### Comunicación permanente

La comunicación con cada proveedor es directa por parte del sector que requiere el suministro. Esto permite afianzar el relacionamiento y agilizar los tiempos de trabajo, ya que facilita al proveedor conocer las necesidades de cada área de la organización.

Los canales de comunicación son:

- > Entrevistas presenciales.
- > Contacto telefónico.
- > Correo electrónico.
- > Portal específico para gestión de pagos.
- > Cursos y seminarios específicos.
- > Reuniones virtuales a través de plataformas digitales.





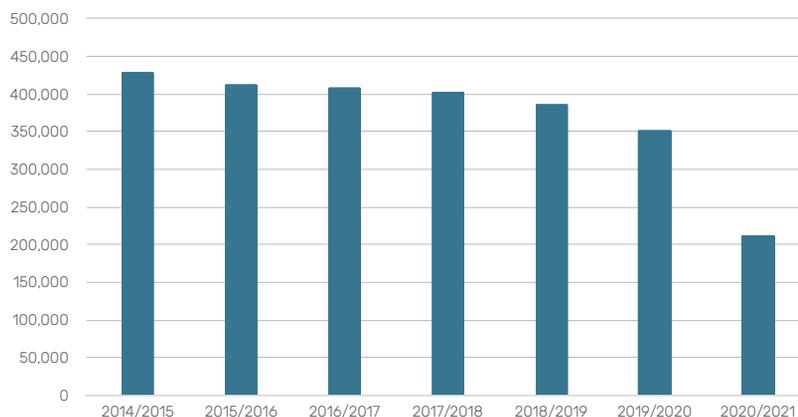
## Transportistas

El complejo procura hacer más eficiente la operación de las empresas de transporte y constituir una base para el desarrollo del transporte carretero nacional. En febrero de 2021, la Torre de Control obtuvo una certificación según la norma ISO 9001:2015, lo cual tendrá sus beneficios en el cumplimiento de la misión de la organización y los servicios brindados a las empresas de transporte y pasajeros que utilizan la terminal. En busca de posicionarse como una terminal cada vez más confiable y segura, se implementa un sistema de control de acceso a la zona de plataformas a través de un código QR impreso en cada pasaje, que permite el acceso exclusivo de aquellos pasajeros que han adquirido su boleto para abordar en el complejo. Este sistema colabora en mantener controlada la cantidad de pasajeros en la zona de andenes, además de evitar el ingreso de personas que no viajan.

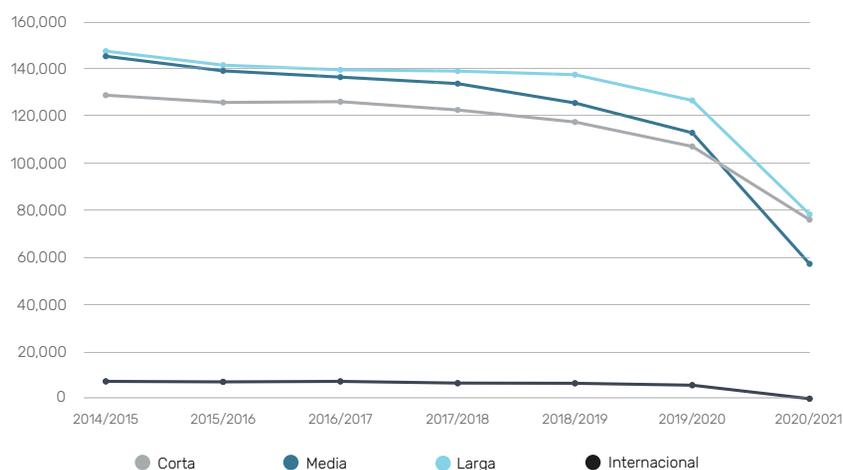
Tres Cruces mantiene permanente contacto con las empresas de transporte para informar de forma precisa a los usuarios sobre la totalidad de servicios de partidas y arribos. Con ánimo de mejorar este servicio, se lleva a cabo un proyecto que consiste en el desarrollo de una aplicación de rastreo que los pasajeros podrán descargar en sus celulares para conocer la ubicación de su ómnibus. Este sistema permitirá mejorar la información brindada al público sobre arribos y partidas.

En este ejercicio, viajan unos 2.325.290 pasajeros, distribuidos en 211.390 servicios que parten o arriban del complejo.

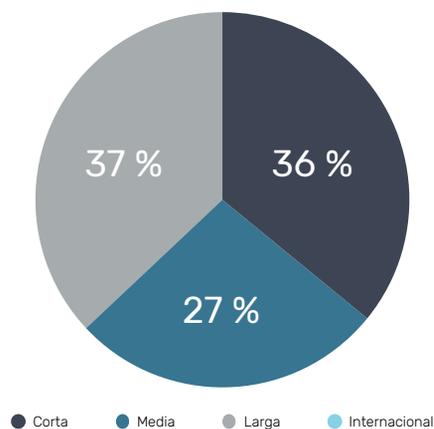
### TOQUES POR PERÍODO



### TOQUES POR DISTANCIA Y POR PERÍODO



### PARTICIPACIÓN DE TOQUES POR DISTANCIA 2020/2021



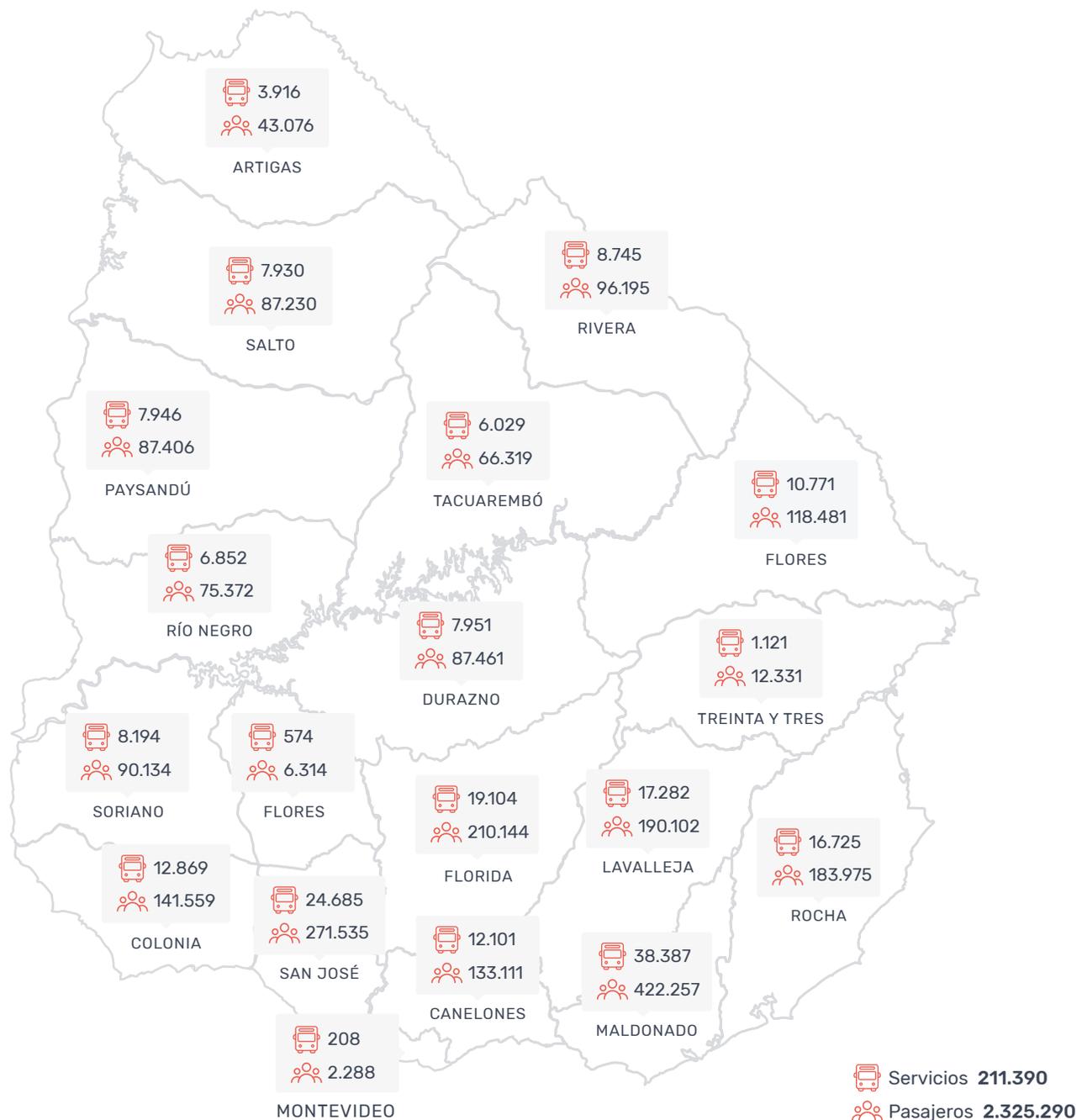


## Usuarios

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

Las inquietudes de los usuarios del complejo se reciben en Atención al Cliente, así como los reclamos o sugerencias.

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





# 044

INFORME ECONÓMICO FINANCIERO



# 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 2021, 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 2021, 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.



## Impacto del virus Covid-19 (Coronavirus)

Ver Notas 1, 3.10, 5, 11, 13, 14, 15 y 24 a los estados financieros

### Cuestión Clave de la Auditoría

De acuerdo con lo mencionado en Nota 1 a los estados financieros, la Sociedad, en el marco del acuerdo de concesión y posteriores modificaciones, es responsable por la explotación y mantenimiento de la Terminal de Ómnibus de Montevideo, así como de la explotación en régimen de usufructo del Centro Comercial.

La pandemia de Covid-19 (Coronavirus) ha tenido, desde marzo de 2020 a la fecha, un impacto negativo en la operativa de la Sociedad. Como se describe en la Nota 24 a los estados financieros, el Centro Comercial permaneció cerrado desde el 18 de marzo de 2020 hasta el 9 de junio de 2020 y a partir de dicha fecha hasta la actualidad ha operado con horario reducido. En relación con la Terminal de Ómnibus, con el cierre de fronteras desde fines de marzo de 2020 hasta la fecha dejaron de operar los servicios internacionales, y a partir del 21 de diciembre de 2020 se vieron afectados los servicios domésticos por la medida de reducción de los aforos en los coches.

Estas situaciones han impactado en la generación de ingresos por parte de la Sociedad, reduciendo los resultados alcanzados en el presente ejercicio anual terminado el 30 de abril de 2021, y esperándose que los resultados de las operaciones continúen afectados durante el tiempo que la crisis sanitaria se extienda. En consecuencia, identificamos esta situación como un asunto clave de auditoría.

La Sociedad durante el presente ejercicio ha tomado una serie de medidas a efectos de fortalecer su posición financiera, que han tenido un impacto en ciertos capítulos de los estados financieros, entre los que se encuentran:

- > aplicación de condiciones comerciales particulares a los arrendatarios de locales del Centro Comercial, así como a las empresas de transporte que utilizan la Terminal de Ómnibus,
- > reestructuración de las deudas financieras con sus principales acreedores a través de la refinanciación o reperfilamiento de sus vencimientos,
- > obtención de una dispensa ("waiver") por parte de sus principales acreedores debido a la imposibilidad de cumplir por parte de la Sociedad las relaciones técnicas acordadas, y
- > control de costos y gastos.

### Cómo se trató la cuestión en nuestra auditoría

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

- > obtener conocimiento de las medidas implementadas por la Sociedad para contemplar el impacto de la pandemia de Covid-19 (Coronavirus) en sus clientes y la determinación de las condiciones comerciales adoptadas,
- > lectura de actas de Directorio y Asamblea de Accionistas de la Sociedad,
- > inspeccionar con documentación de respaldo una muestra de ingresos del ejercicio, verificando su correcto reconocimiento y el cobro posterior en el caso que corresponda,
- > ejecutar procedimientos analíticos de ingresos y evolución de margen bruto,
- > inspeccionar los nuevos contratos de refinanciación celebrados con los acreedores financieros, así como las dispensas ("waivers") recibidas, verificando su correcto reconocimiento y medición, incluyendo el involucramiento de nuestro especialista en instrumentos financieros,
- > circularización de los acreedores financieros al cierre del ejercicio, conciliando las respuestas recibidas con los registros contables,
- > realización de pruebas de corte para verificar la integridad de los pasivos y gastos registrados en el ejercicio, 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 2021, el importe bruto de los créditos por ventas asciende a \$ 143.077.488 para los cuales se registró una provisión por deterioro de \$ 31.205.206, representando el 21,8% 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 Covid-19 (Coronavirus), 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 2020/2021, 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, 18 de agosto de 2021

KPMG

Cr. Eduardo Denis

Socio

C. J. y P.P.U. N° 67.245



# Estado de situación financiera

al 30 de abril de 2021

En pesos uruguayos	30 de abril de 2021	30 de abril de 2020
<b>ACTIVO</b>		
<b>Activo Corriente</b>		
Efectivo y equivalentes de efectivo	61.194.083	61.381.616
Créditos por ventas	94.992.524	140.416.524
Otros créditos	150.642.263	137.197.108
Activo por impuesto corriente	32.144.266	23.442.580
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>338.973.136</b>	<b>362.437.828</b>
<b>Activo No Corriente</b>		
Propiedades, planta y equipo	1.309.245.273	1.325.345.645
Activos intangibles	116.413.870	145.591.130
Créditos por ventas	16.879.758	45.976.238
Inversiones	360.513	360.513
Activo por impuesto diferido	31.056.726	-
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>1.473.956.140</b>	<b>1.517.273.526</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.812.929.276</b>	<b>1.879.711.354</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>Pasivo Corriente</b>		
Deudas comerciales	32.355.596	53.062.729
Deudas financieras	144.484.491	260.721.987
Deudas diversas	142.805.092	145.447.988
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>319.645.179</b>	<b>459.232.704</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>		
Deudas financieras	727.439.186	644.272.730
Pasivo por impuesto diferido	-	14.812.840
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>727.439.186</b>	<b>659.085.570</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.047.084.365</b>	<b>1.118.318.274</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Aportes de propietarios	156.317.920	156.317.920
Reservas	12.000.938	12.000.938
Resultados acumulados	597.526.053	593.074.222
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>765.844.911</b>	<b>761.393.080</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1.812.929.276</b>	<b>1.879.711.354</b>

# Estado de resultados por el ejercicio anual

terminado el 30 de abril de 2021

En pesos uruguayos	30 de abril de 2021	30 de abril de 2020
<b>Ingresos de las Actividades Ordinarias</b>	356.405.556	682.433.932
<b>Costo de los Servicios Prestados</b>	(218.766.377)	(255.703.061)
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>137.639.179</b>	<b>426.730.871</b>
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>		
Retribuciones, cargas sociales y honorarios profesionales	(27.857.712)	(31.556.274)
IVA costos	(4.907.032)	(5.830.960)
(Pérdida) / ganancia por deterioro de créditos por ventas	(14.247.618)	(8.277.617)
(Pérdida) / ganancia por deterioro de otros créditos	1.688.043	(2.812.091)
Diversos	(3.119.768)	(18.047.541)
	<b>(48.444.087)</b>	<b>(66.524.483)</b>
<b>Otros Resultados Operativos</b>		
Gastos comunes y de promoción	(145.773.828)	(159.732.388)
Recuperación gastos comunes y promoción	145.773.828	159.732.388
Otros egresos	(5.437.372)	(12.437.461)
Otros ingresos	18.555.306	21.837.207
	<b>13.117.934</b>	<b>9.399.746</b>
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>102.313.026</b>	<b>369.606.134</b>
<b>Resultados Financieros</b>		
Intereses ganados y otros ingresos financieros	1.844.707	2.132.391
Intereses perdidos y gastos financieros	(43.997.350)	(24.601.972)
Diferencia de cambio	(44.221.761)	(76.091.059)
	<b>(86.374.404)</b>	<b>(98.560.640)</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>15.938.622</b>	<b>271.045.494</b>
<b>Impuesto a la Renta</b>	44.256.839	(15.963.817)
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>60.195.461</b>	<b>255.081.677</b>
<b>Ganancia básica por acción</b>	4,70	19,90
<b>Ganancia diluida por acción</b>	4,70	19,90

# Estado de resultado integral por el ejercicio anual

terminado el 30 de abril de 2021

En pesos uruguayos	30 de abril de 2021	30 de abril de 2020
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>60.195.461</b>	<b>255.081.677</b>
Otros resultados integrales	-	-
<b>Resultado integral total del ejercicio</b>	<b>60.195.461</b>	<b>255.081.677</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 2020 y el 30 de abril de 2021, 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. Libros 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 11 de agosto de 2021.
- b. Libro de Actas de Asamblea. Inscripto en el Registro Público de Comercio. La última acta transcrita es la correspondiente a la Asamblea General Ordinaria celebrada el 10 de setiembre 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 2021.

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 1.786.392 el 9 de diciembre de 2020 equivalente a \$ 8.530.200, que afecta los resultados de este ejercicio, otra distribución por UI 4.470.377 el 10 de marzo de 2021, equivalente a \$ 21.728.268, que también afectan los resultados de este ejercicio, sobre los cuales he informado. Luego de realizadas las distribuciones referidas queda un resultado positivo de \$ 29.936.993, que se propone pasar a Resultados Acumulados.

Asimismo, el Directorio propondrá a la Asamblea a realizarse el 18 de agosto, que la distribución de dividendos por el ejercicio económico finalizado el 30 de abril de 2021 sea por UI 8.740.000 con cargo a resultados acumulados.

El Directorio propondrá pagar los mismos de la siguiente manera: UI 4.370.000 el 20 de setiembre y UI 4.370.000 el 15 de noviembre. 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, 16 de agosto de 2021



Ing. Miguel Peirano  
Síndico

**INFORME DE CALIFICACIÓN**

18 de agosto de 2021

[Informe de revisión completo](#)
**CALIFICACIONES ACTUALES (\*)**

Calificación de emisor en moneda local	A.uy/EST
--	----------

Calificación de acciones	3.uy
--------------------------	------

(\*) Calificaciones de Riesgo asignadas por Moody's Local AR Agente de Calificación de Riesgo S.A.

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  
 Analyst  
[Eliana.gomezbarreca@moodys.com](mailto:Eliana.gomezbarreca@moodys.com)

**SERVICIO AL CLIENTE**

Argentina / Uruguay +54.11.5129.2600


**Gralado S.A.**
**Principales Indicadores\*\***

	2021	2020	2019
<b>Indicadores</b>			
EBITDA <sup>(1)</sup> / Ventas netas	55,6%	65,3%	61,0%
EBIT <sup>(2)</sup> / Ventas netas	28,7%	54,2%	47,8%
Deuda <sup>(3)</sup> / EBITDA <sup>(1)</sup>	4,4x	2,0x	1,5x
CFO <sup>(4)</sup> / Deuda <sup>(3)</sup>	20,5%	34,3%	51,6%
EBITDA <sup>(1)</sup> / Gastos financieros <sup>(5)</sup>	4,5x	18,1x	15,9x
EBIT <sup>(2)</sup> / Gastos financieros <sup>(5)</sup>	2,3x	15,1x	12,5x
Activo corriente / Pasivo corriente	42,4%	78,9%	127,9%

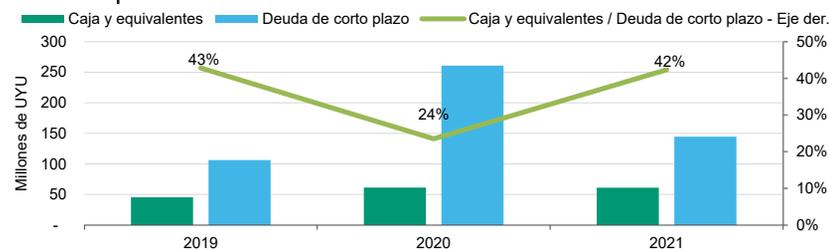
**Millones de UYU**

Ventas netas	356	682	499
Deuda <sup>(3)</sup>	872	905	467
CFO <sup>(4)</sup>	179	310	241
Patrimonio neto	766	761	659

<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 \*\*Los ejercicios anuales finalizan el 30 de abril de cada año

Gralado es una sociedad anónima que se encarga de la explotación y mantenimiento de la Terminal de Ómnibus de Montevideo a través de un régimen de concesión y que 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 moderada posición de liquidez.

**FIGURA 1: Liquidez**


Fuente: Moody's Local Uruguay según los estados financieros de Gralado

### Resumen

Moody's Local AR ("Moody's Local Uruguay") afirma la calificación de emisor en moneda local de Galado S.A. ("Galado") en A.uy. 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. Adicionalmente, afirma la calificación de acciones en 3.uy.

El perfil crediticio de Galado se encuentra respaldado por indicadores de ocupación del 100%, adecuados y poco volátiles márgenes de rentabilidad, y un moderado endeudamiento. Contrarrestando estas características positivas, destacamos que las operaciones de Galado se encuentran concentradas en la Ciudad de Montevideo, posee una moderada posición de 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 parte de sus ingresos en pesos uruguayos.

Alrededor del 70% de los ingresos de Galado provienen 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.

A fin de 2019 se inauguró una ampliación, que comprendió el tercer nivel del Centro Comercial y una nueva bandeja de estacionamiento cuya inversión estimada ascendió a USD 19,3 millones, y contempló 6.300 m<sup>2</sup> en áreas comerciales y 4.600 m<sup>2</sup> de estacionamiento adicionales. La expansión mencionada, significó un incremento del apalancamiento de la compañía en el 2019 medido en términos de EBITDA, que fue parcialmente contrarrestada por ingresos extraordinarios relacionados a los derechos de uso de los locales del piso inaugurado.

En el ejercicio fiscal 2021 los ingresos de la compañía se han visto fuertemente afectados por la pandemia del coronavirus y por las medidas tomadas a nivel nacional para contener su propagación. Desde el 18 de marzo de 2020 hasta el 8 de junio de 2020, el centro comercial permaneció cerrado y los contratos de arrendamiento quedaron suspendidos, por lo que no se cobró alquiler. Tras la reapertura del centro con horario reducido, 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.

Como respuesta al impacto del coronavirus en las operaciones de la compañía, Galado ha logrado refinanciar gran parte de sus vencimientos con entidades bancarias, que ha resultado en un perfil de vencimientos en línea con su capacidad de generación de fondos. Moody's Local Uruguay espera que, en adelante, los ingresos de Galado experimenten una recuperación relativa en línea con la recuperación económica esperada para el país<sup>1</sup>, acentuada por una mayor superficie del centro comercial cuya ampliación fue inaugurada en diciembre de 2019. Esperamos, asimismo, que los niveles de rentabilidad de Galado asciendan nuevamente y alcancen niveles entre 55%-60%, similar a lo reportado previo al impacto de la pandemia, y que sus niveles de endeudamiento desciendan en torno a 2,5x.

<sup>1</sup> Estimada en 2,7% por Moody's Investors Service

18 de Agosto de 2021

### Fortalezas crediticias

- » Alta tasa de ocupación de su superficie alquilable
- » Sólidos márgenes de rentabilidad

### Debilidades crediticias

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

### Descripción del Emisor

Gralado es una Sociedad Anónima 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, se realizó el desarrollo del proyecto mediante la obtención de financiación de la Corporación Interamericana de Inversiones (representante del BID). Diversas empresas transportistas, participaron asimismo del desarrollo del proyecto.

La dirección y principales gerencias de la sociedad están a cargo de profesionales con experiencia en el sector y que en su mayoría han estado involucrados en el proyecto desde su inicio. La auditoría de Gralado está a cargo de KPMG.

El capital social está formado por 12.816.000 acciones ordinarias, cada cual de valor nominal uno que da derecho a un voto.

### 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, 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. Gralado tiene la exclusividad de este servicio.

La terminal registró aproximadamente 209.047 *toques* de ómnibus durante el ejercicio fiscal finalizado el 30 de abril de 2021, un 41,3% menores a los registrado el año anterior, dado que luego de declarada la emergencia sanitaria por la pandemia del coronavirus, el tráfico de servicios de la terminal de ómnibus se redujo significativamente, y a fines de marzo 2020 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, asimismo, los servicios de transporte internacional, que aún no han sido reestablecidos.

  
18 de Agosto de 2021

Como consecuencia, 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 2019) 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.

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

Respecto de la competencia, el centro comercial Nuevocentro Shopping, inaugurado en el año 2013, compete 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.

La economía de Uruguay ha reportado un constante crecimiento durante la última década, registrando incrementos del PBI real superiores al 5,5%, pero en 2018 y 2019 dicho crecimiento se redujo a 0,5% y 0,4%, respectivamente, en sintonía con la desaceleración de las demás economías latinoamericanas. En el 2020, el PBI registró una contracción de 5,9% y Moody's Investors Service pronostica una expansión del 2,7% para 2021 y del 3,0% para 2022.

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 Galado en los últimos años. Sin embargo, la caída de la actividad en 2020 ha tenido un impacto significativo en las operaciones de la compañía y, si bien se espera un recupero del volumen de ventas en lo que resta del 2021 en línea con el crecimiento esperado de la actividad, contemplamos que Galado continuará enfrentando desafíos dada la incertidumbre en torno a la recuperación económica, que se encuentra sujeta a la duración y severidad de los efectos del coronavirus.

Uruguay	2016	2017	2018	2019	2020	2021F	2022F
PBI per cápita (miles USD)	16,45	18,39	18,40	17,4	15,19	16,07	16,55
PBI real (crecimiento %)	1,7	1,6	0,5	0,4	-5,9	2,7	3,0
Inflación (IPC variación %)	8,1	6,6	8,0	8,8	9,4	7,1	6,5
Déficit/PBI	-3,2	-2,7	-3,1	-4,0	-5,8	-5,3	-3,7
Deuda/PBI	44,2	44,8	48,0	51,6	61,8	63,2	63,0

Fuente: Moody's Investors Service

### Escala

La superficie total construida por Galado 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 60 kilómetros, por lo que concentra 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.

  
18 de Agosto de 2021

El Centro Comercial cuenta con 188 locales destinados a las actividades comerciales y de servicios. El índice de ocupación al cierre del ejercicio 2021 fue del 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 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, 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 abonan 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.

A partir de la reapertura del centro comercial con horario reducido en junio de 2020, se aplicaron condiciones comerciales diferentes con el objetivo de minimizar el impacto de los costos en los comercios ante la caída de los volúmenes de ventas. Al 30 de abril de 2021, las ventas netas de la compañía se ubicaron en UYU 356 millones, representando una disminución del 47,8% con respecto al periodo anterior. Es importante mencionar que, en el ejercicio 2020, 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, la disminución en los ingresos por ventas sería del 29,5%.

En ejercicio 2021 finalizado el 30 de abril, el 80,7% de los ingresos de Gralado resultaron del usufructo del centro comercial, el 13,9% de los servicios relacionados con la terminal de ómnibus y el 5,4% de los derechos de admisión cobrados a nuevos arrendatarios.

**FIGURA 2 y 3: Distribución de los ingresos**



*Nota: 2021 Círculo externo – 2020 Círculo interno; Información al 30 de abril de 2020/2021.*

*Fuente: Moody's Local Uruguay según los estados financieros de Gralado.*

Durante el año fiscal 2021, los ingresos por arrendamiento disminuyeron un 26,0% con respecto al año anterior, mientras que los ingresos por servicios relacionados con la terminal de ómnibus mostraron una caída del 80,7%, principalmente como consecuencia de la pandemia global del coronavirus.

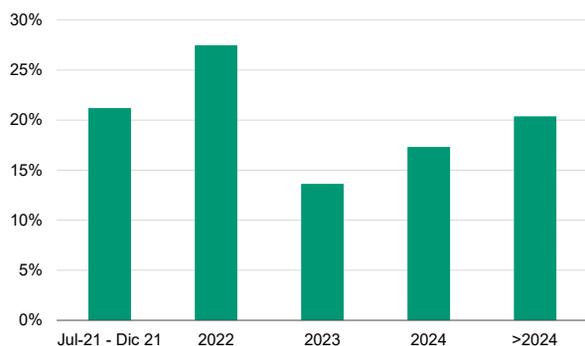
### Contratos de arrendamiento de los locales del Centro Comercial

Gralado tiene contratos de arrendamiento vigentes con 182 clientes, de los cuales 41 vencen en el segundo semestre de 2021, y tan solo 1 de ellos no posee renovación automática.

*[Firma]*  
18 de Agosto de 2021

La concentración de clientes de Galado es moderada: los 10 mayores clientes representan el 19,4% de los ingresos por arrendamiento mínimo, y los siguientes 10 clientes un 11,6%. El 90% de los contratos cuentan con renovación automática y en el 89% de los casos esta renovación es por un plazo de 12 meses.

**FIGURA 4: Vencimientos de contratos según ingresos por arrendamiento mínimo**



Fuente: Moody's Local Uruguay según información provista por Galado

**FIGURA 5: Apertura de los contratos según renovación**

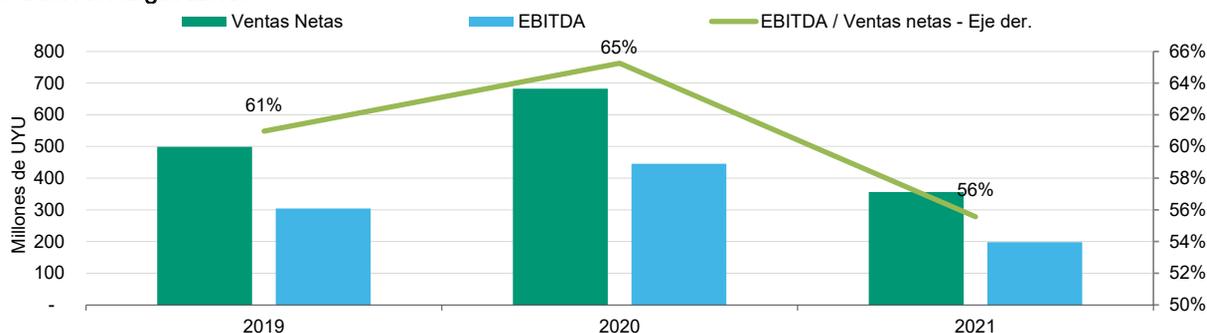


### Rentabilidad y eficiencia

En el último ejercicio analizado los indicadores de rentabilidad de la compañía disminuyeron respecto del ejercicio anterior. El margen EBITDA ajustado por Moody's Local Uruguay registró una desmejora, pasando a 55,6% desde 65,3%, mientras que el margen EBIT se ubicó en 28,7%, descendiendo desde 54,2%.

En el ejercicio fiscal 2021 los ingresos de la compañía se han visto fuertemente afectados por la pandemia del coronavirus y por las medidas tomadas a nivel nacional para contener su propagación. Moody's Local Uruguay espera que los ingresos de Galado experimenten una recuperación relativa en línea con la recuperación económica esperada para el país, acentuada por una mayor superficie del centro comercial cuya ampliación fue inaugurada en diciembre de 2019. Esperamos, asimismo, que los niveles de rentabilidad de Galado asciendan nuevamente y alcancen niveles entre 55%-60%, similar a lo reportado previo al impacto de la pandemia.

**FIGURA 6: Margen EBITDA**



Fuente: Moody's Local Uruguay según los estados financieros de Galado

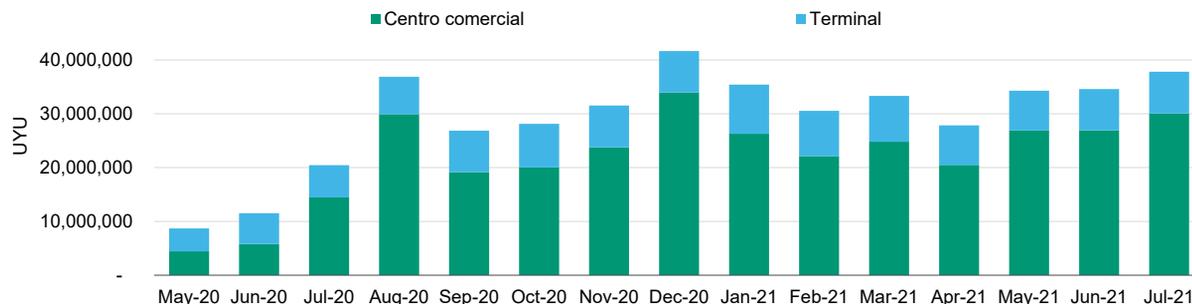
El resultado neto total de Galado para el ejercicio 2021 fue de UYU 60 millones, 76,4% inferior al registrado el año anterior. Cabe resaltar que el negocio de la terminal arrojó un resultado neto negativo de UYU 17,0 millones, inferior a los UYU 12,7 millones de 2020, mientras que el negocio del centro comercial vio su resultado neto disminuirse un 68,1%, a UYU 77,2 millones.

18 de Agosto de 2021

### Evolución de los ingresos de Galado en los tres meses posteriores al cierre de ejercicio

En el último trimestre del año fiscal 2021 se observó una nueva disminución en los ingresos de Galado como consecuencia de la agudización de la pandemia del coronavirus en el país. Sin embargo, en los tres meses posteriores al cierre de ejercicio (mayo-julio 2021) se observó una mejora. Moody's Local Uruguay considera que la recuperación de los ingresos de la compañía estará ligada a la recuperación de la actividad económica del país, que se encuentra sujeta a la duración y severidad de los efectos del coronavirus.

**FIGURA 7: Evolución mensual de los ingresos de Galado por línea de negocio**

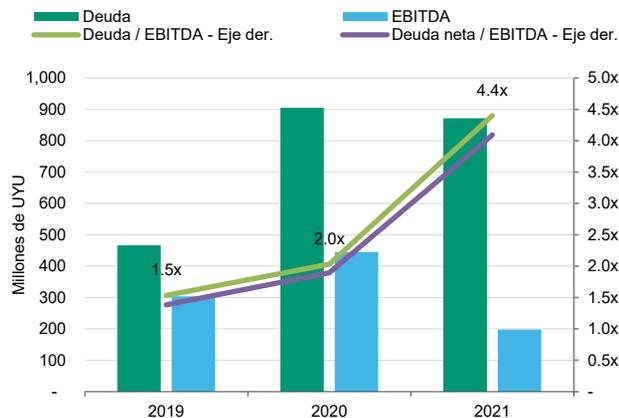


Fuente: Moody's Local Uruguay según información provista por Galado

### Apalancamiento y cobertura

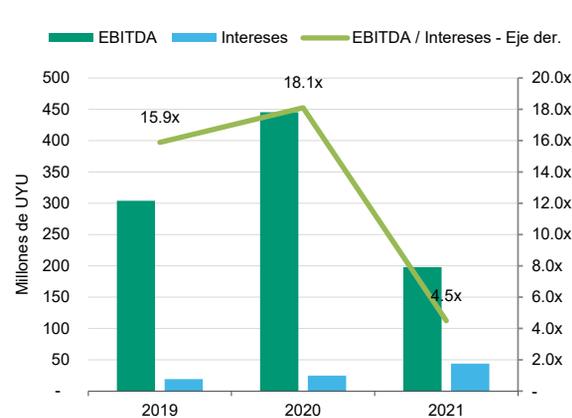
Al cierre del ejercicio 2021 se observa un aumento del apalancamiento de Galado medido en términos de EBITDA hasta 4,4x desde 1,5x en 2019, principalmente explicado por el aumento del endeudamiento de la compañía debido a la ampliación del centro comercial inaugurada en 2019, acompañado de una baja en el EBITDA por el impacto del coronavirus en los ingresos de la compañía. Moody's Local Uruguay espera que los niveles de endeudamiento de Galado se reduzcan en línea con la recuperación esperada de los ingresos y de la rentabilidad de la compañía, y desciendan a niveles en torno a 2,5x.

**FIGURA 8: Apalancamiento**



Fuente: Moody's Local Uruguay según los estados financieros de Galado

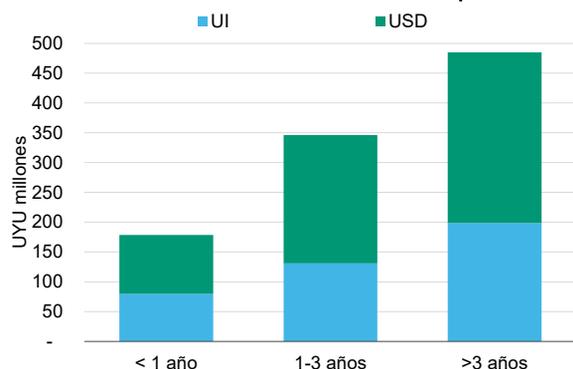
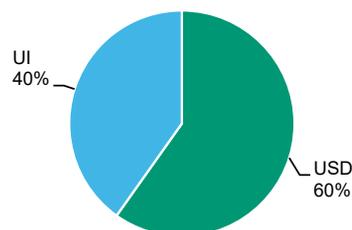
**FIGURA 9: Cobertura**



El endeudamiento de Galado al cierre de 2021 se ubicó en UYU 872 millones, y está compuesto en su totalidad por préstamos bancarios con el Banco Itaú (83,2% de la deuda total), Banco República (8,9%) y Scotiabank (7,9%). El 60% de la deuda de Galado se encuentra denominada en dólares estadounidenses, mientras que el 40,2% restante en unidades indexadas (UI).

*[Firma]*  
18 de Agosto de 2021

Como consecuencia del impacto de la pandemia del coronavirus en las operaciones de la compañía, Galado ha refinanciado su endeudamiento bancario, y ha obtenido dispensas por parte de las entidades bancarias por el incumplimiento de ratios mínimos establecidos en los contratos.

**FIGURA 10: Perfil de vencimientos de la deuda por moneda****FIGURA 11: Composición de la deuda por moneda**

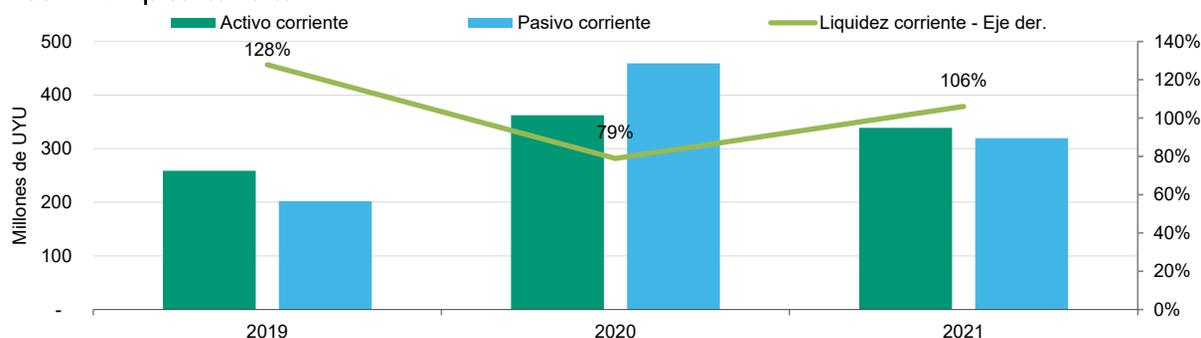
Fuente: Moody's Local Uruguay según los estados financieros de Galado

En el ejercicio terminado en abril de 2021, el flujo de libre de caja (FCF, por sus siglas en inglés) de Galado fue de UYU 73 millones, significativamente mayor a los UYU 380 millones negativos en el ejercicio anterior.

### Política financiera

Moody's Local Uruguay considera que los indicadores de liquidez de Galado son moderados. El ratio de caja y equivalentes a deuda de corto plazo ha demostrado una mejora en el ejercicio 2021, ascendiendo hasta 42,4% desde 23,5%, mientras que el indicador de liquidez corriente ascendió hasta 106% desde 79%.

Galado dispone de líneas de crédito con entidades bancarias locales para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

**FIGURA 12: Liquidez corriente**

Fuente: Moody's Local Uruguay según los estados financieros de Galado

A raíz de la pandemia del coronavirus, Galado ha tomado medidas financieras a fin de mitigar el impacto de la misma, entre las que destacamos la reducción de dividendos de marzo 2020 al 50% y la gestión de línea de crédito contingente con entidades bancarias.

### Política de dividendos

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.

*[Firma]*  
18 de Agosto de 2021

## 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.

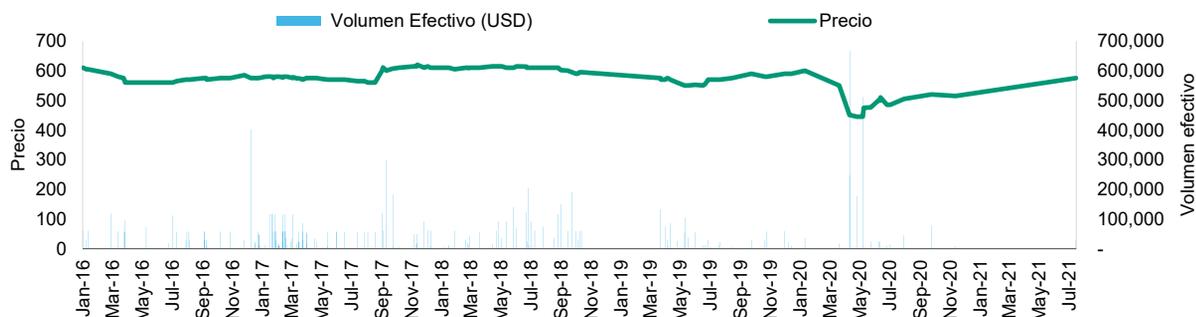
### Consideraciones adicionales

El precio de la acción de Galado se mantuvo estable en 2020, oscilando entre USD 4,9 y USD 6,0 mientras que en 2021, al 31 de julio, registró una suba del 11,7% en relación al último precio negociado en 2020, alcanzando un precio por acción de USD 5,8 el 19 de julio de 2021.

**Valor de Mercado:** Al 30 de abril de 2021, el valor libros de la acción de Galado fue de USD 1,4 y el precio de la acción según la última negociación del ejercicio 2021 fue de USD 515, siendo la relación cotización/valor libros de 3,8x.

**Rendimiento:** En el período comprendido entre 1 de enero de 2020 y julio de 2021, el precio de la acción cayó un 2,5%.

**FIGURA 13: Evolución de la cotización de las acciones de Galado**



Fuente: Moody's Local Uruguay en base a información de la 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.

18 de Agosto de 2021

## Información contable e indicadores operativos y financieros\*

	2021	2020	2019
<b>INDICADORES</b>			
EBITDA / Ventas netas	55,6%	65,3%	61,0%
EBIT / Ventas netas	28,7%	54,2%	47,8%
Deuda / EBITDA	4,4x	2,0x	1,5x
Deuda neta / EBITDA	4,1x	1,9x	1,4x
CFO / Deuda	20,5%	34,3%	51,6%
EBITDA / Gastos financieros	4,5x	18,1x	15,9x
EBIT / Gastos financieros	2,3x	15,0x	12,5x
Liquidez corriente (Activo corriente / Pasivo corriente)	106,0%	78,9%	127,9%
Caja y equivalentes / Deuda de corto plazo	42,4%	23,5%	42,8%
<b>En millones de UYU</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS*</b>			
Ventas netas	356	682	499
Resultado bruto	138	427	281
EBITDA	198	445	304
EBIT	102	370	239
Intereses	44	25	19
Resultado neto	60	255	179
<b>FLUJO DE CAJA</b>			
Flujo generado por las operaciones	141	308	207
CFO	179	310	241
Dividendos	(56)	(152)	(162)
CAPEX	(50)	(538)	(199)
Flujo de fondos libres	73	(380)	(120)
<b>ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL**</b>			
Caja y equivalentes	61	61	46
Activos corrientes	339	362	259
Bienes de uso	1.309	1.325	835
Intangibles	116	146	175
Total activos	1.813	1.880	1.336
Deuda financiera de corto plazo	144	261	106
Deuda financiera de largo plazo	727	644	360
Deuda financiera total	872	905	467
Deuda financiera ajustada	872	905	467
Total pasivo	1.047	1.118	678
Patrimonio neto	766	761	659

\* 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



18 de Agosto de 2021

## Información complementaria

### Detalle de las calificaciones asignadas

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

### Información considerada para la calificación

- » Memoria y Estados Contables anuales auditados correspondientes a los ejercicios económicos del 30/04/2021 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 las calificaciones asignadas

- » **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.*

### Metodología utilizada

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

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

  
18 de Agosto de 2021

Informe de calificación: Galado S.A.

11

© 2021 Moody's Corporation, Moody's Investors Service, Inc., Moody's Analytics, Inc. y/o sus licenciadores y filiales (conjuntamente "MOODY'S"). Todos los derechos reservados.

LAS CALIFICACIONES CREDITICIAS EMITIDAS POR MOODY'S Y SUS FILIALES CONSTITUYEN SUS OPINIONES ACTUALES DE MOODY'S RESPECTO AL RIESGO CREDITICIO FUTURO DE ENTIDADES, COMPROMISOS CREDITICIOS, O INSTRUMENTOS DE DEUDA O SIMILARES, Y MATERIALES, PRODUCTOS, SERVICIOS E INFORMACIÓN PUBLICADA POR MOODY'S (COLECTIVAMENTE LAS "PUBLICACIONES") PUDIENDO LAS PUBLICACIONES DE MOODY'S INCLUIR OPINIONES ACTUALES. MOODY'S DEFINE EL RIESGO CREDITICIO COMO EL RIESGO DERIVADO DE LA IMPOSIBILIDAD POR PARTE DE UNA ENTIDAD DE CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES FINANCIERAS CONTRACTUALES A SU VENCIMIENTO Y LAS PÉRDIDAS ECONÓMICAS ESTIMADAS EN CASO DE INCUMPLIMIENTO O INCAPACIDAD. CONSULTE LOS SIMBOLOS DE CLASIFICACIÓN Y DEFINICIONES DE CALIFICACIÓN APLICABLES DE MOODY'S PARA OBTENER INFORMACIÓN SOBRE LOS TIPOS DE OBLIGACIONES FINANCIERAS CONTRACTUALES ENUNCIADAS POR LAS CALIFICACIONES DE MOODY'S CREDIT. LAS CALIFICACIONES CREDITICIAS NO HACEN REFERENCIA A NINGÚN OTRO RIESGO, INCLUIDOS A MODO ENUNCIATIVO Y NO LIMITATIVO: RIESGO DE LIQUIDEZ, RIESGO RELATIVO AL VALOR DE MERCADO O VOLATILIDAD DE PRECIOS. LAS CALIFICACIONES CREDITICIAS, EVALUACIONES NO CREDITICIAS ("EVALUACIONES") Y OTRAS OPINIONES INCLUIDAS EN LAS PUBLICACIONES DE MOODY'S NO SON DECLARACIONES DE HECHOS ACTUALES O HISTÓRICOS. LAS PUBLICACIONES DE MOODY'S PODRÁN INCLUIR ASIMISMO PREVISIONES BASADAS EN UN MODELO CUANTITATIVO DE RIESGO CREDITICIO Y OPINIONES O COMENTARIOS RELACIONADOS PUBLICADOS POR MOODY'S ANALYTICS, INC. Y/O SUS FILIALES. LAS CALIFICACIONES CREDITICIAS, EVALUACIONES, OTRAS OPINIONES Y PUBLICACIONES DE MOODY'S NO CONSTITUYEN NI PROPORCIONAN ASESORAMIENTO FINANCIERO O DE INVERSIÓN, Y CALIFICACIONES CREDITICIAS, EVALUACIONES Y OTRAS OPINIONES DE MOODY'S NO SON NI SUPONEN RECOMENDACIÓN ALGUNA PARA LA COMPRA, VENTA O MANTENIMIENTO DE VALORES CONCRETOS. LAS CALIFICACIONES CREDITICIAS, EVALUACIONES, OTRAS OPINIONES Y PUBLICACIONES DE MOODY'S NO CONSTITUYEN COMENTARIO ALGUNO SOBRE LA IDONEIDAD DE UNA INVERSIÓN PARA UN INVERSOR CONCRETO. MOODY'S EMITE SUS CALIFICACIONES CREDITICIAS, EVALUACIONES Y OTRAS OPINIONES Y PUBLICA SUS INFORMES EN LA CONFIANZA Y EN EL ENTENDIMIENTO DE QUE CADA INVERSOR LLEVARÁ A CABO, CON LA DEBIDA DILIGENCIA, SU PROPIO ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO QUE ESTÉ CONSIDERANDO COMPRAR, CONSERVAR O VENDER.

LAS CALIFICACIONES CREDITICIAS, EVALUACIONES, OTRAS OPINIONES Y PUBLICACIONES NO ESTÁN DESTINADAS PARA SU USO POR INVERSORES MINORISTAS Y SERÍA TEMERARIO E INAPROPIADO POR PARTE DE LOS INVERSORES MINORISTAS TENER EN CUENTA LAS CALIFICACIONES CREDITICIAS, EVALUACIONES, OTRAS OPINIONES O LAS PUBLICACIONES DE MOODY'S AL TOMAR CUALQUIER DECISIÓN SOBRE EN MATERIA DE INVERSIÓN. EN CASO DE DUDA, DEBERÍA PONERSE EN CONTACTO CON SU ASESOR FINANCIERO U OTRO ASESOR PROFESIONAL.

TODA LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN EL PRESENTE DOCUMENTO ESTÁ PROTEGIDA POR LEY, INCLUIDA A MODO DE EJEMPLO LA LEY DE DERECHOS DE AUTOR (COPYRIGHT) NO PUDIENDO PARTE ALGUNA DE DICHA INFORMACIÓN SER COPIADA O EN MODO ALGUNO REPRODUCIDA, RECOPIADA, TRANSMITIDA, TRANSFERIDA, DIFUNDIR, REDISTRIBUIDA O REVENDIDA, NI ARCHIVADA PARA SU USO POSTERIOR CON ALGUNO DE DICHS FINES, EN TODO O EN PARTE, EN FORMATO, MANERA O MEDIO ALGUNO POR NINGUNA PERSONA SIN EL PREVIO CONSENTIMIENTO ESCRITO DE MOODY'S.

LAS CALIFICACIONES CREDITICIAS, EVALUACIONES, OTRAS OPINIONES Y LAS PUBLICACIONES DE MOODY'S NO ESTÁN DESTINADAS PARA SU USO POR PERSONA ALGUNA COMO PARÁMETRO, SEGÚN SE DEFINE DICHO TÉRMINO A EFECTOS REGULATORIOS, Y NO DEBERÁN UTILIZARSE EN MODO ALGUNO QUE PUDIERA DAR LUGAR A CONSIDERARLAS COMO UN PARÁMETRO.

Toda la información incluida en el presente documento ha sido obtenida por MOODY'S a partir de fuentes que estima correctas y fiables. No obstante, debido a la posibilidad de error humano o mecánico, así como de otros factores, toda la información aquí contenida se proporciona "TAL Y COMO ESTÁ", sin garantía de ningún tipo.

MOODY'S adopta todas las medidas necesarias para que la información que utiliza al asignar una calificación crediticia sea de suficiente calidad y de fuentes que Moody's considera fiables, incluidos, en su caso, terceros independientes. Sin embargo, Moody's no es una firma de auditoría y no puede en todos los casos verificar o validar de manera independiente la información recibida en el proceso de calificación o en la elaboración de las Publicaciones.

En la medida en que las leyes así lo permitan, MOODY'S y sus consejeros, directivos, empleados, agentes, representantes, licenciadores y proveedores declinan toda responsabilidad frente a cualesquiera personas o entidades con relación a pérdidas o daños indirectos, especiales, derivados o accidentales de cualquier naturaleza, derivados de o relacionados con la información aquí contenida o el uso o imposibilidad de uso de dicha información, incluso cuando MOODY'S o cualquiera de sus consejeros, directivos, empleados, agentes, representantes, licenciadores o proveedores fuera avisado previamente de la posibilidad de dichas pérdidas o daños, incluidos a título enunciativo que no limitativo: (a) lucro cesante presente o futuro o (b) pérdida o daño surgido en el caso de que el instrumento financiero en cuestión no sea objeto de calificación crediticia concreta otorgada por MOODY'S.

En la medida en que las leyes así lo permitan, MOODY'S y sus consejeros, directivos, empleados, agentes, representantes, licenciadores y proveedores declinan toda responsabilidad con respecto a pérdidas o daños directos o indemnizatorios causados a cualquier persona o entidad, incluido a modo enunciativo que no limitativo, negligencia (excluido, no obstante, el fraude, la conducta dolosa o cualquier otro tipo de responsabilidad que, en aras de la claridad, no pueda ser excluida por ley), por parte de MOODY'S o cualquiera de sus consejeros, directivos, empleados, agentes, representantes, licenciadores o proveedores, o con respecto a toda contingencia dentro o fuera del control de cualquiera de los anteriores, derivada de o relacionada con la información aquí contenida o el uso o imposibilidad de uso de tal información.

MOODY'S NO OTORGA NI OFRECE GARANTÍA ALGUNA, EXPRESA O IMPLÍCITA, CON RESPECTO A LA PRECISIÓN, OPORTUNIDAD, EXHAUSTIVIDAD, COMERCIALIZACIÓN O IDONEIDAD PARA UN FIN DETERMINADO SOBRE CALIFICACIONES CREDITICIAS, EVALUACIONES Y DEMÁS OPINIONES O INFORMACIÓN.

Moody's Investors Service, Inc., agencia de calificación crediticia, filial al 100% de Moody's Corporation ("MCO"), informa por la presente que la mayoría de los emisores de títulos de deuda (incluidos bonos corporativos y municipales, obligaciones, notas y pagarés) y acciones preferentes calificados por Moody's Investors Service, Inc. han acordado, con anterioridad a la asignación de cualquier calificación, abonar a Moody's Investors Service, Inc. por sus servicios de opinión y calificación por unos honorarios que oscilan entre los \$1.000 dólares y aproximadamente a los 5.000.000 dólares. MCO y Moody's Investors Service también mantienen asimismo políticas y procedimientos para garantizar la independencia de las calificaciones y los procesos de asignación de calificaciones crediticias de Moody's Investors Service. La información relativa a ciertas relaciones que pudieran existir entre consejeros de MCO y entidades calificadas, y entre entidades que tienen asignadas calificaciones crediticias de Moody's Investors Service y asimismo han notificado públicamente a la SEC que poseen una participación en MCO superior al 5%, se publica anualmente en [www.moody.com](http://www.moody.com), bajo el capítulo de "Investor Relations – Corporate Governance – Director and Shareholder Affiliation Policy" ["Relaciones del Accionariado - Gestión Corporativa - Política sobre Relaciones entre Consejeros y Accionistas"].

Únicamente aplicable a Australia: La publicación en Australia de este documento es conforme a la Licencia de Servicios Financieros en Australia de la filial de MOODY'S, Moody's Investors Service Pty Limited ABN 61 003 399 657AFSL 336969 y/o Moody's Analytics Australia Pty Ltd ABN 94 105 136 972 AFSL 383569 (según corresponda). Este documento está destinado únicamente a "clientes mayoristas" según lo dispuesto en el artículo 761G de la Ley de Sociedades de 2001. Al acceder a este documento desde cualquier lugar dentro de Australia, usted declara ante MOODY'S ser un "cliente mayorista" o estar accediendo al mismo como un representante de aquél, así como que ni usted ni la entidad a la que representa divulgarán, directa o indirectamente, este documento ni su contenido a "clientes minoristas" según se desprende del artículo 761G de la Ley de Sociedades de 2001. Las calificaciones crediticias de MOODY'S son opiniones sobre la calidad crediticia de un compromiso de crédito del emisor y no sobre los valores de capital del emisor ni ninguna otra forma de instrumento a disposición de clientes minoristas.

Únicamente aplicable a Japón: Moody's Japan K.K. ("MJKK") es una agencia de calificación crediticia, filial de Moody's Group Japan G.K., propiedad en su totalidad de Moody's Overseas Holdings Inc., subsidiaria en su totalidad de MCO. Moody's SF Japan K.K. ("MSFJ") es una agencia subsidiaria de calificación crediticia propiedad en su totalidad de MJKK. MSFJ no es una Organización de Calificación Estadística Reconocida Nacionalmente (en inglés, "NRSRO"). Por tanto, las calificaciones crediticias asignadas por MSFJ son no-NRSRO. Las calificaciones crediticias son asignadas por una entidad que no es una NRSRO y, consecuentemente, la obligación calificada no será apta para ciertos tipos de tratamiento en virtud de las leyes de EE.UU. MJKK y MSFJ son agencias de calificación crediticia registradas con la Agencia de Servicios Financieros de Japón y sus números de registro son los números 2 y 3 del Comisionado FSA (Calificaciones), respectivamente.

Mediante el presente instrumento, MJKK o MSFJ (según corresponda) comunica que la mayoría de los emisores de títulos de deuda (incluidos bonos corporativos y municipales, obligaciones, pagarés y títulos) y acciones preferentes calificados por MJKK o MSFJ (según sea el caso) han acordado, con anterioridad a la asignación de cualquier calificación crediticia, abonar a MJKK o MSFJ (según corresponda) por sus servicios de opinión y calificación crediticia por unos honorarios que oscilan entre los JPY125.000 y los JPY550.000.000, aproximadamente.

Asimismo, MJKK y MSFJ disponen de políticas y procedimientos para garantizar los requisitos regulatorios japoneses.

**Moody's**  
LOCAL

  
18 de Agosto de 2021

Informe de calificación: Gralado S.A.

12



# 05

CONTENIDOS GRI

# Estándar 102 - Contenidos generales

		Pág.
<b>Perfil de la organización</b>		
102-1	Nombre de la organización	3
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	51
102-9	Cadena de suministros	60
102-10	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	34
102-11	Principio o enfoque de precaución	58
102-12	Iniciativas externas	31,56
102-13	Afiliación a asociaciones	56
<b>Estrategia</b>		
102-14	Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	7
102-15	Impactos, riesgos y oportunidades principales	40-41
<b>Ética e integridad</b>		
102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	35-36
102-17	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	36
<b>Gobernanza</b>		
102-18	Estructura de gobernanza	19-23
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	42
102-32	Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	31
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	21
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	51

		<b>Pág.</b>
<b>Participación de los grupos de interés</b>		
102-40	Lista de grupos de interés	42
102-41	Acuerdos de negociación colectiva	34
102-42	Identificación y selección de grupos de interés	42
102-43	Enfoque para la participación de los grupos de interés	42
102-44	Temas y preocupaciones clave mencionados	42
<b>Prácticas para la elaboración de informes</b>		
102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	34
102-46	Definición de los contenidos de los informes y coberturas del tema	31
102-47	Lista de temas materiales	34
102-48	Re expresión de la información	31
102-49	Cambios en la elaboración de informes	31
102-50	Período objeto del informe	31
102-51	Fecha del último informe	31
102-52	Ciclo de elaboración de informes	31
102-53	Punto de contacto para preguntas sobre el informe	93
102-54	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI	91
102-55	Índice de contenidos GRI	87
102-56	Verificación externa	91

## Estándar 103 - Enfoque de gestión

103-1	Explicación del tema material y su cobertura	33,34
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	33,34
103-3	Evaluación del enfoque de gestión	33,34

## Estándar 200 - Dimensión económica

<b>201 Desempeño económico</b>		
201-1	Valor económico directo generado y distribuido	34
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	38,71
201-4	Asistencia financiera recibida del gobierno	44
<b>202 Presencia en el mercado</b>		
202-1	Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local	51
202-2	Proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local	20
<b>203 Impactos económicos indirectos</b>		
203-1	Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados	N/P
203-2	Impactos económicos indirectos significativos	44

		<b>Pág.</b>
<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	52
205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	52
205-3	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas.	52
<b>206 Competencia desleal</b>		
206-1	Acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal y las prácticas monopólicas y contra la libre competencia	57

## Estándar 300 - Dimensión ambiental

<b>302 Energía</b>		
302-1	Consumo energético dentro de la organización	58
302-2	Consumo energético fuera de la organización	58
302-3	Intensidad energética	N/P
302-4	Reducción del consumo energético	58
302-5	Reducción de los requerimientos energéticos de productos y servicios	N/P
<b>303 Agua</b>		
303-1	Extracción de agua por fuente	58
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	58
306-2	Residuos por tipo y método de eliminación	58
306-3	Derrames significativos	58
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	59
<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	51
401-2	Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	52
401-3	Permiso parental	51
<b>403 Salud y seguridad en el trabajo</b>		
403-1	Representación de los trabajadores en comités formales trabajador-empresa de salud y seguridad	52
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	51
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	52
404-2	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	52
404-3	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	N/P
<b>405 Diversidad e igualdad de oportunidades</b>		
405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	51
405-2	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	51
<b>406 Discriminación</b>		
406-1	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	52
<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	53
<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	44

		Pág.
<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	44
417-3	Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing	46
<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	46
<b>419 Cumplimiento socioeconómico</b>		
419-1	Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	46

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)

La presente publicación no presenta una verificación externa de lo que incluye la memoria social siendo la información presentada de estricta responsabilidad de la empresa.



**COT**

921

921

**CITA** 2008

**ETA**



Por consultas o aclaraciones relativas a la memoria o su contenido, comunicarse con:

- > **Marcelo Lombardi** - Gerente general  
mlombardi@trescruces.com.uy
- > **Andrés Curbelo** - Gerente de Administración  
acurbelo@trescruces.com.uy