

**MEMORIAY BALANCE
ANNUAL REPORT AND STATEMENTS**



**ANCAP
2009**



4	Directorio
6	Gerencias
8	Mensaje del Presidente
12	La empresa
12	Visión
12	Misión
14	1. Negocios Energéticos
48	2. Negocios Diversificados
88	3. Servicios Compartidos
114	4. Planificación Estratégica
130	5. Secretaría General
136	6. Auditoría
148	7. Relaciones Institucionales y Comunidad
160	8. Controles
174	9. Estados Contables



Se mueve Uruguay

CONTENTS 2009

ANNUAL REPORT AND STATEMENTS

5	Board of Directors
7	Managements
9	Message of the Chairman
13	The company
13	Vision
13	Mission
15	1. Energy Businesses
49	2. Diversified Businesses
89	3. Shared Services
115	4. Strategic Planning
131	5. General Secretariat
137	6. Audit
149	7. Institutional Relations and Community
161	8. Controls
175	9. Accounting Statements

Directorio

Presidente
Vice Presidente
Director
Director
Director

Lic. Raúl Sendic
Soc. Germán Riet
Ing. Quím. Luis Eirea
Ing. Gerardo Triunfo
MSc Aramis Latchinián

Comité de Dirección

Lic. Raúl Sendic
Ing. José Pastorino
Ing. Gerardo Marcelli
Sr. José Coya
Cr. Álvaro Suárez
Cr. Carlos Marichal

Presidente de ANCAP
Gerente de Negocios Energéticos
Gerente de Negocios Diversificados
Gerente de Servicios Compartidos
Gerente de Desarrollo Corporativo
Gerente de Planificación Estratégica

El Comité de Dirección tiene el apoyo permanente del Gerente de Recursos Humanos Ec. Hubert Arbildi y es coordinado por el Secretario General Dr. Miguel A. Tato

Secretario General
Dr. Miguel A. Tato

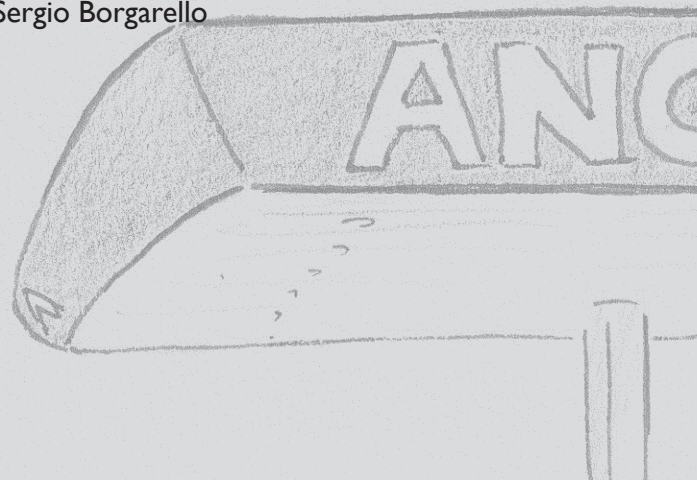
Pro Secretario General
Esc. Rafael Brum

Gerente de Controles
Dra. Elena Silva

Gerente de Auditoría
T/A Milton Rodríguez

Gerente Relaciones Institucionales y Comunidad
Pablo Bernengo

Asesor Letrado de Directorio
Dr. Sergio Borgarello



Board of Directors

Chairman
Vicechairman
Director
Director
Director

Lic. Raúl Sendic
Soc. Germán Riet
Ing. Quím. Luis Eirea
Ing. Gerardo Triunfo
MSc Aramis Latchinián

Steering Committee

Lic. Raúl Sendic
Ing. José Pastorino
Ing. Gerardo Marcelli
Sr. José Coya
Cr. Álvaro Suárez
Cr. Carlos Marichal

ANCAP Chairman
Energy Business Manager
Diversified Businesses Manager
Shared Services Manager
Corporate Development Manager
Strategic Planning Manager

The Board Committee has the permanent support of the Human Resources Manager Ec. Hubert Arbildi and is coordinated by the General Secretary Dr. Miguel A. Tato.

General Secretary
Dr. Miguel A. Tato

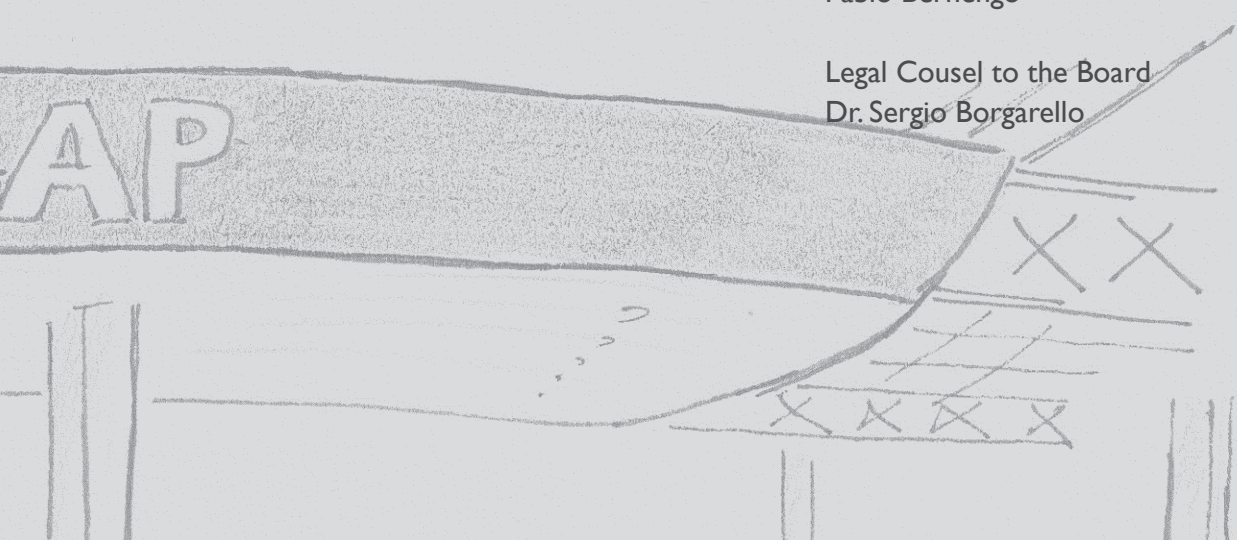
General Pro Secretary
Esc. Rafael Brum

Controls Manager
Dra. Elena Silva

Audit Manager
T/A Milton Rodríguez

Institutional Relations and Community Manager
Pablo Bernengo

Legal Counsel to the Board
Dr. Sergio Borgarello



Gerencias

Gerente de Negocios Energéticos

Ing. José Pastorino

Gerente de Comercio Exterior
Ing. Nunzia Spagna

Gerente de Refinación
Ing. Mauro de Camilli

Gerente de Logística
Ing. Eduardo Lurner

Gerente de Comercialización
Cra. Susana Puga

Gerente de Lubricantes
Ing. Denise Akiki

Gerente de Mantenimiento e Ingeniería
Ing. Diego Irabedra

Gerente de Planificación y Control
Ing. Ventura Croce

Gerente de Negocios Diversificados

Ing. Gerardo Marcelli

Gerente de División Pórtland
Ing. Juan Romero

Gerente de Planificación y Logística de
Pórtland
Cr. Eduardo Milano

Gerente de Planta Minas
Ing. Luis García

Gerente de Planta Paysandú
Ing. Luis Etcheverry

Gerente de Negocios en Argentina
Ing. Alejandro Stipanich

Gerente de Exploración y Producción
Dr. Héctor De Santa Ana

Gerente de Gas Natural
Ing. Quím. Ruben Schiavo

Gerente de Servicios Compartidos

Sr. José Coya

Gerente de Recursos Humanos
Ec. Hubert Arbildi

Gerente de Servicios Jurídicos
Dr. Leonardo Bianchi

Gerente de Tecnología de la Información
A/S Sergio Pi

Gerente de Económica Financiera
Cra. María del Carmen Giraldez

Gerente de Compras
Dr. José Garchitorea

Gerente de Medio Ambiente, Seguridad y
Calidad
Ing. Mariela Fresia

Gerente de Servicios Generales
Sr. Javier Cousillas

Gerente de Desarrollo Corporativo

Cr. Álvaro Suárez

Gerente de Desarrollo de Negocios
Ing. Alejandro Stipanich

Gerente de Planificación Estratégica

Cr. Carlos Marichal

Gerente de Planificación y Control
Estratégico
Ing. Miguel Rabosto

Managements

Energy Businesses Manager

Ing. José Pastorino

Foreign Trade Manager

Ing. Nunzia Spagna

Refining Manager

Ing. Mauro de Camilli

Logistic Manager

Ing. Eduardo Lurner

Commercialization Manager

Cra. Susana Puga

Lubricants Manager

Ing. Denise Akiki

Maintenance and Engineering Manager

Ing. Diego Irabedra

Planning and control Manager

Ing. Ventura Croce

Diversified Business Manager

Ing. Gerardo Marcelli

Portland Division Manager

Ing. Juan Romero

Planning and Logistic Manager of Portland

Cr. Eduardo Milano

Manager of Minas Plant

Ing. Luis García

Manager of Paysandú Plant

Ing. Luis Etcheverry

Business Manager in Argentina

Ing. Alejandro Stipanivic

Exploration and Production Manager

Dr. Héctor De Santa Ana

Manager of Natural Gas

Ing. Quím. Ruben Schiavo

Shared Services Manager

Sr. José Coya

Human Resources Manager

Ec. Hubert Arbildi

Legal Services Manager

Dr. Leonardo Bianchi

Information Technology Manager

A/S Sergio Pi

Financial Economic Manager

Cra. María del Carmen Giraldez

Purchasing Manager

Dr. José Garchitorea

Environment, Security and Quality Manager

Ing. Mariela Fresia

General Services Manager

Sr. Javier Cousillas

Corporate Development Manager

Cr. Álvaro Suárez

Business Development Manager

Ing. Alejandro Stipanivic

Strategic Planning Manager

Cr. Carlos Marichal

Manager of Planning and Strategic Control

Ing. Miguel Rabosto

Mensaje del Presidente

El año –como año de culminación de una gestión iniciada en marzo de 2005- estuvo cargado de múltiples actividades en la operativa diaria, pero más aún en la concreción, avance y desarrollo de múltiples proyectos.

En efecto, en el área de Planificación Estratégica se aprobó el Plan Estratégico Corporativo para el período 2010-2014, se hizo una experiencia piloto de implementación de la herramienta Cuadro de Mando Integral, se finalizó la implantación de la Oficina de Proyectos con una metodología moderna y profesional, se inició el proceso de implementación de un presupuesto de gestión anual de modo de facilitar la planificación y el control de la empresa y se llevó adelante el proceso de implantación del área de Innovación y Gestión del Conocimiento, con el propósito de capturar, generar, difundir y mantener accesible el conocimiento, concretándose acciones y convenios con la Universidad de la República, el Polo Tecnológico, la Agencia Nacional de Investigación e Innovación, etc.

En el área de Negocios Energéticos –específicamente en materia logística- se transitó el proceso de construcción de un tanque de almacenamiento de gas oil para ANCAP y otro para UTE, la construcción de esferas para GLP, la construcción de barcasas y un remolcador fundamentalmente para el transporte de derivados hacia el litoral, se ejecutaron las obras y se adquirieron los equipos necesarios para el lanzamiento de los biocombustibles en La Tablada y en las plantas del interior (tanques, descargadero, sistemas de mezclas, cisternas, etc.).

En cuanto al petróleo crudo se recibieron quince embarques, nueve de Venezuela, cuatro de Rusia, uno de West Africa y otro de Sud Africa.

En materia de fletes se incorporaron cuatro brokers lo que tuvo como consecuencia una disminución significativa de la erogación por tal concepto.

En materia de importación de derivados se han ensayado nuevas modalidades que suponen diversificación de proveedores, optimización de las adquisiciones bajo la modalidad de compartir la logística



Soc. Germán Riet

con otros compradores y/o traders y contratación de un storage flotante básicamente para garantía de suministro de gas oil.

Se diversificaron los destinos de las operaciones de exportación de derivados en orden de volúmenes, Caribe, Brasil, Argentina y Paraguay, con un aumento del ingreso neto.

En lo que refiere a venta de derivados de petróleo y otros productos se superaron las ventas en el mercado interno con respecto al año 2008.

En Marketing, se diseñó un nuevo envase de lubricantes, con el objetivo de bajar los costos de los mismos y se desarrollaron acciones tendientes a conocer la preferencia de otros segmentos de consumidores, así como la percepción de la marca a los efectos de definir mejor el posicionamiento de la misma.

En lo que hace a los más importantes proyectos de la empresa – gas oil y gasolina de bajo azufre- cabe mencionar que se inició el proyecto de construcción de las plantas en enero del año 2009 previéndose en ambos una inversión total del orden de los US\$ 330:000.000.



Lic. Raúl Sendic

Message of the Chairman

The year- as a culmination year of a management initiated on March 2005 –was loaded by multiple activities in the daily operation, but even more in the concretion, advance and development of multiple projects.

In fact, in the Strategic Planning area was approved the Strategic Plan for the 2010-2014 period, it was conducted a pilot experience of implementation of the Integral Scorecard tool, the introduction of the Projects Office was ended with a modern and professional methodology, the project of implementation of an annual management budget was implemented, in order to facilitate planning and control of the company and the process of introduction of the Innovation and Knowledge Management was carried out, with the aim to capture, generate, spread and maintain knowledge accessible, concreting actions and agreements with the University of the Republic, the Technological Pole, the National Investigation and Innovation Agency, etc.

In the Energy Businesses area – specifically in logistic question – was carried on the building process of a gas oil storage tank for ANCAP and another one for UTE, the construction of spheres for GLP, the construction of a barge and a tug boat mainly for the derivatives transport to the coastline, works were conducted and

the necessary equipment was purchased for bio fuels spill in La Tablada and plants in the rest of the country (containers, unload, blending system, tanks, etc.).

Regarding crude oil, fifteen loading were received, nine from Venezuela, four from Russia, one from West Africa and another from South Africa.

In the question of freights four brokers were incorporated, with the consequence of a significant decrease of the expense for such concept.

In import of derivatives matters, new modalities have been tried, that mean suppliers diversification, purchases optimization under the modality of logistic sharing with other purchasers and/or traders and hiring of a floating storage as a guarantee of gas oil supply basically.

The destination of the export operations of derivatives were diversified in order of volume, the Caribbean, Brazil, Argentina and Paraguay, with an increase of the net income.

Regarding oil derivatives sales and other products, sales in the domestic market were increased compared to 2008.

In Marketing, a new packaging for lubricants was designed aiming to lower the cost of them, and were developed actions tending to know preferences of customers from other segments, as well as the brand perception in order to define a better positioning of it.

With regard to the most important projects of the company – gas oil and gasoline of low content of sulphur – it is worth mentioning that it was initiated in January 2009 the project of plants construction, planning a total investment of about US\$ 330:000.000 for both of them.

The Uruguayan Fuels Distributor S.A. (DUCSA), company model of distribution nets management, invoiced near a thousand million dollars in the fiscal year 2009.

La Distribuidora Uruguaya de Combustibles S.A., DUCSA, empresa modelo de gestión de redes de distribución facturó en el ejercicio 2009 cerca de mil millones de dólares. Cabe destacar, que ante la contingencia logística del litoral uruguayo que presentó una sobredemanda, DUCSA no sólo la superó sino que también amplió su mercado.

En el área de Negocios Diversificados, comenzando por los negocios en la Argentina, cabe mencionar que en Carboclor S.A., se evaluaron algunas iniciativas para mejorar el aprovechamiento del puerto de 32 pies de calado natural que posee, se firmó un acuerdo de cooperación con CABA S.A. para comercializar en nuestro país los productos de Carboclor S.A., debiéndose destacar que ésta mereció en el mes de diciembre la calificación B3/Baa1.ar (BBB+) por parte de Moody's.

CABA S.A. obtuvo utilidades al cierre del 2009, destacándose que a diferencia de años anteriores, los productos comercializados fueron todos de origen nacional. Respecto del negocio de alcoholes y solventes, el ejercicio 2009 mostró un record histórico de ventas de alcohol potable para la elaboración de alcohol en gel.

Se destaca también la incorporación en el período de nuevos productos al portafolio de CABA S.A., tales como MEK, MIBK, alcohol anhidro y metanol.

En materia de agroenergía (ALUR S.A.), se concretaron los dos emprendimientos agroenergéticos para la incorporación de biocombustibles (bioetanol y biodiesel) a la matriz energética, generación de energía eléctrica (4MW), elaboración de alimento animal a partir de bagazo y como co-producto del biodiesel, elaboración de alimento para consumo humano (azúcar) y formación del Centro de investigación y formación agroenergético.

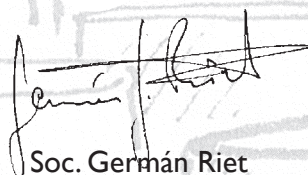
En lo que refiere al negocio de pórtland, en el mes de junio se firmaron los contratos relacionados con el proyecto de molienda de coque en planta Paysandú y con el proyecto de planta semiseca en Minas. En materia de inversiones mandatarias, se procedió a la

instalación de una nueva línea de expedición en planta Paysandú, aumentando la capacidad de expedición y actualizando tecnológicamente todo el sistema mediante la adquisición de equipos modernos de ensacado, paletizado y enfundado y se compraron tres nuevas líneas de expedición (decreto del Poder Ejecutivo - bolsa de 25 kg), para instalar durante 2010 en cada una de las tres plantas.

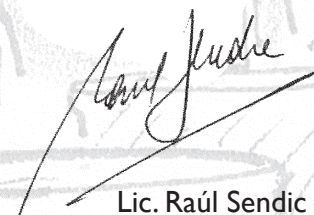
En Exploración y Prospección y en el marco de la Ronda Uruguay 2009, se adjudicaron los bloques 3 y 4 de la plataforma continental. En el on shore, se concretó la concesión para el estudio de la eventual explotación de esquistos bituminosos y lutitas, así como para la exploración de carbón en el territorio nacional. En el off shore, se continuó el proceso en procura de asegurar la participación de ANCAP en la explotación de petróleo tanto en Argentina como en Venezuela (Faja del Orinoco).

Respecto al proyecto regasificadora, a través de un grupo de trabajo integrado con representantes de ANCAP, UTE y ENARSA se confeccionaron las bases para los llamados a consultoras internacionales, técnica y legal, se hicieron efectivos dichos llamados y se procedió a la negociación con las empresas seleccionadas.

Como puede apreciarse, en 2009 como en otros años, la labor ha sido ardua para toda la empresa y cada emprendimiento significó para quienes esto firman, la concreción de una aspiración que comenzó a ver la luz en marzo de 2005 cuando asumíéramos en el directorio de esta empresa, con el sueño de aportar a su transformación para el mejor cumplimiento de sus cometidos con sus dueños y con el país todo.



Soc. Germán Riet



Lic. Raúl Sendic

La Presidencia del Directorio de ANCAP fue ejercida por el Lic. Raúl Sendic hasta el 1° de setiembre, fecha en la cual pasó a ocupar la titularidad de la cartera de Industria, Energía y Minería y por el Soc. Germán Riet desde dicha fecha en adelante.

It is to highlight that due to the logistic contingency of the Uruguayan coastline which presented an extra demand; DUCSA not only exceeded it but also enlarged its market.

In the Diversified Businesses area, beginning with business in Argentina, it is detachable that in Carboclor S.A. some initiatives were evaluated to improve the advantage of the port of 32 feet of natural draw it possesses, a cooperation agreement was signed with CABA S.A. to commercialize products of Carboclor S.A. in our country, highlighting that it was awarded the B3/Baa1.ar (BBB+) qualification from Moody's in December.

CABA S.A. obtained utilities at the closing of 2009, highlighting that, differently from previous years, the commercialized products were of national origin all of them. Regarding alcohol and solvent business, fiscal year 2009 showed a historical record of potable alcohol sales for the elaboration of gel alcohol.

It is to detach also the incorporation of new products to CABA S.A. portfolio in the period, such as MEK, MIBK, anhydrous alcohol and methanol.

In the question of agroenergy (ALUR S.A.), were concremented the two agroenergy ventures for the incorporation of bio fuels (bio ethanol and bio diesel) to the energy matrix, generation of electric power (4MW), elaboration of food for human consumption (sugar) and formation of the Investigation and agroenergy training center.

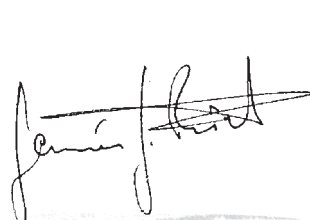
In relation to portland business, in June contracts were signed related to the Project of coke crashing in Paysandú plant and with the project of semi dry plant in Minas. As regards to mandatory investments, it proceeded to the installation of a new expedition line in Paysandú plant, increasing the expedition capacity

and technologically updating the whole system through the purchase of modern bagging, palletizer and hood equipment, and three new expedition lines (Executive Power decree – 25 kg. bag) to be installed in each of the three plants during 2010.

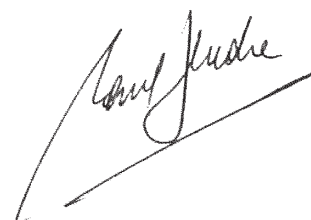
In Exploration and Prospection and within the frame of Uruguay Round 2009, blocks 3 and 4 were awarded to the continental platform. In the on shore, was concremented the concession for the study of the eventual exploitation of bituminous dolomite and shale, as well as for the exploration of coal in the national territory. In the off shore, the process continued aiming to ensure ANCAP participation in the oil exploitation in Argentina just as in Venezuela (Orinoco belt).

With regard to the regasification project, through a working group composed by ANCAP, UTE and ENARSA representatives, basis were designed for the calls to international technical and legal consultants, such calls were conducted and it proceeded to the negotiation with the selected companies.

It can be appreciated that, in 2009 as in previous years, work has been hard for all the company and each venture meant for who sign this, the concretion of an aim that began to see the light in March 2005 when assuming the board of this company, with the dream to add to its transformation for the best compliance of its objectives with its owners and the whole country.



Soc. Germán Riet



Lic. Raúl Sendic

The ANCAP Board Chairmanship was practiced by Lic. Raúl Sendic until the 1st. September, date in which he took the title of the Industry, Energy and Mining minister and by Soc. Germán Riet from such date on.

La empresa

La Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland, ANCAP, fue creada por la Ley N° 8.764 de fecha 15 de octubre de 1931 como ente industrial del Estado con el cometido de explotar y administrar el monopolio del alcohol y carburante nacional y de importar, rectificar y vender petróleo y sus derivados y de fabricar pórtland. Por Ley N° 16.753 del 27 de junio de 1996 se derogó el monopolio de alcoholes y bebidas alcohólicas estando en régimen de libre competencia.

Visión

Ser una empresa integrada de energía de propiedad estatal, líder en el mercado uruguayo de combustibles y lubricantes, de cementos pórtland y en el desarrollo de los biocombustibles, con vocación regional, con enfoque en el cliente/usuario y la generación de valor, ambiental y socialmente responsable y que contribuye al desarrollo productivo y social del país.

Misión

Asegurar al país el abastecimiento de sus productos energéticos y proveer cementos pórtland y alcoholes, todo ello conforme a estándares regionales de calidad y a las necesidades de los clientes/usuarios.

Estar orientada al mejoramiento continuo de la eficiencia y competitividad, propiciar el desarrollo integral y la participación del personal, actuar con responsabilidad social y ambiental y estar comprometida con la confianza que genera la empresa.



MEMORIA Y BALANCE

The company

The National Administration of Fuel, Alcohol and Portland, ANCAP, was created by the law N° 8.764 from 15th. October 1931 as an industrial state entity whose aim is to exploit and administrate the monopoly of alcohol and national carburant, and to import, rectify and sell oil and its derived products and to produce portland. By law N° 16.753 from 27th. June 1996, the monopoly of alcohol and alcoholic drinks was derogated being in a free regulations regime.

Vision

To be an integrated energy company of state property, leader in the Uruguayan market of fuel and lubricants, cement Portland and in the development of bio fuels, with regional vocation, focus on client/user and generation of value, environmental and socially responsible and contributing to the productive and social development of the country.

Mission

To guarantee to the country the supply of its energy products and to provide portland cement and alcohol, all of it according to the regional standards of quality and the needs of clients/users.

It is oriented to the continuous improvement of the efficiency and competitiveness, to promote the integral development and personal participation acting with social and environmental responsibility, and to be committed with the reliance the company gives.

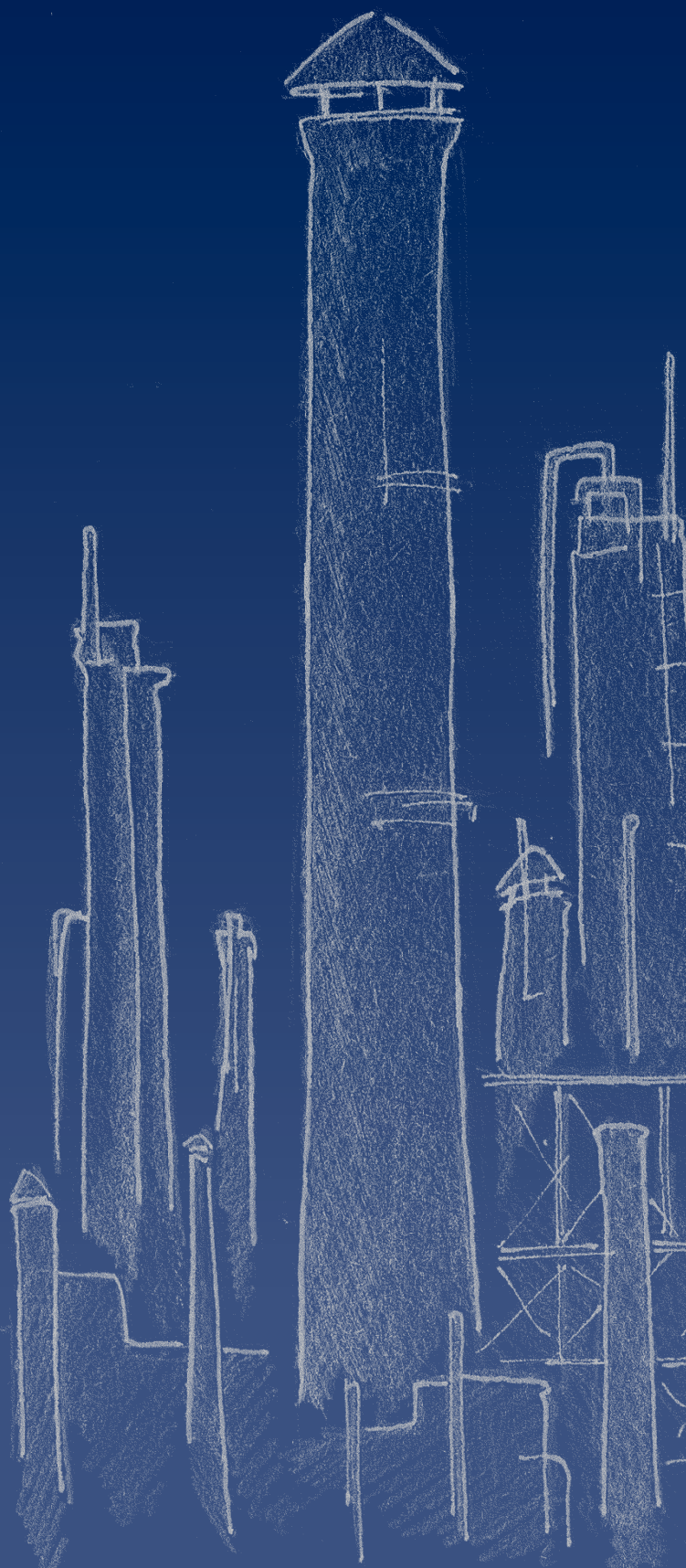
I. Negocios Energéticos

16	1.1. Consideraciones generales
20	1.2. Gestión de activos
24	1.3. Biocombustibles
28	1.4. Proyecto gasoil y gasolina de bajo azufre
30	1.5. Mercado interno
32	1.6. Lubricantes
34	1.7. Bunkers
36	1.8. Marketing
42	1.9. Mercado internacional de combustibles
44	1.10. Importación y exportación
44	1.11. Fletes



ÍNDICE 2009

4	Directorio
6	Gerencias
8	Mensaje del Presidente
12	La empresa
12	Visión
12	Misión
14	1. Negocios Energéticos
48	2. Negocios Diversificados
88	3. Servicios Compartidos
114	4. Planificación Estratégica
130	5. Secretaría General
136	6. Auditoría
148	7. Relaciones Institucionales y Comunidad
160	8. Controles
174	9. Estados Contables



I. Energy Businesses

17	I.1	General considerations
21	I.2.	Assets management
25	I.3.	Bio fuels
27	I.4.	Gas oil and gasoline of low content of sulphur Project
29	I.5.	Domestic market
33	I.6.	Lubricants
33	I.7.	Bunkers
35	I.8.	Marketing
41	I.9.	International fuel market
43	I.10.	Import and export
47	I.11.	Freight



CONTENTS 2009

5	Board of Directors
7	Managements
9	Mesagge of the Chairman
13	The Company
13	Vision
13	Mission
15	1. Energy Businesses
49	2. Diversified Businesses
89	3. Shared Services
115	4. Strategic Planning
131	5. General Secretariat
137	6. Audit
149	7. Institutional Relations and Community
161	8. Controls
175	9. Accounting Statements



I. Negocios Energéticos

I.1 Consideraciones generales

En el año 2009 se incorporó a la matriz energética el biocombustible. El mismo surge de la mezcla de alcohol carburante que se produce en la planta de ALUR en Bella Unión con la gasolina Premium expedida desde planta La Tablada.

Respecto de la operación de refinería en el año 2009 se realizó un paro programado de mantenimiento de unidades, lo cual redujo en un 11% el crudo refinado respecto al año anterior.

Se procesó un volumen de petróleo de 14:000.000 barriles aproximadamente.

La demanda de combustibles del mercado interno tuvo una expansión del 2 % respecto al año anterior. Hubo necesidad de importar productos terminados a los efectos de cubrir la demanda de generación térmica, de combustible bunker y el aumento en el mercado interno.

El caudal de refinación y la utilización de unidades se mantuvieron elevados para maximizar el suministro de la demanda del mercado interno y reducir los elevados volúmenes de gasoil y fuel oil importados para generación térmica. En este sentido cabe destacar que a diferencia del año 2008, a partir del mes de agosto la generación hidráulica retomó los niveles históricos, lo cual permitió al cierre del año reducir los volúmenes importados.

En resumen, al 2 % interanual de crecimiento de mercado interno, se sumó un 2,3% de crecimiento del mercado bunker, mientras que la generación térmica disminuyó su volumen requerido de consumo un 22% respecto al año anterior. La operación de la refinería permitió maximizar el suministro nacional y reducir el volumen de producto importado.

I. Energy Businesses

I.1 General considerations

In 2009 the energetic matrix of bio fuel was incorporated. It emerges from the mix of carburant alcohol produced in ALUR plant in Bella Unión with the Premium gasoline dispatched from La Tablada plant.

Regarding the refinery operation in 2009, a scheduled stop was made to the maintenance of the units, which reduced 11% the refined crude as regard to the previous year.

It was processed a volume of 14:000.000 barrels of oil.

The demand of oil in the domestic market had an expansion of 2% regarding the previous year. There was a necessity to import finished products to fill the demand of thermal generation, bunker fuel and the increase in the domestic market.

The refinement flow and the utility of the units were kept risen in order to maximise the supply in the domestic market demand and to reduce the high volumes of gas and fuel oil imported for thermal generation. In this sense, it is highlighted that compared to 2008, from August 2009 the hydraulic generation retook its historical levels, which allowed reducing the imported volumes to the closure of the year.

To sum up, to the 2% inter annual growth of the domestic market, it was added 2.3% growth of bunker market, while the thermal generation decreased 22% its required volume of consumption compared to the previous year. The operation of the refinery allowed to maximize the domestic supply and to reduce the volume of imported product.

Regarding export, the stop of the units and the growing trend of the domestic market were the cause of the reduction of volumes compared to the previous year.



En cuanto a las exportaciones, el paro de unidades y la tendencia creciente del mercado interno fueron la causa de la reducción de volúmenes respecto al año anterior.

En el suministro de petróleo crudo continuó el contrato de suministro firmado con Petróleos de Venezuela S.A., PDVSA en el marco del acuerdo energético suscrito entre la República Bolivariana de Venezuela y la República Oriental del Uruguay, complementando el suministro con crudos de otros orígenes como Rusia y Angola.

En el año 2009 se avanzó de acuerdo al cronograma en la construcción de las unidades de desulfurización de gasoil y gasolinas en la planta industrial de la refinería. Este emprendimiento permitirá disminuir sustancialmente el contenido de azufre del gasoil de producción (a valores inferiores a los del actual gasoil especial) y de la gasolina. Junto con esto se pondrán en operación unidades de alto impacto ambiental que reducirán en forma drástica las emisiones de dióxido de azufre y otras emisiones. El proyecto se estima que culminará en el año 2012 y será un avance sustancial en la calidad de los combustibles suministrados al mercado.

En esta misma línea se continuaron las obras para poner a punto el sistema de distribución de bioetanol y biodiesel que comenzó en este período y tendrá funcionalidad completa en el año 2011.

Asimismo como parte de la estrategia conjunta de trabajo entre ANCAP y UTE para asegurar el suministro de combustibles en los períodos de alta demanda energética y baja generación hidráulica, se comenzó la construcción de los tanques de almacenaje de gasoil en predios de ANCAP y UTE, totalizando una capacidad de 60.000 metros cúbicos. Estas obras estarán operativas en el año 2010.

En cuanto a la implementación de una modernización de la gestión de la Unidad de Negocios, se destaca:

- Puesta en línea del Cuadro de Mando Integral para asegurar la alineación con los objetivos estratégicos del plan quinquenal.
- Lanzamiento de iniciativas de mayor utilización de activos y confiabilidad, llevadas adelante con la metodología PMI y con el seguimiento de la Oficina de Proyectos. Se espera que con la implementación de estas iniciativas el beneficio de las mismas supere los US\$10:000.000 en VAN.



In the supply of crude oil, it continued the contract of supply with Petróleos de Venezuela S.A., PDVSA, in the framework of the energy agreement signed between the Bolivarian Republic of Venezuela and the Oriental Republic of Uruguay, complementing the supply with crude oils from other origins like Russia and Angola.

In 2009, it moved forward according to the timetable in the construction of the desulphurization of gas oil and gasoline unit in the industrial plant of the refinery.

This enterprise will allow to reduce substantially the content of sulphur from gas oil for production (to lower cost than the one of the current special gasoil) and from the gasoline. Together with this, high environmental impact units will start operating, which will reduce drastically the sulphur dioxide emissions and other emissions.

The project is estimated to end in 2012 and it will be a substantial advance in the quality of the fuels supplied to the market.

In the same line, it continued the adjustment works on the distribution system of bio ethanol and bio diesel that started during this period and will have complete operation in 2011.

In the same way, as part of the joint work strategy between ANCAP and UTE to guarantee the supply of fuel in periods of high demand of energy and low hydraulic generation, it started the construction of tanks to storage gas oil in lands belonging to ANCAP and UTE, completing a capacity of 60.000 m³. This works will be operative in 2010.



Regarding the implementation of a modernization of the management in the Business Unit, it is highlighted:

- Alignment of the Integral Scorecard to assure the alignment with the strategic objectives of the five year period plan.

www.ancap.com.uy

Ventas por vías de salida de productos desde La Teja y La Tablada (en miles de m ³)											
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Camión tanque	1.324	1.383	1.139	1.123	1.091	1.257	1.498	1.615	1.590	1.261	Tank Truck
Poliducto	316	164	155	164	476	387	685	468	1.076	983	Pipeline
Buque	648	660	439	794	916	870	514	565	879	468	Ship
Vagón	154	114	116	107	157	143	19	17	16	14	Wagon
TOTAL	2.442	2.321	1.849	2.188	2.640	2.657	2.717	2.663	3.561	2.726	Total

Output of products from La Teja and La Tablada (in thousands of m³)

Expedición de combustibles del país por planta (en miles de m³)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
La Teja	861	824	721	811	1.338.2	1.149.4	1.194.4	1.064.1	1.572	1.325
La Tablada	1.157	1.099	1.021	1.021	1.068.7	1.136.6	1.109.7	1.163.4	1.502	1.654
Durazno	58	39	43	44	90.4	82.1	71.3	64	74	64
Paysandú	172	164	137	166	114.7	94.6	101.9	158.7	147	111
Juan Lacaze	103	114	114	36		99	125.2	84.5	144	177
Treinta y Tres	70	60	59	66	67	65.4	61.9	70.1	72	73
Carrasco	21	21	20	11	11.8	30	55.2	58.5	50	43
TOTAL	2.442	2.321	2.115	2.155	2.691	2.657	2.719.7	2.663.3	3.561	3.447

Fuel expedition of the country by plant (in thousands of m³)

- Lanzamiento de una modernización en las actividades de la Gerencia Logística. Mediante la contratación de una empresa consultora que incluye software de operación y simulación y revisión de procedimientos se espera que se logren ahorros sustanciales en los costos de distribución.
- Lanzamiento del proyecto ANCAP – UDELAR, Modelo estocástico múltiple-etapa, para apoyo en la toma de decisiones en la planificación de la producción. Este proyecto busca mejorar la toma de decisiones bajo incertidumbre en la planificación de la producción y de la compra y venta de derivados para varios períodos, cumpliendo criterios de cobertura de abastecimiento de demanda a costos mínimos.



1.2 Gestión de activos

Se realizaron intervenciones programadas de mantenimiento en las unidades de refinería con el objetivo de mantenerlas en las mejores condiciones operativas, con miras de realizar el próximo paro mayor de unidades en la primera mitad del año 2011.

Se continuó la extracción del denominado residuo de fondo de tanque (RFT) del segundo tanque de almacenamiento de la refinería La Teja que contiene los residuos parafínicos de crudo acumulados durante muchos años de operación. Paralelamente se están extrayendo y procesando RFTs de otros tanques menores en La Teja y en Terminal del Este. Dicho RFT está siendo empleado como combustible alternativo para los hornos de cemento pórtland de la planta Minas. Con este emprendimiento se busca un doble propósito, encontrar una solución al destino del RFT que sea amigable con el medio ambiente y además aprovechar el poder calorífico del residuo. En efecto, la fábrica ANCAP de cemento pórtland en Minas está reduciendo el consumo de los combustibles tradicionales (fuel oil), disminuyendo por consiguiente sus costos variables.



- Launch of initiatives of greater use of assets and reliability, carried out with PMI methodology and with the monitoring of the Projects Office. It is expected that, with the implementation of these initiatives the benefit of them exceeds US\$ 10:000.000 in VAN.
- Launch of a modernization in the activities of the Logistic Management. By means of the contract of a consultant company that includes operation software and simulation and revision of procedures, it is expected that substantial savings in the cost of distribution are achieved.
- Launch of the project ANCAP – UDELAR, stochastic model, to support the decision making in the production planning. This project aims to improve the decision making under uncertainty in the production planning and the purchase and sale of derived products for several periods, filling the criteria for coverage of supply of demand at minimal costs.

1.2 Assets management

They were conducted scheduled interventions of maintenance in the refinery units aiming to maintain them in the best operating condition, facing to make the next major stop of units in the first half of 2011.

It continued the extraction of the called tank bottom waste (RFT) from the second storage tank of La Teja refinery which contains the paraffinic waste of crude accumulated during many years of operation. At the same time, RFTs from other minor tanks in La Teja and the East Terminal are being extracted and processed. The mentioned RFT is being used as alternative fuel for the portland cements furnaces in Minas Plant.

With this enterprise, a double purpose is sought, to find a solution to the destiny of the RFT which is environmentally friendly in addition to take advantage of the caloric power of the waste. Actually, the ANCAP factory of Portland cement in Minas is reducing the consumption of traditional fuels (fuel oil) thus, reducing its variable costs.

Se continuó con la restitución de integridad del oleoducto de diámetro 16" y longitud 168 km que suministra todo el crudo que es procesado en la refinería de La Teja. La restitución consiste en la colocación de camisas de acero soldadas en las zonas donde la inspección previa con chanchos instrumentados detectó pérdidas de espesor. De esta forma se continuó con el mantenimiento de las instalaciones en óptimas condiciones para aumentar su confiabilidad, reduciendo las probabilidades de daño al medio ambiente y manteniendo el suministro constante de crudo a la refinería. Esta segunda etapa de las obras terminará en el correr del año 2010.

Existencia de petróleo crudo al 31 de diciembre (miles de m ³)	
2000	282
2001	325
2002	116
2003	217
2004	343
2005	350
2006	402
2007	365
2008	343
2009	374

Stock of crude oil at December 31 st. (thousands of m³)

Se continuó la construcción de dos nuevas esferas de almacenamiento de supergás en planta La Tablada, cada una con capacidad de 2.500 m³, previéndose la puesta en funcionamiento en el mes mayo del año 2010. Con este aumento de capacidad de almacenamiento se tendrá más respaldo para asegurar el suministro de este vital energético.

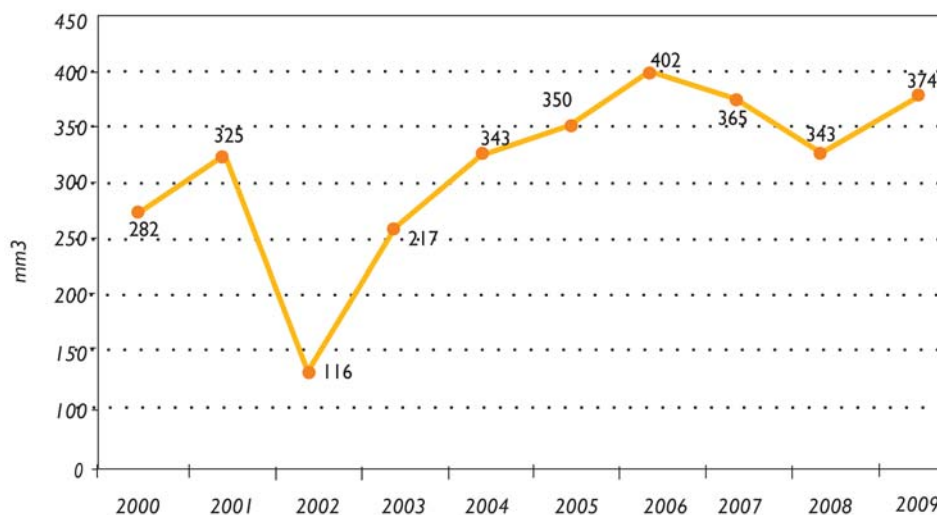
Se concluyó la nueva planta de despacho de aerocombustibles en el aeropuerto internacional de Laguna del Sauce, departamento de Maldonado.

Con esta obra se logra una mejora sustancial en todos los aspectos referentes al despacho de aerocombustibles en el referido aeropuerto: operación, controles de calidad y mediciones, seguridad operacional y cuidado del medio ambiente.

Tuvo lugar este año la reparación general programada del buque ANCAP IX con lo cual se han renovado sus certificaciones operativas hasta el año 2012.

Se continuaron los trabajos de construcción de dos barcazas de 2.100 m² y un remolcador de 2.300 HP para asegurar el transporte de combustibles hacia el litoral del país evitando los impactos del cambio climático. Se estima que su entrega se realizará en el 2010.

Existencia de petróleo crudo al 31 de diciembre



Stock of crude oil at december 31 st.

De acuerdo con las recomendaciones del Directorio Energético compuesto por las autoridades de ANCAP y UTE, continuaron las obras de aumento de capacidad de almacenamiento de gasoil en planta La Tablada, mediante la construcción de dos tanques con capacidad nominal de 25.000 m³ cada uno, de modo de poder satisfacer la demanda de las centrales térmicas de Punta del Tigre y Tablada pertenecientes a UTE. Esto impacta positivamente en la confiabilidad del suministro de electricidad a todo el país en el escenario más comprometido: máximo consumo con baja producción hidroeléctrica.

1.3 Biocombustibles

Se avanzó con las obras de construcción y montaje de

tanques de etanol anhidro en las plantas de distribución de combustibles de ANCAP: La Tablada, dos tanques de 2.876 m³, Paysandú, dos tanques de 3.820 m³ y dos tanques de 172 m³, Juan Lacaze, Durazno y Treinta y Tres, dos tanques de 172 m³ en cada planta.

Se concluyeron las instalaciones de mezcla de etanol y gasolinas en La Tablada, comenzando la fase inicial de mezcla de esos combustibles.

El 27 de noviembre de 2009 se descargó en La Tablada el primer grupo de cuatro camiones cisternas, equivalente a aproximadamente 120 m³ de etanol anhidro, almacenándose en el primer tanque de etanol ya finalizado. Asimismo, ya es posible mezclar y despachar a estaciones de servicio el etanol con gasolinas.

Existencia de productos al 31 de diciembre (en miles de m ³)											
Producto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Products
Gasolinas automotivas	84	71	42	111	85	98	112	74	91	99	Automotive gasoline
Naftas varias y livianas	9	3	1	3	3					-	Gasoline (light and others)
Gas oil	73	67	30	26	14	15	71	72	76	88	Gas oil
Diesel oil	16	4	3	5	3	5	6	4	1	2	Diesel oil
Fuel oil pesado	65	43	30	55	44	23	43	51	44	43	Heavy fuel oil
Fuel oil calefacción	8	8	2	4	3	3	6	8	4	5	Heating fuel oil
Fuel oil especial (interm.)						16	16	10	20	18	Special fuel oil
Queroseno	8	5	1	2	2	3	3	4	2	2	Kerosene
Aerocombustibles	10	5	6	7	6	4	6	11	9	8	Aviation fuels
Supergás	4	8	5	5	7	9	8	10	6	6	Liquified petroleum gas
Solventes	3	6	5	1	2	3	2	1	1	1	Solvents
Asfaltos	5	10	6	3	7	8	6	9	5	6	Asphalts
Total	285	230	132	222	176	186	280	253	259	278	Total

Products stock up to december 31 (in thousands of m³)

According to the recommendations of the Energy Board composed by the authorities of ANCAP and UTE, it continued the works to increase the capacity of storage of gas oil in La Tablada plant, through the construction of two tanks of a nominal capacity of 25.000 m³ each of them, in order to be able to satisfy the demand of the thermal headquarters in Punta del Tigre y Tablada belonging to UTE. This impacted positively on the reliability of supply of electricity to all the country in the most engaged scenery: maximum consumption with low hydroelectric power.

1.3 Bio fuels

It moved forward to the construction and assembling of tanks for anhydrous ethanol in the distribution plants of fuel from ANCAP: La Tablada, two tanks of 2.876 m³, Paysandú, two tanks of 3820 m³ and two tanks of 172 m³, Juan Lacaze, Durazno and Treinta y Tres, two tanks of 172 m³ in each plant.

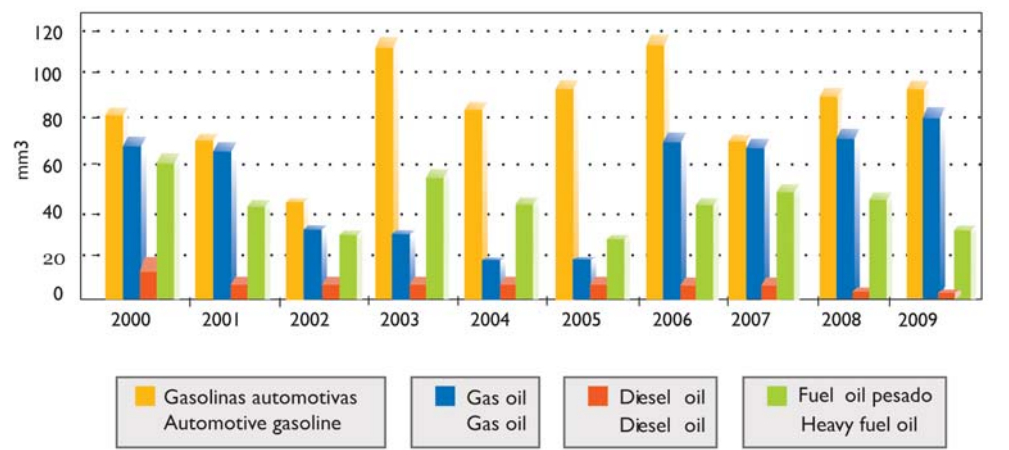
It concluded the installation to blend ethanol and gasoline in La Tablada, starting the initial stage of blending of those fuels.

On 27th November 2009, it was unloaded in La Tablada, the first group of four tankers, equivalent to approximately 120 m³ of anhydrous ethanol, storing the first tank of ethanol ready. Likewise, it is already possible to blend and dispatch the ethanol with gasoline to service stations.



www.ancap.com.uy

Existencia de productos



Product stock

Se adecuaron las instalaciones, incluyéndose la incorporación de nuevas bombas y sistemas de mezcla para producir el biodiesel en refinería La Teja.

Se construyó un nuevo parque de tanques, sala de bombas y sistema de mezcla de biodiesel en planta Paysandú, posibilitando la mezcla del biodiesel al gas oil cuando se realicen importaciones directas de este combustible a dicha planta.

Consumo de combustibles del país (en miles de m ³)											
Producto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Products
Gasolinas automotivas	416	362	302	275	281	288	303	335	382	446	Automotive gasoline
Naftas varias y livianas	16	15	16	1	1					-	Gasoline (light and others)
Gas oil	814	790	756	766	791	799	817	850	875	869	Gas oil
Gas oil especial									4	19	Gas oil special
Diesel oil	4	3	3	2	2	1.4	1.3	1.4	1	1	Diesel oil
Fuel oil pesado	280	143	135	119	96	94.6	76.2	76.3	126	77	Heavy fuel oil
Fuel oil calef. y especial	64	59	56	56	57	56.2	46.6	49.6	44	41	Heating fuel oil
Queroseno	27	21	17	15	12	10.7	9.5	10.4	10	10	Kerosene
Aerocombustibles	4	3	7	4	2.8	2.7	2.7	3.1	6	6	Aviation fuels
Supergás	182	171	166	157	144.4	146.8	152.8	169.2	156	193	Liquefied petroleum gas
Propano industrial	35	37	35	14	11	13	12.9	19.9	19	5	Industrial propane
Solventes	5	5	4	4	4.7	4.2	3.9	4.3	4	4	Solvents
Asfaltos	57	52	32	41	48.8	27.7	29.8	54.3	65	48	Asphalts
Total mercado interno	1.904	1.661	1.529	1.454	1.451.6	1.444.9	1.455.4	1.573.1	1.691	1.719	Total domestic market
Gas oil UTE					100	100	148.1	151.5	609	556	Gas oil UTE
Fuel oil UTE					221	160	420.3	179	316	255	Fuel oil UTE
Total UTE					321	260	568.4	330.4	925	811	Total UTE
Fuel oil autocons. Ref	98	102	78	93	132	136	120.6	89.1	110	123	Fuel oil self-consump. ref.
Supergás autocons. Ref	1	1	2	2	2			0.7	1	-	Liquefied pet. gas ref.
Otros autoconsumos. Ref						4	6			1	Others self-consump. ref.
Total merc. int. y Refinería	2.003	1.764	1.609	1.549	1.907	1.845	2.150.4	1.993.4	2.727	2.653	Total dom. mark. and ref.

Fuel consumption in the country (in thousands of m³)

The installations were adapted, including the incorporation of new pumps and blending systems to produce bio diesel in La Teja refinery.

It was built a new tanks park, pumps room and blending system of bio diesel in Paysandú plant, making possible the blending of bio diesel to gas when direct imports of this fuel are made to this plant.

They were prepared paths, warehouses and a system of vehicle control in Paysandú plant for the new trucks park purchased by ANCAP for the ethanol transport.

I.4 Gas oil and gasoline of low sulphur content Project

The works of the project of gasoil and gasoline of low sulphur content started on 12th. January 2009. The company which is conducting the construction, supply and engineering is the Argentinean firm A- Evangelista and is supported by several national sub contractors. Until now they are developing the works according to the set timetable, estimating its completion to the end of 2011.

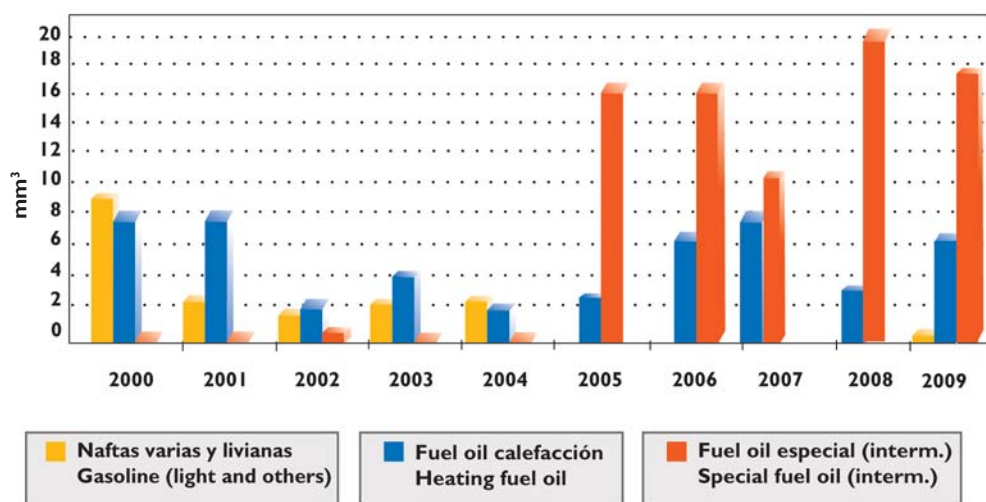


Se acondicionaron calles, galpones y sistema de control vehicular en planta Paysandú para el parque de nuevos camiones adquiridos por ANCAP para el transporte de etanol.

I.4 Proyecto gasoil y gasolina de bajo azufre

Las obras del proyecto de gasoil y gasolina de bajo azufre comenzaron el 12 de enero del 2009. La empresa que está efectuando la construcción, suministro e ingeniería es la firma argentina A-Evangelista y se apoya en numerosos subcontratistas nacionales. Hasta el presente se vienen desarrollando las obras de acuerdo con el cronograma previsto, estimándose su finalización para fines de 2011.

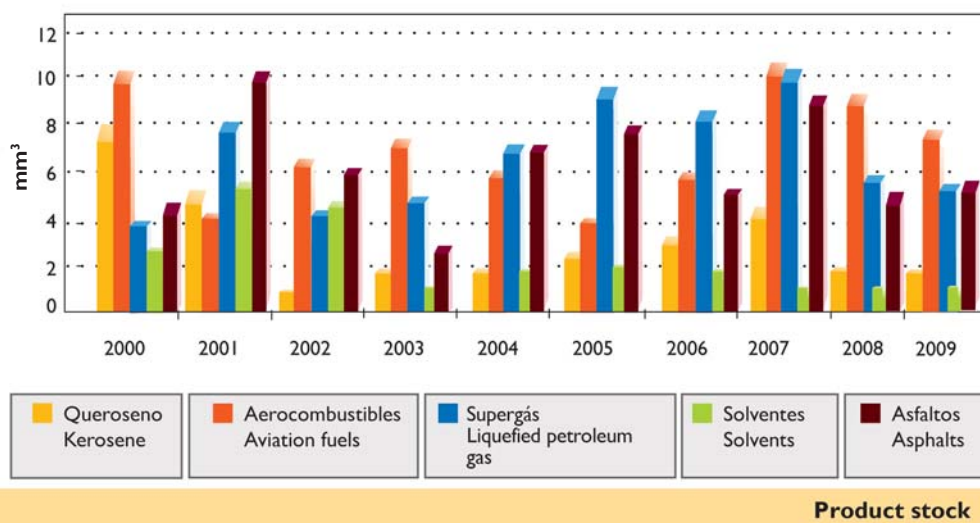
Existencia de productos



Product stock



Existencia de productos



1.5 Domestic market

2009 was a positive year regarding sales of fuels, having exceeded 2% the sales in 2008, including white fuels, black ones and liquefied gas oil.

It was consolidated the incorporation of special gas oil of low sulphur content which was incorporated in July 2008 to the Uruguayan market.

It was consolidated the incorporation of special gas oil of low sulphur content which was incorporated in July 2008 to the Uruguayan market. The receptivity of the product in the market has been a good one, having transferred part of the consumption of ordinary gas oil to this new product, currently exceeding 2% of the demand of gas oil not assigned to vessels in the domestic market. The consumption of not ordinary gas oil plus the special one, experimented a growth of 1.37% with regard to the sales in 2008.





1.5 Mercado interno

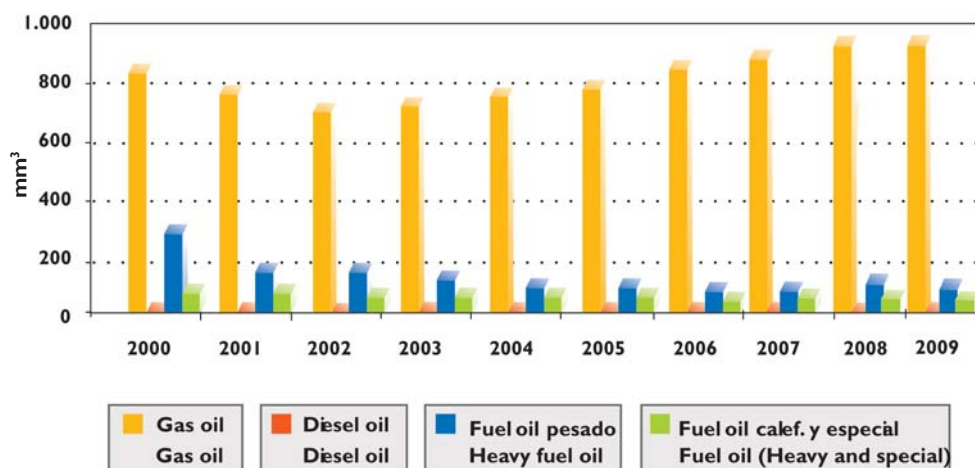
El 2009 fue un año positivo en cuanto a las ventas de combustibles, habiendo superado en un 2 % las ventas del año 2008, incluyendo combustibles blancos, negros y gas licuado de petróleo.

Se afianzó la incorporación del gas oil especial con bajo contenido de azufre que fuera incorporado en julio del año 2008 al mercado uruguayo.

La receptividad del producto en el mercado ha sido buena, habiéndose trasladado parte del consumo de gas oil común a este nuevo producto, superando actualmente el 2% de la demanda del gas oil no destinado a buques en el mercado interno. El consumo de gas oil común más el especial experimentó un crecimiento del 1,37% respecto a las ventas del año 2008.

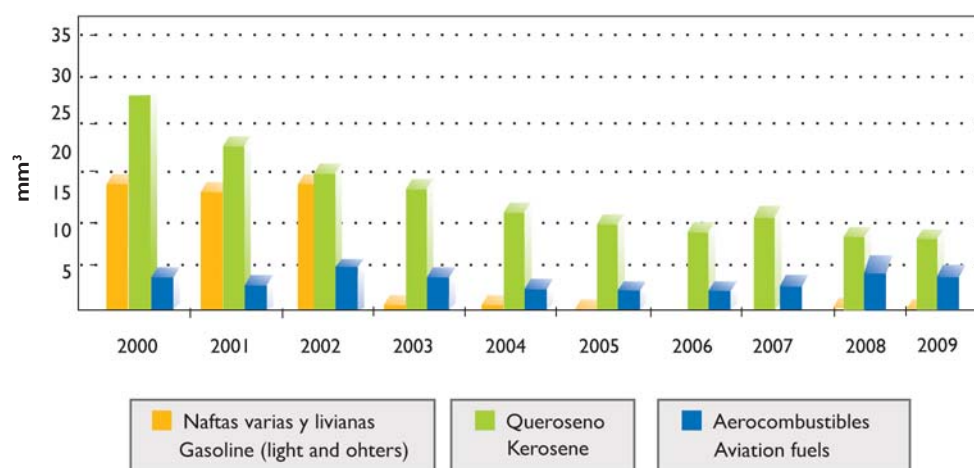
Las ventas totales de gasolinas en el año 2009 superaron en un 16% a las verificadas en el año 2008. Una situación similar se observó en el consumo del supergás envasado que alcanzó un crecimiento de 14% frente al 2008.

Consumo de combustibles varios



Consumption of several fuels

Consumo de naftas varias, queroseno y aerocombustible



Consumption of gasoline, kerosene and aviation fuels

The total of sales of gasoline in 2009 exceeded 16% the audited sales in 2008.

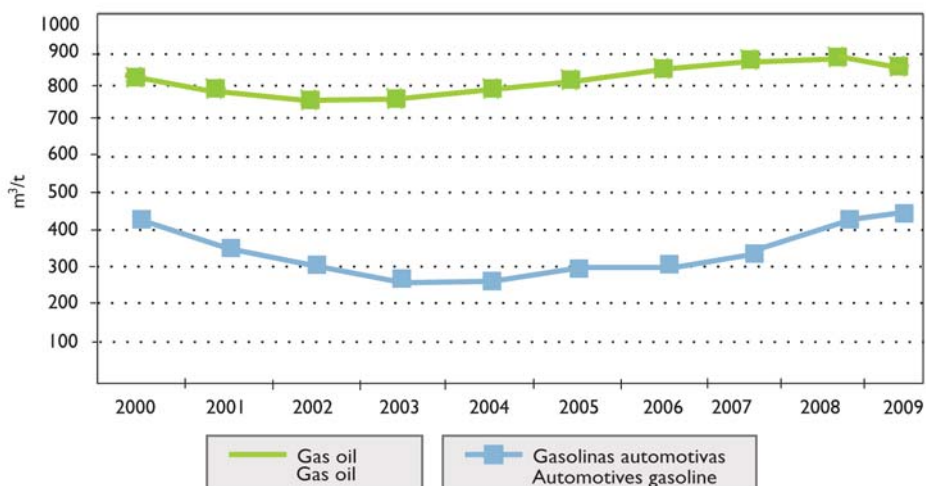
A similar situation was observed in the consumption of packed liquefied petroleum gas which reached a 14% of growth regarding 2008.

Fuel oil sales increased due to a reactivation of some industries that, among other reasons, started to consume these products again because of the lack of natural gas from Argentina. The mentioned growth reached a 7% with regard to 2008.

Sales of gas and fuel oil made to UTE for the electrical generation were reduced 12% regarding 2008. The abundant rains in 2009 allowed a greater generation of electricity in the hydroelectric dams reducing the consumption of fuels derived from oil.



Consumo de gas oil y gasolinas automotivas



Consumption of gas oil and gasoline automotives

Las ventas de fuel oil crecieron debido a una reactivación en algunas industrias que entre otras causas volvieron a consumir estos productos por la falta del gas natural proveniente de Argentina. Dicho crecimiento llegó a un 7 % respecto a 2008.

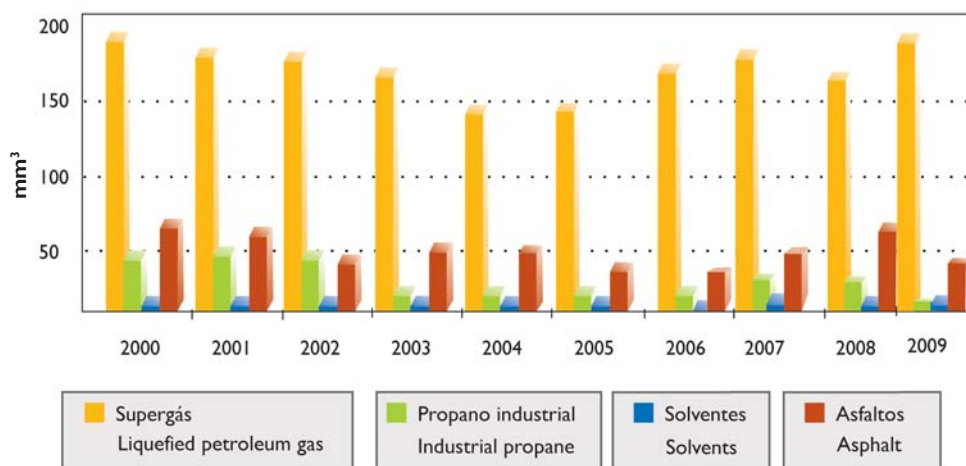
Las ventas de gas oil y fuel oil efectuadas a UTE para la generación eléctrica cayeron un 12 % respecto al año 2008. Las abundantes lluvias acaecidas durante el año 2009 permitieron una mayor generación de electricidad en las represas hidroeléctricas disminuyendo el consumo de combustibles derivados del petróleo.

1.6 Lubricantes

En el negocio de lubricantes ANCAP mantuvo el liderazgo con un volumen total de ventas de 5,7 millones de litros correspondiendo al 31 % de participación del mercado interno y 267 miles de litros a la exportación. El resultado total de este negocio fue de 3 millones de dólares.

Se comenzó a exportar a Brasil, manteniéndose las exportaciones a Argentina y Paraguay.

Consumo de supergás, propano, solventes y asfaltos



Consumption of liquefied petroleum gas, propane, solvents and asphalt

1.6 Lubricants

In the lubricants business, ANCAP maintained the leadership with a total sales volume of 5,7 millions litres corresponding to 31% of the domestic market share and 267.000 litres to exports. The final result of this business was of three million dollars.

It began to export to Brazil, keeping the exports to Argentina and Paraguay.

Negotiations were made for the subscription of a new contract of blending of marine lubricants to offer to the distributors of ANCAP bunkers and other contracts of blending for third parties aiming to fulfil the capacity of production in the lubricant plant.

1.7 Bunkers

In the bunkers business the sales volume reached 618.743 m³ (56% IFOs, 30% gas oil and 14% other products). After the growth obtained in 2008 (120.000 m³ more than in 2007, reaching 606.723 m³), 2009 ended with similar sales level, optimal volume for the logistic capacity that ANCAP can manage.

This business reported a result of 13.6 million dollars.



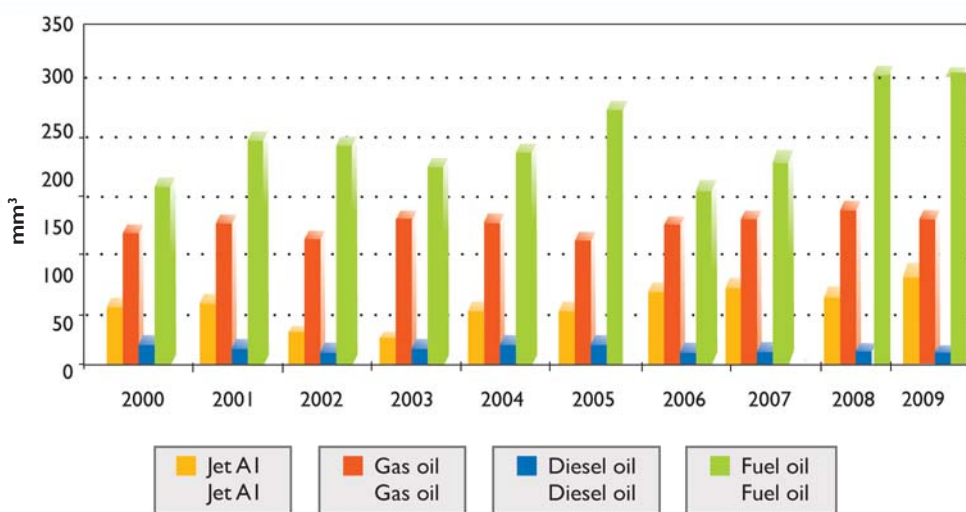
Se realizaron gestiones para la suscripción de un nuevo contrato de blending de lubricantes marinos para ofrecer a los distribuidores de bunkers ANCAP y otros contratos de blendings para terceros con el objetivo de colmar la capacidad de producción de la planta de lubricantes.

1.7 Bunkers

En el negocio bunkers el volumen de ventas alcanzó los 618.743 m³ (56% IFOS, 30 % gas oil y 14% otros productos). Luego del crecimiento obtenido en el año 2008 (120.000 m³ más que en el 2007, llegando a los 606.723 m³), se terminó el año 2009 con niveles similares de ventas, volumen óptimo para la capacidad logística que puede manejar ANCAP.

Este negocio reportó un resultado de 13,6 millones de dólares.

Expedición de combustibles bunkers



Fuel bunkers expedition



Expedición de combustibles bunkers (en miles en m ³)										
Producto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Jet A1	55,0	58,0	48,8	39,0	52,6	52,5	69,0	84,2	79	82
Gas oil	149,0	156,0	149,0	161,0	169,8	154,1	163,2	170,8	178	185
Diesel oil	16,0	13,0	8,3	13,0	14,6	14,7	6,8	7,0	6	7
Fuel oil	194,0	249,0	245,5	224,0	239,6	262,3	155,5	228,6	340	345
TOTAL	414,0	476,0	451,6	437,0	476,6	483,6	394,5	490,6	603	619

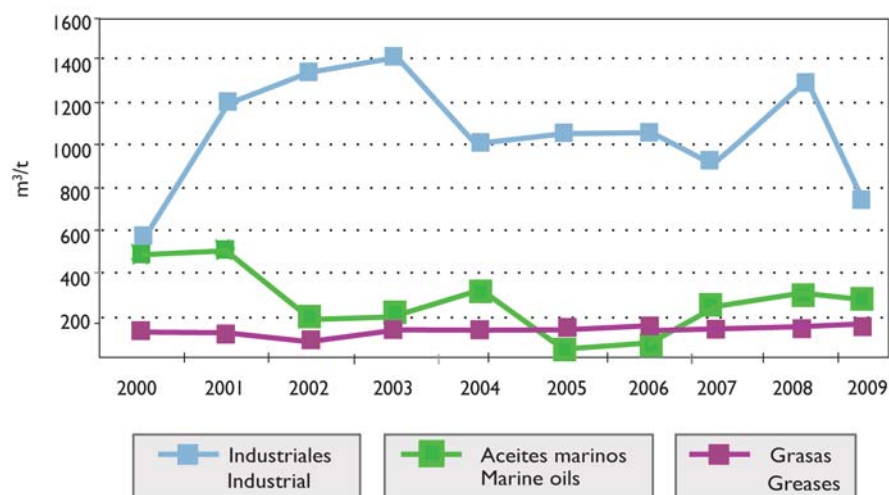
Fuel bunker expedition (in thousands of m³)

1.8 Marketing

Among other activities, it is highlighted:

- The design of new packaging for lubricants aiming to reduce costs, and the recruitment of national suppliers for the design as well as the packaging itself
- Market research tending to meet the consumer of the motorbikes sector, to be applied to the development of suitable products for this sector, project which is on charge of a team composed by many areas
- Market research for the brand Lubricantes ANCAP in order to know the image perception of the brand to define the positioning of it
- The formation of teamworks in the industrial sector to detect the needs of the sector, together with a plan to revert the loss of market and to adapt products to new trends

Producción de lubricantes



Production of lubricants

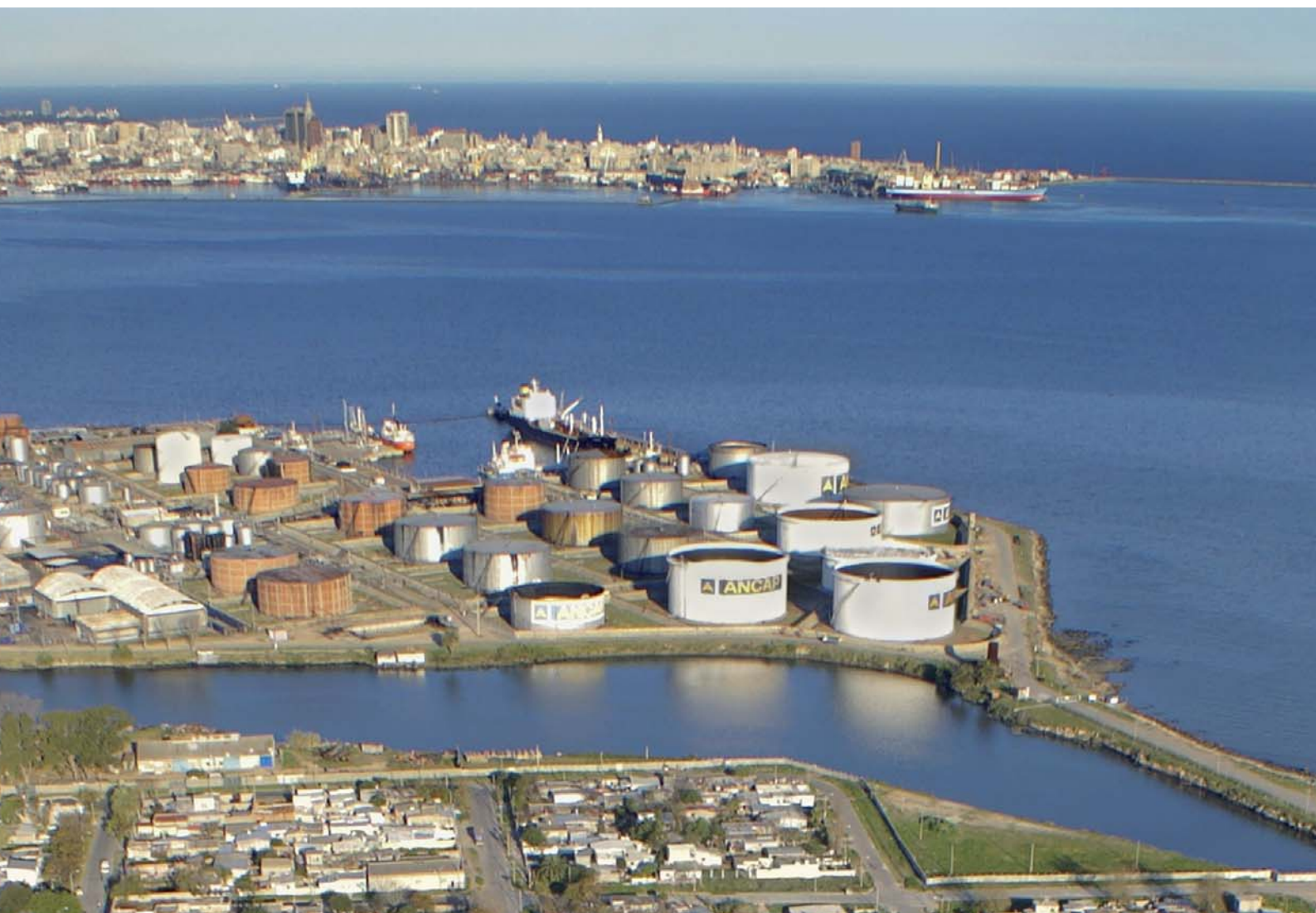
Producción de lubricantes (en m ³ /t)											
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Automotivos	5.513	4.924	3.925	4.151	4.728	5.083	5.090	4.974	5.967	6.420	Automotive
Industriales	558	1.199	1.321	1.397	1.001	1.040	1.047	987	1.325	797	Industrial
Aceites marinos	477	490	180	190	315	39	69	191	222	189	Marine oil
Grasas	125	122	92	134	127	125	146	137	142	163	Greases
TOTAL	6.673	6.735	5.518	5.873	6.171	6.287	6.352	6.289	7.656	7.569	Total

Lubricants Production (in m³/t)

I.8 Marketing

Entre otras actividades, cabe destacar:

- El diseño de nuevos envases de lubricantes, con el objetivo de bajar los costos de los mismos y la contratación de proveedores nacionales, tanto para el diseño como para los envases físicos
- Las investigaciones de mercados tendientes a conocer al consumidor del segmento motos para el desarrollo de productos apropiados para este sector, proyecto a cargo de un equipo integrado por varias áreas
- Las investigaciones de mercado de la marca Lubricantes ANCAP a fin de conocer la percepción de la imagen de la marca para definir el posicionamiento de la misma



- The support and contribution to the project of minimarkets in service stations implemented by DUCSA
- The re launch of the BROU-ANCAP credit card
- The re launch of the customer service.
- The support and organization of workshops about bio fuels

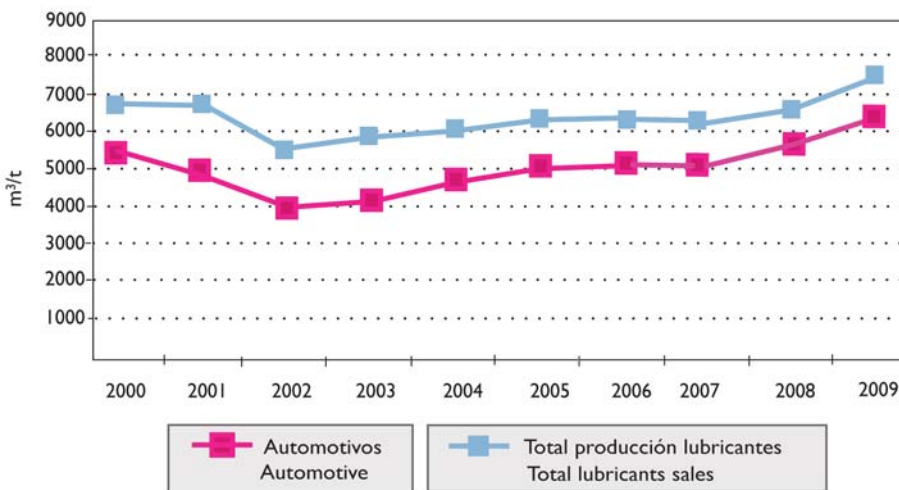
Commercial assistance

They were conducted:

- Tanks control in the distribution plants, to adapt them to the storage of bio fuels blends
- Revision and update of the chapter Reception of fuels in service stations from MOESA to adapt it for the reception of gasoline and ethanol blends
- Participation in the development of the Procedure for the management of alcohol gasoline and bio ethanol out of specification

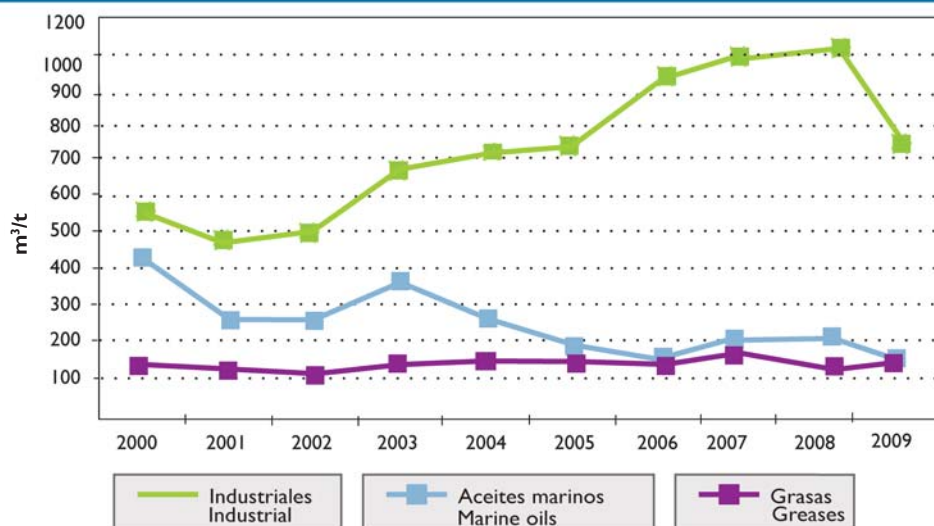


Producción de Lubricantes



Production of Lubricants

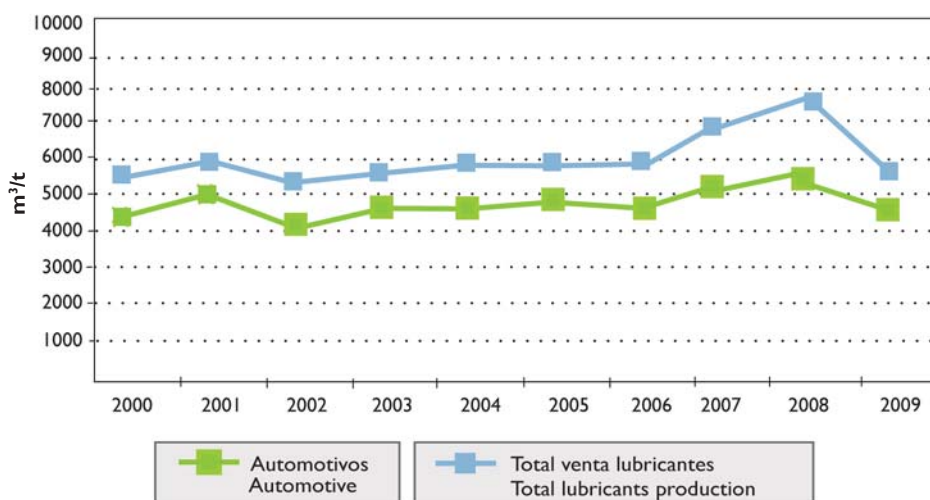
Venta de lubricantes



Lubricants sales

- La formación de equipos de trabajo en el segmento industrial para detectar necesidades del sector, con un plan para revertir la pérdida de mercado y adaptar los productos a las nuevas tendencias
- El apoyo y los aportes al proyecto de minimercados en estaciones de servicio implementado por DUCSA
- El relanzamiento de la tarjeta BROU-ANCAP
- El relanzamiento del servicio de atención al cliente
- El apoyo y la organización de talleres sobre biocombustibles

Venta de lubricantes



Lubricants sales

Venta de lubricantes (en m ³ /t)											
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Automotivos	4.677	5.218	4.486	4.743	4.871	5.017	4.801	5.478	5.752	4.789	Automotive
Industriales	521	487	499	651	723	736	950	1.178	1.206	769	Industrial
Aceites marinos	426	260	251	364	278	176	161	138	193	141	Marine oil
Grasas	127	110	94	128	129	128	132	163	142	159	Greases
TOTAL	5.751	6.075	5.330	5.886	6.001	6.057	6.044	6.957	7.293	5.858	Total

Lubricants sales (in m³/t)

- Informative talks about the recommendations to manipulate and store the blends with bio fuels with the service stations dealers
- Informative talks with different actors involved, about the characteristics of bio fuels and its blends, its effects in vehicles and recommendations to the users, as part of the campaign to the introduction of ethanol and bio diesel in the fuel matrix commercialized by ANCAP

Actors involved:

- Academic sector
- Shop workers
- Private and public fleet administrators
- Brand representatives



Precio promedio anual del petróleo crudo costo y flete (en US\$ por barril)

2000	27,88
2001	23,27
2002	23,39
2003	29,05
2004	36,94
2005	53,38
2006	63,61
2007	71,11
2008	98,01
2009	60,81

Annual average price of crude oil cost and freight (in US\$ per barrel)

- Participación en la elaboración del Procedimiento para la gestión de alconaftas y bioetanol fuera de especificación
- Charlas informativas sobre las recomendaciones para la manipulación y almacenamiento de las mezclas con biocombustibles a los concesionarios de las estaciones de servicio
- Charlas informativas a distintos actores involucrados, sobre las características de los biocombustibles y sus mezclas, sus efectos en los vehículos y recomendaciones a los usuarios, como parte de la campaña para la introducción del etanol y el biodiesel en la matriz de combustibles que comercializa ANCAP

Asistencia comercial

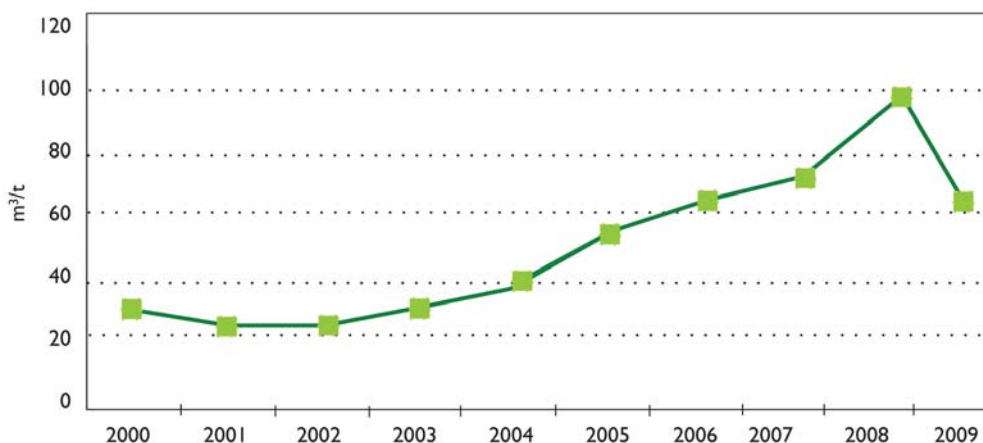
Se realizaron:

- Controles de los tanques de las plantas de distribución, para su adecuación al almacenamiento de las mezclas con biocombustibles
- Revisión y actualización del capítulo de Recepción de combustibles en estaciones de servicio del MOESA para adecuarlo a la recepción de las mezclas de gasolinas con etanol

Actores involucrados:

- sector académico
- talleristas
- administradores de flotas privada y pública
- representantes de marca
- Visitas a estaciones de servicio para relevamiento cuanti y cualitativo de los combustibles

Precio promedio anual del petróleo crudo costo y flete



Annual average price of crude oil cost and freight



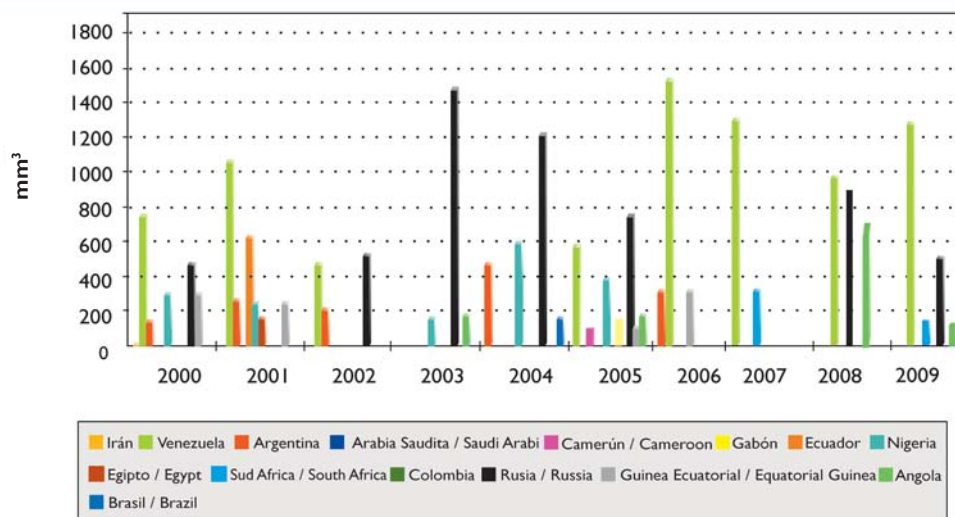
- Visits to service stations for the qualitative and quantitative control of fuels
- Visits to service stations for quality control and other commercial aspects of ANCAP and TEXACO lubricants
- Updating specifications of fuels and negotiations before the URSEA to its approval
- It started the marketing of Premium gasoline containing 10% of ethanol from La Tablada plant, through a pilot testing in some service stations from the seals ANCAP, PETROBRAS and ESSO

1.9 International fuel market

In the field of international market, 2009 showed a downward trend in the price of oil against 2008.

The benchmark Brent dtd for the reference barrel in 2009 was US\$ 61.5 per barrel compared to US\$ 97 per barrel in the previous year. It started the year at US\$ 43.6 with an upward trend, closing at US\$ 74 at the end of 2009. The prices of the oil derivatives accompanied the evolving of the crude price.

Importación de petróleo crudo



Import of crude oil

- Visitas a estaciones de servicio para relevamiento de la calidad y aspectos comerciales de lubricantes ANCAP y TEXACO
- Actualización de las especificaciones de combustibles y gestiones ante la URSEA para su aprobación
- Se comenzó la comercialización de gasolina Premium con 10% de etanol desde planta La Tablada, mediante una prueba piloto en algunas estaciones de servicio de los sellos ANCAP, PETROBRAS y ESSO

1.9 Mercado internacional de combustibles

En el ámbito del mercado internacional, el año 2009 mostró una tendencia a la baja en el precio del petróleo frente al año 2008.

El precio del barril de referencia Brent dtd. promedio en el año 2009 fue de US\$ 61,5 por barril frente a US\$ 97 por barril del año anterior. Comenzó el año a US\$ 43,6 por barril con una tendencia al alza, cerrando en US\$ 74 por barril a fines de 2009. Los precios de los derivados del petróleo acompañaron la evolución de los precios de crudo.

Exportaciones de derivados (en miles en m³)

Producto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Products
Jet A1	38	12					1		1		Jet A1
Nafta petroquímica	32	60	13								Petrochemical naphta
Fuel oil	17	41	24	16		14				24	Fuel oil
Naftas varias				156	433	395	291	229	331	182	Various gasoline
Fuel oil UTE										22	UTE Fuel oil
Solvente 11-97	6	18	11	1							Solvent 11-97
Gas licuado, propano, butano					4	12	9	7	10	6	Liquefied gas propane, butane
Gasolina liviana	12	42	20								Light gasoline
Queroseno		12	4	1							Kerosene
Gas oil	11		63	180	4	47		15		3	Gas oil
Aguarrás			4	17							Turpentine
TOTAL	116	185	138	371	441	468	301	251	342	188	Total

Derivatives export (thousand m³)

Importación de petróleo crudo (en miles en m ³)											
Pais	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Country
Irán					483		330				Iran
Venezuela	794	1.136	484			600	1.649	1.308	994	1.276	Venezuela
Argentina	119	264	206								Argentina
Arabia Saudita											Saudi Arabi
Ecuador		661									Ecuador
Nigeria	300	232		150	620	387					Nigeria
Egipto		159									Egypt
Sud Africa								331		169	South Africa
Colombia											Colombia
Rusia	492		548	1.591	1.301	800			970	477	Russia
Guinea Ecuatorial	308	238				83	309				Equatorial Guinea
Angola				166		158			610	143	Angola
Brasil					148						Brazil
Camerum						133					Cameroon
Gabón						191					Gabon
Polonia										147	Polonia
TOTAL	2.013	2.690	1.239	1.907	2.551	2.351	2.288	1.640	2.574	2.212	TOTAL

Crude oil import (in thousands of m³)

In 2009 approximately 1.300.000 m³ of derived products were imported from which 804.000 m³ corresponded to fuels for the thermal generation due to the great energy crisis that Uruguay faced that year. The remaining 496.000 m³ corresponded to imports to complement the demand of the domestic market.

The value of the international maritime freight had a reduction of approximately 50 % regarding values in 2008.

It continued with the contract of supply signed with PDVSA within the framework of the Energy Agreement between the Bolivarian Republic of Venezuela and The Oriental Republic of Uruguay, complementing with the supply crudes from Poland, Angola, Russia and South Africa.

1.10 Import and export

It was optimized the supply of crude and derivatives to the country through the diversification and expansion of markets together with the diversification of navy companies.

The volume of crude purchased was lower than in 2008 due to the fact that in 2009 there was a stop to maintain the production units.

58% of the supply of crude oil came from Venezuela, corresponding to the contract of supply with PDVSA. The rest of the crudes were purchased in the spot market, 22% of which were from Russia, 6% from Poland and 14% from Africa.

En el año 2009 se importaron aproximadamente 1:300.000 m³ de derivados de los cuales 804.000 m³ correspondieron a combustibles para generación térmica debido a la gran crisis energética que atravesó Uruguay ese año. Los 496.000 m³ restantes correspondieron a importaciones para complementar la demanda del mercado interno.

El valor de los fletes marítimos internacionales tuvo una reducción de aproximadamente 50% respecto a los valores del año 2008.

Se continuó con el contrato de suministro suscrito con PDVSA en el marco del Acuerdo Energético firmado entre la República Bolivariana de Venezuela y la República Oriental del Uruguay, complementando el suministro con crudos provenientes de Polonia, Angola, Rusia y Sudáfrica.

1.10 Importación y exportación

Se optimizó el suministro de crudo y derivados al país a través de la diversificación y ampliación de mercados conjuntamente con la diversificación de empresas navieras.

El volumen de crudo adquirido fue inferior al del año 2008 debido a que en el año 2009 hubo un paro por mantenimiento de unidades de producción.

Los orígenes del suministro de petróleo crudo fueron 58 % de Venezuela, correspondientes al contrato de suministro de crudo con PDVSA. El resto de los crudos se adquirieron en el mercado spot, de los cuales un 22 % fueron de Rusia, 6% de Polonia y un 14 % de África.

La importación de derivados de petróleo mostró un aumento respecto al año anterior. El mismo se explica en razón de la fuerte demanda de UTE para generación térmica. Es de destacar que en el año 2009 ANCAP contrató un buque en time charter para el transporte de LPG durante los meses de junio a octubre, lo que generó una disminución de erogación de US\$ 2:550.000. Adicionalmente, ANCAP participó en el segundo semestre del año en un depósito flotante de gas oil por un volumen de 10.000 a 40.000 m³ por mes acumulables, lo cual le permitió asegurar el suministro para generación eléctrica.

Con respecto a las exportaciones, las mismas estuvieron asociadas a los excedentes de gasolinas de la refinería los cuales fueron del orden de 237.000 m³. El destino de este producto fue un 45 % para fuera de la región y el 55 % restante para Brasil, Argentina y Paraguay. Se diversificó el mercado a través de medios marítimos y terrestres, lo cual representó un aumento de ingresos de US\$ 11:400.000.

Exportaciones 2009			
Producto	Destino	Volumen (m ³)	Product
Aguarrás	Paraguay	20	Turpetine
Fuel oil	Argentina	46.130	Fuel oil
Gas oil	Argentina	2.970	Gas oil
Gasolina Ron 87	Paraguay	2.680	Gasoline Ron 87
Isomerato	Paraguay	5.850	Isomerat
Isomerato	Antillas Holandesas	56.150	Isomerat
Isomerato	Brasil	45.790	Isomerat
Jet A1	Paraguay	29	Jet A1
Kerosene	Paraguay	20	Kerosene
Propano	Argentina	5.660	Propane
Reformado	Antillas Holandesas	50.160	Reformed
Reformado	Brasil	2.030	Reformed
Reformado	Argentina	19.170	Reformed
Gasolina Ron 97	Paraguay	330	Gasoline Ron 97
Total		236.989	Total

Exports 2009

Importaciones de derivados por país (en miles en m ³)												
Producto	País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Product
Aguarrás	Argentina					0,2				1		Trupetine
AVGAS 100/130	Brasil										2,38	Asphalt
Asfalto	Argentina			5,5	27,8	48,1	15,9				1,26	Asphalt
Asfalto	Brasil				1,5	0,9			2		0,34	Butane
Butano	Chile									2	6,28	Butane
Butano	Brasil									2	2,53	Butane
Butano	Argentina	0,4	0,1	1,7	0,5	0,1	0,2	0,1	3		5,9	Fuel oil
Fuel oil	Argentina	67,1	0,1	52,6	30,1	17,1	26,6	26,2		44	57	Fuel oil
Fuel oil	Brasil	41,4		30,1		55,8	78,5	326,5	212		274	Fuel oil
Fuel oil	Holanda					39,4						Fuel oil
Fuel oil Botnia	Brasil									44		Fuel oil Botnia
Fuel oil UTE	Brasil									232		Fuel oil UTE
Gas oil especial	EEUU	34,4									9,09	Special gas oil
Gas oil	Arabia (Península)	86	42,6							13	18,75	Gas oil
Gas oil	Argentina	94,8	118,7	352,7	199,4	28,2	71,4	126,2	149	33	33,6	Gas oil
Gas oil	Brasil						42,9	94,7	217	35	282	Gas oil
Gas oil	Canadá										20,5	Gas oil
Gas oil	Caribe					14		17				Gas oil
Gas oil	EEUU		22,3				26	33,8	16	40	126,7	Gas oil
Gas oil	Holanda								30		49,6	Gas oil
Gas oil	India		24,4									Gas oil
Gas oil	Trinidad y Tobago										20	Gas oil
Gas oil	Italia	17,1										Gas oil
Gas oil	Libia		8									Gas oil
Gas oil	Letonia								12	33		Gas oil
Gas oil	Marshall Islands								14			Gas oil
Gas oil	Otros Europa									16		Gas oil
Gas oil	Rumanía		31,6									Gas oil
Gas oil	Rusia	15,5	12	23		21,8	21	17,5		13	92,6	Gas oil
Gas oil	Singapur								22			Gas oil
Gas oil	Venezuela	16,8										Gas oil
Gas oil	Latvia										108,23	Gas oil
Gas oil	Zona Bravo/Alfa/Charly					33			15		79	Gas oil
Gas oil especial	Letonia									9		Special gas oil
Gas oil Ute	Argentina									11		Gas oil UTE
Gas oil Ute	Brasil									1		Gas oil UTE
Gas oil Ute	Caribe									15		Gas oil UTE
Gas oil Ute	Holanda									18		Gas oil UTE
Gas oil Ute	Letonia									346		Gas oil UTE
Gas oil Ute	Rusia									59		Gas oil UTE
Gas oil Ute	Singapur									13		Gas oil UTE
Gas oil Ute	EEUU									81		Gas oil UTE
Gasolina especial	Argentina				16,4							Special gas oil
Gasolina supra	Argentina				40,1				14			Supra gasoline
Gasolina supra	Brasil								19			Supra gasoline
Hexano	Argentina	0,5	0,6	0,5	0,6	0,6	0,5	0,5	1	1	0,5	Hezane
Jet A I	Argentina				8,1				5	12		Jet A I
Jet A I	EEUU										7	Jet A I
Metanol	Argentina			6,2								Methanol
MTBE	Argentina	0,8	1,6	1,2				0,1	1		1	MTBE
Nafta aviación	Argentina							0,3				Aviation gasoline
Nafta aviación	Brasil	4,7	2,5	2,5	4,5	2,5	2,6	2,8	4	4		Aviation gasoline

	Pais	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Country	
Nafta aviación	EEUU										13	Aviation naphta	
Nafta Petroquímica	Argelia						15,5	10,4				Petrochemical naphta	
Nafta Petroquímica	Argentina					7,6		34,7				Petrochemical naphta	
Nafta Petroquímica	Brasil					22,6	63,1	31,5	36	33		Petrochemical naphta	
Nafta Petroquímica	Libia							8,8			39	Petrochemical naphta	
Nafta Petroquímica	Siria						21,8					Petrochemical naphta	
Nafta Petroquímica	Holanda									42		Petrochemical naphta	
Nafta Petroquímica	Venezuela									23		Petrochemical naphta	
Nafta Petroquímica	Caribe									28		Petrochemical naphta	
Propano	Argentina				0,9	0,7	4,2	7,4				2	Propane
Propano	Brasil	4,1		12,1	7,4				2	2	10,34	Propane	
Propano	Venezuela									2		Propane	
Propano	Chile										4,51	Propane	
Propano	Rep.Dominicana										4	Propane	
Supergás	Brasil	38	4,3	55,7	9,8	3,7			5	2	12,4	LPG	
Supergás/propano	Argentina	25,9	57,7	18,9	34,9			26,2	56			LPG	
Supergás/propano	Brasil								15			LPG	
IFO 380	Estonia										18	IFO 380	
IFO 380	Dinamarca										15	IFO 380	
VGO	Argentina						6,2		5			VGO	
TOTAL		447,1	326,4	555,5	352,2	296,4	396,4	769,5	859	1.197	1.316	TOTAL	

I.1 Fletes

Con respecto a los fletes marítimos contratados, el 90 % correspondió a la ruta Caribe – José Ignacio, mientras que el 10 % restante correspondió a la ruta West África – José Ignacio.



The imports of derivatives from oil showed an increase regarding the previous year. This is explained by the strong demand from UTE for the thermal generation. It is detachable that in 2009 ANCAP hired a vessel in time charter for the transport of LPG from July to October, which generated an expense decrease of US\$ 2.550.000. Additionally, in the second half of the year ANCAP took part in a floating tank of gas oil for a volume of 10.000 to 40.000 m³ per month, which allowed to guarantee the supply for electrical generation.

With regard to the exports, they were associated to the surplus gasoline in the refinery which was about 237.000 m³. The destiny of this product was 45% to outside the region and the remaining 55% to Brazil, Argentina and Paraguay. The market was diversified through maritime and terrestrial means, which represented an increase in the outcomes of US\$ 11:400.000.

1.11 Freights

Regarding the recruited maritime freights, 90% corresponded to the Caribbean – José Ignacio route, while the remaining 10% to the West Africa – José Ignacio route.



2. Negocios Diversificados

50	2.1.	Alcoholes
54	2.2.	Agroindustriales
58	2.3.	Negocios en Argentina
62	2.4.	Gas
66	2.5.	Exploración y producción
74	2.6.	Pórtland
76	2.6.1	Planta Paysandú
80	2.6.2	Planta Minas
82	2.6.3	Planta Manga



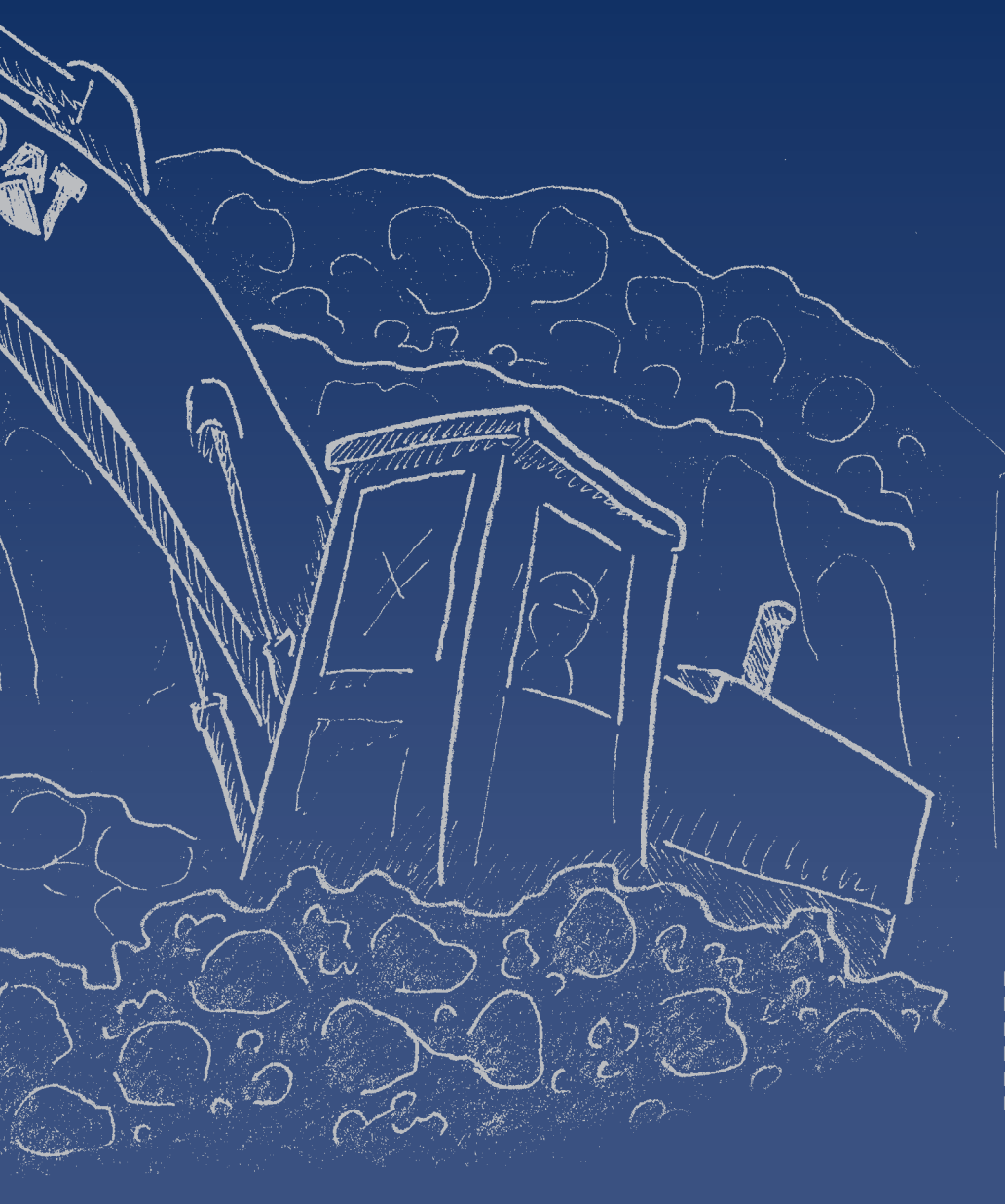
ÍNDICE 2009

4	Directorio
6	Gerencias
8	Mensaje del Presidente
12	La empresa
12	Visión
12	Misión
14	1. Negocios Energéticos
48	2. Negocios Diversificados
88	3. Servicios Compartidos
114	4. Planificación Estratégica
130	5. Secretaría General
136	6. Auditoría
148	7. Relaciones Institucionales y Comunidad
160	8. Controles
174	9. Estados Contables



2. Diversified Businesses

51	2.1.	Alcohols
55	2.2.	Agroindustrials
57	2.3.	Business in Argentina
63	2.4.	Gas
65	2.5.	Exploration and production
75	2.6.	Portland
77	2.6.1	Paysandú plant
81	2.6.2	Minas plant
85	2.6.3	Manga plant



CONTENTS 2009

5	Board of Directors
7	Managements
9	Message of the Chairman
13	The Company
13	Vision
13	Mission
15	1. Energy Businesses
49	2. Diversified Businesses
89	3. Shared Services
115	4. Strategic Planning
131	5. General Secretariat
137	6. Audit
149	7. Institutional Relations and Community
161	8. Controls
175	9. Accounting Statements



2. Negocios Diversificados

Esta unidad tiene como cometido la gestión de los negocios de cementos pórtland, alcoholes, agroindustriales, negocios en Argentina, exploración y producción y gas natural.

ANCAP participa en dichos negocios a través de las siguientes sociedades vinculadas:

Cementos del Plata S.A.
Pamacor S.A.
Caba S.A.
Alcoholes del Uruguay S.A.
Ancsol S.A. (SAFI)
Petrolera del Conosur S.A.
Carbochlor S.A.
Petrouruguay S.A.
Conecta S.A.
Gasoducto Cruz del Sur S.A.

En el marco del proyecto de Cuadro de Mando Integral, se diseño el mapa estratégico de la unidad y se definieron los indicadores asociados a los objetivos del mismo. Se comenzó a trabajar en la definición detallada de un primer grupo de indicadores priorizados.

Se incentivaron las actividades vinculadas con la integración de los negocios propiciando reuniones con intercambio de ideas. Se comenzó a capacitar al personal en comunicación y coordinación de grupos.

2.1 Alcoholes

En el ejercicio 2009 se superaron las metas económicas fijadas en el presupuesto del año, tanto en volumen como en facturación y en rentabilidad, habiéndose simultáneamente duplicado la inversión en marketing del año 2008.

2. Diversified businesses

The aim of this unit is the management of the businesses of Portland cement, alcohol, agro industrials, businesses with Argentina, exploration and production of natural gas.

ANCAP participated in the named businesses through the following connected societies:

Cementos del Plata S.A.
Pamacor S.A.
Caba S.A.
Alcoholes del Uruguay S.A.
Ancsol S.A. (SAFI)
Petrolera del Conosur S.A.
Carbochlor S.A.
Petrouruguay S.A.
Conecta S.A.
Gasoducto Cruz del Sur S.A.

Within the framework of the Project Integral Scorecard, it was designed the strategic map of the unit and the indicators associated to the objectives were defined. It started to work in the detailed definition of a first group of priorities indicators.

Activities connected to the integration of businesses were given an incentive, favoring meetings to exchange ideas. It started to train the staff in communication and group coordination.

2.1 Alcohols

The financial year 2009 exceeded the set economic goals in the year budget, in volume as well as invoicing and yield, having simultaneously duplicated the marketing investment compared to 2008.



(millones de pesos)	Presupuesto	Real	(millions of pesos)
Ventas netas de impuestos y descuentos	298:	336:	Net sales of taxes and discounts
Utilidad antes de IRAE	3:5	11: (sin dictamen al 30/3/10) (without opinion at 30/3/10)	Utility before IRAE
	Budget	Actual	

Se realizaron importantes cambios en el sistema de gestión de CABA S.A. Todos los departamentos de la empresa fueron rediseñados en función de un nuevo organigrama. Se instauró un régimen de remuneración variable en los departamentos comerciales y un bono contra el cumplimiento de metas para todo el personal. Además, se desarrolló un Cuadro de Mando Integral con indicadores para todas las áreas de la gestión de la empresa, con metas cuyo cumplimiento se asignó a las diferentes personas de la organización. Se implantó un nuevo software de costeo, cuyos resultados se apreciarán en el año 2010.

La mejora de la comunicación interna fue un objetivo del año, habiéndose implantado mecanismos tales como informes compartidos y reuniones sistemáticas entre departamentos. El personal de la empresa opina que la comunicación interna efectivamente mejoró y el indicador de clima laboral pasó de 3,1 a 3,25 durante el 2009.

Como parte del diagnóstico de la situación de la empresa en el mercado, se realizaron tres investigaciones. Una investigación de la satisfacción de los clientes indicó que el servicio brindado por CABA S.A. es en general satisfactorio, señalando algunas oportunidades de mejora. Un test ciego de whiskies nacionales indicó que el whisky Mac Pay se adecua al paladar de los consumidores uruguayos y es de características comparables a las de las marcas preferidas. Una investigación motivacional ilustró sobre la relación de los consumidores con las marcas Espinillar, Caña de los 33 y Grappa San Remo, insumo clave para el desarrollo de la estrategia de portafolio.

Se realizó el lanzamiento de la nueva campaña del whisky Mac Pay, Fiel a sí mismo. Se continuó con los esfuerzos para incentivar las ventas de la grappamiel. CABA S.A. se ubicó como la segunda empresa del mercado de la grappamiel del Uruguay con sus marcas Salerno y San Remo, habiendo sido la tercera en la temporada anterior (Fuente: ID Retail).



Important changes in the system of management of CABA S.A. were made. All the departments in the company were re designed according to a new organizational chart.

A new system of variable payment in the commercial departments was installed and a bonus for the goal compliance for all the staff. Besides, it was developed an Integral Scorecard with indicators for every areas of the company management, whose goal compliance was assigned to different persons within the organization. It was introduced a new software for costs, whose results will be appreciated in 2010.

The improvement in the internal communication was the target of the year, having implemented mechanisms such as shared reports and systemic meetings between departments. The company staff has the opinion that the internal communication improved effectively and the indicator of the work atmosphere changed from 3.1 to 3.25 in 2009.

As part of the diagnostic of the company situation in the market, three investigations were conducted. An investigation about the customer's satisfaction indicated that the service provided by CABA S.A. was, in general, satisfactory, marking some opportunities to improve. A blind test of domestic whiskies indicated that Mac Pay is suitable to the palate of Uruguayan consumers and its characteristics are comparable to the favourite brands. A motivational investigation illustrated about the relationship between the brands Espinillar, Caña de los 33 and Grappa San Remo and customers, key issue for the development of the portfolio strategy.

The launch of the new campaign for whisky Mac Pay was done, Loyal to itself.

It continued the efforts to incentivize the sales of grappamiel. CABA S.A. placed as the second company in the grappamiel market in Uruguay, with its brands Salerno and San Remo, being the third in the previous season. (Source: ID Retail). The advertizing campaign for Salerno received an award at the Effie contest. It was strengthened the distribution of beverage in



Montevideo with the incorporation of about a hundred shops attended directly by CABA S.A. , which led to the fact that rum El Navegante has been leader in minimarkets in Montevideo for the first time during the two month period August - September. (Source: ID Retail).

A historical record was reached in the sales of potable alcohol used to produce gel alcohol, as a consequence of the A flu epidemic. This year the agreement of exclusive dealership of Carbochlor S.A. products from Argentina in Uruguay was signed.

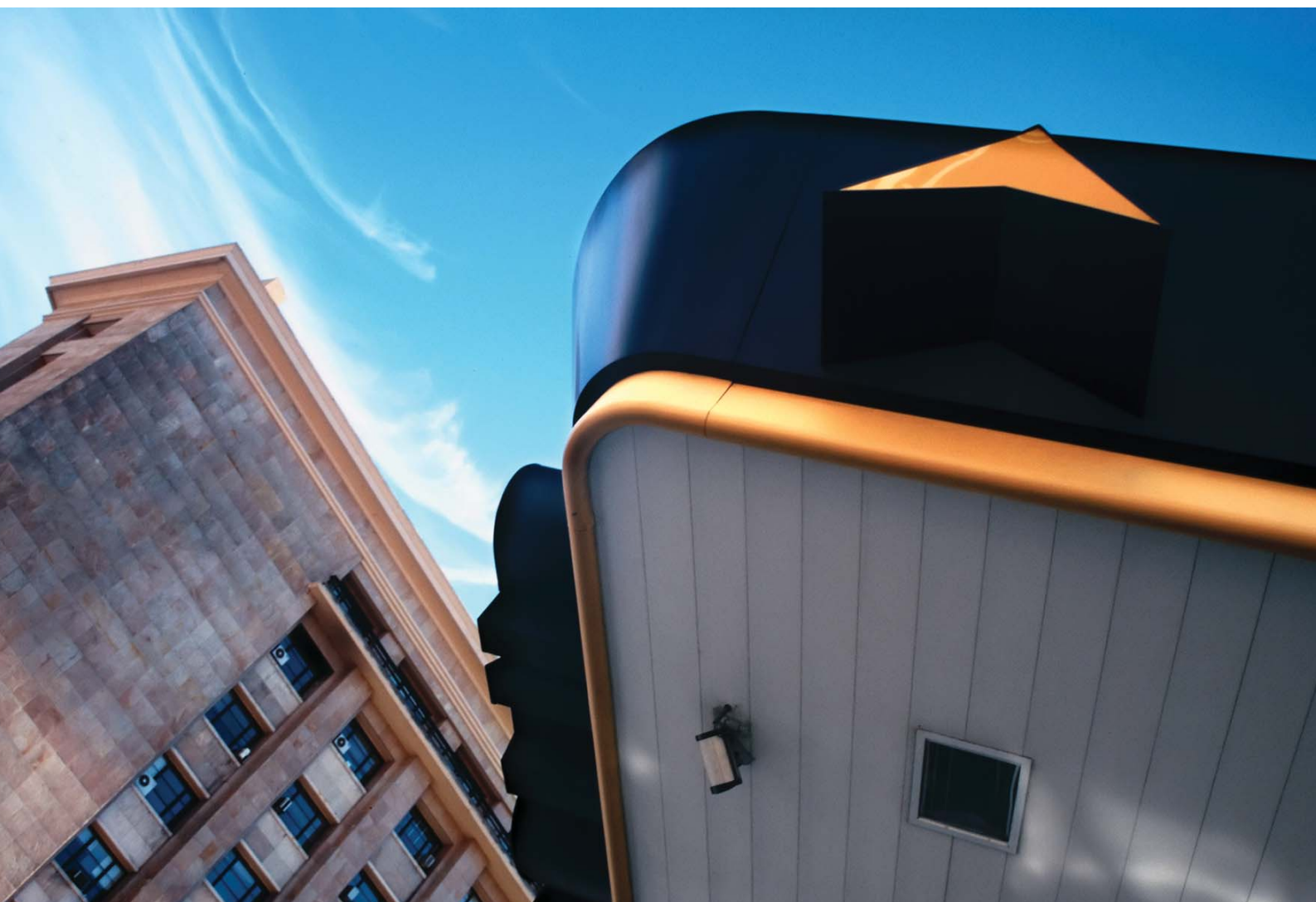
La campaña publicitaria de Salerno recibió un premio en el concurso Effie. Se reforzó la distribución de bebidas en Montevideo con la incorporación de alrededor de cien comercios a la atención directa de CABA S.A, lo cual llevó a que el ron El Navegante haya sido por primera vez el líder del mercado en autoservicios de Montevideo en el bimestre agosto - setiembre (Fuente: ID Retail).

Se alcanzó un record histórico de ventas de alcohol potable para la elaboración de alcohol en gel, a consecuencia de la epidemia de gripe A. En este año se firmó el acuerdo de representación exclusiva en Uruguay de los productos de Carboclor S.A. de Argentina.

2.2 Agroindustriales

ALUR S.A. tiene como objetivo la concreción del proyecto agro energético.

El año 2009 quedará marcado en la historia de los combustibles de Uruguay. Dentro de los planes estratégicos de la empresa, la producción de biocombustibles comenzó en el segundo semestre de dicho período.



2.2 Agroindustrials

ALUR S.A. has the aim to concrete the agro energetic project.

2009 will remain in the history of fuels in Uruguay. Within the strategic plans of the company, it started the production of bio fuels in the second semester of such period.

The general objectives initially set in the named sugar alcohol Project were reached in such period. These were the installation of equipment that allow the generation of motive energy, thermal and electrically safe and reliable, the production of carburant ethanol to be mixed with gasoline and the installation of systems to treat effluents in order to improve the environmental liabilities that the refinery had before being purchased. Such projects were added to the others related to the improvement of procedures implemented since 2008.

Boiler project

This project was thought to give more reliability to the refinery, safety in the energy supply, larger efficiency and saving of fuels and it is of great importance for the industry operation. It will allow the refinery to have the steam to generate electric power for its self supply and a surplus to be sold to UTE. In the second half of 2009, a launch was conducted, generating steam apart from feeding the alcohol distillery.

Turbo generator Project

This project will allow generating electric power to self feeding and a surplus to be sold to UTE from 2010. To be able to sell the exceeding to UTE, Alcoholes del Uruguay S.A. applied to the public bidding for buying and selling contract of electric power generated by means of primary sources of renewable energy. On 21st. August 2009 ALUR S.A. was awarded, being permitted to sell until 5MW.

In this period it was finished the assembling of the necessary equipment to generate electric power, leaving everything ready to begin with the generation and sale to UTE in May 2010.

Ethanol distillery Project

The distillery of ethanol started to produce anhydrous ethylic carburant alcohol in October and produced 2:500.000 litres of such alcohol, fulfilling specification required by Unit Rule 1122, using cane juice, molasses and honey from the refinery as raw materials.



Los objetivos generales planteados inicialmente en el denominado Proyecto sucro alcoholero se cumplieron en dicho lapso. Estos fueron la instalación de equipos que permitan una generación de energía motriz, térmica y eléctrica segura y confiable, la producción de etanol carburante para ser mezclado con las gasolinas y la instalación de sistemas de tratamiento de efluentes con el fin de mejorar el pasivo ambiental que tenía el ingenio al ser adquirido. Dichos proyectos se adicionaron a los relativos a mejora de procesos ya en marcha desde el año 2008.

Proyecto caldera

Este proyecto fue pensado para darle mayor confiabilidad al ingenio, seguridad en el abastecimiento de energía, mayor eficiencia y ahorro en combustibles y es de gran importancia para el funcionamiento de la industria. Permitirá además que el ingenio disponga de vapor para generar energía eléctrica para su autoabastecimiento y excedentes para venta a UTE. En el segundo semestre del 2009 se realizó su puesta en marcha, generándose vapor además de alimentar a la destilería de alcohol.





Metropolitan Project

This project also reached the general objectives. Within this year it was installed in COUSA the production plant of bio diesel stage I. Such plant, purchased to the Swedish company Ageratec, will allow producing 16.000 tons of bio diesels per year, necessary to fill the requirement of 2% in the mixture of gasoil, as the law 18.195 for Agro fuels and its regulation requests ANCAP.

From December, it will start the blending of ethanol and gasoline and of biodiesel with automotive gasoil, which will represent a new era for Uruguayan fuels.

2.3 Businesses in Argentina

Carbochlor S.A. (C.S.A.)

It is supervised by ANCAP Group through ANCSOL S.A. (74.26% of the shares) and it quotes in the Stock Market of Buenos Aires. It is dedicated to produce oxygenated solvents, aromatic and alifatic and to provide logistic services. Within the year, it has conducted important internal changes, strongly focused on the strategic redefinition, on the internal process excellence and the development of its human resources.

Proyecto turbogenerador

Este proyecto permitirá a partir del 2010 generar energía eléctrica para autoconsumo y venta a UTE de los excedentes. Para poder vender los excedentes a UTE, Alcoholes del Uruguay S.A. se presentó en el 2008 a la licitación por contratos de compraventa de energía eléctrica generada a través de fuentes primarias de energía renovables. El 21 de agosto de 2009 ALUR S.A. fue adjudicada autorizándosele la venta de hasta 5 MW.

En este período se terminó el montaje de los equipos necesarios para la generación de energía eléctrica, dejándose todo pronto para el comienzo de generación y venta a UTE en mayo de 2010.

Proyecto destilería de etanol

La destilería de etanol comenzó su producción de alcohol etílico anhidro carburante en octubre y produjo 2:500.000 litros de dicho alcohol, cumpliéndose la especificación prevista según Norma Unit 1122, utilizándose como materias primas jugos de caña, melaza y mieles del ingenio.

Proyecto metropolitano

También cumplió con los objetivos generales. Durante este año se montó en COUSA la planta de producción de biodiesel fase I. Dicha planta, adquirida a la empresa sueca Ageratec, permitirá producir 16.000 toneladas anuales de biodiesel, necesario para cumplir con el 2% de mezcla en el gasoil, tal como la Ley 18.195 de Agrocombustibles y su reglamentación le encomiendan a ANCAP.

A partir de diciembre se comenzarán las mezclas de etanol con gasolina y de biodiesel con el gasoil automotor por lo que quedará instalada una nueva era para los combustibles uruguayos.

2.3 Negocios en Argentina

Carbochlor S.A. (C.S.A.)

Es controlada por el Grupo ANCAP a través de ANCSOL S.A. (74,26% de las acciones) y cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. Se dedica a la producción de solventes oxigenados, aromáticos y alifáticos y a la prestación de servicios logísticos. Durante el ejercicio, ha procesado importantes cambios internos, con fuerte enfoque en la redefinición estratégica, en la excelencia de sus procesos internos y en el desarrollo de su capital humano.





Investment projects were defined to ensure the sustainability in the area of mejoradores octanic, the electric generation and logistic facilities. Likewise, it has strengthens its regional presence through commercial alliances with relevant actors in neighboring countries and it is in the search of strategic allies to take better use of its logistic geographical position, which possesses installations to store different petrochemical products and a harbor of 32 feet of natural draw in the right margin of Paraná de las Palmas River.

In 2009, it was defined a new commercial policy with a different focus on the management of the mix of markets and channels, it set new procedures in the planning of operation that will rule the production policies in 2010 and it noticeably reduced certain operation costs.

Apart from that, it carried out a generational change process in its management.

The company presents an increase in the exports to the region, showing lower total sales in tons compared to the previous year, which was largely balanced by the increase in the marketing margins and costs drop. 2009 has become the better second year regarding operating results of the last 15 years.

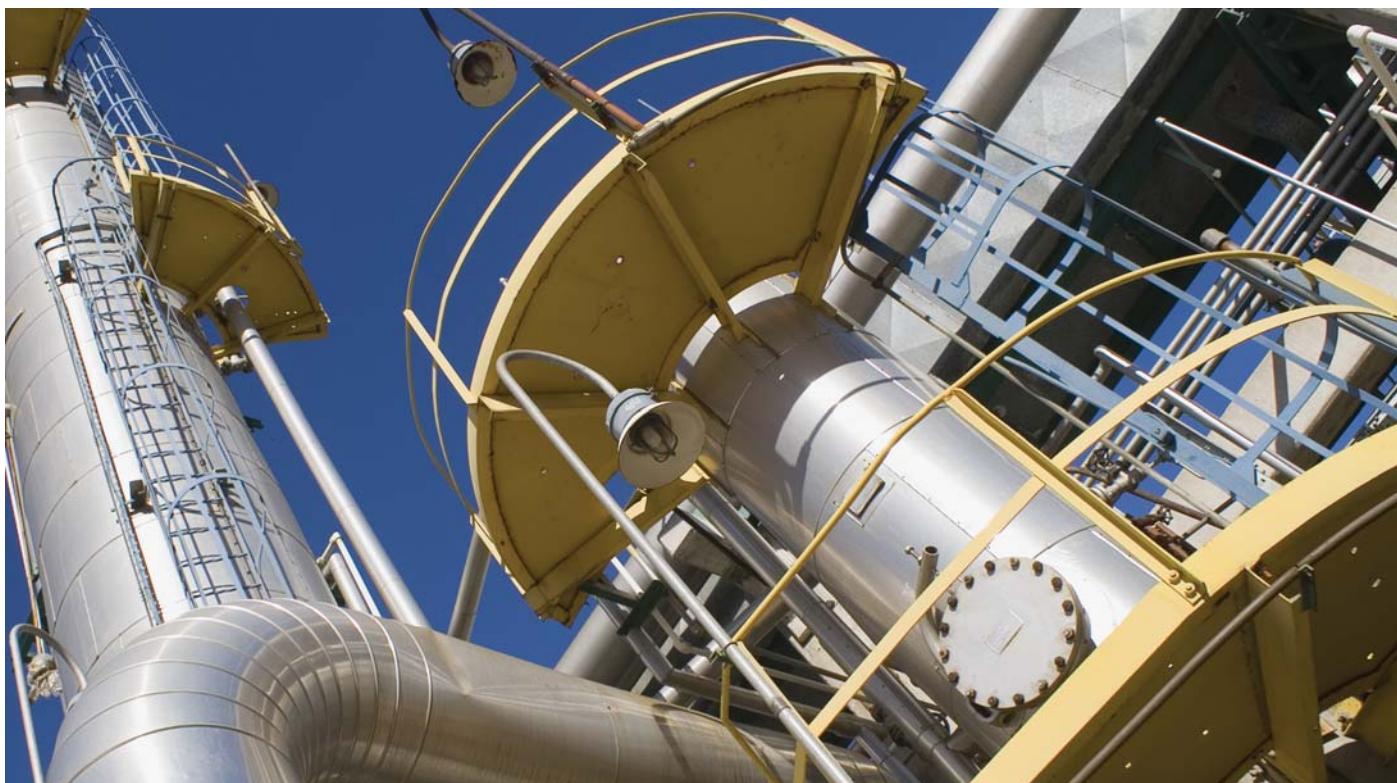
The gross margin of the business, by means of selling products produced on its own, resale and provision of services, reached an average of a 22% compared to an 8.1% of the previous year. This was due to new commercial policies applied, together with a bigger price drop in raw materials regarding the sale prices and in spite of the decrease in the sale volumes.

Under these circumstances and taking into account the obtained results in the year, which reached a net profit of about \$Arg 18 millions, the CSA Board decided to take under consideration of the Ordinary General Assembly of Shareholders, the distribution of dividends in cash for de amount of \$Arg 8 millions, equivalent for ANCAP Group participation to about US\$ 1.5 millions, according to the exchange rates at the 31st. December 2009.

The Net Worth at the end of the year 2009, was valued in about \$Arg 96 millions, which represents an increase of 18.5% with regard to the final result of the previous year.

Conosur S.A. Oil Company (P.C.S.A.)

This society which quotes in the stock market of Buenos Aires and it is co- supervised by the Group ANCAP and PDVSA Argentina, is dedicated to the distribution of fuels in the middle provinces of the Argentinean Republic.



Se definieron proyectos de inversión para asegurar la sustentabilidad en el sector de los mejoradores octánicos, la generación eléctrica y facilidades logísticas. Asimismo, ha fortalecido su presencia regional a través de alianzas comerciales con actores relevantes en países vecinos y está en búsqueda de aliados estratégicos para el mejor aprovechamiento de su posición logística, que cuenta con instalaciones de almacenamiento para diversos productos petroquímicos y un puerto de 32 pies de calado natural en la margen derecha del Río Paraná de las Palmas.

En 2009, definió una nueva política comercial con un enfoque diferente en el manejo del mix de mercados y canales, estableció nuevos procesos de planificación de las operaciones que en 2010 regirán las políticas de producción y redujo sensiblemente ciertos costos de operación.

Además llevó adelante un proceso de recambio generacional de su dirección.

La empresa presenta un incremento de exportaciones a la región, con menor venta total en toneladas respecto del año previo, lo cual fue compensado sobradamente por el aumento en los márgenes de comercialización

y caída de costos. El año 2009 se ha convertido en el segundo mejor en resultados operativos de los últimos 15 años.

El margen bruto del negocio, por venta de productos de propia producción, reventa y prestación de servicios, alcanzó un promedio del 22%, en comparación con un 8,1% en el ejercicio anterior. Esto se debió a la aplicación de nuevas políticas comerciales, junto con una mayor caída de los precios de materias primas respecto de los precios de venta y a pesar de la disminución de los volúmenes de venta

En estas circunstancias y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el ejercicio que arrojaron una ganancia neta de cerca de \$Arg 18 millones, el Directorio de CSA resolvió poner en consideración de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas la distribución de dividendos en efectivo por la suma de \$Arg. 8 millones, equivalente para la participación del Grupo ANCAP a unos US\$ 1.5 millones utilizando el arbitraje al 31 de diciembre de 2009.

El Patrimonio Neto al finalizar el ejercicio 2009 quedó valorado en casi \$Arg 96 millones, lo cual supone un incremento de 18,5% respecto del resultante al finalizar el ejercicio anterior.

It possesses a net of more than a hundred service stations, most of them under the flag SOL. From the rest, a fifth part has been redesigned and has changed its image to PDVsur.

The distribution of fuels in Argentina still suffers the consequences of regulations that make difficult the access to competitive supply of fuels. That happens because of the phase-shift that the price presents in the local market of sales retail, against the international alternatives of supply. For that reason, refineries in the local market have minimized the supply to third parties foreign to its flag nets.

During 2009 the volume of sales in the company was similar to the previous year and the incomes reflected certain upward adjustments accompanying the price policy of the main actors in the market (YPF, Shell, Petrobras and Esso).

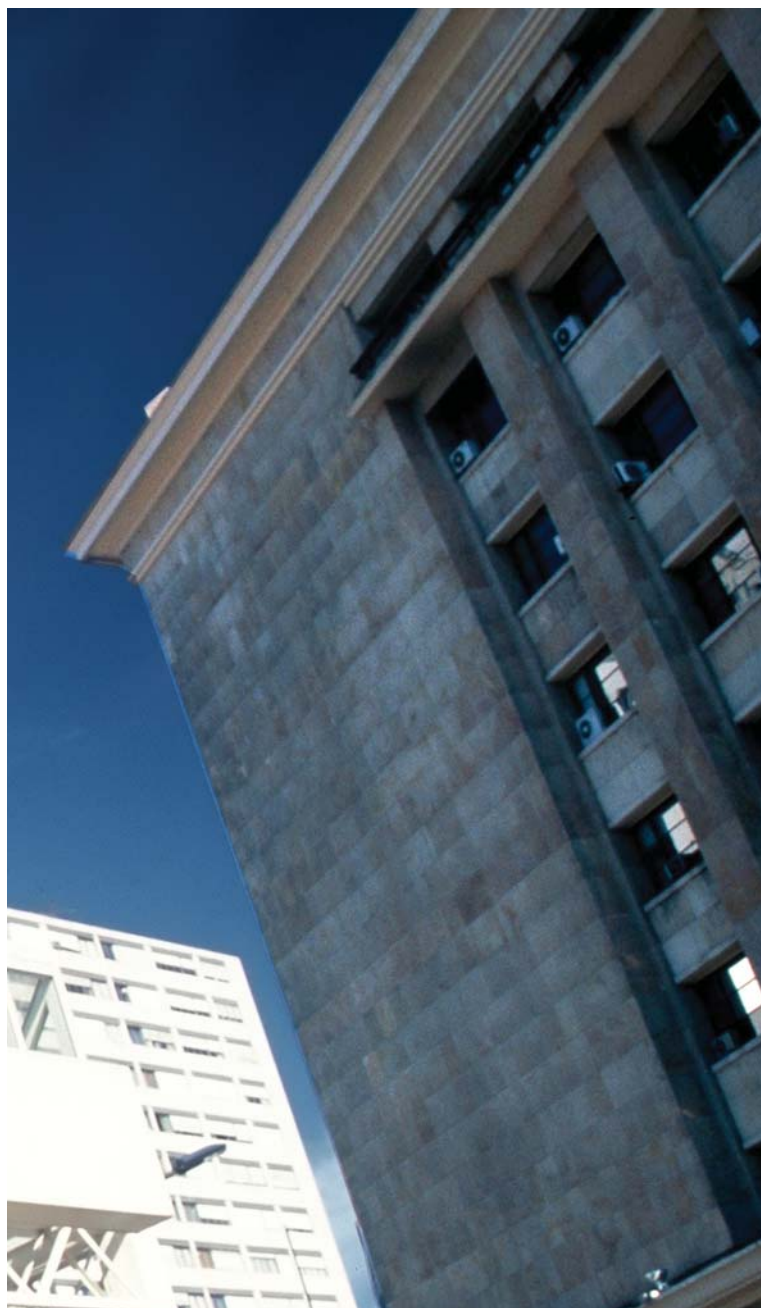
The society presented some difficulties to maintain the financial balance due to negative marginal contribution steadily faced along 2009, which added to a drop of about 30% in their outlets sales within last years.

It is detachable that PDVSA Argentina expanded a guarantee to competitive supply in 2006, in the framework of a Shareholders Agreement with ANCSOL and PETROURUGUAY, focusing on the sustenance of the society in the mid and long term.

The accounting reports closed at the 31st. December 2009, reported a net loss of \$Arg 30 millions. This is explained mainly by the drop of 16.6% in the commercialized volumes, the increase of the commercialization and administration outgoings of 5% and the raise of the financial results, besides the holding in a 12%. All of them, regarding the end of 2008. That is reflected in the fact that the gross margin of the society was of 7%, while the operative gross margin was of around - 5.6% and the total gross margin around -7.9%.

The net wealth was reduced 16% compared to the previous year, in part by the end of the capitalization processes of ANCSOL S.A. and PDVSA which incremented its initial net wealth a 15%, and the result of the year which represented a decrease of 31%.

Since the beginning of 2009, PDVSA Argentina is negotiating the buying and selling shares hold by the ANCAP companies.



Petrolera del Conosur S.A. (P.C.S.A.)

Esta sociedad que cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y es co-controlada por el Grupo ANCAP y PDVSA Argentina, se dedica a la distribución de combustibles en las provincias centrales de la República Argentina. Posee una red con poco más de un centenar de estaciones de servicio, la mayoría con bandera SOL y el resto una quinta parte que se han remodelado y cambiado su imagen a PDVsur.

La distribución de combustibles en Argentina sigue padeciendo las consecuencias de disposiciones regulatorias que dificultan el acceso a la provisión competitiva de los combustibles. Ello se debe al desfasaje que presenta el precio en el mercado local de ventas al por menor, frente a las alternativas internacionales de abastecimiento. Por tal razón en el mercado local las refinerías han minimizado el suministro a terceros ajenos a sus redes de bandera.

Durante 2009 las ventas en volumen de la empresa, fueron similares a las del año previo y los ingresos reflejaron ciertos ajustes al alza, que acompañaron la política de precios de los principales actores del mercado (YPF, Shell, Petrobras y Esso).

La sociedad presentó dificultades para mantener el equilibrio financiero debido a la contribución marginal negativa que sostenidamente ha enfrentado durante 2009, a lo que se suma la caída de alrededor del 30% de las ventas de sus bocas de expendio en los últimos años. Cabe recordar que PDVSA Argentina extendió en el año 2006 una garantía de abastecimiento competitivo en el marco del Acuerdo de Accionistas con Ancsol S.A. y Petrouuguay, apuntando al sostenimiento de la sociedad en el mediano y largo plazo.

Los estados contables cerrados al 31 de diciembre de 2009 arrojaron una pérdida neta de \$Arg. 30 millones. La misma se explica principalmente por la caída en un 16,6% de los volúmenes comercializados, el aumento de los gastos de comercialización y administración en un 5% y el aumento de los resultados financieros y por tenencia en un 12%, todos con referencia al cierre 2008.

Ello se refleja en que el margen bruto de la sociedad fue de un 7%, en tanto el margen neto operativo estuvo en el entorno del -5,6% y el margen neto total en el entorno del -7.9%.

El patrimonio neto se redujo en 16% respecto al año anterior, en parte por el fin de los trámites de capitalización de Ancsol S.A. y PDVSA que incrementó el patrimonio neto al inicio en 15% y el resultado del ejercicio que representó una disminución del 31%.

Desde principios de 2009, PDVSA Argentina está negociando la compraventa de las acciones de la compañía en poder de las empresas de ANCAP.

2.4 Gas

Se realiza la importación, transporte y comercialización de gas natural a grandes consumidores y a la distribuidora del interior CONECTA. También comercializa transporte a la distribuidora Montevideo Gas S.A..

Las perspectivas de un mejor suministro desde Argentina son escasas en el corto plazo, por lo cual se está trabajando en dos proyectos sobre el tema. Uno de ellos es la instalación de una planta de regasificación de gas natural licuado en la zona de influencia de Montevideo y el otro es la importación de gas boliviano, pasando en régimen de tránsito aduanero por Argentina.

Durante los años 2008 y 2009 el suministro se vio comprometido por el fuerte incremento en los derechos de exportación con el consiguiente incremento del precio de venta y en consecuencia, la pérdida de competitividad con otros energéticos disponibles, en especial fuel oil, leña y gas licuado de petróleo. Asimismo el suministro disminuyó por el vencimiento del permiso de exportación de Petrouuguay S.A. en octubre del 2008 lo cual, al depender de otros proveedores, condicionó el abastecimiento. Además en el año 2009 se agrega la falta de transporte desde Tierra del Fuego.



2.4 Gas

The import, transport and commercialization of natural gas to larger consumers and to the rural distribution CONECTA is conducted. Furthermore, it commercializes transport to the distributor Montevideo Gas S.A..

The prospects of a better supply from Argentina are scarce in the short term, because of which two projects about the task are at work. One of them is the installation of a re gasification plant of natural liquefied gas in an influencing area of Montevideo, and the other is the import of Bolivian gas, by a regime of customs transit through Argentina.

During 2008 and 2009 the supply was threaten by the strong increase in the export rights with the consequent increase in the sales price and loss of competitiveness before other available energetics, specially fuel oil, firewood and liquefied petroleum gas. In the same way the supply diminished because the expiration of the export permit of Petrobras S.A. in October 2008, which conditioned the supply due to the fact that it depended on other suppliers. In addition, in 2009 is added the lack of transport from Tierra del Fuego.

Because of the aforementioned reasons, participation of ANCAP in the market substantially decreased, as well as there has been a drop in the total volume of gas commercialized in the country.

(1) El 17% corresponde a producción propia de Petrobraguay, el resto fue adquirido a Petrobras y Wintershall. La disminución del volumen aportado por Petrobraguay para la exportación está causado por el acuerdo de productores que obligó a suministrar al mercado interno argentino gran parte de su producción, habiendo caducado en octubre de 2008 el permiso de exportación.

(2) Volumen muy restringido por Argentina.

Compras gas natural (m ³)					
	Petrobraguay	Wintershall	Montevideo Gas	TOTAL	
2008	43:685.125		5:080.046	48:765.171	(1)
2009	0	5:694.029	10:835.783	16:529.812	(2)

Natural gas purchase (m³)

(1) 17% corresponds to own production of Petrobras, the rest was purchased to Petrobras and Wintershall. The decrease in the volume contribution of Petrobras is caused by the producer's agreement that obliged to supply a great part of its production to the domestic Argentinean market. In October 2008 the export permit expired

(2) Volume very restricted by Argentina.

Ventas de gas natural (m ³)					
		2008	2009		
ANCAP	Caba/Alur	1:139.438	182.426	Caba/Alur	ANCAP
	Portland	12:390.249	2:624.104	Portland	
	Refinería	7:253.183	1:071.901	Refinery	
CONECTA		8:748.220	1:943.873		CONECTA
OTROS		18:748.120	10:651.662		OTHERS
TOTAL		48:279.210	16:473.966		TOTAL
Natural gas sales(m³)					

Por las razones antes citadas la participación de mercado de ANCAP ha descendido sustancialmente, así como también ha habido una caída del volumen total de gas comercializado en el país.

Conecta S.A.

ANCAP tiene una participación del 45% en la misma. La actividad principal es la distribución de gas por cañería en el país con excepción del departamento de Montevideo.

Como surge del cuadro anterior en el período analizado hay un estancamiento de la empresa en una etapa incipiente de la misma cuando aún cuenta con una reducida cantidad de clientes. Esta situación se ve sostenida debido a la falta de suministro de gas natural en cantidad y precio adecuado.

Esto motivó una reestructura de Conecta S.A. de forma de adecuar sus costos operativos a la realidad de un mercado mucho más reducido que para el cual fue creada la compañía.

En el año 2005, con la entrada de Petrobras como accionista operador, se negoció un acuerdo para mejorar la situación de Conecta S.A.

Conecta S.A. aplicará en el quinquenio 2010-2014 un plan de negocios, con los siguientes objetivos:

- focalizar el crecimiento en el mercado regulado (clientes residenciales y comerciales) que es el segmento de mayor rentabilidad
- densificar las redes existentes de gas
- expandir el servicio, de forma rentable, para nuevas ciudades del interior del país
- asegurar que la empresa pueda gradualmente atender los requisitos establecidos en el contrato de concesión

Gasoducto Cruz del Sur S.A. (GCDS)

La participación accionaria de ANCAP es del 20%, siendo su actividad principal el transporte de gas natural.

Se financia principalmente con los ingresos generados por la venta de capacidad contratada con sus accionistas y UTE.

Se estudia la participación de GCDS en el proyecto de regasificación de gas natural.

Conecta S.A.

ANCAP has a share of 45% in that company.

Its main activity is the distribution of gas by pipe in the country except from Montevideo.

As emerges from the previous table, in the analyzed period there is a stand-off in the company in an incipient stage of it although it counts on a reduced amount of customers. This situation is sustained due to a lack of natural gas supply in a suitable amount and price.

This motivated a re organization of Conecta S.A. in order to adequate its operative costs to the real situation in a market much more reduced than the one for what the company was created.

In 2005, as Petrobras joined as an operator shareholder, an agreement was negotiated in order to improve the situation of Conecta S.A..

Conecta S.A. will apply a business plan in the five year period 2010-2014, having the following aims:

- to focus on the growth in the regulated market (residential and commercial customers), being the segment of major yield.
- to densify the existent gas nets
- to expand the service, profitably, to new cities in the interior of the country.

- to ensure the company is able to gradually serve the requirements set in the concession contract.

Cruz del Sur S.A. pipeline

The ANCAP shareholding is of 20%, being the transport of natural gas its major activity.

It is mainly financed by the incomes generated by the sale of hired capacity to its shareholders and UTE.

It is being studied the participation of GCDS in the project of re gasification of natural gas.

2.5 Exploration and production

This area designs and carries out projects of basic investigation, exploration and exploitation of energy resources in the country and abroad.

In 2007 it was gathered the new structure of the Exploration and Production Management (E & P) and started up a policy to strengthen and train human resources in areas of exploration and production. The same was based on a capacitation program supported in the in-home training of engineers and geologists in exploration and production, courses abroad about deepening and specialization oriented to the upstream industry and a strong training in the operative participation and management of technological, industrial and academic projects, within the country and abroad.

Indicadores			
	2008	2009	
Ventas de gas (miles US\$)	5.798	7.081	Gas Sales (thousand US\$)
m ³ día vendidos	29.806	25.000	m ³ sold per day
Resultado neto (miles US\$)	-2.540	1.499	Net result (thousand US\$)
Cantidad de clientes	3.546	3.560	Amount of customers
Km de red	363,1	372	Km of net
Inversiones (miles US\$)	413	385	Investments (thousand US\$)
Endeudamiento (miles US\$)	12.778	14.521	Debt (thousand US\$)

Indicators

2.5 Exploración y producción

Esta área diseña y ejecuta proyectos de investigación básica, exploración y explotación de recursos energéticos en el país y en el exterior.

En el año 2007 se conformó la nueva estructura de la Gerencia de Exploración y Producción (E&P) y se puso en marcha una política de fortalecimiento y formación de recursos humanos en áreas de exploración y producción. La misma se basó en un programa de capacitación sustentado en la formación in-home de profesionales ingenieros y geólogos de exploración y producción, cursos de especialización y profundización en el exterior orientados a la industria del upstream y un fuerte entrenamiento en la participación operativa y gerenciamiento de proyectos de corte tecnológico, industrial y académicos, dentro y fuera del país

Gasoducto Cruz del Sur S.A.	2008	2009	Gasoducto Cruz del Sur S.A.
Ventas (US\$)	9:764.725	9:377.300	Sales (US\$)
Transporte (m ³ /día)	224.002	176.472	Transport(m ³ /day)
Resultado (US\$)	-3:359.707	9:173.240	Result (US\$)



En el referido período se pudo digitalizar y sectorizar toda la información exploratoria de ANCAP y del país, la que actualmente se está vendiendo a las diferentes empresas petroleras y se adquirió una estación de trabajo con software y capacidad suficiente para la interpretación sísmica y evaluación petrofísica, análisis de riesgo de proyectos petroleros, gestión de datos geográficos y otros softwares de apoyo para la exploración y desarrollo de campos.

Uno de los objetivos del período fue democratizar, valorar y difundir la información técnica interna y externamente, en base a un respaldo y acceso adecuados a los datos y estudios exploratorios. Esta actividad se viene alimentando de un banco de datos exploratorios históricos de ANCAP, de trabajos exploratorios multivalentes a riesgo de empresas de servicios por diversos productos científicos e industriales asociados con la definición y evaluación de prospectos y leads y por el creciente interés y estudio de las compañías petroleras.

In the mentioned period it was able to digitalized and organize in sectors all the explorative information from ANCAP and the country itself, which is currently being sold to the different oil companies, and it was purchased a work station containing software and enough capacity to make seismic interpretation and petro physic evaluation, risk analysis of oil projects, geographical data management and other supporting software for exploration and development of fields.

One of the objectives of this period was to democratize, value and issue the technical information internal and externally, based on a back up and access adapted to the data and exploratory studies. This activity is being feeding in a bank of exploratory and historical data of ANCAP, from exploration works of multicostumers at risk from service companies for different scientific and industrial products associated to the definition and evaluation of prospects and leads and for the growing interest and study of oil companies.

Uruguay ROUND 2009

It consisted of a call for stakeholders to award contracts of exploration and exploitation of hydrocarbon in areas of the Uruguayan continental platform.

The aims of the Uruguay ROUND 2009 were four:

- to place Uruguay in oil world map
- to integrate the project Uruguay ROUND within the objectives and the budget of the oil companies, in the risk investments in the river basin of the exploratory border
- to grade more than one oil company Top 100 of the annual ranking conducted by the consultancy Energy Intelligence Research
- to obtain at least one offer for a company in one of the blocks bid on 1st. July 2009

To spread the industrial and commercial material generated, the scientific and technological products developed by the ANCAP staff, as well as the geological, geophysical and exploratory database, were promoted meetings, workshops, data room, scout meeting, talks,



etc., with oil companies, service companies, technical groups and specialized consultants, managerial boards and executives from different involved and interested companies.

In parallel, works were presented in congresses and events specialized in upstream of larger call and worldwide prestige. It was used the web page www.rondauruguay.gub.uy, to present information, arbitrated articles were published and of divulgation in magazines referred to the areas regarding geology, exploratory potential, legal and contractual framework for the exploration and exploitation activities of the offshore.

The brand Uruguay Round of Exploration and Production, was internationally imposed on the basis of a defined strategy and the supporting activities developed, being currently known in the area of upstream of the oil industry as Uruguay Round E&P, representing an intangible asset of ANCAP.



RONDA Uruguay 2009

Consistió en un llamado a interesados para la adjudicación de contratos de exploración y explotación de hidrocarburos en áreas de la plataforma continental uruguaya.

Los objetivos de RONDA Uruguay 2009 fueron cuatro:

- poner a Uruguay en el mapa petrolero mundial
- integrar el proyecto RONDA URUGUAY dentro de los objetivos y del presupuesto de las compañías petroleras, en las inversiones de riesgo en cuencas de frontera exploratoria
- calificar a más de una empresa petrolera Top 100 del ranking anual de la consultora Energy Intelligence Research

- obtener al menos una oferta por una empresa en uno de los bloques licitados el 1° de julio de 2009

Para difundir el material industrial y comercial generado, los productos científicos y tecnológicos desarrollados por el staff de ANCAP, así como la base de datos geológicos, geofísicos y exploratorios, se promovieron reuniones, talleres, data room, scout meeting, conferencias, etc. con empresas petroleras, de servicios, grupos técnicos y consultores especializados, cuerpos gerenciales y ejecutivos de diferentes compañías involucradas e interesadas.

Paralelamente se presentaron trabajos en congresos y eventos especializados de upstream de mayor convocatoria y prestigio a nivel mundial. Se utilizó la web www.rondauruguay.gub.uy como medio de presentación de información, se publicaron artículos científicos arbitrados y de divulgación en revistas referentes del sector, referido a la geología, potencial exploratorio, marco legal y contractual de las actividades de exploración y explotación del offshore.

La marca Ronda Uruguay de Exploración y Producción, fue impuesta internacionalmente en base a la estrategia definida y a las actividades de apoyo desarrolladas, siendo actualmente Ronda Uruguay de E&P conocida en el sector del upstream de la industria petrolera, constituyendo actualmente un activo intangible de ANCAP.

Con el staff técnico de la unidad, se continua realizando el estudio técnico-económico de los prospectos y situaciones exploratorias más promisorios del offshore de Uruguay, obteniéndose resultados alentadores, cristalizados en un interés creciente de las empresas petroleras orientadas a proyectos de alto riesgo. Actualmente en base a nuevos criterios y modelos exploratorios que surgen de la reinterpretación de los datos sísmicos, geológicos, geoquímicos estructurales etc., se están localizando y evaluando nuevos prospectos estructurales, estratigráficos y mixtos que evidencian potencialidad exploratoria y con importantes recursos y potenciales reservas de gas condensado y eventualmente petróleo en diversos ámbitos de las cuencas.

With the technical staff of the unit it continues to conduct the technical-economic study of the prospects and exploratory situations more promising of the offshore in Uruguay, with promising results crystallized in a growing interest for the oil companies oriented to high-risk projects.

Nowadays, on the basis of new criteria and exploratory models that emerge from the re-interpretation of the database of seismic, geological, geochemical, structural, etc., are locating and evaluating new structural, stratigraphic and mixed prospects which evidence exploratory potentiality and with important resources and potential condensed gas reserves and eventually petroleum in different places of the river basins.

Hydrocarbon exploration in Uruguay – onshore

The promotion of exploratory opportunities in Uruguay was also oriented to interest smaller companies in the area of high-risk exploratory and of low prospects, as they are the river basins of Santa Lucía, Merin and Norte in the Uruguay onshore.

Connected to the study of non traditional hydrocarbons, as shale gas, it was concreted risk contracts of hydrocarbon prospectation in the North River Basin with the firm Schuepbach Energy Uruguay.

The deadline is in 2 years and the area it covers is approximately 10.000 km².



Exploración de hidrocarburos en Uruguay – onshore

La promoción de las oportunidades de exploración en el Uruguay también se orientó a interesar a empresas petroleras más pequeñas en áreas de alto riesgo exploratorio y baja prospectividad, como son las cuencas de Santa Lucía, Merín y Norte, en el onshore de Uruguay,

Vinculado al estudio de hidrocarburos no tradicionales, como el gas de lutitas (shale gas), se concretó el primer contrato de riesgo de prospección de hidrocarburos en la Cuenca Norte con la firma Schuepbach Energy Uruguay. El plazo máximo es de 2 años y el área que comprende es de aprox. 10.000 km².

Exploración y producción de hidrocarburos en el exterior

Las actividades en el período están asociadas a las de Petrouuguay S.A. en la República Argentina y de ANCAP en Venezuela.

Venezuela: Proyecto Magna Reserva, Bloque Ayacucho 6

El 24 de Julio de 2006 se firmó un convenio entre ANCAP (Uruguay), PDVSA (Venezuela) y ENARSA (Argentina) para la ejecución del estudio de cuantificación y certificación de reservas de los yacimientos existentes en el bloque Ayacucho 6 de la faja petrolífera del Orinoco, ubicada en el estado de Anzoátegui, con una superficie de 433 km².

En el año 2009 se integró un grupo técnico en ingeniería y geología de reservorio de ANCAP para el modelado y simulación dinámica de subsuelo del bloque. Actualmente se elabora el Plan de Desarrollo (PDD), el que se encuentra en el estudio de infraestructura.

Petrouuguay S.A. - Producción de gas y condensado en el Yacimiento Aguada de la Arena- Cuenca Neuquina y Exploración en el Bloque E-I Colorado Marina Offshore

Petrouuguay es una empresa argentina en la que ANCAP tiene una participación del 61,12 %; ANCSOL del 38,72 % y la Corporación Nacional para el Desarrollo del 0,16 % del capital accionario.





In 2009, it was formed a technical group in engineering and geology reservation of ANCAP for the molding and dynamic simulation of the block. Currently, it is elaborating the Development Plan (PDD), which is part of the infrastructure study.

Petrouruguay S.A. – Production of gas and condensed in Aguada de la Arena – Neuquen Basin deposit and exploration in block E-I Colorado Marina Offshore.

Petrouruguay is an Argentinean company in which ANCAP has a share of 61.12%, ANCSOL OF 38.72% and the National Corporation for Development of 0.16% of the stake.

According to the strategy, the objectives and goals of its creation, the company continues exploring and exploiting hydrocarbons and visualizing new business opportunities in the Argentinean Republic. At the moment it has participation (20%) in the area Aguada de la Arena – placed in the Neuquen Basin – associated to Petrobras Energy S.A., which acts as an operator in the gas and oil production field.

Likewise, it participates (35%) in the areas El Caracol Norte and Tres Nidos- also located in the Neuquen Basin- associated to the company Tecpetrol S.A. which works as an operator in these areas, that are in an exploratory phase and, according to the obtained results, plans to restitute the area to the province.

In the field of exploration offshore, it integrates its activities to Repsol -YPF, Enarsa and Petrobras Energy S.A.. The mentioned consortium is conducting the exploration of Block E-I in the Colorado Marina Basin (offshore), being its share of 5%.

As for Petrobras S.A. productions, projected until the end of the year, are as follows:

Natural gas (9.300 kcal/m ³)	47:970.000 m ³
Oil	2.500 m ³

Regarding reserves, they have been increased and certified, reaching the 35.185 m³ of oil and 698.000 m³ of gas.

Abroad Hydrocarbon Exploration and production
The activities in this period are associated to the activities of Petrobras Uruguay S.A. in the Argentinean Republic and to ANCAP in Venezuela.

Venezuela: Great reserve project, Ayacucho 6 block

On the 24th July 2008, it was signed an agreement between ANCAP (Uruguay), PDVSA (Venezuela) and ENARSA (Argentina) to carry out the study of quantification and certification of reserves of the existent deposits in Ayacucho 6 block from the oil strip in the Orinoco, located in Anzoátegui state, with an area of 433 km².



Conforme a la estrategia, metas y objetivos de su creación, la empresa continúa explorando y explotando hidrocarburos y visualizando nuevas oportunidades de negocios en la República Argentina. Actualmente tiene participación (20%) en el área Aguada de la Arena - localizada en la Cuenca Neuquina - asociada a Petrobras Energía S.A., que actúa como operador de esta área productora de gas y petróleo.

Asimismo, participa (35%) en las áreas El Caracol Norte y Tres Nidos - también localizadas en la Cuenca Neuquina - asociada a la empresa Tecpetrol S.A. que actúa como operador de esta áreas, que se encuentran en una fase exploratoria y que, en función de los resultados obtenidos, se proyecta restituir el área a la Provincia.

En exploración offshore integra sus actividades con Repsol –YPF, Enarsa y Petrobras Energía S.A. El referido consorcio está llevando a cabo la exploración del Bloque E-I en la Cuenca Colorado Marina (offshore), siendo su participación en este proyecto del 5%.

En cuanto a las producciones de Petrouuguay S.A., proyectadas hasta el fin el ejercicio, son las siguientes:

gas natural (9.300 kcal/m ³)	47:970.000 m ³
petróleo	2.500 m ³

En lo que refiere a sus reservas éstas han sido incrementadas y certificadas alcanzando los 35.185 m³ de petróleo y 698.000 m³ de gas.

Con relación a la comercialización de la producción, el gas constituye la principal fuente de ingresos de la empresa, estando actualmente orientado a la venta interna en Argentina. Desde mediados de 2007, como consecuencia de disposiciones gubernamentales y de la participación en el acuerdo de productores de gas 2007-2011, Petrouuguay S.A. no pudo exportar más al Uruguay su producción de gas y estuvo obligada a participar con volúmenes establecidos en el mercado local. Esta situación se agravó a partir del 20 de octubre de 2008 cuando caducó el permiso de exportación que poseía Petrouuguay S.A.

En lo que se refiere a la comercialización de la producción de petróleo, dado su escaso volumen, se siguió comercializando en plaza, con un precio acorde con las disposiciones vigentes en Argentina para los productores de crudo.

La situación referida con relación a la comercialización de su producción de gas y crudo, aunado al incremento del lifting cost, costos del personal, incrementos en canon, servidumbres y servicios de terceros, ha determinado una situación económica desventajosa de Petrouuguay S.A., pese a que la producción se ha mantenido en niveles prácticamente constantes en los últimos años.

In relation to the commercialization of the production, gas represents the major source of the company incomes, being currently oriented to the domestic sale in Argentina. From half 2009, as a consequence of governmental regulations and the participation in the gas producers agreement 2007 – 2011, Petrouruguay S.A. was not able to export to Uruguay, its gas production was obliged to participate with set volumes in the local market. This situation got worse from 20th October 2008 when the export permit Petrouruguay held, expired.

With regard to the marketing of oil production, due to its scarce volume, it continued to commercialize in the domestic market, its price being in concordance with the valid regulations in Argentina for oil producers.

The aforementioned situation in relation to the commercialization of its gas and crude production, joined to the increase of the lifting cost, staff cost, raise in canon, servitudes and outsource services, has determined an disadvantageous economic situation to Petrouruguay S.A., in spite of the fact that the production has been maintained at practically constant level in the last years.

Parallel to the scheduled activities, it continues studying business opportunities for exploration abroad with other international oil companies.

Pyrobituminous Shale (LP)

They are the unique fossil oil resources with proved reserves in our country, located in the provinces of Cerro Largo and Rivera. In 2006 there was a call to companies interested in investigating, exploring and eventually exploiting esquistos bituminous dolomite in Uruguay.

The firm CENESTE S.A. applied. It was directly hired and had access to the available data, property of ANCAP. It concreted a contract under risk of the contractor, in two exploration areas, one for the Cruz de la Piedra deposit and the other for a portion of the Mangrullo deposit.



Paralelamente a las actividades definidas, se continuó estudiando oportunidades de negocios de exploración en el exterior con otras empresas petroleras internacionales.

Lutitas pirobituminosas (LP)

Son los únicos recursos combustibles fósiles con reservas probadas en nuestro país, localizadas en los departamentos de Cerro Largo y Rivera. En el año 2006 hubo un llamado a empresas interesadas en investigar, explorar y eventualmente explotar esquistos bituminosos en el Uruguay. Se presentó la firma CENESTE S.A. Se contrató directamente y tuvo acceso a los datos disponibles propiedad de ANCAP. Se concretó un contrato a riesgo del contratista, en dos áreas de exploración, una para el Yacimiento Cruz de Piedra y otro para un sector del Yacimiento Mangrullo.

Carbón

Se siguen realizando estudios de campo y gabinete, habiéndose delimitado un área de prioridad exploratoria al noreste del departamento de Cerro Largo. En breve se comenzarán los estudios de subsuelo de manera de definir o no su existencia, reservas potenciales y calidad industrial.

Hidratos de gas y gas libre

Los estudios y resultados obtenidos respecto a los hidratos de metano en el offshore Uruguay siguen siendo alentadores y ameritan la continuidad de las investigaciones y generación de proyectos apuntando a la identificación y caracterización de las áreas adecuadas para una futura producción.

El equipo de E&P trabaja en este tema con enfoque científico y tecnológico, integrándose a proyectos y especialistas, centros de investigación y universidades especializadas de países como Estados Unidos, Canadá, Alemania, Japón y Brasil.

2.6 Pórtland

El volumen del mercado uruguayo del cemento en el año 2009 tuvo una leve disminución del 1% con respecto al año anterior.

Continuó este año la corriente exportadora de cementos ANCAP hacia los países limítrofes y Paraguay.





Coal

It continues to conduct cabinet and field studies, having delimited an area of exploratory priority in the northeast of Cerro Largo province. Shortly, it will start studies of the underground in order to confirm or not its existence, potential reserves and industrial quality.

Gas and free gas hydrates

The studies and obtained results regarding methane hydrates in the Uruguay offshore continue to be encouraging and deserve the continuity of the investigations and projects generation pointing to the identification and characterization of the suitable areas for future production.

The E&P team works on this topic with a scientific and technological focus, integrating projects and experts, investigation centres and specialized universities from countries such as U.S.A., Canada, Germany, Japan and Brazil.

2.6 Portland

The volume of cement in the Uruguayan market in 2009 suffered a slight decrease of 1% compared to the previous year.

This year it continued the export trend of cement ANCAP to the neighboring countries and Paraguay.

The quality certification UNIT remained without observations, through the compliance of the correspondent regulations for the three types of cement Portland manufactures.

It started up an investment plan for the three portland plants, aiming to improve the productive efficiency, quality of service and environmental care.

Se mantuvo sin observaciones la certificación de calidad UNIT a través del cumplimiento de las respectivas normas para los tres tipos de cementos que elabora Pórtland.

Se puso en marcha un plan de inversiones para las tres plantas de pórtland, con los objetivos de mejorar la eficiencia productiva, la calidad de servicio y el cuidado del medio ambiente.

Comercialización

La comercialización de los productos continua siendo realizada por Cementos del Plata S.A. Esta empresa cuenta con certificación en Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2000. Los organismos certificadores son UNIT (Uruguay)

y AENOR (España), lo que le da vigencia nacional e internacional a dicha certificación. De este modo, los cementos ANCAP cuentan con esta certificación en su comercialización, además de las certificaciones para sus productos.

ANCAP es accionista mayoritario y controla la gestión de Cementos del Plata S.A. y la comercialización de sus cementos.

ANCAP es un actor principal en el mercado uruguayo, con una participación que alcanza casi a la mitad de las ventas internas de cementos en el país.

Las ventas totalizaron 380.359 toneladas de cementos, el 84% dirigidas al mercado interno y el 16% a la exportación.

Las 318.375 toneladas de cementos vendidas por ANCAP en el mercado interno, muestran una disminución del orden del 1% con relación al año 2008.

Si comparamos las ventas de productos ANCAP del año 2009 con las de 1998, año en que se registró el máximo nivel histórico, se percibe que las ventas del 2009 siguen siendo aún menores.

Se realizaron exportaciones por un total de 61.984 toneladas de cementos, el 51% del total de estas exportaciones tuvieron como destino la Argentina y el resto se distribuyó entre los mercados de Brasil (33%), Paraguay (15%) e Islas Malvinas (1%).

2.6.1 Planta Paysandú

Producción y expedición

En este año la producción de cementos en planta Paysandú alcanzó las 152.762 toneladas correspondientes al 57 % de la capacidad instalada, mientras que la producción de clinker fue de 150.578 toneladas.

La expedición de cementos (normal y de albañilería) se distribuyó hacia tres destinos: exportación, 28 %, venta local, 36 % y transferencia a planta Manga, 36 %.





Commercialization

The commercialization of the products continues to be issued by Cementos del Plata S.A.. This company is certified in the Quality Management System in agreement with ISO 9001.2000 regulation. The certifying bodies are UNIT (Uruguay) and DENOR (Spain), which provides national and international validity to the certification. Thus, ANCAP cement holds this certification in their marketing, besides the certification for their products.

ANCAP is the major shareholder and controls the management of Cementos del Plata S.A. and its commercialization.

ANCAP is a main actor in the Uruguayan market, with a share that reaches almost half the domestic sales of cement in the country.

Sales totalized 380.359 tons of cement, 84% pointed to the domestic market and 16% to export.

The 318.375 tons of cement sold by ANCAP in the domestic market show a decrease of about 1% in relation to 2008.

Comparing sales of ANCAP products in 2009 to 1998, year of maximum historical level recorded, it is noticed that sales in 2009 continue to be lower.

They were made exports for a whole of 61.984 tons of cement, 51% of these exports were sent to Argentina and the rest was distributed between the markets of Brazil (33%), Paraguay (15%) and Falkland Islands (1%).

2.6.1 Paysandú plant

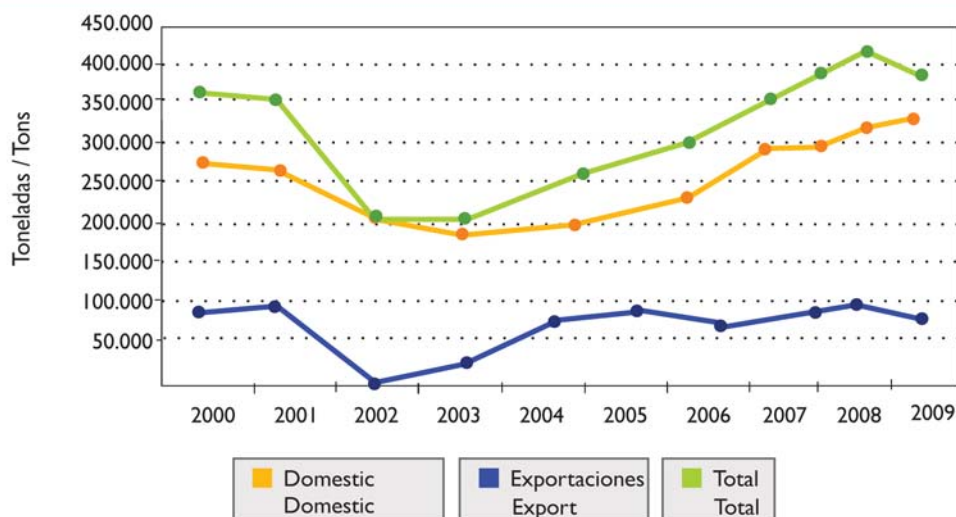
Production and shipping

This year the production of cement in Paysandú plant reached 152.762 tons, from which 57 % corresponded to the installed capacity, while the clinker production was of 150.578 tons.

Consumo interno y exportación de cemento pórtland (t)											
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Plaza	262.033	248.857	190.413	174.209	201.743	228.952	290.621	296.944	322.406	318.375	Domestic market
Exportaciones	93.053	101.553	1.491	21.996	60.614	75.737	69.747	84.204	96.091	61.984	Exports
TOTAL	355.086	350.410	191.904	196.205	262.357	304.689	360.368	381.148	418.497	380.359	Total

Domestic consumption and export of portland cement (t)

Consumo interno y exportación de cemento pórtland



Domestic consumption and export of portland

El principal destino de exportación fue la República Argentina, despachándose además cemento CPN-40 hacia Paraguay y Brasil.

En el ejercicio, el horno N° 1 elaboró 30.521 toneladas de clinker, alcanzando un rendimiento medio de 390 toneladas/día con un consumo específico de energía térmica de 1.035 kcal/kg. El horno N° 2 produjo 120.057 toneladas de clinker, con un rendimiento promedio de 714 toneladas/día y un consumo específico de energía térmica de 850 kcal/kg.

Materias primas

El abastecimiento de materias primas para la planta provino mayormente de los permisos mineros vigentes en la zona del Río Queguay, concesión Vichadero y concesión Queguay, de donde se extrajeron 236.944 toneladas de piedra caliza, con el complemento de los materiales fundentes, portadores de aluminio y hierro adquiridos a terceros (arcillas de Durazno y mineral de hierro de Florida). De estos últimos materiales se utilizaron en total 24.928 toneladas.

Política de calidad

Se continuó desarrollando la tarea de implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad para la planta, con la colaboración de la gerencia de Medio Ambiente, Calidad y Seguridad.

Se trabajó en la confección de objetivos basados en los requisitos de la política de calidad previamente establecida y se avanzó en la capacitación del personal en temas relacionados con la norma ISO 9000.

Inversiones

Como parte de los proyectos de inversión previstos para la adecuación tecnológica de la planta, se emprendieron en el año las siguientes acciones:

Se efectuó el montaje de una nueva ensacadora y de una paletizadora automática en sección Expedición. La nueva línea comenzó a operar en el mes de diciembre sustituyendo a la antigua ensacadora y a la carga manual de sacos sobre camión.

Se adjudicó el suministro de equipos e ingeniería para la preparación y quemado en los hornos de combustible sólido (carbón, coque de petróleo) a la firma F.L. Smidth de Dinamarca. El contrato correspondiente fue firmado en el mes de junio.

Se convocó a oferentes para el proyecto y suministro de maquinaria correspondiente a la ampliación de capacidad de producción de clinker del horno N° 2. El objetivo de este proyecto es el incremento de la producción diaria del horno de 750 a 1.800 toneladas por día e implica la adecuación de las secciones de preparación de materias primas, trituración de caliza, almacén de pre-homogeneización y nueva molienda de crudo. La apertura de ofertas tuvo lugar en el mes de setiembre y se adjudicará en el ejercicio 2010.

Shipping of cement (ordinary and for brickwork) was distributed to three destinations: export, 28%, local sale, 36% and transfer to Manga plant, 36%.

The main destination of export was the Argentinean Republic, dispatching besides, cement CPN 40 to Paraguay and Brazil.

In the fiscal year, furnace No. 1 manufactured 30.521 tons of clinker, reaching an average output of 390 tons a day with a specific thermal energy consume of 1035 kcal/kg. Furnace No.2 produced 120.057 tons of clinker, with an average output of 714 tons a day and a specific thermal energy consume of 850 kcal/kg.

Raw materials

Supply of raw materials to the plant came mainly from the valid mining permits in the Queguay River area, Vichadero concession and Queguay concession, from where 236.944 tons of limestone were extracted, with the addition of flux materials, aluminum and iron bearers purchased to third parties (limestone from Durazno and mineral and iron from Florida). From these last materials a total of 24.928 tons were used.

Quality policy

It continued to develop the duty of implanting a safety quality system for the plant, having the collaboration of the Environment, Quality and Safety Management.

It worked to set objectives based on the requirements of the quality policy previously set and it moved forward in the staff training in topics related to ISO 9000 regulation.

Investments

As part of the foreseen project of investment for the technology adaptation of the plant, some actions were conducted:

The assembling of a new bagging and an automatic palletizer was implemented in the shipping section. The new line started to operate in December, substituting the old bagging and the handmade bag loading on trucks.

It was awarded to the firm F.L.Smidth from Denmark, the supply of equipment and engineering for the preparation and burning in solid fuel furnaces (coal, petroleum coke) and the correspondent contract was signed in June.



2.6.2 Planta Minas

Producción y expedición

La producción anual de cementos alcanzó las 226.490 toneladas, equivalentes a una utilización del 94,4 % de la capacidad instalada, en tanto la de clinker totalizó 150.247 toneladas.

La expedición de cementos alcanzó las 228.837 toneladas, de las cuales 159.271 se derivaron a Planta Manga (69.6 %), 51.242 se destinaron a ventas en Minas y 18.324 a la exportación.

Durante el ejercicio, por el acuerdo de compra de clinker a la Compañía Artigas se adquirieron 56.790 toneladas.

Materias primas

El consumo de calizas fue de 246.051 toneladas, extrayéndose 166.662 del Yacimiento N°1 (La Plata), 74.691 de Carapé (Molles de Aiguá) y 4.698 que provinieron del yacimiento N° 5 (Puntas de Pan de Azúcar).

Combustibles

Continuó el uso de combustibles alternativos al fuel oil para el proceso productivo; en el ejercicio se utilizaron 16.186 m³ de fuel oil, 11.061 toneladas de cáscara de arroz, 227 m³ de aceite y 163 toneladas de virutas industriales de goma.

Continuó asimismo la quema de residuos de fondos de tanque proveniente de La Teja, habiéndose quemado 465,2 m³ durante el año 2009. Se acondicionó y se puso en operación en Minas un nuevo tanque de volumen superior, cedido por planta Capurro, para recibir cantidades mayores de RFT.

El uso de los distintos combustibles alternativos durante 2009 permitió alcanzar una sustitución de aproximadamente 24 % de la energía total empleada en los hornos de clinkerización.

Medio ambiente y gestión de la calidad

Se adjudicó a la firma F.L.Smith la ingeniería para el diseño básico de la instalación de un sistema de despolvamiento en distintas secciones de la planta.



Bidders were called for the project and supply of machinery for the capacity enlargement of clinker production in furnace No.2. The aim of this project is to raise the daily production from 750 to 1800 tons a day, and implies the adjustment of the preparation section of raw materials, limestone crashing, and storage of pre homogenization and new grinding of crude. The offers opening took place in September and the award decision will be ready in 2010.

2.6.2 Minas plant

Production and shipping

The annual production of cement reached 226.490 tons equivalent to a usage of 94.4% of the installed capacity, while the clinker totaled 150.247 tons.

Cement shipping reached 228.837 tons from which 159.271 were diverted to Manga Plant (69.6%), 51.242 was to sell in Minas and 18.324 to export.

During the year, because of the agreement of clinker purchase with Artigas Company, 56.690 tons were purchased.

Raw materials

Limestone consume was of 246.051 tons, extracting 166.662 from Deposit No.1 (La Plata), 74.691 from Carapé (Molles de Aiguá) and 4.698 that came from Deposit No. 5 (Puntas de Pan de Azúcar)

Fuels

It continued to use fuels as an alternative to fuel oil in the productive process, during the year it was used 16.186 m³ of fuel oil, 11.061 tons rice hulls, 227 m³ of oil and 163 tons of industrial foam shaving.



It also continued the burning of bottom tank waste from La Teja, having burnt 465,2 m³ during 2009. It was installed and started operating in Minas, a new tank transferred from Capurro plant, to receive larger amounts of RFT.

The use of different alternative fuels along 2009 allowed reaching a substitution of nearly 24% of the total energy used in clinker furnaces.

www.ancap.com.uy

Producción de clinker (t)										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Minas	169.236	206.724	173.535	120.049	102.363	139.692	168.244	161.530	179.802	150.247
Paysandú	224.210	158.780	50.285	106.617	175.887	179.443	159.005	173.747	137.464	150.578
Total	393.446	365.504	223.820	226.666	278.250	319.135	327.249	335.277	317.266	300.825

Clinker production (t)

Se mantiene la certificación UNIT de todos los productos de esta fábrica.

Se continuó en forma periódica con el muestreo y análisis de aguas de cursos naturales y efluentes, a efectos de controlar la calidad y dar cumplimiento a lo establecido por la Dirección Nacional de Medio Ambiente (DI.NA.MA.) a estos efectos.

Inversiones

En el ejercicio 2009 se adjudicó a la firma F.L.Smidth la ingeniería y suministros para la nueva línea de 1.000 toneladas por día de fabricación de clinker por vía semiseca, como primera fase del proyecto para la ampliación de capacidad de producción de clinker y transformación a vía seca de la fábrica.

Simultáneamente se contrataron otros servicios y suministros complementarios del proyecto como por ejemplo ingeniería para diseño de una nueva sub-estación, proyecto para depósito de almacenamiento de coque, transformadores y celdas, reparación de depósito de materias primas, nueva trituradora secundaria y nueva embolsadora y paletizadora para sacos de 25 kg.

Recursos humanos

Al igual que en años anteriores se prosiguió realizando la capacitación del personal de Laboratorio y Operaciones en el área de calidad, mediante la concurrencia a cursos dictados por UNIT.

2.6.3 Planta Manga

Desde esta planta se expidió el 71% del cemento vendido por ANCAP en el mercado interno.

Se comenzó la expedición de cemento ensacado en bolsas de 25 kgs, en un volumen limitado y exclusivamente desde esta planta, a modo de prueba piloto para adaptar el mercado a este nuevo envase, que según determinan las normas, se generalizará en el año 2010 a la totalidad del cemento ensacado que se expida para el mercado interno uruguayo.

Justamente están en marcha inversiones en nuevas líneas de expedición de cementos para atender esta nueva exigencia en el envasado, estas líneas se componen de ensacadora, palletizadora y enfundadora.





Environment and quality management

F.L.Smidth was awarded the engineering for the basic installation design of a dusting system in different sections of the plant.

It is kept UNIT certification for all the products of this plant.

Periodical sampling and analysis of waters from natural streams and effluents were made, aiming to control quality and comply with the National Environment Management (DINAMA) regulations.

Investments

In 2009 F L Smidth was awarded the supply and engineering for the new line of 1000 tons a day of clinker manufacture, semi-dry via as a first stage to enlarge the clinker production capacity and the transformation to a dry via factory.

Simultaneously, other services and additionally supply were hired. Some of them are engineering for the design of a new sub station, a project for coke, transformers and cells storage, the restoring of a raw materials warehouse, a new secondary crusher and a new bagging and palletizer for 25 kg.bags



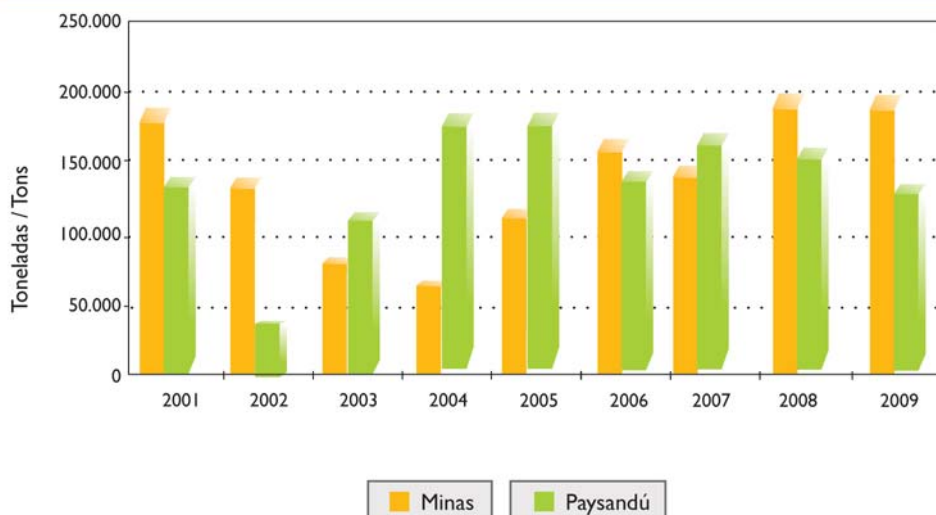
Materias primas para la industria del cemento

Se continuó trabajando a nivel prospectivo y minero en las diferentes áreas de interés en la búsqueda de recursos minerales básicamente para la elaboración de cemento pórtland y eventualmente, para otras aplicaciones industriales alternativas.

Esto se llevó a cabo no sólo para los prospectos de ANCAP, sino también para los pedimentos mineros de sus empresas controladas (Pamacor S.A. y Cementos del Plata S.A.) y se desarrolló básicamente en los departamentos de Paysandú, Lavalleja, Maldonado, Durazno y Treinta y Tres.

Se logró catalogar como probadas una importante cantidad de reservas de piedra caliza, lo que permitió en base a ello, adoptar determinaciones muy importantes acerca de la continuación o desafectación de pedimentos mineros, en parte o en toda su extensión, bajo la forma de concesión para explotar, prórroga de exploración o abandono del área.

Producción de cemento pórtland por planta



Portland cement production per plant

Human Resources

The same as the previous years, it continued the staff training on Laboratory and Operation, in the quality area through courses delivered by UNIT.

2.6.3 Manga plant

It was issued from this plant, the 71% of cement sold by ANCAP in the domestic market.

It started the shipping of cement in 25 kg. bags in a limited volume and exclusively from this plant, as a pilot test to adapt the new packaging to the market, which will be generalized in 2010 to the totality of bag cement issued to the Uruguayan domestic market, as determined by regulations.

Investments in new lines of cement shipping are on the way to cover this requirement of packaging, being these lines bagging, palletizer and hood.

Raw material for the cement industry

It continued working at a perspective and mining level in the different areas of interest, in the search of mineral resources, basically to Portland cement manufacture and eventually, for other alternative industrial applications.

This was carried out not only for ANCAP prospects but also for the mining pediments of the companies controlled by ANCAP (Parmacor S.A. and Cementos del Plata S.A.), and it was developed basically in the provinces of Paysandú, Lavalleja, Maldonado, Durazno and Treinta y Tres.

Producción de cemento pórtland por planta (t)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Minas	192.831	151.016	80.311	74.932	125.295	166.185	155.471	205.322	202.157
Paysandú	155.598	42.064	113.126	193.288	184.029	154.241	176.079	162.137	140.491

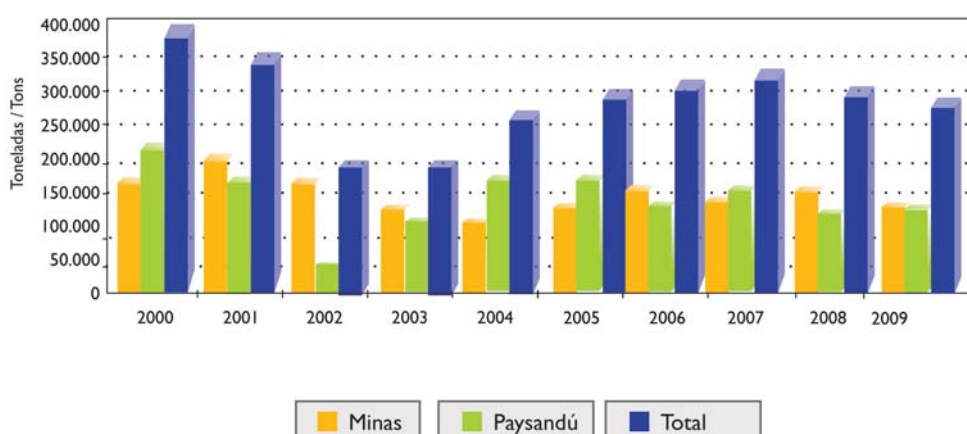
Production of portland cement per plant (t)



Paralelamente, se llevaron a cabo todas las gestiones de las solicitudes mineras en sus distintas fases (prospección, exploración y concesión para explotar) frente a los organismos competentes (DINAMIGE y DINAMA, básicamente), en procura de preservar y/o obtener los títulos mineros que habiliten a desarrollar las actividades comentadas.

A su vez, se comenzó a estudiar un plan estratégico para la adquisición de nuevos minerales de alto valor para el insumo de la industria cementera, como puede ser la bauxita y el yeso y se está implementando la aplicación de métodos indirectos para la evaluación de rocas calcáreas, como ser métodos de resistividad eléctrica.

Producción clinker por planta



Clinker production per plant



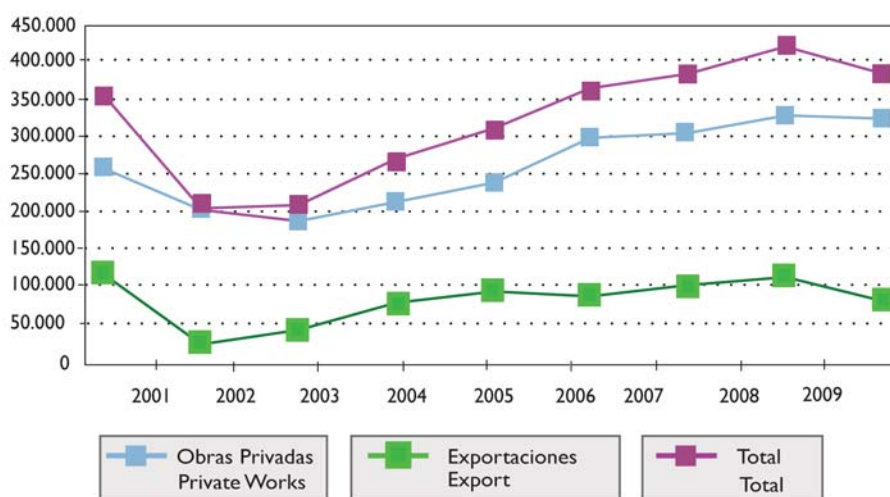
It was achieved to catalogue as proved an important amount of limestone reserves, which allowed adopting very important determinations regarding continuity and disaffectation of mining pediments in part or the whole extension, under the regime of exploitation, concession, exploration, deferral or desertion of area.

In parallel, were carried out all the actions to the mining applications in the three phases (prospection, exploration and exploitation concession) before the competent agencies (basically DINAMIGE and

DINAMA) in order to preserve and /or obtain the mining titles that enable to develop the mentioned activities.

At the same time, it started to study a strategic plan to purchase new high value minerals for the input of the cement industry, as bauxite and gypsum; and it is being implemented the application of indirect methods for the evaluation of calcareous rocks, such as electric resistivity methods.

Consumo interno y exportación de cemento pórtland - Venta total de plaza



Domestic consumption and export of portland cement - Total market sales



3. Servicios Compartidos

- 90 3.1 Recursos humanos
- 102 3.2 Medio ambiente, seguridad y calidad
- 108 3.3 Tecnología de la información



ÍNDICE 2009

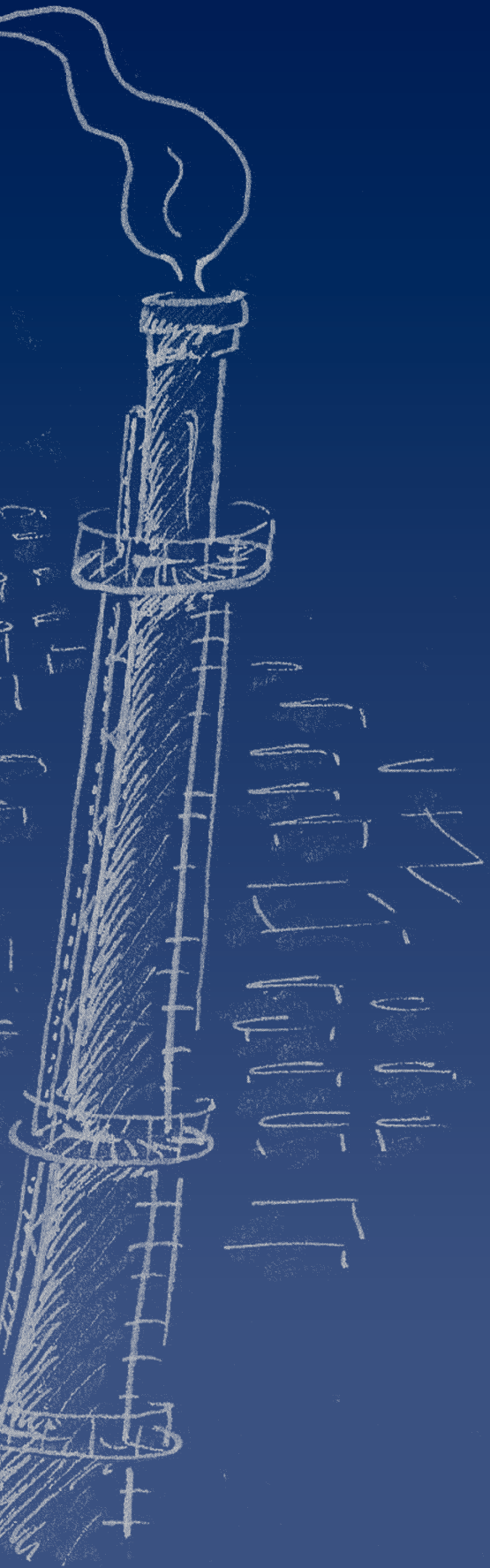
- 4 Directorio
- 6 Gerencias
- 8 Mensaje del Presidente
- 12 La empresa
- 12 Visión
- 12 Misión
- 14 1. Negocios Energéticos
- 48 2. Negocios Diversificados
- 88 3. Servicios Compartidos
- 114 4. Planificación Estratégica
- 130 5. Secretaría General
- 136 6. Auditoría
- 148 7. Relaciones Institucionales y Comunidad
- 160 8. Controles
- 174 9. Estados Contables

[Handwritten signature]



3. Shared Services

91	3.1 Human resources
103	3.2 Environment, safety and quality
109	3.3 Information technology



CONTENTS 2009

5	Board of Directors
7	Managements
9	Mesagge of the Chairman
13	The Company
13	Vision
13	Mission
15	1. Energy Businesses
49	2. Diversified Businesses
89	3. Shared Services
115	4. Strategic Planning
131	5. General Secretariat
137	6. Audit
149	7. Institutional Relations and Community
161	8. Controls
175	9. Accounting Statements



3. Servicios Compartidos

3.1 Recursos humanos

Respecto a los recursos humanos se trabajó en base a los siguientes lineamientos:

- fomentar el desarrollo del potencial de las personas para obtener el máximo desarrollo de las capacidades internas de la organización
- profesionalizar la gestión, entendiendo que es necesario desarrollar, instalar y actuar de acuerdo al concepto de servidor público
- promover desde el punto de vista laboral una alianza estratégica con los trabajadores
- impulsar una filosofía basada en la misión, visión y valores de la empresa
- promover la alineación, compromiso y motivación acorde a la estrategia global de ANCAP a fin de que las personas se sientan parte activa
- promover la calidad de vida laboral, entre otras acciones, trabajando en la lucha contra el alcoholismo y la drogadicción
- la transversalización de la perspectiva de género
- promover un cambio de estilo de gestión en la conducción de las personas, considerándolas en un rol central
- implementar las políticas de recursos humanos por las personas con responsabilidad de conducción
- gestionar en forma participativa el trabajo en equipo
- apuntar a un cambio cultural sobre la base de un modelo de competencias, siendo las principales la visión estratégica, el trabajo en equipo, la comunicación, la negociación, la orientación a resultados y la focalización en el cliente

3. Shared Services

3.1 Human resources

Regarding human resources it worked based on the following lines:

- to foster the development of the personal potential to obtain the greatest development of the internal capacities of the organization
- to professionalize management, on the understanding that it is necessary to develop, install and act according to the concept of public server
- to promote from a working point of view, a strategic alliance with workers

- to impel a philosophy based on the mission, vision and values of the company to promote the alignment, commitment and motivation according to the global strategy of ANCAP in order to make people feel an active part of it
- to promote the working life quality, among other actions, working on the prevention of drugs and alcohol use
- to work transversally with a genre perspective
- to promote a change in the management style in people management, giving them a central role
- to have the management responsible people implement human resources policies
- to manage teamwork in a participative way
- to focus on a cultural change based on a skills model, being the main of them the strategic vision, teamwork, communication, negotiation, results oriented and focus on the customer



Se realizaron acuerdos con otros organismos del estado. Se contó con el apoyo de la Oficina Nacional de Servicio Civil, de ANTEL, de la Administración Nacional de Puertos y del INAU.

Gestión administrativa de las personas

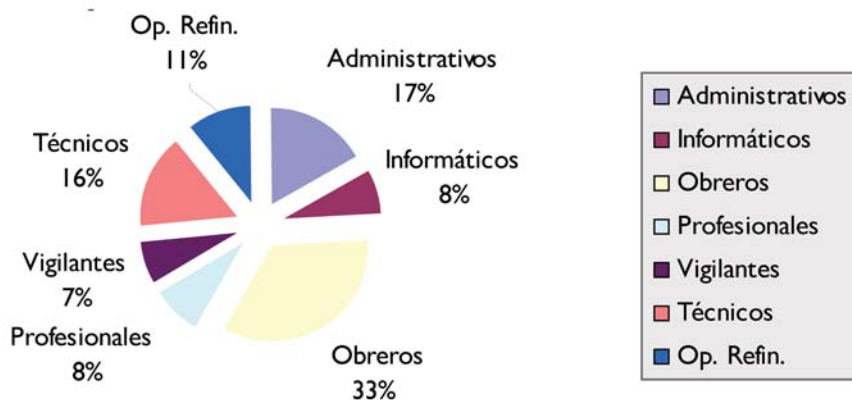
Se puso en marcha la nueva estructura organizacional llevando a cabo procesos de selección que tuvieron un importante impacto a nivel nacional e incorporando nuevos trabajadores en base a sus competencias y alineados desde su ingreso a la forma de gestión que promueve la organización. Se siguió trabajando para mejorar el control de las empresas tercerizadas.

Ingresos de personal

Se llevaron a cabo múltiples procesos selectivos para atender las necesidades de personal.

La diversidad de la oferta laboral y el prestigio de ANCAP hicieron que muchos jóvenes se interesaran en los llamados, recibiendo 51.387 inscripciones para los 505 puestos ofrecidos.

Total de incorporaciones 2007 / 2009



Total staff recruitment 2007 / 2009



They were made agreements with other state agencies. The National Office of Civil Service, ANTEL, National Ports Administration and INAU gave their support.

Staff administrative management

The new organizational structure started to work carrying out selection processes of great impact at a national level and incorporating new workers according to their skills and in line from the beginning with the management promoted by the organization. It continued to work to improve the control of subcontracted companies.

Staff incorporation

They were conducted multiple selective processes to attend the staff need.

The diversity of the working offer and ANCAP prestige made many young people were interested in the offer, receiving 51.387 inscriptions for the 505 offered positions.

These processes complemented some of the incorporations made in 2007 and 2008, responding to the suggestions formulated mainly between 2006 and 2007.

The selection based on skills, implied an opposition and merit tender and included the experience assessment of workers already performing as grant holders or sub contracted.

In the previous chart can be seen the percentages of the incorporations by operational group.

The total plant increased 15% net. It is the first increase of staff in the last ten years.

New organizational structure

From the first January 2009 entered in use the new organizational structure, which organizes the company in operational and business areas, with the operational areas being transversal to all the company.



The number of decision levels was reduced, allowing to a larger proximity among the different hierarchical levels and the development of horizontal careers for all the positions in the company.

It was approved a new salary scale that set at the same level the income of the workers in all the country, with the aim of setting equal payment for similar functions.

The approval of the structure offered room for the staff requests, called Pair Commission. It was integrated with union representatives and of the administration to attend the requirements, in order to close a complex and key process for the company.

Estos procesos fueron el complemento de algunas incorporaciones realizadas en los años 2007 y 2008, respondiendo a los planteos formulados mayoritariamente entre los años 2006 y 2007.

La selección, en base a competencias, implicó un concurso de oposición y méritos e incluyó la valoración de la experiencia de los trabajadores que se venían desempeñando como becarios o pasantes o tercerizados.

En el cuadro que antecede se pueden apreciar los porcentajes de ingresos por grupo funcional.

Se aumentó la plantilla total en un 15% neto siendo el primer incremento de personal en los últimos diez años.

Nueva estructura organizacional

A partir del primero de enero de 2009 entró en vigencia la nueva estructura organizacional por la cual se organiza la empresa en áreas funcionales y de negocios, siendo las funcionales transversales a toda la organización. Se redujo la cantidad de niveles de decisión, permitiendo una mayor cercanía entre los distintos niveles jerárquicos y el desarrollo de carreras horizontales para todos los cargos de la empresa.

Se aprobó una nueva escala salarial que equiparó los niveles de ingresos de los funcionarios de todo el país, siendo el objetivo fijar igual retribución para funciones similares.

La aprobación de la estructura ofreció un espacio para la manifestación de los reclamos de los funcionarios, denominado Comisión Paritaria. La misma se integró con representantes del gremio y de la administración con el fin de atender a estas solicitudes, apuntando a cerrar un proceso complejo y clave para la empresa.

Comisión de tercerizados

Se encarga de realizar los estudios, análisis y propuestas acerca de la eficacia de las normas y procedimientos de control sobre el cumplimiento por parte de las empresas contratadas de las obligaciones legales así como del pago de los salarios y demás retribuciones a sus trabajadores.

En el año 2009 se contrataron 59 empresas implicando 1.100 trabajadores.

Se confeccionó el procedimiento de incorporación y actualización de altas y bajas de tercerizadas en el sistema de personal, SISPER, de modo de facilitar el acceso a la información y los controles.

Se capacitó en derecho laboral a 112 funcionarios para su actualización en la normativa vigente.

En busca de generar condiciones más equitativas, se incluyó al personal tercerizado en dos beneficios, las canastas navideñas y las canastas escolares en iguales condiciones que al personal propio.



Subcontracted Commission

It is on charge of making studies, analysis and proposals about the efficacy of regulations and control procedures for the compliance with the legal obligations of the contracted companies as well as salary payment and other rewards to the workers.

In 2009, 59 companies were hired, which implied 1100 workers.

The procedure of incorporation and updating of in and outs of subcontracted staff to the personnel system, SISPER, to facilitate the access to the information and controls was conducted.

112 workers were trained in labour Law to update them about the valid rules.

Looking for generating equal conditions, subcontracted staff was given the benefit of Christmas and School baskets in equal conditions that the own company staff.

People development

Performance evaluation by skills

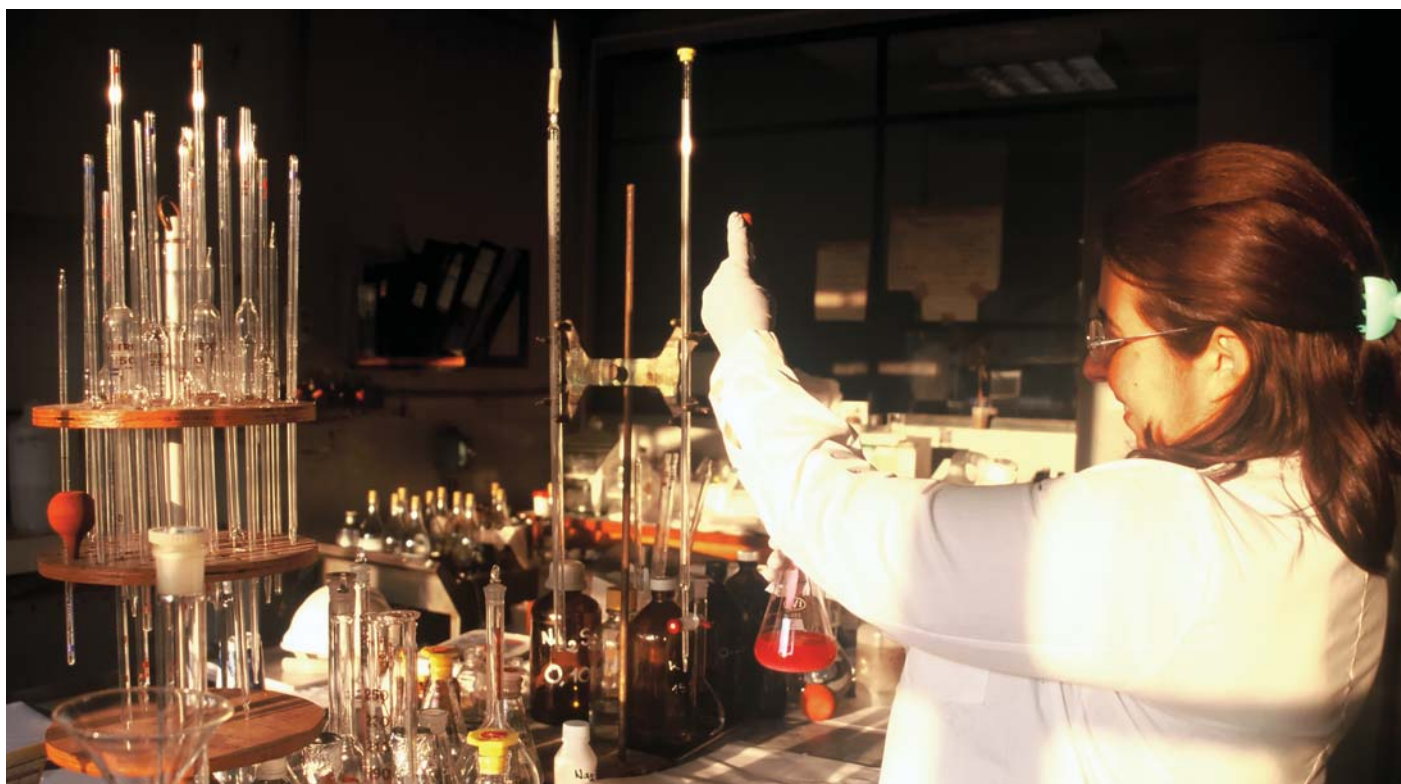
Important steps were got about management by competences, model whose central aim is to develop staff capacities and skills.

This methodology allows knowing the breach between what is required to get the excellence in each working position and the level of skills available.

For the first time, capacities and skills of the staff were evaluated according to what is required for each profile in the Detailed Handbook of the Organization (MDO), extending this way the process initiated in 2008 with the evaluation made to managers and chief positions, to the whole organization.

The preparation for the evaluation requested people in the company to raise awareness of management for skills matters, organizing talks in almost all the plants and training addressed to supervisors in order to be able to give feedback to their supervised personnel about the obtain results .





Desarrollo de personas

Evaluación de desempeño por competencias

Se dieron importantes pasos en materia de gestión por competencias, modelo que tiene como objetivo central desarrollar las capacidades y habilidades del personal.

Esta metodología permite conocer la brecha entre lo requerido para la excelencia de cada puesto de trabajo y el nivel de competencias con que se cuenta.

Se evaluaron por primera vez las habilidades y competencias de los funcionarios según lo requerido por cada perfil en el Manual Detallado de la Organización (MDO), extendiendo de esta manera a toda la organización el proceso iniciado en 2008 con la evaluación de competencias realizada a gerentes y jefes.

La preparación de la evaluación requirió la sensibilización de las personas de la empresa en materia de gestión por competencias, realizándose charlas en prácticamente todas las plantas del país y capacitaciones dirigidas a funcionarios con personal a cargo para que éstos brinden a sus supervisados retroalimentaciones acerca de los resultados obtenidos.

Se realizaron 23 talleres con 600 representantes de todos los cargos y del gremio, para la definición de las competencias esenciales requeridas por cada uno, información complementaria a los perfiles definidos en el MDO.

A las competencias de cada cargo se agregaron tres más definidas como corporativas:

- adaptabilidad y flexibilidad
- colaboración
- capacidad técnica aplicada

Para llevar a cabo la evaluación y asegurar la confidencialidad de los resultados, se adquirió un software de gestión denominado Compers. Dicho sistema cuenta, además de la evaluación de desempeño por competencias, con módulos que permiten la definición de perfiles, capacitación, selección, clima y entorno laboral, valoración de cargos y resultados.

Una vez ingresada la información, el sistema generó un formulario específico para cada cargo. En total se generaron 10.729 formularios manteniendo en forma confidencial la identidad de los pares evaluadores.

23 workshops with 600 representatives of every job position and the syndicate were made, to define the essential skills required for each one, to be used as complementary information of the defined profiles in the MDO.

Three more skills defined as corporate skills were added:

- adaptability and flexibility
- collaboration
- applied technical capacity

In order to conduct the evaluation and ensure the reliability of the results, the management software called Compers was purchased.

Such system has, apart from the performance by skills evaluation, modules that allow the profile definition, training, and selection, working atmosphere and surrounding, positions and results assessment.

Once the information is uploaded, the system generated a specific form for each job position. A total of 10.729 forms were generated, keeping confidentially the identity of the evaluator peers.

With the method used, each person result was the average of the self evaluation, the superior evaluation, peers and helpers (directly subordinated if supervision or direction positions are evaluated). It is to highlight that the relative weight is different according to the referred dimension.

The supervisors had also to assess the efficacy in the compliance with the essential functions and the degree of development of knowledge required for its compliance.

2024 people participated voluntarily, 91% of the population, being processed 6.903 evaluations.

Workers appreciated the development level reached in each competence, in the essential position activities and in knowledge, according to the following scale:

- optimal
- average
- in process

In 2010 the process will continue to give feedback in personal interviews between supervisors and supervised, to design and execute individual development plans, taking into account each person needs, to promote a better performance in the job position.

Once the evaluation ended, a voluntary survey to the employees was carried out through the intranet, having participated 615 persons from which 45, 5% agreed with the methodology and 28, 3% partially agreed. On the other hand, 61, 5% thought the evaluation philosophy 360° was suitable, and the 66, 8% agreed with the obtained results in the evaluation.

Training

Training activities conducted covered 5476 participants in a total of 11913 hs. of delivered lessons.





3. Servicios Compartidos

Con el método utilizado, el resultado de cada persona fue el promedio de la autoevaluación, la evaluación del superior, los pares y los colaboradores (subordinados directos si se trata de cargos de supervisión o dirección). Cabe indicar que el peso relativo es distinto según la dimensión que se trate.

Los funcionarios con personal a cargo debieron también valorar la eficacia en el cumplimiento de las funciones esenciales y el grado de desarrollo de los conocimientos requeridos para su cumplimiento.

Participaron en forma voluntaria 2.024 personas, el 91% de la población, procesándose 6.903 evaluaciones.

Los trabajadores apreciaron el nivel de desarrollo alcanzado en cada competencia, de las actividades esenciales del cargo y conocimientos, según la siguiente escala:

- óptimo
- promedio
- en desarrollo

En 2010 el proceso continuará con retroalimentaciones en entrevistas personales entre supervisor y supervisado, diseño y ejecución de planes de desarrollo individuales, a la medida de las necesidades de cada persona para promover un mejor desempeño en su puesto.

Finalizada la evaluación se realizó una consulta voluntaria a los funcionarios en la intranet habiendo participado 615 personas de las cuales el 45,5% estuvo de acuerdo con la metodología y el 28,3% parcialmente. Por otra parte, el 61,5% manifestó considerar buena la filosofía de la evaluación 360° y el 66,8% estar conforme con los resultados obtenidos en su evaluación de desempeño.

Capacitación

Las actividades de capacitación cumplidas abarcaron a 5.476 participantes en un total de 11.913 horas de clase impartidas.

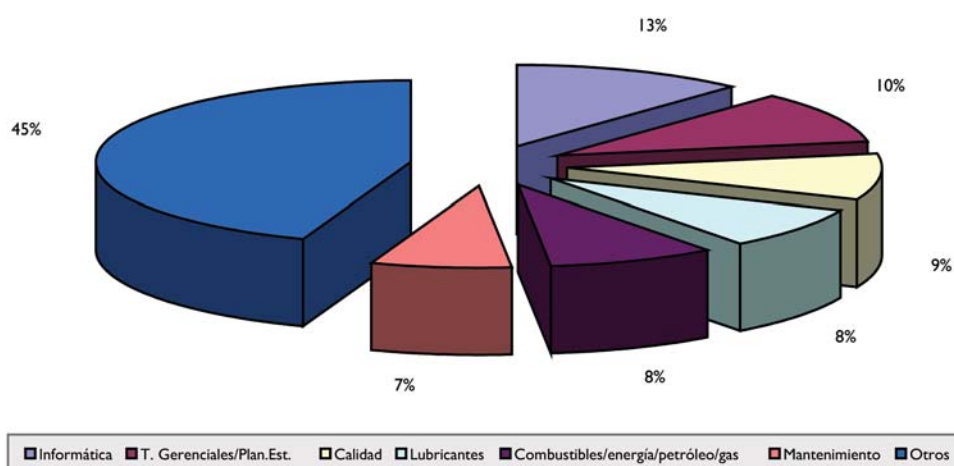
La temática abordada recorrió un amplio espectro y atendió a la formación de los diversos actores: equipo gerencial, mandos medios, profesionales, personal operativo, administrativo y técnicos.

En 2009 se siguió en la misma línea que se venía trabajando, se aumentó la capacitación en las competencias definidas por el MDO para personal, orientación a resultados, visión estratégica, liderazgo, orientación al cliente y otras habilidades.

En los siguientes gráficos se expresa la cantidad de personas capacitadas según su clase de supervisión, incluyéndose pasantes del Centro Nacional de Rehabilitación, personal con retiro incentivado y personal de otros organismos en comisión.

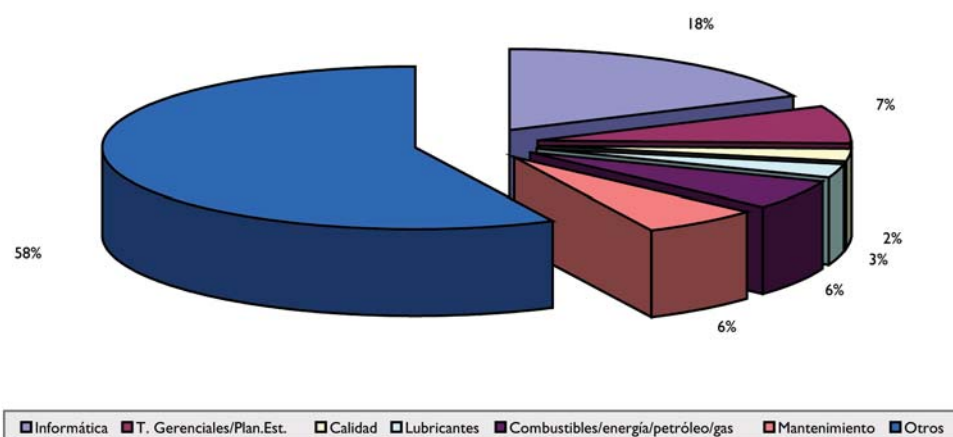


Horas de capacitación distribuidas por temas 2009



Training hours distributed by topic 2009

Participantes distribuidos por tema de capacitación 2009



Participants distributed by training topic 2009

The theme tackled covered a wide spectrum and pointed at the different actors training: managerial team, mid leadership, professional, operational, administrative and technical workers.

In 2009 the same working line was followed, increasing training on skills defined in the MDO, in result orientation, strategic vision, leadership, customer service and other skills.

The following graphics show the amount of people trained according to their supervision type, including grant holders from the National Rehabilitation Center, incentivized retired personnel and personnel from other agencies.

Delivered themes

The six main themes were informatics, managerial techniques and strategic planning, quality, lubricants, fuels, (energy, petroleum and gas) and maintenance. Other issues such as legal and regulation issues, languages, human resources, industrial security, attorney and control and accounting- economy- insurance- finances were covered, having incorporated bio fuels and corporate social responsibility as new topics linked to the technological evolution, aiming to respectively preserve the environment and the contribution to our diverse groups of interest.

Programs were implemented within the framework of a contract endorsed with ANTEL for the Integral Development of Managerial Skills, Mid leadership, and Projects Management; and other endorsed with the National School of Public Administration (ENAP) from the National Office of Civil Service for topics such as communication, leadership, negotiation, decision making, teamwork, and group coordinators training in the organizations.

Temáticas impartidas

Los seis temas principales fueron informática, técnicas gerenciales y planificación estratégica, calidad, lubricantes, combustibles (energía, petróleo y gas) y mantenimiento y se cubrieron otros temas como asuntos legales y normativos, idiomas, recursos humanos, seguridad industrial, auditoría y control y contabilidad - economía - seguros - finanzas, habiéndose incorporado biocombustibles y responsabilidad social empresaria como nuevas temáticas vinculadas a la evolución tecnológica, en aras de la preservación del medio ambiente y los aportes a nuestros diversos grupos de interés, respectivamente.

Se ejecutaron programas en el marco de un convenio marco suscrito con ANTEL para el Desarrollo Integral de Habilidades Directivas, de Mandos Medios y Gestión de Proyectos y otro suscrito con la Escuela Nacional de Administración Pública – ENAP, de la Oficina Nacional del Servicio Civil para temáticas de comunicación, liderazgo, negociación, toma de decisiones, trabajo en equipo y formación de coordinadores de grupo en las organizaciones.

De ahora en más con la incorporación del sistema Compers, se inicia una nueva forma de detección de

necesidades a través de la retroalimentación de la evaluación de desempeño. En este sentido, se trabajó en el ingreso de la oferta didáctica al sistema a fin de cubrir los requerimientos en materia de competencias y conocimientos que serán planificados y ejecutados el próximo año.

Relacionamiento laboral

Se participó en todos los ámbitos de negociación fortaleciendo y privilegiando el concepto de cooperación frente a la confrontación.

Se propiciaron modificaciones a reglamentaciones y se participó en grupos de trabajo con otras áreas (Servicios Jurídicos, Controles, Medicina Laboral, Económico-Financiera) para el abordaje de nuevas situaciones laborales que deben recogerse en nuestras normas.

Se participó en las distintas actividades en todo el país del programa de Calidad de Vida y en los talleres de equidad de género y en la formulación del balance social y ambiental de la empresa, así como en la Comunicación de Progreso al Pacto Mundial y el reporte de Indicadores de Responsabilidad Social (IRSE).





From now on, with the incorporation of Compers, a new way to detect needs through performance evaluation feedback begins. In this sense, it worked on the entrance of the didactic offer in the system in order to fulfill the requirements, by skills and knowledge which will be planned and carried out next year.

Working relationships

It participated in all negotiation fields strengthening and enhancing the cooperation against the confrontation concept.

Modifications and regulations were promoted and teamwork with other areas was made (Legal Services, Controls, Medical Services and Economic - Financial) to deal with new working situations that must be regulated by our norms.

It participated in several activities of the Quality of Life Program in the whole country and in the gender equity workshops, and the formulation of the social and environmental balance of the company as well as in the Communication of Progress to the World Contract and the Indicators of Social Responsibility report. (IRSE)

Group coordinators

Within the framework of cultural change, it concluded training of the first generation of group coordinators and new development groups were formed, all of them delivered by the team of communication facilitators and group processes of ENAP, who accompany the change management process.

A communication tools and group process course was also delivered.

Aiming to achieve the expected cultural change, it was required that the 50% of the ANCAP workers participated in any group activity with gestalt methodology during the five years period.

Management support

Management software

Framed in the installation process of the management by skills model, the purchased software, Compers, speeded up the data processing and reports generation.

Coordinadores de grupos

En el marco del cambio cultural se concluyó con la formación de la primera generación de coordinadores de grupos de la organización y se conformaron nuevos grupos de desarrollo, todos impartidos por el equipo de facilitadores en comunicación y procesos grupales de la ENAP, quienes acompañan el proceso de gestión del cambio.

También se realizó un curso de herramientas de comunicación y proceso grupal.

Para lograr el cambio cultural esperado se pretendió que el 50% de los funcionarios de ANCAP participaran en este quinquenio en alguna actividad grupal con metodología gestáltica.

Soporte para la gestión

Software de gestión

En el marco del proceso de implantación del modelo de gestión por competencias para mejorar la gestión, el software adquirido, Compers, agilitó el procesamiento de datos y la generación de reportes.

Este producto es importante para el diseño y validación de los perfiles por competencias, lo que se utiliza como insumo para la selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo. Adicionalmente su interfase web permite que a través del Portal los funcionarios puedan contar con la información sobre su cargo (funciones, responsabilidades, conocimientos requeridos, evaluación de competencias).

Biblioteca virtual

Los cambios tecnológicos en el acceso y manejo de la información y el conocimiento hacen necesaria la redefinición del papel de la biblioteca. Se contrató una consultoría para el diagnóstico de la situación de la biblioteca de la empresa y el diseño de un plan director para incorporar una biblioteca virtual que mejore los servicios y sea adecuada a los actuales desafíos en materia de capacitación.

Sistema de remuneración variable

Dando respuesta a las directivas recibidas por el Poder Ejecutivo, se llevaron a cabo pruebas piloto de un sistema de incentivos materiales alineado con los objetivos estratégicos de la empresa. Se contó con el asesoramiento de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración en el marco del convenio entre ANCAP y la Universidad de la República.

3.2 Medio ambiente, seguridad y calidad

Aparte del cumplimiento de las tareas que surgen de las responsabilidades asignadas al área Medio Ambiente, se destacan las siguientes actividades:

- elaboración del capítulo ambiental del Balance Social





Variable payment system

To respond to the directions of the Executive Power, pilot tests were carried out about a system of material incentives in line with the strategic objectives of the company. The Financial Sciences and Administration University gave its support within the framework of the agreement between ANCAP and the University of the Republic.

3.2 Environment, safety and quality

Besides the compliance of the duties that emerge from the responsibilities addressed to the Environment area, the following activities are detached:

- elaboration of the Social Balance environmental chapter
- approval and implementation of the environmental management regulation for contracted companies.
- definition and survey of environmental indicators for the corporate integral scorecard.
- advances in the project implementation for the certification of La Teja plant according to the international norm ISO 14.001
- creation of the technical basis for the quality improvement project of the industrial effluents from La Teja refinery
- advance in the implementation of the project of atmospheric emissions evaluation and air quality in the surroundings of La Teja refinery
- management of special environmental permits for Minas and Paysandú Portland plants
- maintenance of certifications ISO 14.001 in East Terminal and oil float. Advances in the implementation of the quality improvement work of the liquid industrial effluents is detachable

This product is important for the design and validation of the profiles by skills, which is used as a tool for staff selection, performance evaluation, training and development. Additionally the web interface allows the workers to have the information about the position through its portal (functions, responsibilities, knowledge required, and skills evaluation)

Virtual library

The technological changes in the access and management of the information and knowledge make necessary the redefinition of the library role.

A consultancy was hired to diagnose the library situation and to design a direction plan to incorporate a virtual library that improve service and is suitable for the current challenges in training matters.

3. Servicios Compartidos

- aprobación e implementación de la norma de gestión ambiental para empresas contratadas
- definición y relevamiento de indicadores ambientales para cuadro de mando integral corporativo
- avances en la ejecución del proyecto para la certificación de planta La Teja de acuerdo a la norma internacional ISO 14.001
- elaboración de las bases técnicas para el proyecto de mejora de la calidad de los efluentes industriales de la refinería La Teja
- avance en la ejecución del proyecto sobre evaluación de emisiones atmosféricas y calidad de aire en el entorno de la refinería La Teja
- gestión de autorizaciones ambientales especiales para plantas Minas y Paysandú de pórtland
- mantenimiento de certificaciones ISO 14.001 en Terminal del Este y boya petrolera. Se destacan los avances en la ejecución de la obra de mejora de la calidad de los efluentes líquidos industriales
- participación en actividades conjuntas con Prefectura Nacional Naval incluyendo la realización de un simulacro de derrame en Punta del Este
- asesoramientos respecto a adecuación de instalaciones y procedimientos operativos requeridos a raíz de la incorporación del etanol a las gasolineras
- actualización de evaluación ambiental de planta Juan Lacaze
- definición de acciones para mejora de la gestión de efluentes líquidos en La Tablada
- avances en el proyecto de acreditación de acuerdo a la norma ISO 17.025 del laboratorio ANCAP de Medio Ambiente
- realización de auditoría ambiental en planta Bella Unión

En el área de Seguridad Industrial se destacan los siguientes aspectos:

- aprobación de política de medio ambiente, seguridad y salud ocupacional para la planta La Teja



- participation in activities together with National Navy Prefecture including a spill pretence in Punta del Este
- advice regarding the facilities and operational procedures adaptation required due to the incorporation of ethanol to gasolines
- updating of environmental evaluation in Juan Lacaze plant
- definition of actions to improve the liquid effluents management in La Tablada
- advances in the accreditation project under the norm ISO 17.025 from ANCAP Environmental laboratory
- conduction of an environmental audit in Bella Unión plant

In the Industrial Safety area the following aspects are highlighted:

- approval of the environmental, safety and occupational health policy for La Teja plant
- participation in the HAZOP studies for the new desulfurization units
- contaminants monitoring in the workplaces in La Teja plant and distribution plants
- continuation of total dust and silica monitoring in portland plants, within the framework of the agreement with the Chemistry University
- advice for the bio fuels project
- participation in the dusting project in Minas plant
- proposals presentation within the framework of the ANCAP - UDELAR agreement. The proposed topics were Psychological and cultural factors that influence the assumed risks level and behavior adopted by ANCAP

staff and Evaluation of risks generated by the incidence of static electricity and atmospheric discharges in the oil industry (specific study for ANCAP)

- organization of training activities for the ANCAP staff with external instructors. 167 people attended the sessions and topics about elements for personal protection, audits in safety management systems and occupational health, safe management of gas and welding works safety were covered among others
- conduction of fire extinguishers management, with a total participation of 262 ANCAP workers and 59 from external companies
- conduction of a fire protection course of advanced level for Refinery Operator, with a total of 67 participants
- elaboration of a master fire protection plan in La Teja plant, with the technical assistance of IFSC consultancy, hired by the area
- Conduction of 48 inspections to Energy Businesses installations such as La Teja plant and distribution plants
- conduction of inspections to Diversified Businesses installations such as Portland Minas plant and Portland Paysandú plant
- continuation of pretence exercises in non previously notified sceneries, on Thursdays in La Teja refinery
- delivery of a total of 17426 personal protection equipment and pieces of clothing to the workers
- emission of more than 10500 safety inspections and area liberation certificates

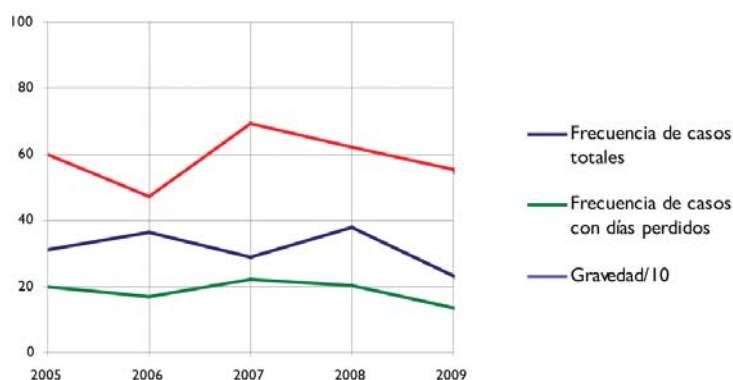
Statistic indexes

During 2009, a total of 60 accidents carrying injures in the staff were reported in the installations of the Energy Businesses Unit of ANCAP.

3. Servicios Compartidos

- participación en los estudios HAZOP para las nuevas unidades de desulfurización
- monitoreos de contaminantes en puestos de trabajo en planta La Teja y plantas de distribución
- continuación de monitoreos de polvo total y sílice en las plantas de pórtland, en el marco del convenio con Facultad de Química
- asesoramiento para el proyecto de biocombustibles
- participación en el proyecto de despolvamiento de planta Minas
- presentación de propuestas en el marco del convenio ANCAP – UDELAR. Los temas propuestos fueron Factores psicológicos y culturales que influyen en los niveles de riesgo asumidos y comportamientos adoptados por el personal de ANCAP y Evaluación de riesgos generados por incidencia de la electricidad estática y descargas atmosféricas en la industria del petróleo (estudio específico de ANCAP)
- organización de actividades de capacitación con instructores externos para personal de ANCAP. Las mismas contaron con un total de 167 asistentes y abarcaron temas de elementos de protección personal, seguridad basada en el comportamiento de las personas, auditorías de sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional, manejo seguro de gases y seguridad en trabajos de soldadura entre otros
- realización de curso de manejo de extintores, con un total de 262 participantes funcionarios de ANCAP y 59 participantes de empresas externas
- realización de curso de protección contra incendios de nivel avanzado para operadores de refinería, con un total de 67 participantes
- elaboración de plan maestro de protección contra incendio en planta La Teja, con la asistencia técnica de la consultora IFSC, contratada por el área
- realización de un total de 48 inspecciones a instalaciones de Negocios Energéticos, tales como planta La Teja y plantas de distribución
- realización de inspecciones a instalaciones de Negocios Diversificados tales como planta Pórtland Minas y planta Pórtland Paysandú
- continuación de ejercicios de simulacro con escenarios no notificados previamente, los días jueves en refinería La Teja
- entrega de un total de 17.426 equipos de protección personal y prendas de vestuario al personal
- emisión de más de 10.500 certificados de inspección de seguridad y liberaciones de área

Instalaciones de unidad de negocios energéticos - Índices estadísticos de los últimos cinco años





35 of these attentions demanded more than one day, generating 1437 lost days over a total of approximately 2.589.000 working hours.

The indexes of the last 5 years are represented in the previous graphic, where:

- frequency of total of cases: accidents carrying injures by million of hours worked in the year
- frequency of cases with lost days: accidents carrying injures of more than one lost day by million of hours worked in the year
- severity: lost days per accident by million of hours worked in the year

In the Quality Management area, the following activities are detachable:

- drafting of the institutional quality policy (including equity aspects) and delivery to the authorities for its approval

- integration of the teamwork for the implementation of the quality program with gender equity, assessment in quality management subjects, participation in the internal activities to raise awareness
- implementation of the second workshop meeting of ANCAP laboratories focusing on the main obstacles for the accreditation, new regulation trends and system of laboratory indicators
- quality management in sampling processes in derivative terminals for the compliance of the regulatory requirements set by URSEA
- improvement in the trucks dispatch processes (land terminal La Teja refinery) and bunkers dispatch processes.
- maintenance and improvement of the system of lubricant quality management
- advice to Paysandú Portland plant to implement a system of quality management and for the treatment of external audit finds

Índices estadísticos

Durante 2009 hubo un total de 60 accidentes con lesiones de personal propio reportados en las instalaciones de la Unidad de Negocios Energéticos de ANCAP.

De estas atenciones, 35 demandaron más de un día en su atención, generando 1.437 días perdidos sobre un total aproximado de 2:589.000 horas trabajadas.

Los índices de los últimos 5 años están representados en el gráfico que antecede, donde:

- frecuencia de casos totales: accidentes con lesiones por millón de horas trabajadas en el año
- frecuencia de casos con días perdidos: accidentes con lesiones de más de un día perdido por millón de horas trabajadas en el año
- gravedad: días perdidos por accidente por millón de horas trabajadas en el año

En el área de Gestión de Calidad, se destacan las siguientes actividades:

- redacción de la política de la calidad institucional (incluyendo aspectos de equidad) y elevación para su aprobación a las autoridades
- integración del grupo de trabajo para la implementación del programa calidad con equidad de género, asesoramiento en temas de gestión de la calidad, participación en las actividades internas de sensibilización
- realización del segundo taller encuentro de laboratorios de ANCAP con foco en los principales obstáculos para la acreditación, nuevas tendencias normativas y sistema de indicadores de laboratorios
- gestión de la calidad en procesos de muestreo en terminales de derivados para el cumplimiento de requerimientos reglamentarios establecidos por la URSEA

- mejora de los procesos de despacho de camiones (terminal terrestre refinería La Teja) y de los procesos de despacho de bunkers
- mantenimiento y mejora del sistema de gestión de la calidad de lubricantes
- asesoramiento a la planta Paysandú de pórtland para la implementación de un sistema de gestión de la calidad y para el tratamiento de hallazgos de auditoría externa
- gestión de normas, procedimientos y formularios: aprobación de un procedimiento general de elaboración de normas y procedimientos generales, difusión de normas y procedimientos de uso general a través del portal, gestión de formularios
- actividades de capacitación en temas de gestión de calidad
- participación en el desarrollo de la metodología para los planes de calidad en la gestión de proyectos
- realización de auditorías internas en los laboratorios acreditados
- participación en actividades de normalización dentro del comité especializado de UNIT.

3.3 Tecnología de la información

Tecnología de la Información apoyando en forma eficaz -con la flexibilidad que requieren los múltiples negocios de ANCAP- durante el año 2009, desarrolló los siguientes proyectos:

Proyecto Fortalecimiento de la infraestructura

Se concretó la compra de equipamiento informático con el fin de renovar la granja de servidores de ANCAP y la incorporación de la tecnología de virtualización.

- management of regulations, procedures and forms: approval of a general procedure to elaborate regulations and general procedures, regulation diffusion and procedures of general use through the web portal form management
- training activities in quality management topics
- participation in the methodology development for the quality plan in the project management.
- conduction of internal audits in accredited laboratories.
- participation in normalization activities within the specialized committee of UNIT

3.3 Information technology

Information technology supporting effectively – with the flexibility that the several ANCAP businesses require- during 2009, developed the following projects:

Project of infrastructure strengthening

The purchase of informatics equipment was concreted in order to update the server's farm of ANCAP and the incorporation of virtual technology.

Although the project ends in 2010, the following was achieved this year:

- 79% virtualized servers
- 38% servers changed
- optimization of infrastructure and physical space, performance improvement due to the optimization of the use of equipment resources
- cost reduction of physical infrastructure, energy, maintenance, etc.
- larger availability of the applications and improvement in service continuity
- operative flexibility improved and larger response capacity
- it continued the updating of the informatics equipment and the purchase of 800 personal computers (PC's) was conducted



Si bien el proyecto finaliza en el 2010, en este año se alcanzaron los siguientes logros:

- 79 % de servidores virtualizados
- 38 % de servidores sustituidos
- optimización de la infraestructura y del espacio físico, mejora del rendimiento al optimizar el uso de los recursos de los equipos
- reducción de costos de infraestructura física, energía, mantenimiento, etc.
- mayor disponibilidad de las aplicaciones y mejora en la continuidad de los servicios
- flexibilidad operativa mejorada y mayor capacidad de respuesta

Se continuó con la renovación de equipamiento informático y se concretó la compra de 800 computadores personales (PC's).

Esta renovación de hardware fue acompañada por la actualización del software de base permitiendo contar con una red de equipos más homogénea que presta mayor funcionalidad a los usuarios y facilita las tareas de mantenimiento y soporte.

Atendiendo al aumento de demanda de ancho de banda requerida por nuevos y mejores servicios, se llevó adelante una ampliación significativa en la capacidad de los enlaces con internet y con las plantas del interior.

Proyecto Mesa de Ayuda

Finalizó el proyecto Mesa de Ayuda alcanzando los siguientes beneficios:

- centralización de la atención a los usuarios
- conformación de un equipo de técnicos capacitados en brindar soporte a los usuarios en todas las temáticas
- mejora en el servicio minimizando los tiempos de respuesta

Proyecto implementación de la nueva organización de Tecnología de la Información (TI)

Continuando con la implementación del nuevo modelo de la organización se alcanzaron los siguientes resultados:

Cartera de proyectos

Se promovió y gestionó el trabajo en proyectos, con una metodología, con una cartera que contiene todos los proyectos e iniciativas, con información de los avances de los que están en ejecución y un comité que apoya la gestión de la misma.

Se capacitó al 73% de los funcionarios de TI en la metodología de gestión de proyectos promovida por la Oficina de Proyectos.

Plan estratégico de TI

En función de los objetivos y estrategias definidos por ANCAP se definió el Plan estratégico de TI 2010-2014, producto de un trabajo en conjunto con toda la gerencia y con Planificación Estratégica que marca el rumbo a seguir en los próximos 5 años y el Plan de acción a desarrollar en el año 2010 que contiene los proyectos en los que TI contribuye al negocio, así como los internos que adecuen la infraestructura y la organización para llevarlos a cabo.

Procesos claves de gestión de TI

Se adoptó la metodología Information Technology Infrastructure Library (ITIL) como marco de los procesos de gestión de los servicios. Se implementó el proceso de Gestión de Cambios que habilita la evaluación y planificación del proceso de cambio asegurando que los mismos se realicen de la forma más eficiente, siguiendo los procedimientos establecidos y asegurando en todo momento la calidad y continuidad del servicio TI.

Se participó en las Jornadas Informáticas de la Administración Pública y Privada (JIAP) presentando nuestros avances sobre este tema.

This hardware updating was accompanied by the background software updating allowing having an equipment net more homogeneous which gives more functionality to users and facilitates maintenance and support works.

Attending to the increase in the demand of band width required for new and better services, it was carried out a significant enlargement in the capacity of internet links and with plants from the provinces.

Help table project

The project HELP Table ended reaching the following:

- centralization of customer service
- formation of a technical team trained to give customer support in all the fields.
- Service improvement minimizing the response time

Implementation of the new organization of Information Technology Project (TI)

Carrying on with the implementation of the new organization model, the following results were achieved:

Portfolio of projects

It was promoted and managed the project work with a methodology, with a portfolio containing all the projects and initiatives, with information of the advances of the projects currently implemented and a committee that support its management.

73% of the TI workers in the projects management methodology were trained, promoted by the Projects Office.

TI Strategic plan

On the basis of the objectives and strategies defined by ANCAP, it was defined the strategic plan of TI 2010 – 2014, product of a joint work with all the management and Strategic Planning that sets a path to follow in the following 5 years and the Action Plan to be developed in 2010, which contains the projects in which TI contributes to business, as well as the internal ones that suit the infrastructure and the organization to be carried out.

Key processes of TI management

The methodology Information Technology infrastructure Library (ITTL) was adopted as a framework for the service management processes.

The change management process was implemented, which entitles the evaluation and planning of the change process ensuring that they are efficiently conducted, following the set procedures and ensuring the quality and continuity of the TI service at all times.



Proyecto Fenicia

Finalizó en forma exitosa el primer sub-proyecto Fenicia-UTE con la participación directa de 110 funcionarios de ocho gerencias de ANCAP que dedicaron más de 17.000 horas técnicas y 8.800 horas funcionales trabajando estrechamente con personal de ocho gerencias de la UTE.

Entre los principales logros del proyecto se encuentran:

- acuerdo formalizado entre ANCAP-UTE de los procedimientos de compra-venta de combustibles para generación de electricidad
- incorporación al Grupo 7 Proyectos de Gestión, del Directorio Energético integrado por ANCAP-UTE
- implementación de solución de tecnología que da soporte a los procesos de negocios involucrados, destacando:
 - agilidad y flexibilidad para modelar los negocios de la unidad Negocios Energéticos con sus clientes, automatización en los procesos de ventas a UTE, integrados con los procesos de importación
 - normalización de información y mejora en la calidad de datos para análisis de inteligencia de negocios

- soporte de los procesos de despacho de biocombustibles
- motor de conversiones con las definiciones vigentes de API-American petroleum institute, American standards and testing materials (ASTM)

Solución integral negocio cemento pórtland

Finalizó la primera fase de un proyecto que permitirá desde Tecnología de la Información acompañar las inversiones industriales que está realizando la gerencia de Pórtland. Primera fase que además de lograr un acercamiento y conocimiento del negocio, ejecutó mejoras urgentes en la infraestructura (equipos, cobertura red, velocidad de enlaces entre plantas) y una propuesta de plan a desarrollar en los próximos años.

Catálogo de servicios para la Distribuidora Uruguaya de Combustibles S.A. (DUCSA)

Se elaboró y acordó con DUCSA un catálogo de los servicios de TI descrito en términos del negocio, donde se definen sus principales características y los niveles de servicios ofrecidos (disponibilidad horaria, tiempos de respuesta, contactos), base fundamental para establecer sobre él acuerdos de niveles de servicios.



It participated in the Informatics Journals of the Public and Private Administration (JIAP) presenting our advances about the topic.

Fenicia Project

It successfully ended the first sub project Fenicia – UTE, with the direct participation of 110 workers from eight ANCAP managements who dedicated more than 17000 technical hours and 8800 functional hours working tightly with staff from eight UTE managements.

Among the main achievements of the projects are:

- agreement between ANCAP – UTE for the oil buying and selling procedures for power generation
- incorporation to the Group 7 Management Project, from the Energy Directory composed by ANCAP – UTE
- Implementation of the technology solution that supports the business processes involved, highlighting
- agility and flexibility to model businesses of the Energy Businesses unit with its customers, automating the sale processes to UTE , incorporated in the import businesses

- Regularization of information and improvement of quality of data for the analysis of businesses intelligence

Support of the bio fuels dispatch processes

Converse engine with the valid definitions of API –American Petroleum Institute, American standards and testing materials (ASTM)

Integral solution Portland cement business

The first phase of a project that will allow accompanying from Information Technology, the industrial investments that the Portland management is doing. First phase that, apart from getting a business rapprochement and knowledge, carried out urgent infrastructure improvements (equipment, net coverage, links speed between plants) and a plan proposal to be developed along the following years.

Services Catalogue of Distribuidora Uruguay de Biocombustibles SA (DUCSA)

A TI services catalogue was created and agreed with DUCSA, written in business terms, where its main characteristics and level of offered services are defined (time availability, response time, contacts), fundamental base to set levels of service agreement about it.



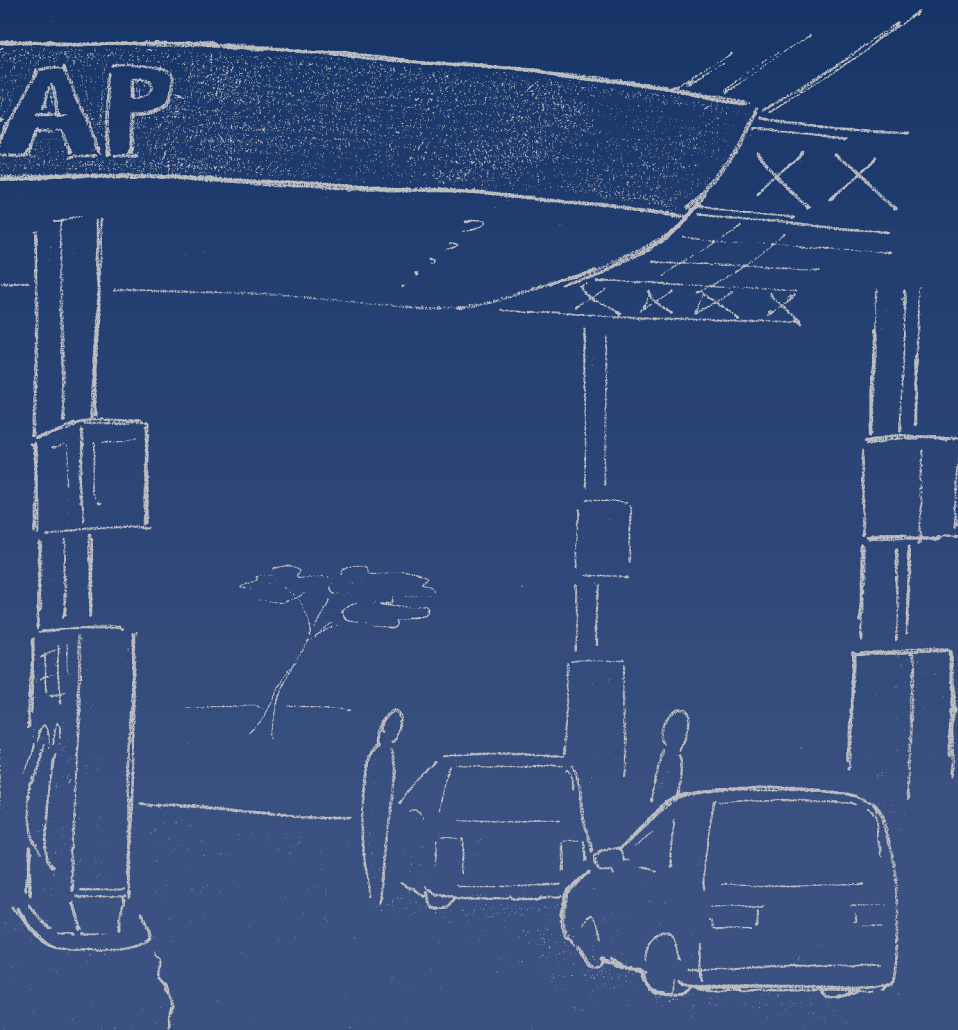
4. Planificación Estratégica



ÍNDICE 2009

4	Directorio
6	Gerencias
8	Mensaje del Presidente
12	La empresa
12	Visión
12	Misión
14	1. Negocios Energéticos
48	2. Negocios Diversificados
88	3. Servicios Compartidos
114	4. Planificación Estratégica
130	5. Secretaría General
136	6. Auditoría
148	7. Relaciones Institucionales y Comunidad
160	8. Controles
174	9. Estados Contables

4. Strategic Planning



CONTENTS 2009

5	Board of Directors
7	Managements
9	Message of the Chairman
13	The Company
13	Vision
13	Mission
15	1. Energy Businesses
49	2. Diversified Businesses
89	3. Shared Services
115	4. Strategic Planning
131	5. General Secretariat
137	6. Audit
149	7. Institutional Relations and Community
161	8. Controls
175	9. Accounting Statements



4. Planificación Estratégica

Plan Estratégico Corporativo

En el año 2009 se realizó un nuevo proceso de planificación estratégica en la empresa, con la asistencia técnica de la firma Arthur D. Little, el cual concluyó con la aprobación del Plan Estratégico Corporativo 2010-2014.

Su contenido comprende los siguientes capítulos:

- entorno de planificación con las principales tendencias energéticas observadas a nivel regional y mundial, el escenario de planificación definido para siete variables claves y la proyección de la demanda de combustibles en Uruguay
- estrategia corporativa con un diagnóstico del posicionamiento competitivo de los negocios de la empresa y la estimación de su valor, los objetivos y lineamientos generales del plan estratégico, el valor potencial de la estrategia y sus requerimientos de inversión y un resumen de las estrategias funcionales críticas
- estrategia de la unidad Negocios Energéticos con los planes estratégicos de negocios para los segmentos refinación, distribución y comercialización, gas licuado de petróleo y lubricantes
- estrategia de la unidad Negocios Diversificados con los planes estratégicos de negocios para los segmentos exploración y producción, gas natural, agroindustrial, pórtland, petroquímica y bebidas alcohólicas y alcoholes y solventes industriales
- estrategia de las áreas funcionales Recursos Humanos, Medio Ambiente y Tecnología de la Información

Cuadro de Mando Integral

En el marco del proceso de implantación de la herramienta de gestión estratégica denominada Cuadro de Mando Integral (CMI), iniciado en el año 2006 con la asistencia técnica de ANTEL, se continuó con el despliegue de la misma en distintas etapas, luego de una experiencia piloto realizada en la unidad Negocios Energéticos, su posterior desarrollo e implementación y el inicio de un desarrollo a nivel corporativo.

4. Strategic Planning

Corporate strategic plan

In 2009, a new strategic planning process was conducted in the company, with the technical assistance of the firm Arthur D. Little, which concluded with the approval of the Corporate Strategic Plan 2010 – 2014.

Its content covers the following chapters:

- planning background with the main trends observed at a regional and worldwide level, in the planning scenery defined for seven key variables and the projection of the fuel demand in Uruguay.
- corporate strategy with a diagnostic of competitive positioning of the company businesses and its value estimation, objectives and general lines of the strategic plan, the potential strategy value and its investment requirements, as well as a summary of the critical functional strategies.
- strategy of the Energy Businesses Unit with the business strategic plan for the requirement, distribution and commercialization, liquid oil gas and lubricants segments -strategy of the Diversified Businesses with the strategic plan for the exploration and production, natural gas, agro industrial, Portland, petrochemistry, alcoholic beverage and alcohol and industrial solvents segment



4. Planificación Estratégica

El asesoramiento y asistencia técnica recibidos de ANTEL se enmarca en un Convenio-Marco de Colaboración suscrito con dicha empresa, con el objeto de establecer un acuerdo de intercambio a efectos de mejorar la gestión organizacional.

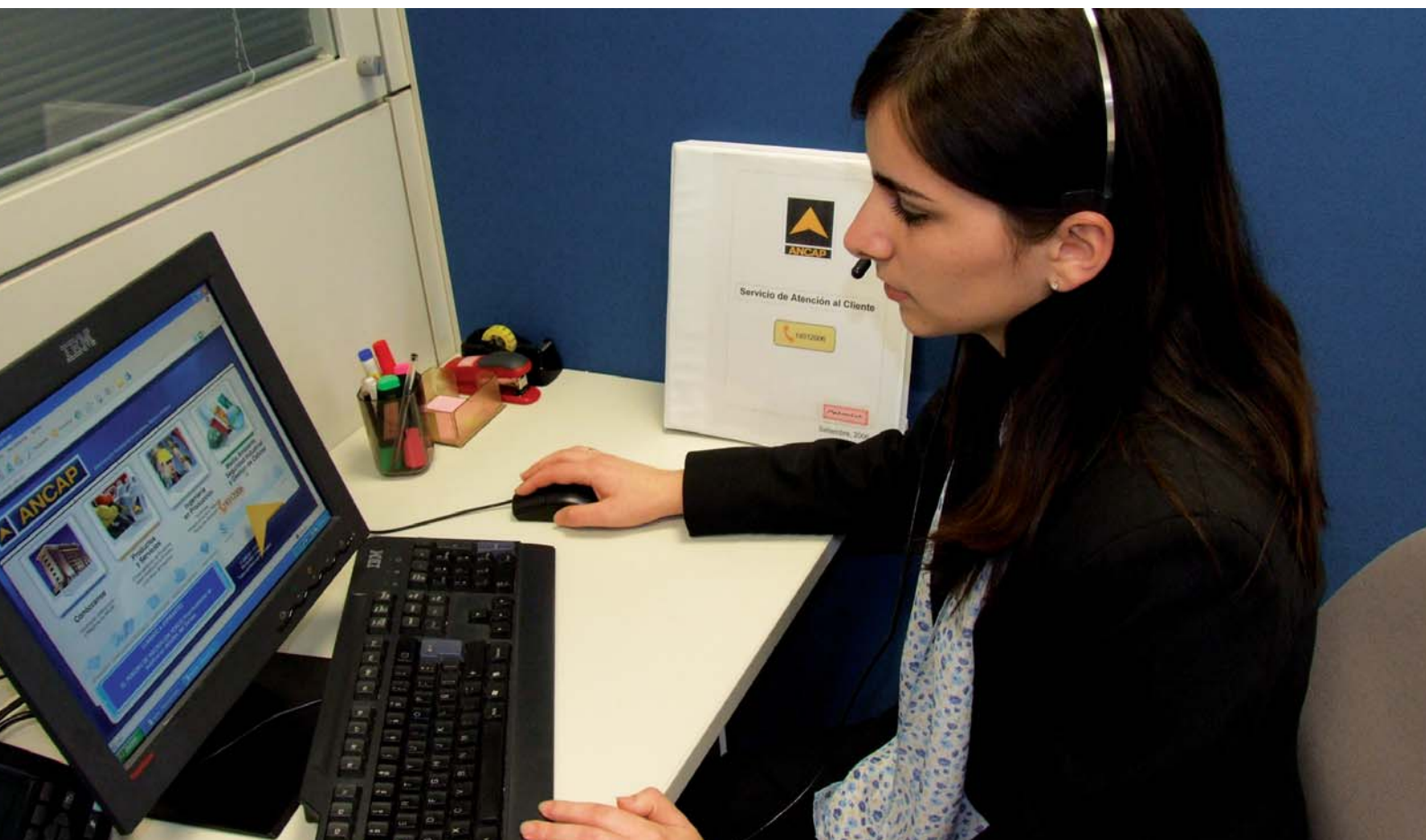
A principios del año 2009 se encararon las siguientes actividades:

- Inicio operativo del CMI corporativo de ANCAP a partir de los resultados obtenidos en la etapa anterior. En esta fase los mayores esfuerzos se centraron tanto en hacer efectivas las mediciones, realizando los trabajos de sistematización y generación de información, como en la instrumentación de un ciclo de planificación en el que el CMI tuviera un rol de soporte preponderante en las instancias de discusión y difusión de los resultados estratégicos, así como en las actividades de revisión anuales.
- Consolidación del CMI en la unidad Negocios Energéticos. Los objetivos buscados fueron consolidar las actividades de carga y evaluación periódica de los resultados como una actividad rutinaria de los responsables, así como

el definir las metas de desempeño y continuar con la implementación de los indicadores aún no abordados.

En el mes de agosto de 2009 se inició una nueva etapa, cuyo fin está previsto para marzo de 2010, en donde se busca consolidar el proceso de implementación del CMI a través de la concreción de los temas pendientes y del avance en la implantación de la herramienta en otras áreas de la empresa. En ese sentido se trata de alcanzar los siguientes objetivos:

- profundización en los trabajos a nivel corporativo y en la unidad Negocios Energéticos
- incorporación de la unidad Negocios Diversificados al proceso de adopción de la herramienta
- coordinación del apoyo de las áreas funcionales para poner en funcionamiento los indicadores de los CMI definidos. En particular es importante destacar la incorporación de una nueva herramienta informática de soporte para la carga de valores, reporte y visualización de los CMI



- strategy of the functional areas of Human Resources, Environment and Information Technology

Integral Scorecard

Within the framework of the introduction process of the strategic management tool called Integral Scorecard (CMI), initiated in 2006 with the technical assistance of ANTEL, it continued to develop it in different stages, after a pilot experience made by the Energy Businesses, its subsequent development and implementation and the beginning of a development at a corporate level.

The advice and technical assistance from ANTEL appears within the Collaboration agreement frame signed with such company, aiming to set an exchange agreement in order to improve the organizational management.

At the beginning of 2009 the following activities were faced:

- operative beginning of the corporate ANCAP CMI from the obtained results of the previous stage. In this phase the major efforts focused not only on making measures effective, conducting systematization works and generating information, but also on the implementation of a planning cycle in which the CMI had a supporting role predominant in the discussion and diffusion of the strategic results, as well as in the annual revision activities.
- consolidation of the CMI in the Energy Businesses Unit. The aimed objectives were to consolidate the load activities and the periodical evaluation of the results as a routine activity of the persons in charge, as well as to define the performance goals and continue with the implementation of the indicators not tackled yet.

In August 2009 it started a new stage, whose result is expected for March 2010; where it is expected to consolidate the implementation process of CMI through the concretion of pendant topics and the advance in the tool introduction in other areas of the company.



In this sense, it is desired to achieve the following objectives:

- work deepening at a corporate level and in the Energy Businesses Unit
- incorporation of the Diversified Businesses Unit to the process of tool adoption
- support coordination of the functional areas to launch the CMI indicators defined. It is important to highlight in particular the incorporation of the new informatics support tool to upload values, to report and visualize the CMI
- coordination of the processes associated to CMI (revision, goals definition, pursuit and support, communication, among others) with the strategic planning of the company

4. Planificación Estratégica

- coordinación de los procesos asociados al CMI (revisión y definición de metas, seguimiento y reporte, comunicación, entre otros) con el ciclo de planificación estratégica de la empresa

Oficina de Proyectos

En el mes de agosto de 2008 se inició un proyecto de implementación de una oficina de proyectos corporativa, que continuó en el año 2009, con un enfoque gradual e integrador, consistente en una implantación primaria de una experiencia piloto a efectos de brindar soporte y servicio de base a un número acotado de proyectos. Dicho proyecto fue realizado con el asesoramiento técnico de ANTEL, atendiendo a su experiencia de algunos años en el funcionamiento de este tipo de oficina.

Durante su ejecución se buscó aprovechar las lecciones aprendidas de ANTEL, de forma de acortar el período de implantación de la misma y tener en cuenta el estado de avance de ANCAP en materia de gestión de proyectos.

Los resultados logrados en este proyecto fueron los siguientes:

- implantación de un proceso de reporte de

avance mensual de proyectos estratégicos al Comité de Dirección y Directores

- desarrollo en forma participativa e implantación de una metodología de gestión de proyectos básica
- capacitación en metodología y soporte a equipos de proyectos
- talleres de conceptualización de proyectos con participación de áreas involucradas, además del equipo asignado
- formación de moderadores para dichos talleres de conceptualización
- implantación de un proceso de apoyo, monitoreo y seguimiento de proyectos
- uso del portal corporativo como herramienta de comunicación y difusión de la metodología

A partir del mes de abril de 2009, con la finalización del proyecto de implementación de la Oficina de Proyectos corporativa, que permitió testear los procesos con un reducido grupo de proyectos piloto, se inició una nueva etapa de despliegue de la Oficina de Proyectos, con el apoyo de consultores de ANTEL.



Projects Office

In August 2008, it started an implementation project in one corporate projects office, which continued in 2009 with a gradual and integrator focus, of a primary introduction of a pilot experience in order to give support and ground service to a marked out number of projects.

Such project was carried out with the technical advice of ANTEL, taking into account its experience of several years in the operation of this type of office.

During its execution, it was aimed to take advantage of the lessons learnt from ANTEL, to mark out the introduction period of it and take into account the advance status of ANCAP in projects management.

The achieved results of this project were:

- introduction of a process of monthly advance report of strategic projects to the Board and Steering Committee
- participative development and methodology introduction of basic projects management-training in methodology and support to team project
- projects conceptualization workshops with participation of the involved areas, apart from the assigned team
- moderators formation for such conceptualization workshops
- introduction of a support process, monitor and follow up of projects
- use of the corporate portal as a communication and diffusion tool of the methodology

From April 2009, with the ending of the implementation project of the corporate Projects Office that allowed to test the processes with a reduced number of pilot projects, a new opening stage was launched at the Projects Office, with the support of ANTEL consultants.

Aiming to this, it was faced:

- the incorporation of new staff, induction and gradual acquisition of skills and experience
- a communication plan
- support to the projects began, launching workshops and formulation
- to improve the methodology of basic projects management, in the quality area (indicators), together with Quality management, Information technology and Innovation and Knowledge management
- processing of the action and development plans of a process of monthly advance follow up of the initiatives included in the Strategic Planning and Control

About 360 people have participated in the training courses and conceptualization workshops carried on during 2009, members of team project, sponsors and representatives of the involved areas, which represent an important critical mass to reply the methodology. Likewise, it is important to highlight the positive evaluation the participants of such activities have made.

Public budget

With the new structure approved in ANCAP in 2007 and 2008, it was redesigned the management organization of the public budget operation, assigning responsibilities in such sense to three different areas of the company.

Within the Strategic Planning area it was created the Budget and Management Control sector, in order to prepare the public budget, among other activities, ensuring its alignment with the Strategic plan and its coordination and consolidation by the Corporate Development area to these effects.

This last area was addressed the task of coordinating and consolidating the public budget and of maintaining relationships with other governmental agencies related (Planning and Budget Office, Economy and Finances, etc).

A dichos efectos se encaró:

- la incorporación de nuevos funcionarios, su inducción y gradual adquisición de competencias y experiencia
- un plan de comunicaciones
- el apoyo en el inicio de proyectos, en la puesta en marcha de talleres y formulación
- mejorar la Metodología de gestión de proyectos básica, en el área de calidad (indicadores), en conjunto con las áreas de Gestión de la Calidad, Tecnología de la Información e Innovación y Gestión del Conocimiento
- la elaboración de los planes de acción y desarrollo de un proceso de seguimiento mensual del avance de las iniciativas incluidas en el Plan Estratégico, en conjunto con Planificación y Control Estratégico

En los cursos de capacitación y talleres de conceptualización de proyectos realizados durante el año 2009 han participado unas 360 personas, integrantes de equipos de proyecto, patrocinadores y representantes de áreas involucradas, lo cual representa una importante masa crítica para replicar la metodología de trabajo en equipo implantada. Asimismo corresponde destacar la evaluación positiva que han realizado los participantes de dichas actividades.

Presupuesto público

Con la nueva estructura aprobada en ANCAP en los años 2007 y 2008, se rediseñó la organización del manejo de la operativa del presupuesto público, asignando responsabilidades en tal sentido a tres áreas diferentes de la empresa.

Dentro del área Planificación Estratégica se creó el sector Presupuesto y Control de Gestión, con la finalidad de preparar el presupuesto público, entre otras actividades, asegurando su alineamiento con el Plan Estratégico y a efectos de su coordinación y consolidación por el área Desarrollo Corporativo.

A esta última área se le asignó la función de coordinar y consolidar el presupuesto público y de mantener relaciones con los organismos gubernamentales vinculados (Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Ministerio de Economía y Finanzas, etc.).

Finalmente, a la Gerencia Económico Financiera se le asignó la función de asegurar el control y la registración de la ejecución presupuestal pública.

En este marco, durante el ejercicio 2009 estas tres áreas responsables del presupuesto público han trabajado en forma coordinada, lográndose ejecutar tanto en el presupuesto operativo como en el de inversiones un porcentaje muy elevado de las asignaciones presupuestales aprobadas.

Presupuesto de gestión

A partir del mes de setiembre de 2009 y con la asistencia técnica de la firma Arthur D. Little, en el marco de las iniciativas orientadas a la mejora de gestión de la empresa y a lograr un modelo de organización medible a partir de la implementación de herramientas de gestión que contribuyan a la toma de decisiones, se inició un proyecto de implantación de un presupuesto de gestión.

El objetivo inmediato definido fue el diseño e implantación de un proceso de presupuesto de gestión anual, cuya expresión cuantitativa se traduzca en un presupuesto económico-financiero, que facilite la planificación y el control de la empresa en el corto plazo y brinde información oportuna y confiable para la toma de decisiones, alineado con las metas que se establecen en el Plan Estratégico Corporativo y cuyo avance medirá el CMI.

Con tal fin, se definieron los criterios claves y los lineamientos generales que sustentan el diseño del modelo, se diseñó un proceso de presupuesto de gestión básico y se elaboró el presupuesto de gestión 2010 preliminar.



Finally, the Economic Finance Management was addressed the task to ensure the control and registration of the public budget execution.

During 2009, within this framework, these three areas responsible for the public budget have worked coordinated, achieving to execute not only the operative budget but also in the investment one, a high percentage of the budget assignments approved.

Management budget

From September 2009 and with the technical assistance of the firm Arthur D. Little within the framework of the initiatives oriented to the management improvement of the company and to achieve an organizational model measured from the implementation of the management tools that contribute to the decision taking, it was launched an implantation project of a management budget.

The immediate objective defined was the design and introduction of a budget process of annual management, whose quantitative expression is translated into an economical- financial budget that facilitates the planning and company control in the short term and that gives opportune and reliable information to be used in the decision making, in line with the goals set in the Corporate Strategic Plan and whose advance will be measured by the CMI.

Aiming to this, the key criteria was defined and the general lines that sustain the model design, it was designed a budgetary process of basic management and the preliminary management budget 2010 was made.

Such budget is initially based on the cost centers for the operational areas and result statements for each business unit of the organization, consolidating first at a business lines level (Energy and Diversified) and then at a corporate level.

Taking into account the complexity to define and implement a management budget for the first time in the company, it was decided to work with an evolutionary focus that implies several adjustment phases and continuous improvement, which from the introduction of the basic process foreseen for 2010, will be evolving later in the development of improvements and adjustments of the process and in the incorporation of supporting informatics tools.

Innovation and knowledge management

The area of Innovation and knowledge management, created together with the new structure approved by the company, is an instrument that serves the strategy to create the best conditions to capture, generate, spread and maintain the knowledge accessible to every person that conforms ANCAP, as well as to promote the innovation in all areas, with a permanent focus on value generation.

Dicho presupuesto inicialmente está basado en centros de costos para las áreas funcionales y en estados de resultados para cada una de las unidades de negocios de la organización, consolidado primero a nivel de las líneas de negocios (Energéticos y Diversificados) y luego a nivel corporativo.

Atendiendo a la complejidad de definir e implementar un presupuesto de gestión por primera vez en la empresa, se decidió trabajar con un enfoque evolutivo que implica varias fases de ajuste y mejora continua, las cuales partiendo de una implantación del proceso básico previsto para el año 2010, irán evolucionando posteriormente con el desarrollo de mejoras y ajustes al proceso y con la incorporación de herramientas informáticas de soporte.

Innovación y Gestión del Conocimiento

El área Innovación y Gestión del Conocimiento, creada con la nueva estructura aprobada en la empresa, es un instrumento al servicio de la estrategia para crear las mejores condiciones para capturar, generar, difundir y mantener accesible el conocimiento, a todas las personas que integran ANCAP, así como propiciar la innovación en todas las áreas, con un enfoque permanente en la generación de valor.

Para la gestión del conocimiento es esencial el trabajo en redes, tanto en lo interno como en lo externo a la empresa.

En lo externo a la empresa, se ha trabajado en el establecimiento de contactos con centros de generación del conocimiento del país.

Si bien los principales vínculos hasta el momento se han concretado con la Universidad de la República (UDELAR), también se han hecho contactos con centros universitarios privados, como la Universidad Católica Dámaso Antonio Larrañaga (UCUDAL) y con la Universidad ORT. Estos contactos tuvieron como objetivo el compartir líneas de funcionamiento para ir generando una de las redes fundamentales que se va a desarrollar, al integrar a centros de estudio de formación superior en el país.

Dentro de los instrumentos de relacionamiento desarrollados con la UDELAR o con algunos de sus centros, se cuentan:

Fondo ANCAP

Objeto: Apoyar la formación de maestrías y doctorados en el seno de la UDELAR, en temas de interés de ANCAP tales como aquéllos que contribuyan a la formación de recursos humanos altamente calificados que puedan colaborar en el desarrollo del plan estratégico de ANCAP.

Convenio Universidad de la República – ANCAP: Jornadas ANCAP - UDELAR

Objeto: Formalización del apoyo a proyectos de investigación que sean seleccionados como resultado de llamados realizados en el marco de las Jornadas ANCAP - UDELAR.

Este convenio da la oportunidad de tener actividades tanto de investigación y desarrollo como de innovación en temas propuestos por cualquiera de las áreas de ANCAP.

Los resultados de la primera convocatoria a las Jornadas ANCAP – UDELAR realizada en el año 2008 han sido satisfactorios. El avance de los convenios firmados está siendo exitoso, algunos en mayor grado que otros.

La experiencia recogida ha sido de gran utilidad y las lecciones aprendidas han permitido realizar una segunda convocatoria en el año 2009 con mayores posibilidades de éxito.

Cooperación ANCAP - UDELAR – Facultad de Química - Polo Tecnológico

Objeto: Realizar actividades conjuntas y coordinadas de innovación tecnológica, en los ámbitos de sus respectivas competencias, de impacto directo en las áreas operativas de ANCAP, a demanda de éstas y de acuerdo con los planes de desarrollo estratégico de la empresa.

For knowledge management it is essential the network, in the internal just as the external of the company.

In the external of the company, it has worked on the contacts establishment with centers of knowledge generation of the country.

Thus the main links until the moment have been concreted with the University of the Republic (UDELAR), it also has made contacts with private university centers, such as the Catholic University Dámaso Antonio Larrañaga (UCUDAL) and ORT University. These contacts aimed to share operation lines to generate one of the fundamental nets to be developed, integrating studies centers of superior formation in the country.

Among the relationship instruments developed with UDELAR or any of its centers are:

ANCAP Fond

Aim: to support the formation of masters and doctorates in the UDELAR, in topics of ANCAP interest such as those that contribute to the human resources formation highly qualified who are able to collaborate in the development of ANCAP strategic plan.

University of the Republic (UDELAR) – ANCAP contract: ANCAP - UDELAR Journals

Aim: formalization of the support to investigation projects selected as a result of calls made within the framework of the ANCAP – UDELAR journals

This contract gives opportunity to have activities of investigation and development just as of innovation in proposed topics for any area of ANCAP.

The results of the first call of the ANCAP – UDELAR journals conducted in 2008 has been satisfactory. The advance of the signed contracts is being successful, ones more than others.

The collected experience has been of great utility and the learnt lessons have allowed to make a second call in 2009 with larger possibilities of success.



Cooperation ANCAP – UDELAR – Chemistry University – Technological Pole

Aim: to conduct joint and coordinated activities of technological innovation, within its respective competences, of direct impact in the operational ANCAP areas, demanded by them and in concordance with the strategic development plan of the company.

Contract ANCAP – National Agency of Investigation and Innovation (ANII): Energy Sectorial Fond

Another activity to detach in this period has been the participation in the Energy Sectorial Fond within the ANII framework.

This type of instrument is framed in the state policy in science, technology e innovation matters and in the relationship between public and private sectors.

Aim: Cooperation agreement with ANII to promote the investigation and development of the scientific, technical and technological knowledge in the energy area.

Convenio ANCAP – Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII): Fondo Sectorial de Energía

Otra actividad a destacar en este período ha sido la participación en el Fondo Sectorial de Energía, en el marco de la ANII.

Es de destacar que este tipo de instrumento se enmarca en la política de estado en materia de ciencia, tecnología e innovación y en el relacionamiento entre los sectores público y privado.

Objeto: Acuerdo de Cooperación con la ANII, para la promoción de la investigación y el desarrollo del conocimiento científico, técnico y tecnológico en el área de energía.

Se está trabajando en la evaluación de aspectos de pertinencia y técnicos de los proyectos presentados, que corresponde realizar al Comité de Evaluación y Seguimiento de Programas (CES). Dicho comité, integrado por expertos en la materia del llamado, es propuesto por la ANII y homologado por el Consejo Nacional de Innovación, Ciencia y Tecnología.

Una vez realizada esta evaluación, se hará la selección de los proyectos a financiar por parte del Comité de Agenda.

Además del valor intrínseco que tiene el retorno de estudios de alto nivel que realicen calificados investigadores, está el hecho de la generación de conocimiento en el país y su transferencia a las empresas y al Poder Ejecutivo para la toma de decisiones en un sector de gran envergadura como el energético.

ARPEL: Comité de Desarrollo Humano y Gestión del Conocimiento

Con la creación de un comité de Desarrollo Humano y Gestión del Conocimiento en el marco de ARPEL, a fines del año 2009, se comienza a trabajar en la integración de una red de las empresas petroleras del área. En dicho sentido, se han establecido formas de funcionamiento y pautas para un plan de acción a desarrollar en el correr de los próximos dos años.

Consejo Nacional de Innovación, Ciencia y Tecnología (CONICYT)

El CONICYT es uno de los pilares de la institucionalidad que el país definió para el manejo de lo vinculado con la ciencia, la tecnología y la innovación. Si bien este consejo tiene años de haber sido creado, el gobierno que asumió el 1° de marzo del 2005 quiso crear una nueva institucionalidad en la materia a los efectos de:

- “superar la dispersión heredada así como optimizar recursos y capacidades existentes”
- iniciar “un proceso de elaboración programático estratégico dirigido a concretar por primera vez” en el país un Plan Estratégico Nacional en Ciencia, Tecnología e Innovación (PENCTI) y
- “consolidar el apoyo financiero que dé sustento incremental y permanente a dicha política pública en el sector”

(referencia: documento del Gabinete Ministerial de la Innovación (GMI) de octubre del 2008)

El diseño de la nueva institucionalidad comenzó en abril del 2005 con la creación del GMI, el cual está integrado por el Ministro de Educación y Cultura que lo preside, los Ministros de Ganadería, Agricultura y Pesca, Economía y Finanzas e Industria, Energía y Minería y el Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP).

Otro punto importante de la construcción de esta institucionalidad fue el establecimiento de un nuevo diseño para dos actores fundamentales para los resultados a obtener en el área. Por un lado la ANII, “brazo operativo de las políticas públicas y las prioridades del Poder Ejecutivo en el tema” y el “CONICYT, que fue ampliado y revitalizado como órgano de consulta y asesoramiento del sistema”.

(referencia: documento del GMI de octubre del 2008)

Dentro de las representaciones que se sumaron al CONICYT está la de los entes, las cámaras empresariales, el PIT-CNT y representantes del Poder Ejecutivo, entre ellos la OPP.



work in the integration of an oil companies net of the area. In such sense, performance ways and prompts for an action plan to be developed along the next two years.

National Council of Innovation, Science and Technology (CONICYT)

The CONICYT is one of the pillars of the institutionalism that the country defined to the management of topics associated to science, technology and innovation. Although this council has many years of life, the government assuming on the 1st. March 2005 wanted to create a new institutionalism in order to:

- overcome the inherited dispersion as well as optimize existent resources and skills
- initiate an strategic programmatic elaboration process to define for the first time in the country an National Science, Technology and Innovation Strategic Plan (PENCTI) and
- consolidate the financial support that gives increasing and permanent support to such public policy of the sector

(reference: document from the Ministerial Cabinet of the Innovation (GMI) from October 2008)

The design of the new institutionalism began in April 2005 with the GMI creation, which is composed by the Ministry of Education and Culture that chairs, the Ministers of Livestock, Agriculture and Fishing, Economy and Finances and Industry and Energy and Mining and the Director of the Planning and Budget Office (OPP).

Another important point in this institutionalism building was the setting of a new design for two fundamental actors for the results to be obtained in the area. For one side the ANII, “operative arm of the public policies and priorities of the Executive Power in the field” and the CONICYT, which was enlarged and revitalized as a consultant and assessment actor of the system”.

(reference: document of the GMI from October 2008)

It is working on the evaluation of relevance and technical aspects of the projects presented, in charge of the Evaluation and Programs Pursuit Committee (CES). Such committee, composed by experts in call matters, is proposed by the ANII and homologated by the National Council of Innovation, Science and Technology.

Once this evaluated is carried out, the selection of the projects to finance will be conducted by the Agency Committee.

Apart from the intrinsic value that the return of the high level studies made by qualified investigators, is the fact that the knowledge generation in the country and its transference to companies and the Executive Power to make decisions in a widely spread sector as it is the energy sector.

ARPEL: Human Development and Knowledge Management Committee

With the creation of a Human Development and Knowledge Management Committee within the framework of ARPEL at the end of 2009, it begins to

La participación de ANCAP en esta institución favorece a estar en conocimiento de los avances en el país en materia de ciencia, tecnología e innovación.

El CONICYT participó en la elaboración del PENCTI para ser entregado al GMI. El PENCTI requiere, como todo plan estratégico, de una actualización permanente. El participar en forma activa, permitirá seguir aportando, también mediante este instrumento, a la política de estado del sector.

Otro aspecto que potencia la importancia de la participación en este órgano, es el hecho que la ANII debe presentar a éste sus programas así como sus informes de las actividades cumplidas año a año.

En lo interno de ANCAP:

Se estableció contacto con las distintas áreas clave en cada uno de los temas. Por ejemplo, en la valoración de los temas a tratar con la UDELAR, así como con la ANII.

En particular para las Jornadas ANCAP – UDELAR, se tiene un instrumento que hace a la organicidad del tema.

Para el seguimiento de los proyectos se han establecido mecanismos para control y seguimiento con los referentes correspondientes, así como para el nexos con la UDELAR.

En materia de herramientas de comunicación informática, se ha elaborado un sitio en el portal, en conjunto con especialistas de Tecnología de la Información.

Se hizo un llamado para la contratación de un soporte técnico profesional a efectos de diseñar y desarrollar un sistema de innovación y gestión del conocimiento para apoyar durante la etapa de implementación básica, el cual se adjudicará en el año 2010.

Otras actividades

Complementando las actividades anteriormente señaladas, también se brindaron apoyos técnicos en la elaboración de modelos de evaluación económica de negocios e iniciativas estratégicas y a su vez en proyecciones financieras y de demandas de productos, a efectos de solicitudes de financiamiento y de la calificación de riesgo de ANCAP.



Among the representation that added to the CONICYT are the agencies, the corporate cameras, the PIT -CNT and representatives of the Executive Power, among them, the OPP.

ANCAP participation in this institution benefits to know the scientific, technological and innovation advances in the country.

The CONICYT participated in the elaboration of the PENCTI to be delivered to the G MI. The PENCTI requires, as every strategic plan, a permanent updating. The active participation will allow to continue adding, also through this instrument, to the state policy of the sector.

Another aspect that powers the importance of the participation in this agency is that the ANII must present its programs and its complied activities reports to this agency year by year.

In the ANCAP internal:

Contact with different key areas was set about each of the topics. For instance, about the the advice on the topics to be tackled with UDELAR as well as the ANII.

For ANCAP – UDELAR journals in particular, it counts with a instrument that helps the topic organization.

To the pursuit of the projects mechanisms have been set to control and pursue with its correspondent referents, just as for the link with UDELAR.

About informatics communication tools, a portal site was created, in conjunction with experts of Information Technology.

A call was conducted to hire a professional technical support to design and develop an innovation and knowledge management system to support during the basic implementation stage, which will be awarded in 2010.

Other activities

Adding to the activities previously described, technical supports were also given in the elaboration of the models of economic evaluation of businesses and strategic initiatives and in financial projections and of products demands, due to financing applications and risk qualification of ANCAP.



5. Secretaría General



ÍNDICE 2009

4	Directorio
6	Gerencias
8	Mensaje del Presidente
12	La empresa
12	Visión
12	Misión
14	1. Negocios Energéticos
48	2. Negocios Diversificados
88	3. Servicios Compartidos
114	4. Planificación Estratégica
130	5. Secretaría General
136	6. Auditoría
148	7. Relaciones Institucionales y Comunidad
160	8. Controles
174	9. Estados Contables



5. General Secretariat



CONTENTS 2009

5	Board of Directors
7	Managements
9	Message of the Chairman
13	The Company
13	Vision
13	Mission
15	1. Energy Businesses
49	2. Diversified Businesses
89	3. Shared Services
115	4. Strategic Planning
131	5. General Secretariat
137	6. Audit
149	7. Institutional Relations and Community
161	8. Controls
175	9. Accounting Statements



5. Secretaría General

La Secretaría General es un área que asiste en el proceso de formulación de políticas centrales y en la que se presta servicios técnicos, administrativos y de soporte en la toma de sus decisiones tanto al Directorio como al Comité de Dirección.

Para mejor cumplir con sus cometidos –al margen de contar con un personal experiente, responsable y altamente confiable- la Secretaría busca adaptarse a los nuevos tiempos para estar en condiciones de prestar sus servicios de acuerdo con las necesidades de quienes los requieren.

En tal sentido, durante 2009 se continuó con la puesta al día del proceso de microfilmación de expedientes, así como con el proceso de digitalización de la muy diversa documentación que se procesa y custodia en el área, destacándose como la gran mejora en este aspecto, la incorporación de un software que permite el guardado, localización y distribución a quien lo solicite de las imágenes digitales de los expedientes.

En el mismo camino y con un criterio más ambicioso, durante el pasado año se trabajó profundamente junto con el área de Tecnología de la Información en lo que hemos denominado el Proyecto Alejandría.

Un contexto favorable en el país y en la empresa en términos de estímulo a la incorporación de nuevas tecnologías, dieron el marco propicio para el nacimiento y primeras definiciones del Proyecto Alejandría.

En efecto, desde el punto de vista del país, la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y el Conocimiento (AGESIC) promueve a través de su accionar el mejor uso de las tecnologías de la información y el conocimiento, procurando –tal como dice el enunciado de su misión- ubicar al país en un lugar relevante en materia de gobierno electrónico.

En ese marco, distintas dependencias del estado y empresas públicas han implantado con mayor o menor grado de alcance, una solución electrónica para la gestión de algunos o todos sus trámites, habiendo experiencias muy exitosas en tal sentido, que han contribuido a la mejora de la comunicación y la gestión, a la transparencia y a una mayor accesibilidad a la información, razón por la cual se entendió oportunamente, que un proyecto como el mencionado estaba en línea con esa política y encontraba un marco contextual proclive y positivo.

5. General Secretariat

The General Secretariat is an area that assists in the formulation process of central policies in which technical and administrative services and support in the decision making to the Board as well as the Steering Committee are given.

For the best compliance of the aims – apart from an experienced, responsible and highly reliable staff available- the Secretariat searches to adapt to the current times to be able to give services according to the needs of the users who demands the service.

In such sense, during 2009 it continued the updating process of files microfilming as well as the digitalization process of the diverse documentation processed and kept in the area, detaching as the greatest improvement in this aspect, a software incorporation that allow to save, find and distribute the digital images of the files to whom requires it.

Last year, on the same path and with more ambitious criteria, it deeply worked together with Information Technology, on which is called Alejandría Project.

A favorable context in the country and the company in terms of stimulus to the incorporation of new Technologies, set a suitable framework for the birth and first definitions of the Alejandría Project.

In fact, from the country point of view, the Agency for the Development of the Electronic Management Government and the Information and Knowledge Society (AGESIC) promotes through its actions the better use of information technology and knowledge, trying - as its mission claims- to place the country in a relevant position in electronic government matter.

Within that frame, different state agencies and public companies have introduced, with higher or lower level of achievement, some sort of electronic solution for the management of some or all its procedures, having very successful experiences in such sense that have contributed to the communication and management improvement, to the transparency and to a major information accessibility, because of which was opportunely understood that a project like this was aligned with that policy and met a contextual frame inclined and positive.



Desde la óptica de ANCAP, la oportuna aprobación y actualización permanente de su Plan Estratégico que involucró la conceptualización de los enunciados propios de Misión, Visión y Valores basados en una filosofía de mejora de la gestión y de búsqueda de la eficacia y la eficiencia, impuso al área administrativa por antonomasia, estar a la altura de tales exigencias.

Es por ello que como se dijo, conjuntamente con Tecnología de la Información se decidió que Alejandría debería tener como objetivo de desarrollo la contribución a la mejora de los procesos y los procedimientos administrativos, con el fin de modernizar y mejorar la gestión documental y ello, procurando el involucramiento y compromiso de toda la empresa.

El mismo tiene como un objetivo concreto e inmediato, la implantación de un gestor documental que incluya una herramienta de expediente electrónico y un sistema eficaz de recuperación y búsqueda de documentos.

Naturalmente, la aspiración y propósito es que Alejandría incorpore, asimismo, prestaciones de modelado y automatización, mejora de procesos, migración de las soluciones hoy existentes en ANCAP, así como la capacitación y el cambio cultural que todo ello implica.

En términos organizativos, Alejandría se organizó a través de un Comité de Dirección y un Equipo de Proyecto, trabajando profesionalmente con la denominada metodología de gestión de proyectos que se implantó y difundió en el organismo a través de la Oficina de Proyectos de la Gerencia de Planificación Estratégica.

Dada la complejidad y el ambicioso alcance del emprendimiento, se decidió trabajar en dos fases, la

primera, que se llevó a cabo durante todo el 2009, denominada Fase I – Diagnóstico y la segunda, la de formulación del proyecto y ejecución propiamente dicha se llevará a cabo a partir del año 2010 de acuerdo a lo aprobado por el Directorio.

En otro orden de responsabilidades y más allá de las propias de la operativa diaria de soporte al Directorio y al Comité de Dirección, desde la Secretaría General –como se viene haciendo desde hace años- se prestó apoyo y representación para la realización y seguimiento de las asambleas de las sociedades en las que ANCAP tiene participación. Se coordinó, asistió y propuso el proyecto de formación de una empresa consultora de ANCAP, se continuó cumpliendo con las responsabilidades que implican la participación en el directorio de ARPEL, aquellas que tienen que ver con la participación en el Comité de Ronda Uruguay, en el Consejo de Redacción de la Revista interna Correo Ancapeano, así como en la coordinación del espacio que tiene ANCAP en la Revista Transformación, Estado y Democracia de la Oficina Nacional del Servicio Civil.

Por último cabe comentar que -en el marco de lo dispuesto por la Ley N° 18.381 denominada de acceso a la información pública- el Directorio delegó oportunamente en la Secretaría General determinadas responsabilidades vinculadas al cumplimiento de dicha ley, por lo que se trabajó asimismo, en la conformación de un grupo de trabajo, en la aprobación de lineamientos y procedimientos, proporcionándose en tiempo y forma a la Unidad de Acceso a la Información Pública –dependiente de la AGESIC- y a los peticionantes interesados la información requerida.

Resumiendo, el 2009 fue -como otros- un año de intensa actividad en el que se procuró ampliar el alcance de las áreas de aporte de la Secretaría, al tiempo que se continuó en el proceso de mejora de la gestión documental de la empresa.



From ANCAP point of view, the opportune approval and permanent updating of its Strategic Plan that involved the conceptualization of their own announcements about Mission, Vision and Values based on a philosophy of management improvement and searching efficacy and efficiency, it imposed to the administrative area by excellence, to perform according to such demands.

That is the reason why, as it was mentioned, in conjunction with Information Technology it was decided that Alejandría should have the contribution to the processes improvement and administrative procedures as its developmental aim, in order to update and improve the documents management and that, expecting the involvement and commitment of the whole company.

Such developmental aim has the concrete and immediate objective, the introduction of a documental manager that includes a tool of electronic file and an effective documents recovery and search of system.

Naturally, the aspiration and purpose is that Alejandría incorporates as well, modeling and automation functions, processes improvement, migration of the ANCAP existent solutions, just as the training and cultural change that all that implies.

In organizational terms, Alejandría was organized through a Steering Committee and a Project Team, working professionally with the methodology known as projects management which was introduced and disseminated in the agency through the Projects Office of the Strategic Planning Management.

Due to the complexity and the ambitious enterprise reached, it was decided to work on two phases, the first of them carried along all 2009, called Phase I-

Diagnostic; and the second one, the formulation and execution in itself of the project, which will be carried out from 2010 according to which was approved by the Board.

In other responsibility order and further from the own ones belonging to the diary operation support to the Board and the Steering Committee, from the General Secretariat – as it is being conducted since long years – support and representation was given for the execution and monitoring of the society assemblies in which ANCAP participates. It was coordinated, assessed and proposed the formation project of a consultant company of ANCAP, it continued to comply with the responsibilities that the participation in the ARPEL board implies, those that have to do the participation in the Uruguay Round Committee, in the Drafting Council of the internal magazine *Correo Ancapeano*, as well as in the space ANCAP has in *Transformation, State and Democracy Magazine* from the National Office of Civil Service.

At the end, it is worth to mention that – within the framework of what is ordered by Law No. 18.381 called public information access – the Board opportunely delegated to the General Secretariat certain responsibilities linked with the compliance with such law, because of which it also worked on the conformation of a teamwork, on the alignment and procedures approval, giving on time the required information to the petitioners and to the Public Information Access Unit - AGESIC dependent.

To sum up, 2009 was, as other years, a year of intense activity in which it was tried to expand the reach of support areas of the Secretariat and at the same time, it continued the process of documents management improvement of the company.

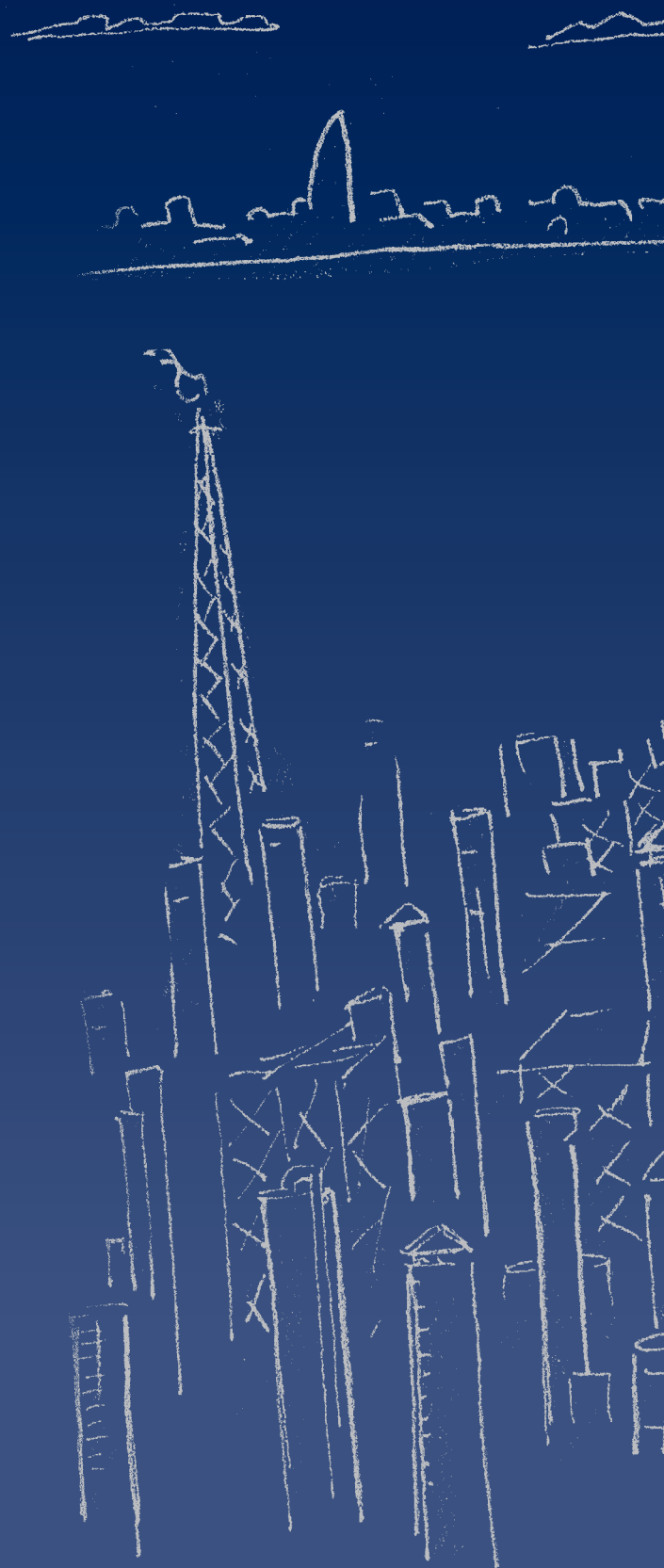


6. Auditoría



ÍNDICE 2009

4	Directorio
6	Gerencias
8	Mensaje del Presidente
12	La empresa
12	Visión
12	Misión
14	1. Negocios Energéticos
48	2. Negocios Diversificados
88	3. Servicios Compartidos
114	4. Planificación Estratégica
130	5. Secretaría General
136	6. Auditoría
148	7. Relaciones Institucionales y Comunidad
160	8. Controles
174	9. Estados Contables



6. Audit



CONTENTS 2009

5	Board of Directors
7	Managements
9	Mesagge of the Chairman
13	The Company
13	Vision
13	Mission
15	1. Energy Businesses
49	2. Diversified Businesses
89	3. Shared Services
115	4. Strategic Planning
131	5. General Secretariat
137	6. Audit
149	7. Institutional Relations and Community
161	8. Controls
175	9. Accounting Statements



6. Auditoría

A partir de la estrategia implementada por ANCAP tanto a nivel macro como de cada unidad de negocio, las prioridades en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la institución, la identificación, la evaluación y administración de riesgos, el foco en los procesos y el gobierno y control, han surgido para este año los generadores de valor de la función de auditoría.

Auditoría evaluó en forma independiente y objetiva el funcionamiento del control interno establecido en ANCAP, de sus operaciones y del desempeño en el cumplimiento de las responsabilidades financieras, legales y de gestión, emitiendo opinión e informando acerca de su idoneidad y eficacia.

Asimismo, brindó asesoramiento a los responsables de la gestión en la búsqueda de soluciones a diferentes problemas, con un enfoque preventivo y orientado a agregar valor.

Los objetivos y cometidos fundamentales de Auditoría se centraron en:

- procurar el adecuado funcionamiento de los sistemas y procedimientos que conforman el control interno, de acuerdo a las nuevas concepciones adoptadas por el Institute of Internal Auditors (IIA)
- asistir a los responsables de la organización en la identificación y evaluación de las exposiciones significativas al riesgo, con relación a: la confiabilidad e integridad de la información, la eficacia y eficiencia en las operaciones, la protección de activos y el cumplimiento de leyes, normas, regulaciones y contratos
- apoyar a las gerencias y demás responsables de la organización en el eficaz desempeño de sus actividades (programas, proyectos, sistemas y procedimientos)
- contribuir con su evaluación a la eficacia de los controles establecidos para prevenir o detectar oportunamente y disuadir la ocurrencia de irregularidades y desvíos en cuanto al cumplimiento de los objetivos

6. Audit

Since the strategy implemented by ANCAP at a macro as well as at every business unit level, the priorities regarding the compliance of the institutional objectives, the identification, evaluation and risk administration, the focus in the processes and the conduction and control, have emerged this year, the audit function as a value generator.

Audit evaluated in an independent and objective way, how the internal control set by ANCAP works, the operations and the performance in the compliance of the financial responsibilities, legal and of management, giving opinion and informing about its suitability and efficacy.

Likewise, it gave advice to the responsible managers in the seeking of solutions to different problems, with a preventive view and oriented to add value.

The fundamental objectives and tasks of the Audit focused on:

- seeking the suitable operation of systems and procedures of the internal control, according to the new conceptions adopted by the Institute of Internal Auditors (IIA)
- assisting the responsible for the organization in the identification and evaluation of significant risk exposures with regard to: reliability and integrity of the information, efficacy and efficiency in the operations, assets protection and compliance of laws, norms, regulations and contracts
- supporting managements and other responsible persons for the organization in the effective performance of its activities (programmes, projects, systems and procedures)



- colaborar en el proceso de evaluación de riesgos, en los sistemas de gestión, con especial orientación a la implantación de medidas correctivas de las deficiencias o hallazgos constatados

Los cometidos de Auditoría han sido definidos de acuerdo con las últimas actualizaciones del Marco para la Práctica Profesional de Auditoría Interna determinado por el IIA.

A su vez, Auditoría:

- participó activamente en diferentes proyectos de la empresa, tales como el de Gestión de calidad con equidad y en la elaboración del Balance de Responsabilidad Social
- colaboró en diferentes actividades del Instituto Uruguayo de Auditoría Interna que apuntan al desarrollo continuo de la profesión
- estableció un plan de capacitación continua imprescindible para la necesaria actualización permanente del auditor, incluyendo fundamentalmente el desarrollo de metodologías de análisis y gestión de riesgos, a través de la participación en actividades como cursos y eventos nacionales e internacionales

El plan de actividades para el año 2009 priorizó auditorías de aseguramiento y consultas clasificadas como proyectos especiales, servicios corporativos, revisiones financieras contables, de tecnologías de la información y de gestión y operativas.

En efecto, a continuación se señalan las actividades desarrolladas durante el 2009:

Proyectos especiales

- a solicitud de las gerencias de las plantas Minas y Paysandú de pórtland, se analizó la normativa vigente por parte de las empresas contratadas para la explotación de las canteras
- se analizó el cumplimiento por las empresas contratadas que prestan servicios en plantas de distribución de combustibles del interior
- se realizó un taller de riesgos por Auditoría y la gerencia de Tecnologías de la Información con participación de integrantes del Instituto Uruguayo de Auditoría Interna



- contributing with its evaluation to the efficacy of the set controls to prevent or appropriately detect and discourage the occurrence of irregularities and diversion regarding the compliance of the objectives
- collaborating in the process of risk evaluation, in the management systems, specially oriented to the introduction of measures to correct deficiencies and finds checked

The aims of the Audit have been defined according to the last updating of the Framework for the Professional Practice of Internal Audit determined by IIA.

As well, Audit:

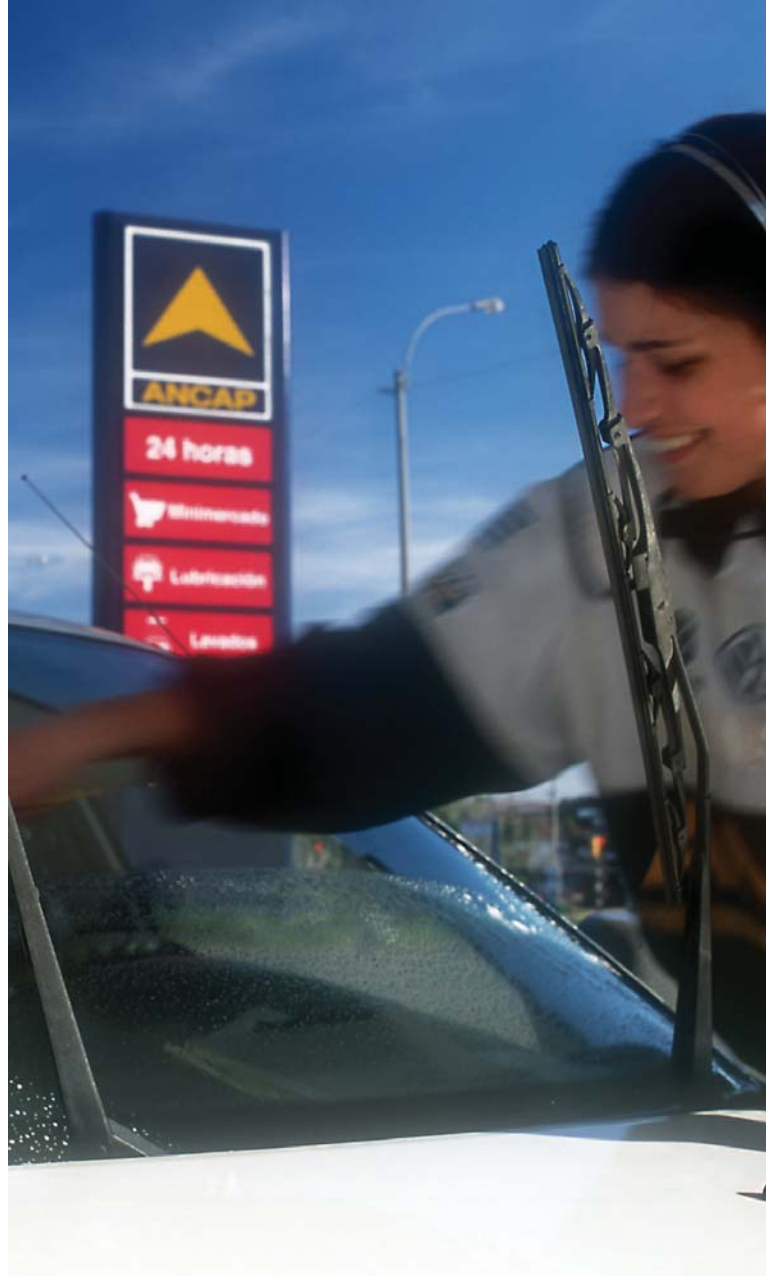
- took part actively in the different company projects, such as Quality Management with equity and in the elaboration of the Social Responsibility Balance
- collaborated in different activities of the Uruguayan Institute of Internal Audit focused on the continuous development of the profession
- established a continuous training plan, essential for the necessary and permanent updating of the auditor, essentially including the development of analysis and risk management methodologies, through the participation in activities such as courses as well as national and international events

The plan of activities for 2009 prioritized insurance and consultancy audits classified as special projects, corporate services, financial accounting revisions, of information technologies and of management and operatives.

Actually, the activities developed along 2009 are pointed as follows:

Special projects

- required by managements from Minas and Paysandú portland plants, it was analyzed the valid regulation for the hired companies to exploit the quarries



- it was analyzed the compliance of the hired companies that serve fuel distribution plants in the provinces
- it was implemented a workshop of risk by Audit and the Information Technology management having participated member of the Uruguayan Institute of Internal Audit
- It was made a workshop to elaborate a strategic audit plan based on the Integral Scorecard tool
- it was conformed a multidisciplinary team to elaborate the Corporate Social Responsibility for ANCAP



- se realizó un taller para elaborar el plan estratégico de auditoría basado en la herramienta Cuadro de mando integral
 - se conformó un equipo multidisciplinario para elaborar el Balance de Responsabilidad Social Empresaria para ANCAP
 - se colaboró activamente con la gerencia Económico Financiera en el proyecto de adecuación del activo fijo de la empresa
 - se coordinó y apoyó a la Auditoría Externa y al Tribunal de Cuentas de la República, en tareas y pruebas sustantivas requeridas para el análisis de los estados contables
- proveer servicios de sindicatura con alta relación calidad / costo
 - asignar los síndicos a las empresas vinculadas
 - dirigir y asistir a los síndicos en empresas vinculadas

En virtud de ello y de lo dispuesto en los artículos 397 a 408 de la Ley 16.060 y en la Resolución s/n de la Auditoría Interna de la Nación de fecha 13 de octubre de 2008, los integrantes de comisiones fiscales o síndicos que pertenecen a esta Auditoría, han llevado a cabo las siguientes tareas:

a) vinculadas a la función de sindicatura en general:

Servicios corporativos

- a solicitud de la empresa vinculada CABA S.A., se efectuó un control de compras contado de bienes y servicios
- se efectuaron trabajos vinculados a las sindicaturas en las empresas privadas vinculadas de ANCAP, llevándose a cabo las actividades tendientes a:
 - participación en V Jornadas Rioplatenses de Auditoría Interna
 - participación en reunión de síndicos convocada por la Auditoría Interna de la Nación
 - participación en grupo de análisis del procedimiento de compras en CABA S.A.

- it actively collaborated with the Financial Economic Management in the adaptation project of the company active asset.
- it coordinated and supported the External Audit and the Accounts Court of the Republic in tasks and substantive tests required for the accounting statements analysis.

Corporate services

- as requested by a company linked to CABA S.A. , it was conducted a control of cash purchasing of goods and services
- works linked to private company unions linked to ANCAP, carrying out activities tending to:
 - provide union services with high quality/cost relationship
 - assign unionists of the linked companies
 - direct and assist unionists in linked companies

According to that and what is established by articles 397 to 408 of the Law 16.061, and by the Resolution w/n of the National Internal Audit from 13th. October 2008, the members of attorney commissions or unionists who belong to this Audit, have conducted the following tasks:

- a) linked to the union position in general:
- participation in the V Journals of Internal Audit in the River Plate
 - participation in the unionists meeting called by the National Internal Audit participation in an analysis group of the purchasing procedure in CABA S.A.
 - verification of compliance of Habeas Data Law

b) linked to each union in particular:

- participation in board meetings and ordinary and extraordinary assemblies of the correspondent syndicated companies
- evaluation of accounting statements at the close year and evaluation of valid internal control in the correspondent period, ending with the delivery of the correspondent syndicate reports

Financial and accounting audits

The aim of this type of audits is to evaluate and examine the suitability and sufficiency of the scheduled controls to assure that the financial and accounting information is reliable. In this context, among other activities, the following were carried out:



- verificación de cumplimiento de Ley de Habeas Data
- b) vinculadas a cada sindicatura en particular:
 - participación en reuniones de directorio y asambleas ordinarias y extraordinarias de las respectivas empresas sindicadas
 - evaluación de estados contables al cierre del ejercicio y evaluación de control interno vigente en el período al cual corresponden, culminando con la emisión de los respectivos informes de sindicatura



Auditorías financieras y contables

El cometido de este tipo de auditorías es evaluar y examinar la idoneidad y suficiencia de los controles establecidos para asegurar que la información contable y financiera sea confiable. En este contexto, entre otras actividades se cumplió con las siguientes:

- análisis de la custodia y manejo de fondos y valores en las tesorerías y en los fondos fijos
- auditorías de rubros específicos como impuestos, cuentas por cobrar, cheques anulados, etc.
- balances de los estados demostrativos de la ejecución presupuestal
- análisis de las relaciones de viáticos
- análisis de los diferentes tipos de garantías
- evaluación de controles de movimientos y existencias de bienes de cambio a través de inventarios rotativos y selectivos

Auditorías de gestión y operativas

Estas auditorías verifican si las operaciones que se llevan a cabo en las áreas funcionales se cumplen en forma eficiente y efectiva, si cumplen con las normas y leyes pertinentes y si están alineadas con los objetivos y las estrategias corporativas. En este sentido, en el 2009 las actividades ejecutadas fueron:

- análisis y revisión de las mermas de combustibles
- evaluación de la gestión de stock de materiales y repuestos en las distintas dependencias de ANCAP
- evaluación de los procedimientos de compras
- análisis de la operativa de abastecimiento de combustibles
- evaluación de los controles de ingreso y egreso a las distintas plantas de vehículos, materiales, mercancías y personas



- Analysis of the custody and management of funds, values in the treasury and in the fixed funds
- Audits in specific headings such as taxes, accounts to receive, annulled checks, etc.
- Balance of the demonstrative states of the budget execution
- Analysis of the expenses relationships
- Analysis of different types of guarantees
- Evaluation of controls of movements and existence of change goods through rotatory and selective inventories

Management and operative audits

These audits verify if the conducted operations in the functional areas are conducted in an efficient and effective way, if they comply with the valid regulations and pertinent laws and if they are aligned to the corporate objectives and strategies.

In this sense, activities conducted in 2009 were the following:

- analysis and revision in the shortage of fuels
- evaluation of the stock of materials and spare parts management in the different branches of ANCAP
- evaluation of the purchasing procedures
- analysis in the operation of fuel supply
- evaluation of input and output of vehicles, materials and people to the different plants
- follow up of the aspects of security and maintenance of the oil pipeline and multi-pipeline
- audits related to the inspections about the compliance with the security requirements in the central office.
- Inventories of products and materials
- Control of hired services in Portland plants

- seguimiento de los aspectos de seguridad y mantenimiento del oleoducto y poliductos
- auditorías relativas a las inspecciones sobre el cumplimiento de requisitos de seguridad en oficinas centrales
- inventarios de productos y materiales
- control de servicios contratados en plantas de pórtland
- análisis de aspectos relacionados con la seguridad física y lógica
- revisión de diferentes políticas y procedimientos de TI
- revisiones de control interno y objetivos de control según marco Cobit
- taller de riesgos de TI con colaboración de la gerencia de TI

Auditorías de tecnología de la información

La auditoría informática contribuye con su enfoque analítico y metodológico a mantener una seguridad razonable en los atributos esenciales de la información, tales como la integridad, confiabilidad y confidencialidad, el control interno de las herramientas informáticas críticas y sus procedimientos, la salvaguarda del software, archivos y bienes y derechos informáticos, con alta relación calidad/costo, todos estos en coherencia con los objetivos y estrategias de ANCAP. Además, se propone el uso de mejores prácticas y mejoras en los procedimientos, verificando su cumplimiento.

Entre las actividades desarrolladas durante el año se encuentran:

- pruebas de planes de recuperación de aplicaciones SAP para casos de contingencia
- cumplimiento de la ley 18.331
- análisis de software de varias aplicaciones de desarrollo interno
- análisis de deuda de pasivos en Servicio Médico
- análisis del control y procedimientos utilizados al aplicar diferentes conceptos de descuentos realizados a funcionarios a través del sistema de liquidación de haberes



Information technology audits

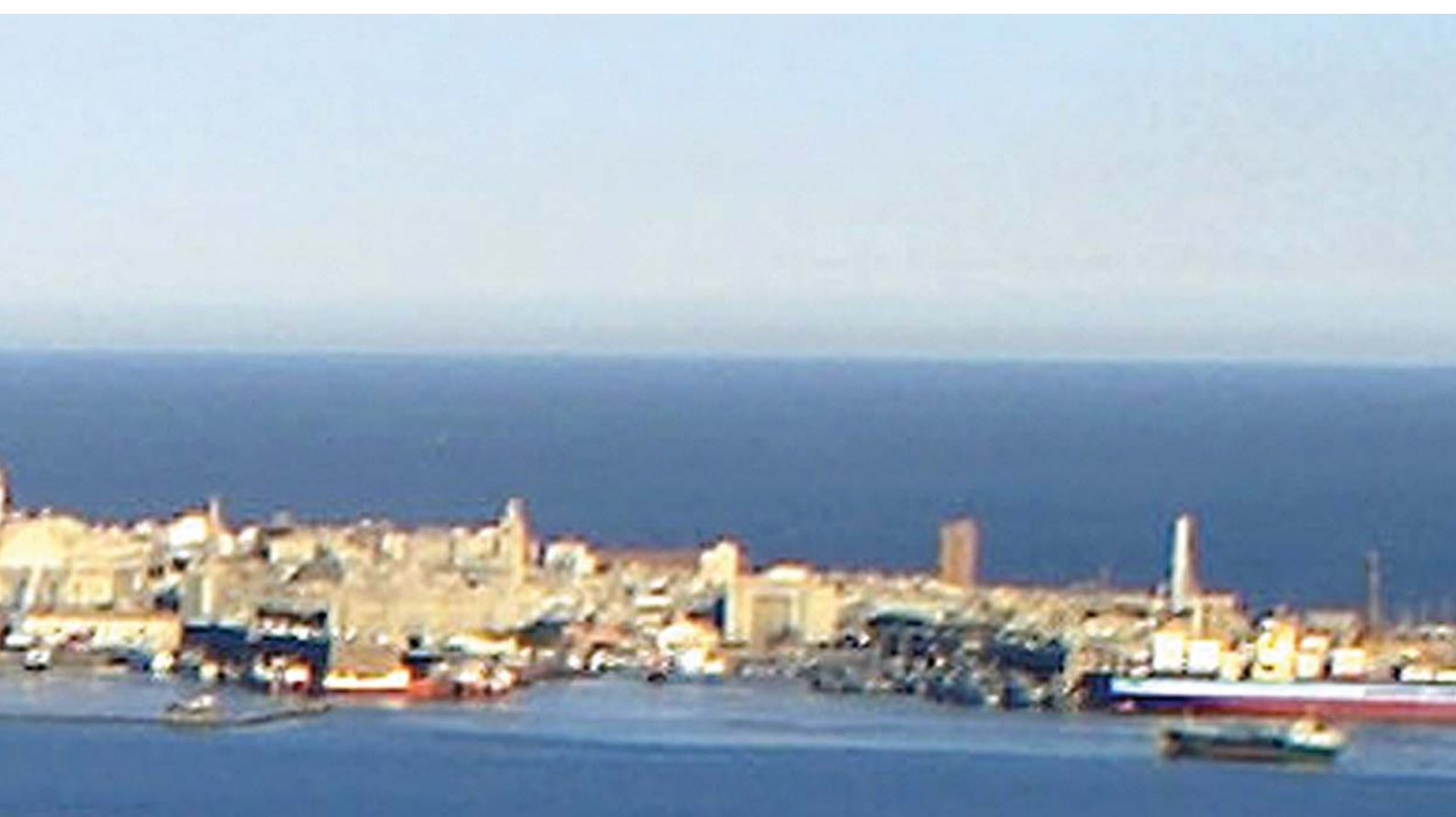
The informatics audit contributes with its analytical and methodological point of view to keep a reasonable security in the essential attributes of information such as integrity, reliability and confidentiality, the internal control of the informatics critical tools and its procedures, safeguarding of software, files, and goods and informatics rights, with a high quality/cost relationship, all of them in coherence with the ANCAP objectives and strategies.

Apart from that, it was proposed the use of better practices and improvement of procedures, verifying its compliance.

Among the activities developed during the year are found:

- analysis of aspects regarding to physical and logical security
- revision of different policies and procedures TI

- revision of internal control and control objectives according to Cobit framework
- TI risk workshop in collaboration with TI management
- test of recovery of SAP applications plan for contingency situations
- compliance of law 18.331
- analysis of software for varied applications in the internal development
- analysis of debt of liabilities in Medical Services
- analysis of the control and procedures used to apply different concepts of discounts made to employees through the liquidation of salaries system



7. Relaciones Institucionales y Comunidad

- 150 7.1. Comunicación interna
- 152 7.2 Acciones de comunicaciones corporativas
- 156 7.3 Responsabilidad Social

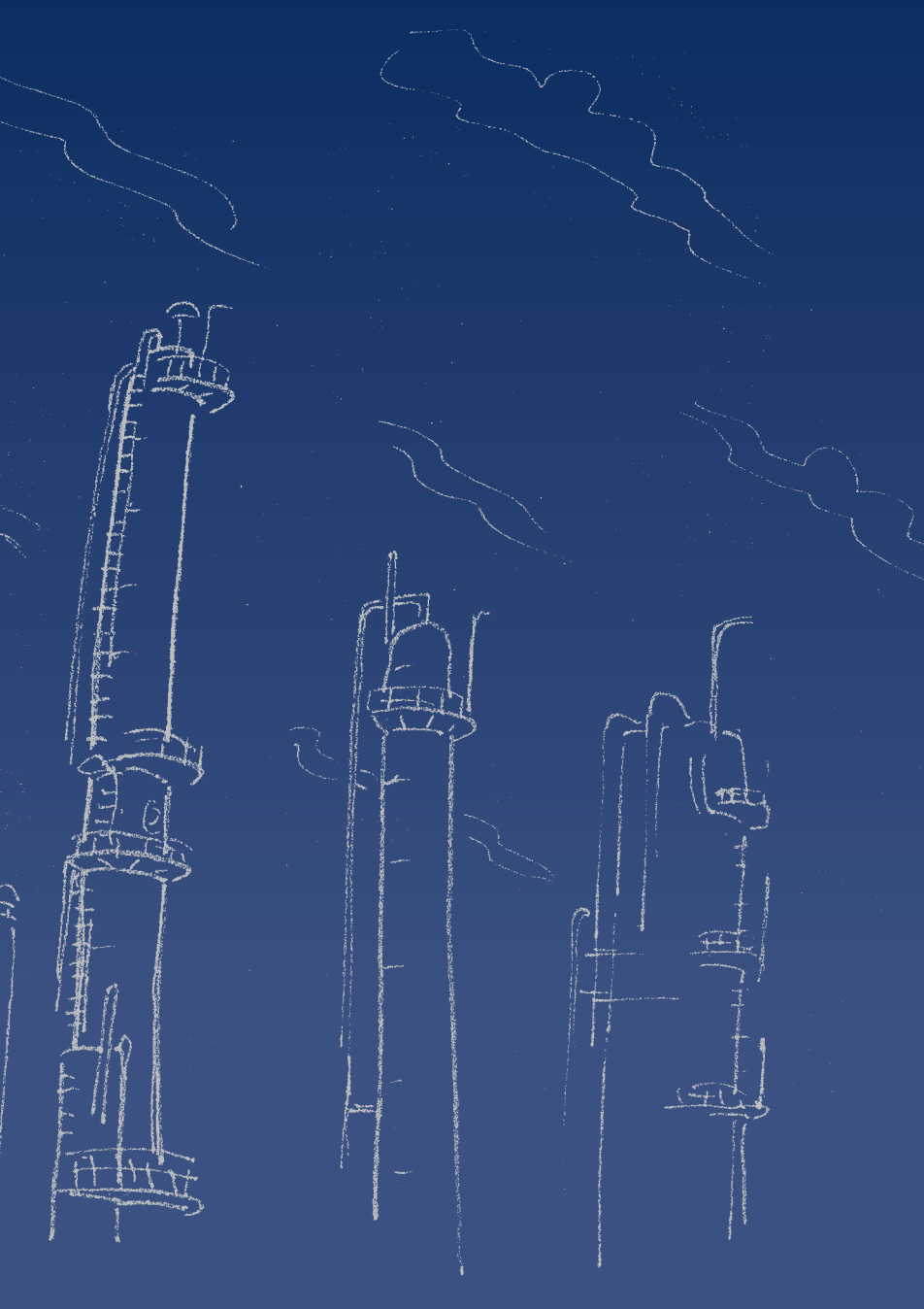


ÍNDICE 2009

4	Directorio
6	Gerencias
8	Mensaje del Presidente
12	La empresa
12	Visión
12	Misión
14	1. Negocios Energéticos
48	2. Negocios Diversificados
88	3. Servicios Compartidos
114	4. Planificación Estratégica
130	5. Secretaría General
136	6. Auditoría
148	7. Relaciones Institucionales y Comunidad
160	8. Controles
174	9. Estados Contables

7. Institutional Relations and Community

- 151 7.1. Internal communication
- 155 7.2 Corporate communication Actions
- 157 7.3 Social Responsibility



CONTENTS 2009

5	Board of Directors
7	Managements
9	Mesagge of the Chairman
13	The Company
13	Vision
13	Mission
15	1. Energy Businesses
49	2. Diversified Businesses
89	3. Shared Services
115	4. Strategic Planning
131	5. General Secretariat
137	6. Audit
149	7. Institutional Relations and Community
161	8. Controls
175	9. Accounting Statements



7. Relaciones Institucionales y Comunidad

7.1 Comunicación interna

La comunicación interna pasó de ser gestionada por Recursos Humanos a serlo por la gerencia de Comunicaciones Institucionales y Comunidad a inicios del año 2009. Los cambios y la adaptación se realizaron paulatinamente ya que se traspasaron las tareas pero no el equipo de trabajo que las desarrollaba en Recursos Humanos.

Resignificación de las comunicaciones internas vinculadas a la cultura corporativa

A comienzos del año 2009 se nombró un responsable de comunicaciones internas, quien junto con un diseñador gráfico y un analista junior de comunicación de las áreas de Prensa y Relaciones Públicas y Comunicaciones Corporativas, conformaron una comisión interna trabajando en forma corporativa con las empresas vinculadas a ANCAP.

El trabajo comenzó sobre mediados de 2009 y se focalizó en:

Revista Correo Ancapeano

Se trabajó a fin de:

- introducir cambios a la revista Correo Ancapeano, colaborando con el nuevo consejo de redacción, abarcando nuevas temáticas y formatos. Para ello, se utilizó la herramienta de la encuesta del portal, creándose tres secciones nuevas:
 - carta a lectores
 - funcionarios destacados en áreas como arte, deporte, música, etc.
 - realidad de ANCAP enfocada como grupo, incluyendo todas las empresas y negocios asociadas a la misma
- implementar su entrega a las empresas del grupo ANCAP y recabar la opinión de las mismas acerca de ella

7. Institutional Relations and Community

7.1 Internal communications

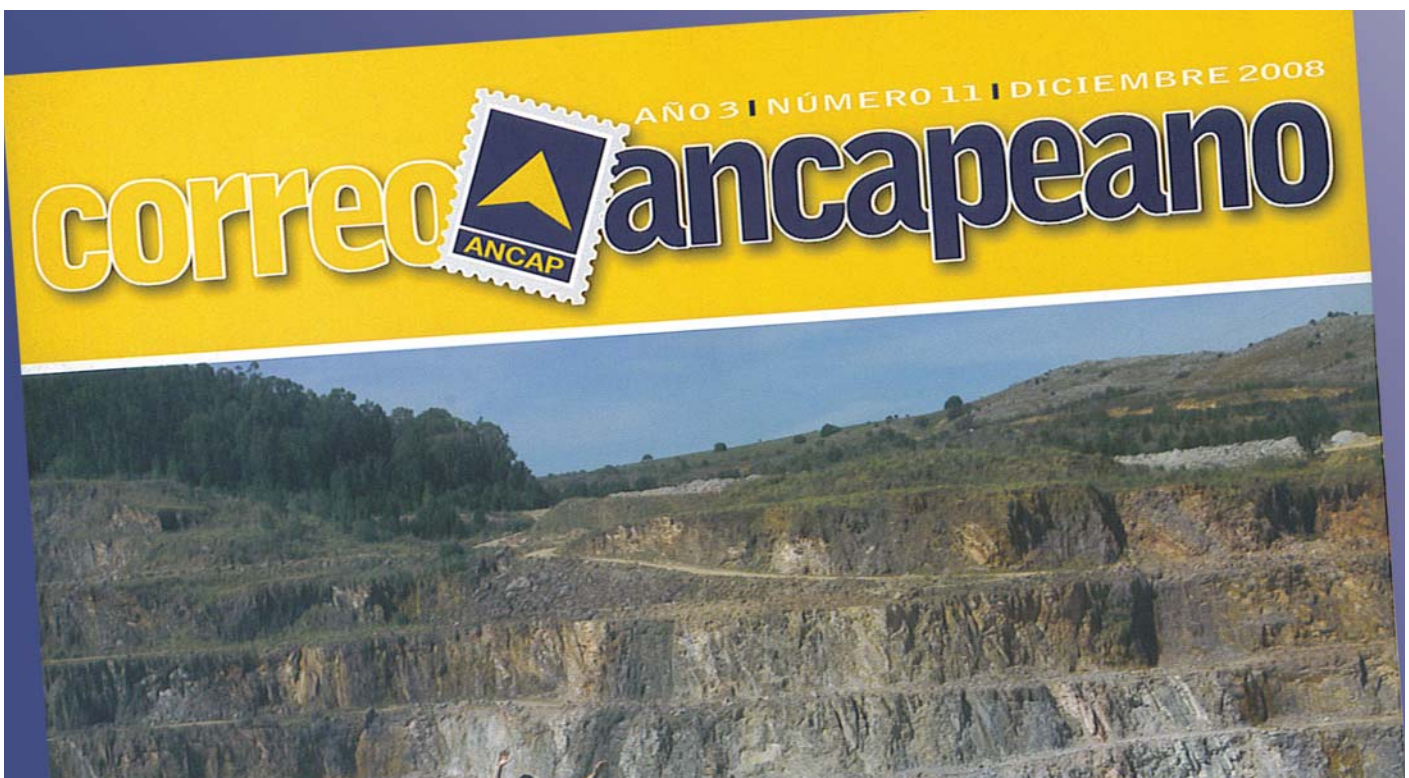
The internal Communications went from being managed by Human Resources to be by the Institutional and Community Communication Management at the beginning of 2009.

The changes and adaptations were gradual, due to the fact that duties were transferred but not the teamwork which developed the actions in Human Resources.

Resignificance of the Internal Communication linked to the Corporate Culture

At the beginning of 2009, a responsible for internal communication was appointed, who, together with a graphic designer and a junior communication analyst from the area of Press, Public Relations and Corporate Communication, formed an internal commission working corporative with the companies linked to ANCAP.

The task started over the half of 2009 and it was focused on:



7. Relaciones Institucionales y Comunidad

- rediseñar el estilo gráfico y presentación de la revista
- establecer una frecuencia bimensual de la entrega de la misma
- realizar dos ediciones especiales de Correo Ancapeano para dos áreas específicas:
 - Gerencia de Servicios Generales, como forma de presentación de la misma y del balance de gestión para el año 2008, destacándose obras, proyectos e informando sobre los avances de los servicios
 - Área de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), entrega de una edición especial de la revista con el propósito de informar los avances realizados en esta materia, los proyectos concretados, las metas y el camino a seguir

Portal

Se trabajó a fin de introducir nuevas temáticas en la encuesta mensual del portal de la empresa con el objetivo de incrementar la participación de los funcionarios y rediseñar, dentro de los parámetros establecidos el estilo y el formato del portal.

Boletines

Se realizaron dos innovaciones: la versión digital de los boletines difundida a través del portal para áreas como Planificación Estratégica, en temáticas específicas que son para un público objetivo determinado y boletines de carácter mensual conteniendo temas macro de la empresa.

Se le dio un diseño particular a cada boletín, intentando llegar con esta herramienta a todas las plantas y oficinas de ANCAP.

Proyectos

Se iniciaron proyectos en coordinación con Tecnología de la Información y Recursos Humanos que permitirán avanzar en la colectivización y

democratización de las comunicaciones adecuándolas a las nuevas exigencias, entre ellos:

- colocación de pantallas con contenidos de comunicación interna y corporativa en todas las plantas, adquisición de inteligencias y estructuras para tener una programación interna que garantice los nuevos requerimientos de la empresa, monitores en ascensores, comedores, pasajes de personal, etc.
- instalación de salas para teleconferencias que permitirán trabajo y capacitación a distancia, adquisición de programas y equipos y adecuación de las condiciones edilicias a tales fines

Boletín de prensa

El mismo se entrega electrónicamente, ya sea a través del portal a todos los funcionarios o se envía directamente a determinados funcionarios vía correo electrónico.

Según el destinatario puede incluir no sólo la información a nivel nacional y/o internacional y/o política.

El pasaje de boletines impresos a electrónicos permitió abaratar los costos de papelería, de entrega y un rápido acceso a todos los funcionarios incluyendo su recepción por los funcionarios del interior que no lo recibían en formato papel.

7.2 Acciones de comunicaciones corporativas

El plan de comunicaciones corporativas comprendió diversas acciones y proyectos como ser campañas de difusión de nuevos productos y servicios del organismo, actividades institucionales y publicitarias, producciones audiovisuales y participación en eventos de carácter gubernamental a nivel nacional e internacional, lo cual contribuyó a continuar obteniendo favorables retornos comerciales para la marca y fortalecer la imagen corporativa de la empresa.

Correo Ancapeano Magazine

It worked in order to:

- Introduce changes to the magazine Correo Ancapeano, collaborating with the new editorial team, covering new topics and formats. It used for that, the web portal survey tool, creating three new sections:
 - letters to the readers
 - distinguished employees in the areas of art, sport, music, etc.
 - ANCAP reality focused as a group, including all the companies and businesses involved
- Implement its delivery to companies belonging to ANCAP group and collect opinion about it
- Redesign the magazine graphic style and presentation
- Set a bimonthly delivery frequency of the magazine

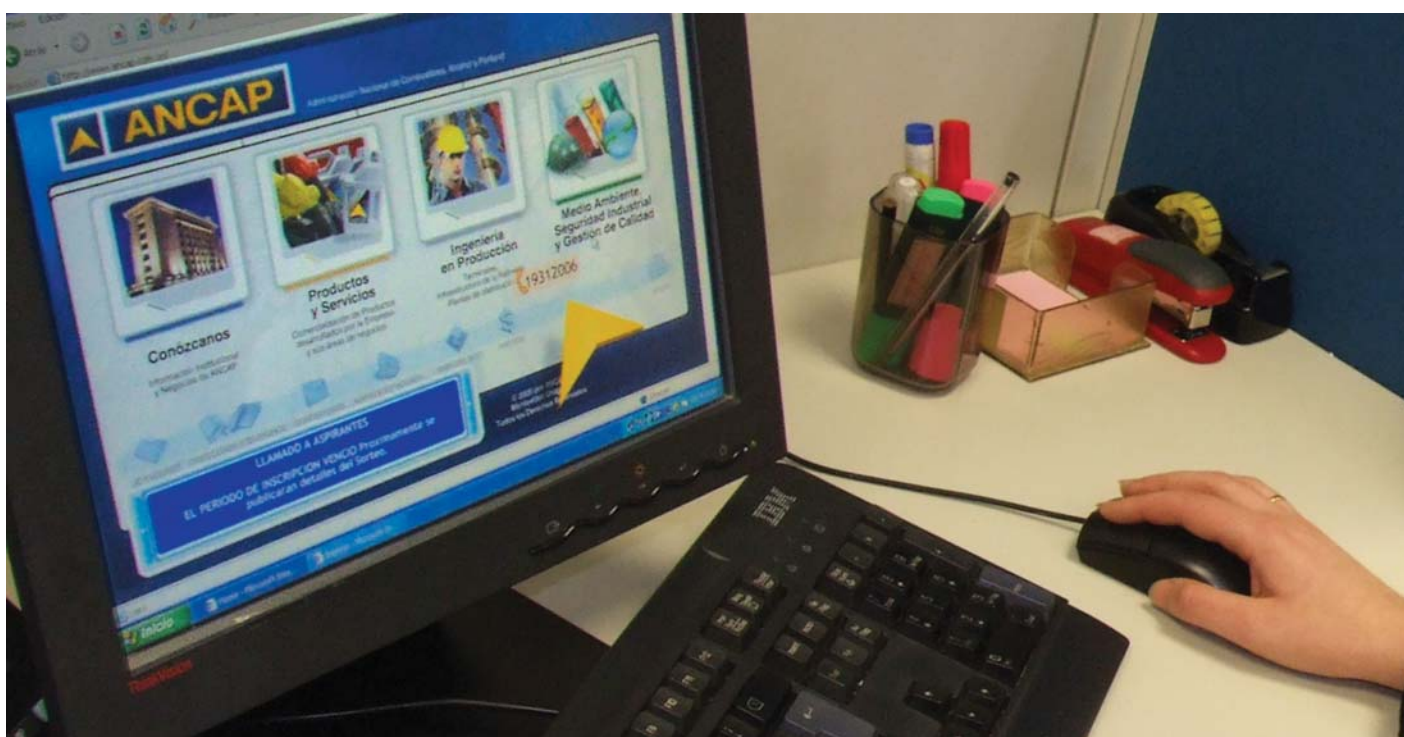
- Make two Correo Ancapeano special editions for two specific areas:
 - General Services Management, as a presentation of it, and of the management balance for 2008, highlighting works, projects e informing about the advances in this subject
 - Social responsibility area (RSE), a delivery of a special edition in order to inform about the reached advances in this subject, the concreted projects, the goals and path to follow

Portal

It worked in order to introduce new topics to the monthly survey of the company portal, aiming to increase employee's participation and redesign, among the set parameters of style and format of the portal.

Bulletins

Two innovations were made: the digital version spread through the portal for areas such as Strategic Planning, in specific topics directed to a determined objective public, and monthly bulletins containing macro topics of the company.



En este sentido, una de las campañas más destacadas e importantes fue el lanzamiento para todo el país de los biocombustibles, que significó una innovación en el rubro de los combustibles apuntando al cuidado y la preservación del medio ambiente, utilizando gasolinas con compuestos orgánicos.

Esta campaña de difusión incluyó instancias de capacitación y asesoramiento a talleristas, periodistas, automotoras y todos los vinculados al rubro, incluyendo así actividades en Cousa y Alur S.A., en Bella Unión, que intervienen en la producción de los biocombustibles.

En este marco ANCAP participó en la Reunión regional de expertos sobre tecnología y biocombustibles de segunda generación, organizada por la UNESCO y en la conferencia sobre Desarrollo sostenible - el rol de la industria del petróleo y gas en América Latina y el Caribe, organizada por la Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y el Caribe (ARPEL), de la cual ANCAP es integrante.

En este evento internacional el organismo contó con un stand institucional cuya temática de desarrollo y difusión fueron los principales proyectos de la empresa referentes a medio ambiente, pórtland, exploración y producción y biocombustibles.

La incorporación de los biocombustibles ANCAP al mercado uruguayo fue difundida en los principales medios de comunicación televisivos, radiales y de prensa escrita del país, a través de la campaña Bienvenidos biocombustibles, que mantuvo la estética y línea comunicacional de la campaña Origami.

Dicha campaña apuntó a la comunicación de los principales objetivos de la empresa en materia de medio ambiente, pórtland y exploración de petróleo y gas natural, que significó uno de los proyectos más importantes de ANCAP en los últimos años, la Ronda Uruguay.

Este proyecto implicó la convocatoria de petroleras extranjeras a participar de la búsqueda de petróleo y gas natural en Uruguay, incluyendo para ello la realización de una campaña comunicacional que comprendió distintas instancias de eventos y actividades publicitarias a nivel nacional e internacional, entre las que se destacan:

- lanzamiento de la Ronda Uruguay 2009, llevada a cabo en Montevideo, donde se contó con la participación de reconocidas empresas petroleras extranjeras



A particular design was given to each bulletin, trying to reach through this tool, all the plants and ANCAP offices.

Projects

Projects were started in coordination with Information Technology and Human Resources, which will allow to move forward in the collectivization and democratization of communications, adapting them to the new requirements, among them:

- installation of internal and corporate communication content screens in all the plants, purchasing of intelligences and structures to have an internal programming that guarantee the new company requirements, elevator monitors, dining rooms, personnel paths, etc. Installation of teleconferences rooms that will allow distant work and training, purchasing of programmes and equipment and adaptation of the building conditions to such aims

Press bulletin

It is electronically delivered, through the portal to all the staff as well as directly delivered via electronic mail to certain employees.

Depending on the receiver, it can include not only national information but also international and/or political information.

The passage from printed to electronic bulletin allowed to reduce paper use and delivery costs and a quick access to all the staff including those in the provinces who did not receive it in printed format.

7.2 Corporate communication actions

The corporate communication plan covered diverse actions and projects such as diffusion campaigns for new products and services of the body, institutional and advertising activities, audiovisual productions and participation in governmental events at a national and international level, which contributed to continue to obtain favourable commercial returns for the brand and enhance the corporate image of the company.

In this sense, one of the most detachable and important campaign was the launch of bio fuels to the whole country, which meant an innovation in the fuels activity, pointing to environment care and preservation, using organic compounds gasoline.

This diffusion campaign included training and assessing for workers, journalists, automotives, and everybody linked to the activity, including activities in Cousa and Alur S.A., in Bella Unión, that took part in the bio fuel production.

Within this framework, ANCAP participated in the regional experts Meeting about technology and second generation bio fuels, organized by UNESCO and in the Sustainable Development conference - the petroleum and gas industry role in Latin America and the Caribbean, organized by the Regional Association of Petroleum and Gas Companies in Latin America and the Caribbean (ARPEL), from which ANCAP is member.

In this international event, the organism had an institutional stand whose development and diffusion topic were the main company projects regarding environment, portland, exploration and production and bio fuels.

The incorporation of bio fuels ANCAP to the Uruguayan market was spread in the main television, radio, and press media, through the campaign Welcome Bio fuels, which maintained the aesthetic and communicational line of the campaign Origami.

Such campaign focused on the communication of the different objectives of the company in matters such as environment, Portland, oil and natural gas exploration, which meant one of the most important projects of ANCAP of last years, the Uruguay Round.

This project implied the calling to foreign oil companies to participate in the oil and natural gas search in Uruguay, including the accomplishment of a communication campaign that covered different events and advertising activities instances, at a national and international level, from which they are highlighted:

- Launch of Uruguay Round 2009, carried out in Montevideo, where it counted with the participation of well known foreign oil companies

- conferencias y ponencias de directores de ANCAP y funcionarios de la gerencia de Exploración y Producción, en congresos realizados en Houston, Londres, Roma, China e India, entre otras partes del mundo, donde se llevó a cabo una labor de coordinación conjunta con embajadas e instituciones gubernamentales de los distintos países, a los efectos de organizar la presencia de ANCAP
- campañas audiovisuales de difusión, que implicaron la producción de videos institucionales sobre los bloques off shore licitados por la Ronda Uruguay
- avisos institucionales en publicaciones que son referentes en el exterior, que contribuyeron a una convocatoria favorable

Producciones audiovisuales

En materia de realizaciones audiovisuales propias, se llevó a cabo la producción de videos institucionales sobre los proyectos más recientes y trascendentes de la empresa referidos a agroindustrias, pórtland, exploración y prospección y certificaciones de calidad de las estaciones de servicio del sello ANCAP.

Asimismo, en el rubro audiovisual, se continuó apoyando y auspiciando los proyectos cinematográficos nacionales beneficiarios del convenio ANCAP-ICAU, como parte del compromiso con la cultura cinematográfica uruguaya. En este sentido se promocionó y colaboró en la difusión de reconocidos films del país como Gigante, Mal día para pescar y Hit, que narran realidades de nuestras tradiciones y costumbres, que fueron exhibidas en una muestra de cine itinerante al aire libre, con funciones gratuitas en Montevideo y el interior del país, en el marco del proyecto denominado Autocine, auspiciado por ANCAP.

Participaciones institucionales y publicitarias

La empresa participó en eventos y actividades que se llevan a cabo anualmente como ser actividades deportivas y recreativas realizadas en playas de Montevideo y el interior del país, desfiles, tablados

barriales y espectáculos de carnaval de Montevideo y el interior, competencias deportivas (automovilísticas, ciclísticas y de basquetball, entre otras), ferias industriales y festividades locales y conferencias como por ejemplo la de DERES sobre Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

ANCAP también estuvo presente en otros eventos de carácter cultural, académico sociales y artísticos.

Es de destacar que en el marco de las acciones de RSE, se participó con un stand institucional y ponencias de directivos y funcionarios de ANCAP en la Conferencia interamericana sobre RSE - Afrontando retos con responsabilidad - organizada por el BID.

Publicaciones

A través de avisos gráficos ANCAP estuvo presente en libros, revistas, diarios y suplementos de interés general.

7.3 Responsabilidad Social

Si bien el área Responsabilidad Social tiene una visión global sobre cinco principales temáticas, que son valores y principios éticos, calidad de vida de sus trabajadores, cuidado del medio ambiente, marketing responsable y apoyos a la comunidad, se desarrollaron acciones y estrategias hacia los trabajadores en el entendido de que el cambio cultural que la empresa quiere implementar tiene que estar apoyado por todos.

Se trabajó en el compromiso con los diez Principios del Pacto Mundial, al que ANCAP adhirió desde el año 2006, en cuanto a apoyar y respetar los derechos humanos.

Se comenzó con la aplicación de la nueva estructura organizativa de la empresa, que implica grandes cambios que tienen que entenderse desde la actitud de cada una de las personas, apuntando a sus valores, conductas y capacidades. Es así que se instaló el sistema Compers, para propiciar una mejor gestión a través del Plan de capacitación personalizado y el Programa de formación de coordinadores de grupo.



- Conferences and talks by ANCAP directors and employees from the Exploration and Production management, in congresses held in Houston, London, Rome, China and India, among other countries in the world, where it was conducted a joint coordination work with embassies and governmental institutions in the different countries, in order to organize ANCAP presence
- Audiovisual diffusion campaigns, that implied the production of institutional videos about the off shore blocks bid by Uruguay Round
- Institutional advertisements in reference foreign publications that contributed to a favourable call

Audiovisual productions

With regard to its own audiovisual productions, was conducted the production of institutional videos about the most recent and relevant company projects referring to agro industries, portland, exploration and prospection and quality certifications in the service stations of the seal ANCAP.

Likewise, in the audiovisual line, it continued to support and sponsor national cinematographic projects beneficiaries of the ANCAP – ICAU agreement as part of the commitment with the Uruguayan cinematographic culture. In this sense, it promoted and collaborated in the diffusion of well-known films such as Giant, A bad day to go fishing and Hit (Gigante, Mal día para pescar, and Hit), that tell the reality of our traditions and costumes, which were exhibited in an open air itinerant exhibition, with free sessions in Montevideo and the provinces, within the project framework called Carcinema, sponsored by ANCAP.

Institutional and advertising participation

The company participated in events and activities carried out annually, such as sporting and recreational activities in Montevideo beaches and the provinces, parades, neighbourhood shows, carnival shows in a Montevideo and the provinces, sporting competitions (automotive, cycling, and basketball among others), industrial exhibitions and local festivities and conferences, for instance, DERES talk about Corporate Social Responsibility (RSE).

ANCAP also participated in other events of cultural, academic, social and artistic nature.

It is to highlight that within the framework of RSE actions, it participated with an institutional stand, and talks of directors and other ANCAP employees, in the Inter American Conference about RSE – Facing challenges with responsibility – organized by BID.

Publications

ANCAP had presence in books, magazines, newspapers and supplements of general interest, through graphic advertisement.

7.3 Social Responsibility

Though the Social Responsibility area has a global vision about five main topics, which are values and ethical principles, workers quality of life, environmental care, responsible marketing and community support, actions and strategies directed to the workers are developed under the thought that the culture change that the company wants to implement must be supported by everybody.

Se comenzó a implementar un Programa de calidad de vida que abarca varios proyectos como el de Prevención del uso de drogas en el trabajo y la familia y el Programa de gestión de calidad con equidad en temas de género.

Se apoyó la integración de las personas con visitas a las diferentes plantas de la empresa y desarrollaron acciones acordadas con los funcionarios. Se constituyeron grupos multidisciplinarios para el abordaje de diversas problemáticas que se dan en el ámbito laboral siendo el sindicato un aliado estratégico de la empresa para trabajar con éxito en estos programas.

Se incorporaron en la administración 505 nuevos funcionarios, 31% mujeres, en llamados que fueron abiertos para ambos sexos. Se mejoraron todas las instalaciones y la gestión de los comedores y se crearon otros, que comprenden a los funcionarios y a la comunidad cercana como es el caso de Paysandú. También se están mejorando las condiciones edilicias de vestuarios en las diferentes plantas para poder incorporar mayor número de mujeres en lugares operativos.

En lo cultural, se continuó trabajando con el convenio Socio espectacular y con el convenio con el Museo del Carnaval. Se empezó a trabajar para incorporar en la biblioteca libros recreativos además de los técnicos que siempre existieron.

Medicina preventiva y salud ocupacional, se consolidaron como un distintivo importante en el cuidado de la salud en ANCAP, comprendiendo también a jubilados. Se realizaron charlas y se destacaron fechas importantes en el cuidado de la salud en general y se promocionaron todas las prestaciones sociales que siempre brindó la empresa en la revista Correo Ancapeano.

En lo que refiere al apoyo hacia la comunidad, se destacan las permanentes colaboraciones con el Sistema Nacional de Emergencias. También se colaboró en diferentes programas sociales implementados por el gobierno y se firmaron convenios con instituciones públicas en apoyo a los valores compartidos al momento de tomar decisiones.

ANCAP integra DERES y otras organizaciones públicas y privadas que ayudan en el compromiso continuo y en la capacitación para seguir implementando los conceptos de responsabilidad social en la empresa.

El desarrollo de toda la política de gestión en RSE se encuentra en la publicación del Balance Social y Ambiental 2009.



It worked on the commitment with the ten World Compact principles, to which ANCAP added in 2008, in order to support and respect human rights.

It started the application of the new organizational structure of the company, which implies big changes that must be understood from each person attitude, focusing on his values, behaviour and capacities. It was installed then, Compers system to propitiate a better management through the personalized training Plan and the formation of group coordinators Program.

It started to implement a life quality Program that includes several projects such as Prevention in the use of drugs in the work place and the family, and quality management Program with gender equity.

It supported the people incorporation through visits to the different plants of the company and developed actions agreed with the employees. It formed multidisciplinary groups to board diverse problematic in the work place, having the syndicate as a strategy alley to work successfully on this programmes.

500 new employees were incorporated to the administration, from which 31 % are female, through calls addressed to both genders. It improved all the installations and the dining rooms management and others were created, which include the workers and nearby community, as happened in Paysandú. It is also being improved the building conditions of changing rooms in the different plants to be able to incorporate a major number of women in the operative places.

With regard to culture, It continued to work with the agreement Socio Espectacular and with the agreement with the Carnival Museum. It started working to incorporate recreational books to the library, apart from the technical books already existent.

Preventive medicine and Occupational health consolidated as an important distinctive in the health care in ANCAP, including also retired workers. Talks were conducted and significant dates for healthcare in general were highlighted, and it promoted in Correo Ancapeano magazine, all the social benefits that the company always offered.

Referring to community support, it is detachable the constant collaboration with the National Emergency System. It also collaborated in different social programmes implemented by the government and agreements with public and private institutions were signed, supporting shared values at the time of making decisions.

ANCAP integrates DERES and other public and private organizations that help in the continuous commitment and the training to continue to implement social responsibility concepts in the company.

The development of all the management policy in RSE can be found in the Social and Environmental Balance 2009.



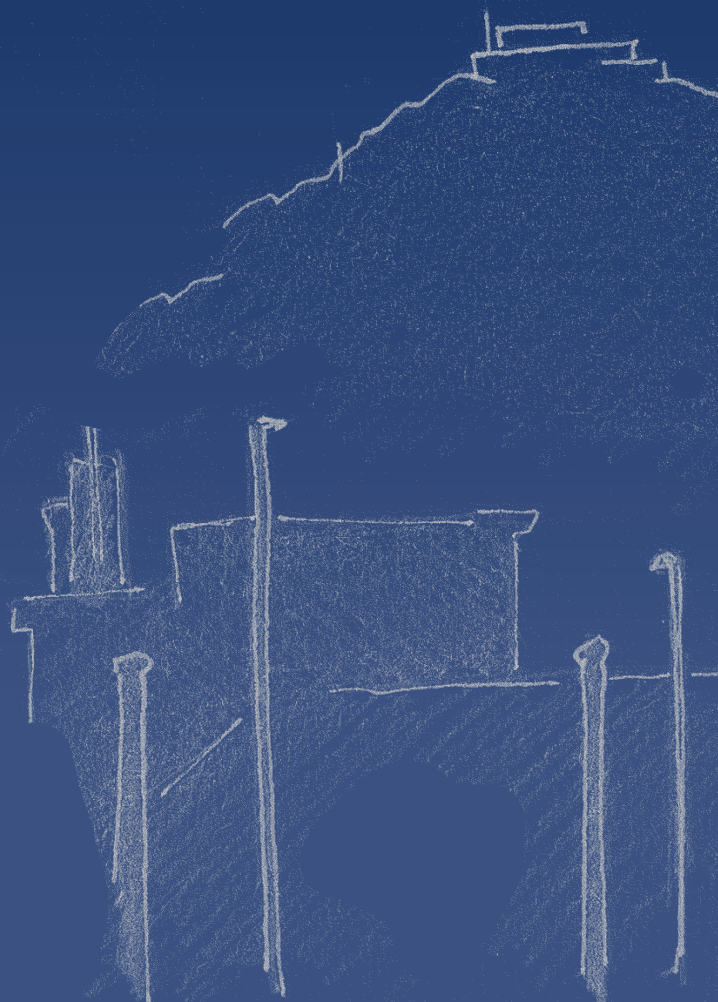
8. Controles

- 162 8.1 Sumarios
- 164 8.2 Control de combustibles, alcoholes, bebidas alcohólicas y fiscalía de plantas
- 168 8.3 Control de procedimientos y operaciones
- 170 8.4 Gestión de registros



ÍNDICE 2009

- 4 Directorio
- 6 Gerencias
- 8 Mensaje del Presidente
- 12 La empresa
- 12 Visión
- 12 Misión
- 14 1. Negocios Energéticos
- 48 2. Negocios Diversificados
- 88 3. Servicios Compartidos
- 114 4. Planificación Estratégica
- 130 5. Secretaría General
- 136 6. Auditoría
- 148 7. Relaciones Institucionales y Comunidad
- 160 8. Controles
- 174 9. Estados Contables



8. Controls

- 165 8.1 Summaries
- 165 8.2 Control of fuels, alcohols, alcoholic beverages and plants attorney
- 169 8.3 Control of procedures and operations
- 171 8.4 Record management



CONTENTS 2009

5	Board of Directors
7	Managements
9	Mesagge of the Chairman
13	The Company
13	Vision
13	Mission
15	1. Energy Businesses
49	2. Diversified Businesses
89	3. Shared Services
115	4. Strategic Planning
131	5. General Secretariat
137	6. Audit
149	7. Institutional Relations and Community
161	8. Controls
175	9. Accounting Statements



8. Controles

Controles es responsable de asegurar el cumplimiento de políticas, normativa vigente y normas de ética en el manejo de combustibles, alcoholes y bebidas alcohólicas, de garantizar un sistema confiable de fiscalía en plantas, de controlar el cumplimiento de los procedimientos administrativos, operativos y comerciales en los negocios y servicios de la empresa y la preservación de los bienes de la misma. Asimismo, de colaborar y proponer mejoras en procedimientos y verificar su cumplimiento, de gestionar el registro de alcoholes y bebidas alcohólicas destiladas y de empresas operadoras en ese mercado, asegurando el cumplimiento de la normativa en materia de calidad a nivel nacional, de gestionar el laboratorio de alcoholes y bebidas alcohólicas y de administrar los procedimientos administrativos de investigación y/o sumariales vinculados al incumplimiento de normas internas, asegurando las garantías del debido proceso.

Atendiendo a las responsabilidades asignadas, se plantearon los objetivos, se formularon los principios que deben regir la actuación, se estableció una metodología de trabajo y se formuló el plan de acción con sus correspondientes indicadores de gestión para el año 2009.

Cada jefatura del área desarrolló las actividades de acuerdo al plan de acción previsto. Se trabajó en equipo en función de la consecución de objetivos comunes, se procedió a registrar las actividades realizadas y los resultados de los controles efectuados en bases de datos creadas a tales efectos, se efectuó el seguimiento, valorando las desviaciones (detectando sus causas) y propiciando sus correcciones mediante el planteamiento de acciones modificativas o alternativas y finalmente se realizó una evaluación de los valores obtenidos con respecto a los estándares establecidos.

8.1 Sumarios

Se instruyeron 35 sumarios e investigaciones administrativas (incluidas las ampliaciones), 28 accidentes de tránsito y una información de urgencia.

Se respondieron 360 consultas sobre funcionarios que solicitaron préstamos sociales, becas de asistencia, inscripciones en las guarderías, así como en el caso de promociones, retiros incentivados, retiros por acogerse a la jubilación, entre otras.

8. Controls

The control area is responsible for:

Ensuring compliance of policies, current regulations and ethical standards in the handling of fuels, alcohol and alcoholic beverages. Ensuring a reliable system of prosecution in plants. Monitoring compliance with administrative, operational and trade procedures in businesses and services of the company and the preservation of its goods. Collaborating and proposing improvements in procedures and checking their compliance. Managing the laboratory of alcohol and alcoholic beverages, Managing the administrative procedures for investigation and / or trial investigations related to the breach of internal rules, ensuring the guarantees of the due process.

Attending the assigned responsibilities, were set the objectives, were formulated the principles to rule the actions, a work methodology was established and the action plan with its corresponding management indicators for 2009 was formulated. Each headquarter developed activities according to the scheduled action plan.

Teamwork was conducted to follow the objectives in common, it proceeded to register the conducted activities and the results of the controls made in databases created for this purpose, the follow up was made, evaluating the deviations (detecting its causes) and encouraging its correction through modifying or alternative actions, and finally an evaluation of the obtained values respect to the set standards was made.



Se realizaron 30 asesoramientos a gerencias y jefaturas en lo que tiene relación con la competencia específica de Sumarios.

Se promovió la modificación del Reglamento para la instrucción de sumarios la que fue aprobada.

Se encaró el estudio de temas tales como ética y transparencia en la función pública y el derecho al acceso a la información pública, impulsando acciones en tal sentido.

8.2 Control de combustibles, alcoholes, bebidas alcohólicas y fiscalía de plantas

Control de combustibles

Inspecciones

En materia de controles volumétricos y cualitativos se inspeccionaron 389 estaciones de servicio de todos los sellos (110 en Montevideo y 279 en el interior del país), detectando 53 infracciones.

Se efectuaron controles de comercialización (desvíos de combustibles) en 36 estaciones de servicios, de los cuales se completaron 32 (apertura y cierre) verificándose ocho infracciones (25 %). Se controlaron 47 camiones cisterna en plantas de distribución, sin observaciones.

Sanciones aplicadas

Se aplicaron sanciones por infracciones referidas a calidad, cantidad y desvíos de combustibles, por un monto de \$ 2:573.065.

Traslado y destrucción de garrafas de gas incautadas

En cumplimiento de la resolución del Poder Ejecutivo N° 68/2008 se efectuó el traslado, vaciamiento y destrucción de 1.017 garrafas de gas de origen brasileño decomisadas por la Dirección Nacional de Aduanas y por el Ministerio del Interior, que se encontraban depositadas en receptorías de Aduana y seccionales policiales de todo el país.



8.1 Summaries

Thirty five summaries and administrative investigations were arranged, 28 traffic accidents and one emergency information.

360 queries were responded to offices who applied for social loans, grants assistance, enrolment in day care as well as in the case of promotions, incentive retreats, retreats for retirement benefit, among others.

Thirty assessments were made to managements and headquarters in relationship with the specific competence of summaries.

The amendment of the regulation for the summary statement was promoted and approved.

It was faced the study of topics such as ethics and transparency in the public function and the right to public information access, impelling actions in such sense.

8.2 Control of fuels, alcohols, alcoholic beverages and plants attorney

Fuel control

Inspections

In terms of volumetric and qualitative controls, 389 service stations of all seals were surveyed (110 in Montevideo and 279 in the rest of the country), identifying 53 infractions.

There were 36 commercialization controls (diversion of fuel) at service stations, from which 32 were completed (opening and closure), verifying eight violations. There were controls in 47 tank trucks in distribution plants, without observations.

Sanctions applied

There were penalties for violations referred to quality, quantity and diversion of fuel, amounting to \$ 2:573.065.



Transfer and destruction of confiscated gas canisters

In compliance of the resolution of the Executive Power No. 68/2008, relocation, evacuation and destruction were made of 1.017 gas canisters from Brazil, seized by National Customs Directorate and the Ministry of Interior, which were deposited in customs receiverships and police station across the country.

Collaboration with State

Collaboration was provided to the Ministry of Transport and Public Works, taking samples of gas oil, suspected of Brazilian origin, subsistence tanks of interdepartmental transport buses in terminal of Montevideo and interior of the country; and to the Ministry of Interior, Police Headquarter of Montevideo, in the extraction of fuel samples taken from a ship.

Colaboración con entidades estatales

Se prestó colaboración al Ministerio de Transporte y Obras Públicas, extrayendo muestras de gas oil -presuntamente de origen brasileño- de tanques de autoconsumo de ómnibus de transporte interdepartamental en terminales del interior del país.

Se colaboró con el Ministerio del Interior - Jefatura de Policía de Montevideo en la extracción de muestras de combustible extraído de un barco.

Se participó en las siguientes comisiones y grupos de trabajo:

- Comisión creada con el cometido de analizar las infracciones detectadas en materia de combustibles y proponer las sanciones que correspondan, conjuntamente con Servicios Jurídicos y Comercialización
- Grupo de trabajo para el estudio del sistema de bonificaciones a agentes/ concesionarios conjuntamente con Comercialización, Económico Financiera y Desarrollo Corporativo
- Grupo de trabajo para el estudio de canales de distribución conjuntamente con Comercialización y Servicios Jurídicos
- Grupo de trabajo para el análisis del decreto de calibración de tanques carreteros conjuntamente con Logística, Comercialización y Servicios Jurídicos
- Grupo de Trabajo con URSEA para la coordinación del cumplimiento del Reglamento de calidad de combustibles líquidos

Bases de datos

En el área se llevan bases de datos de estaciones de servicio y de infractores en materia de combustibles.

Asimismo, se actualiza conjuntamente con Gestión de Registros la base de datos de camiones habilitados por ANCAP y la de observaciones y sanciones a transportistas.

Control de alcoholes y bebidas alcohólicas

Inspecciones

En los 18 departamentos del interior se efectuaron un total de 1.002 inspecciones y en Montevideo 1.526 en 14 zonas de las 24 que se encuentran definidas, efectuándose 2.528 visitas en comercios del ramo.

Se controlaron la totalidad de los distribuidores exclusivos de las principales marcas de bebidas en el interior del país y de Montevideo y a la mayoría de los importadores inscriptos en Registro de Alcoholes y Bebidas Alcohólicas.

Sanciones

Se realizaron 64 procedimientos de comiso, que determinaron un total de 2.434 litros de bebidas en infracción y que dieron como resultado la aplicación de multas por un monto de \$ 525.748.

Bases de datos

Con los datos obtenidos en las visitas de inspección, se alimenta la base de datos, donde se agrupan los comercios por localidad o zona departamental y por ramo de actividad, contando así con un registro nacional de comercios de expendio de bebidas al menudeo.

Colaboración con otros organismos

Se colaboró con:

- el Poder Judicial – Juzgado de Aduanas, en la extracción de muestras de bebidas y líquidos alcohólicos previo a la saca a remate de los productos que resultaran habilitados o en su caso, aplicar el procedimiento de derrame de los que no cumplieran con los requerimientos para su comercialización en el país

There was participation in the commission which has the task of analyzing the infringements found in fuels, and were proposed appropriate sanctions in conjunction with Legal Services and Commercialization.

There was participation in the following commissions and working groups:

- Commission created aiming to analyze infringements detected in fuel subjects and to propose the correspondent sanctions, in conjunction with Legal Services and Commercialization
- Working group for the study of discounts to agents / dealers in conjunction with Commercialization, Financial Economic and Corporate Development
- Working group for the study of distribution channels in conjunction with Commercialization and Legal Services
- Working group for the analysis of the calibration regulation for highway vehicle tanks together with Logistics,

Commercialization and Legal Services

- Working group together with URSEA to coordinate the compliance with quality Regulation of liquid fuels

Databases

Databases of service stations and offenders in fuel matters are conducted.

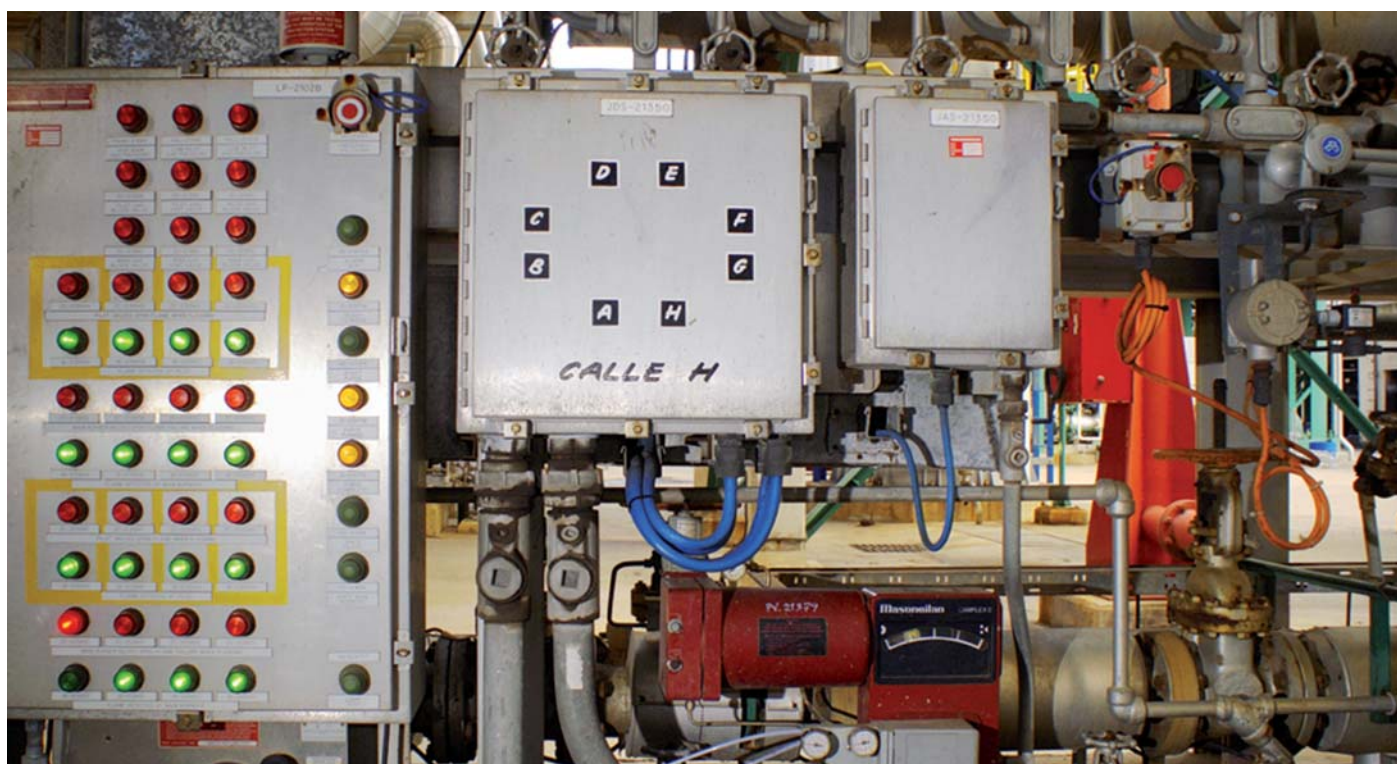
Likewise, in conjunction with Register Management, database of trucks authorized by ANCAP, of observations and sanctions to carriers is updated.

Alcohol and alcoholic beverage controls

Inspections

They were made a total of 1.002 inspections in 18 provinces and 1.526 in Montevideo, in 14 zones from the 24 defined, making 2.528 visits to retail.

They were controlled all the exclusive distributors of the major beverage brands in Montevideo and the rest of the country and most of the importers inscribed in the Register of alcohol and alcoholic beverages.





- la Dirección Nacional de Aduanas, en igual sentido
- la Jefatura de Policía – Departamento de Operaciones Especiales, en la incautación de botellas de Free Shop con stickers falsos de DGI

En coordinación con CABA S.A. y ALUR S.A. se efectivizó el traslado de 245.000 litros de líquido alcohólico en infracción para su transformación en alcohol eucaliptado o gel, con el fin de ser destinado al Ministerio de Salud Pública.

Fiscalía de Plantas

Con el objetivo de unificar criterios de actuación se elaboró un procedimiento operativo para las plantas de combustibles del interior, donde se

detallan las funciones de los fiscales, en cumplimiento de las responsabilidades establecidas en el Manual básico operativo, especificando las tareas diarias a desarrollar.

Se comenzó a aplicar el reglamento sobre ingreso, circulación y carga de vehículos tanque carreteros.

Se promovió la modificación del reglamento de despacho de entregas de productos vía marítima (bunkers).

Se integró un grupo de trabajo para la formulación de un procedimiento de carga de combustibles de vehículos tanques carreteros en planta La Teja y otro de trabajo para la formulación de un procedimiento de gestión de pallés en el área Portland.

8.3 Control de procedimientos y operaciones

Control de empresas tercerizadas

Ante la promulgación de las leyes 18.098, 18.099 y 18.251, en salvaguarda de la responsabilidad de ANCAP y luego de formular un Procedimiento para el control del cumplimiento de las obligaciones laborales y previsionales que correspondan a las empresas contratadas por ANCAP, respecto de sus trabajadores, se efectuaron 19 controles de contratos.

Control de comodatos

Se completó el relevamiento iniciado el año anterior de los comodatos vigentes entre ANCAP y empresas vinculadas, organismos del estado y otras personas físicas o jurídicas (excepto comodatos con estaciones de servicio).

Seguridad de plantas

Se efectuó el relevamiento de seguridad en oficinas centrales.

Compra de pasajes al exterior

Se efectuó un relevamiento de la situación en ANCAP y se confeccionó un instructivo.

Sanctions

64 forfeiture procedures were made, which determined a total of 2.434 litres of beverages under infringement and as a result, fines amounting \$ 525.748 were applied.

Database

The data obtained in the inspection visits feeds the database, where are gathered retails by locality, departmental zone and activity branch, thus having a national register of beverage retail.

Collaboration with other agencies

ANCAP collaborated with:

- the Judiciary Power – Customs Court, in the extraction of beverage and liquid alcohol samples prior to the auction of the products that resulted authorized or , applying the spillage procedure of which did not comply with the commercializing requirements in the country
- In the same way, it collaborated with the National Customs Directorate
- With the Police Headquarter – Special Operations Department seizing bottles with fake DGI stickers from Free shops

In coordination with CABA S.A. and ALUR S.A., it was made the transfer of 245.000 litres of infringing liquid alcohol for its transformation in gel or eucalyptus alcohol, to be addressed to the Ministry of Public Health.

Plants attorneys

In order to unify criteria for action, a draft for operating procedures was drawn for the fuel plants in the interior of the country which are the main functions of the prosecutors, in compliance with the responsibilities set forth in the Basic Handbook of the Organization, specifying the daily tasks to develop.

It started to apply the regulation on entry, transit and load of highway vehicle tanks.

It was promoted the modification in the shipping regulation of products (bunkers)

A working group was created for the formulation of a fuel load procedure in highway vehicle tanks in La Teja Plant and another working group for the formulation of a pallets management procedure in the Portland area.

8.3 Procedures and operation controls

Control of outsourced companies

Facing the enactment of laws No. 18.098, 18.099 and 18.251, in safeguarding of ANCAP's responsibility and after promoting a procedure to control the compliance with labor and pension obligations that apply to companies contracted by ANCAP in relation to their workers, 19 contract controls were made.

Loan contracts control

It was completed the survey of existing loan contracts between ANCAP and related companies, state agencies and other natural or legal persons started last year, (excepting for loan contracts with service stations)

Plants Security

The security service in head offices was conducted.

Purchase of tickets abroad

A survey of the situation in ANCAP was developed and a tutorial was prepared.

Instructivo para choferes

Visto la necesidad de elaborar un instructivo que regule los requisitos para el cumplimiento de la función de los choferes de vehículos de ANCAP, sean éstos pertenecientes a Logística (Transporte Terrestre) o a otras dependencias, se propició la integración de un grupo de trabajo con representantes de Transporte Terrestre, Medicina Laboral, Servicios Jurídicos, Medio Ambiente Seguridad y Calidad, Comisión calificadora de accidentes de tránsito y Sumarios, con dicho fin.

Flota

Se analizó la utilización de autorizaciones para conducir vehículos oficiales, efectuando recomendaciones al área.

Tarjetas corporativas

Se analizó la utilización de tarjetas corporativas y su administración promoviendo la creación de un grupo de trabajo con el fin de efectuar su reglamentación.

Se realizó el control relativo al atraso de reparación del sistema de rociadores en cargaderos de camiones y vagones, el control por muestreo de órdenes de servicio SAP de mantenimiento, el análisis de las sanciones aplicadas por los Reglamentos de Sanciones y Asistencia en el período 2004 – 2009 y la detección de necesidad de servicio de emergencia en Terminal del Este y promoción de convenio con IMM y ASSE.

8.4 Gestión de registros

Gestiones vinculadas a la normativa vigente

Se efectuó un seguimiento y gestiones ante el MIEM para la aprobación de la reglamentación de la ley 16.753. El mismo se encuentra en su fase final, para la aprobación por las autoridades competentes.

Con el fin de determinar las competencias de ANCAP en materia de control de alcoholes en general y clarificar los roles que corresponden a cada organismo, se efectuaron gestiones ante la Dirección General de Aduanas, habiéndose formulado un proyecto de decreto para su aprobación.

Se efectuó la verificación de la normativa vigente en materia de alcoholes y bebidas alcohólicas

Se mantuvieron contactos con la Ministra Dora Rodríguez, representante alterno de México ante ALADI, a fin de confirmar las especificaciones de la bebida tequila, atento al acuerdo bilateral que establece que la Norma Oficial Mexicana NOM-SCFI- 2005 Bebidas Alcohólicas- Tequila- Especificaciones, es la que se debe de aplicar en nuestro país.

Se compilaron las disposiciones vigentes en materia de control de alcoholes y bebidas alcohólicas.

Registro de empresas y productos

Se tramitaron 11 registros de empresas.

Se actualizaron los registros de productos, procediendo a la depuración de los registros anteriores al 31 de diciembre de 2009.

En el período informado, se registraron 477 productos, dentro de los que están comprendidos las actualizaciones.

Otros registros

A solicitud de la Jefatura Control de Combustibles, Alcoholes y Fiscalía de Plantas, se llevaron los siguientes registros:

- registro de bebidas y alcoholes: se procesó la información correspondiente a 224 productos
- registro de infractores en materia de alcoholes y bebidas alcohólicas: se registró la información de 37 procedimientos efectuados por el sector inspectivo
- registro de camiones habilitados por ANCAP: se registró la actualización de 175 calibres de camiones de combustibles
- registro de observaciones y sanciones a camiones: los correspondientes a 39 expedientes



Instructive for drivers

Given the need to develop an instructive ruling the requirements for fulfilling the role of drivers of vehicles, from Logistics (Land transport) or other units of ANCAP, was facilitated the integration of a working group with representatives from Land Transport, Industrial Medicine, Legal Services, Environment, Security and Quality, Assessment Commission on traffic accidents and Summaries.

Fleet

It was analyzed the use of driving licenses for official vehicles, making recommendation to the area.

Corporate cards

The use of corporate cards and its administration was analyzed, promoting the creation of a working group to prepare its regulation.

It was analyzed the control related to the delay in the reparation of the spray system in trucks and wagons load, the sampling control of SAP service orders of maintenance, the analysis of the sanctions applied by the Sanctions and Presence Tutorial in the period 2004

- 2009 and the detection of the need of an emergency service in the East Terminal as well as the promotion of the agreement with IMM and ASSE.

8.4 Records management

Management related to the existing regulations

A follow up and management before the MIEM was made, in order to approve the regulation of the law 16.753. It is in its final phase, for the competent authorities' approval.

In order to determine the ANCAP competences regarding control of alcohol in general, and clarify the corresponding roles to each agency, managements were made before the National Customs Directorate, having formulated a decree project to its approval.

It was made the verification of the valid regulation in subjects such as alcohol and alcoholic beverages.

Contacts were held with Minister Dora Rodríguez, alternate representative of Mexico before ALADI, to confirm the specifications for tequila beverage, according to the bilateral agreement which establishes that the Official Mexican Norm NOM-SCFI – 2005 Alcoholic Beverages – Tequila – Specifications, is which must be applied in our country.

They were compiled the valid regulations about control of alcohol and alcoholic beverages.

Registration of products and companies

11 company registrations were processed.

Register of products were updated, proceeding to the treatment of the records prior to the 31st. December 2009.

Within the informed period, 477 products were registered, among which are included upgrades.

Other records

By request of the Control Head office of Fuels, Alcohols and Plants attorney, the following records were carried out:

Verificación de las instalaciones de fabricantes, importadores y distribuidores

Se visitaron una fábrica en Montevideo y 11 en el interior.

Se trabajó en colaboración con el LATU a efectos de instrumentar la realización de los análisis necesarios para la habilitación transitoria de licores para su comercialización en el evento Lo nuestro mesa criolla. A partir de esta tarea, se detectan fabricantes que aún no están insertos en el régimen regular y a través de este contacto se les informa y asesora para que puedan ingresar al mismo.

Gestión del laboratorio

Se mantuvo la acreditación del laboratorio de alcoholes y bebidas alcohólicas. El laboratorio se encuentra acreditado según la norma UNIT-ISO/IEC 17.025:2005 para la competencia de los laboratorios de ensayo y de calibración desde el 30 de junio del año 2005. En junio de 2009 se realizó la auditoría de mantenimiento.

Se realizaron 720 análisis, 477 que corresponden a solicitudes de registro de productos, 224 a solicitud de la Jefatura de Control de Combustibles, Alcoholes y Fiscalía de Plantas y los demás por otros conceptos.

En cumplimiento de la norma UNIT-ISO/IEC 17.025:2005 se participó en ensayos interlaboratorios. En el período que se informa se realizaron dos comparaciones interlaboratorios, con los laboratorios de CABA S.A, ALUR S.A. y Combustibles de La Teja.

Gestión de personal

Con el fin de promover la toma de conciencia y el compromiso del personal para el mejor cumplimiento de las responsabilidades y funciones asignadas, se ha priorizado la comunicación, el trabajo en equipo en función de la consecución de objetivos comunes y su motivación e involucramiento a través de la recepción, análisis y puesta en práctica de propuestas de trabajo.

Cumplimiento

El cumplimiento de las metas propuestas por cada jefatura, medido en base a los estándares de rendimiento prefijados, debidamente ponderados, dieron como resultado un porcentaje de cumplimiento del 81% para Sumarios, del 81% para Control de Combustibles, Alcoholes y Fiscalía de Plantas, del 81% para Control de Procedimientos y Operaciones y del 92 % para Gestión de Registros, dando un índice global para el área de aproximadamente el 84 %.



- Register of beverage and alcohol: information corresponding to 224 products was processed
- Register of offenders on alcohol and alcoholic beverages: information of 37 procedures made by the inspective sector was recorded
- Register of trucks authorized by ANCAP: the updating of 175 calibres of fuel trucks was recorded
- Register of observations and sanctions to trucks: corresponding to 39 cases.

Verification of the facilities of manufacturers, importers and distributors

A factory in Montevideo and 11 in the rest of the country were visited.

It worked in collaboration with LATU in order to implement the analysis needed to the temporary enabling of liquors for commercialization in the event Lo nuestro mesa criolla. From this task, manufacturers which do not take part in the regular activity were detected, and through this contact they are informed and assess to be able to participate.

Laboratory management

The laboratory kept the accreditation on alcohols and alcoholic beverages. The laboratory is accredited according to standard UNIT – ISO/IEC 17.025/2005 for the competence of testing and calibration laboratories

since the 30th. June 2005. In June 2009 the audit of re-accreditation was made.

720 analyses were performed, 477 for registration of products, 224 by request of the Head office of Fuels, alcohols and plants attorney Control and the rest for other concepts.

In compliance with norm UNIT – ISO/IEC 17.025/2005, it participated in inter laboratories rehearsals. Within the informed period, two inter laboratories comparisons were performed, with CABA S.A., ALUR S.A. and Fuels from La Teja laboratories.

Personnel management

In order to promote personnel consciousness and commitment for the better compliance with the responsibilities and assigned duties, communication was considered a priority, and teamwork to pursue objectives in common and motivation and involvement through the reception, analysis and practice of working proposals.

Compliance

Compliance with the proposed goals by each headquarter, measured based on the performance standards scheduled, properly considered, showed a result of compliance percentage of 81% for Summaries, 81% for Control of fuels, alcohols and Plants attorney, 81% for Procedures and Operations Control and 92% for record Management, with a global rate for the area of approximately 84%.



9. Estados Contables

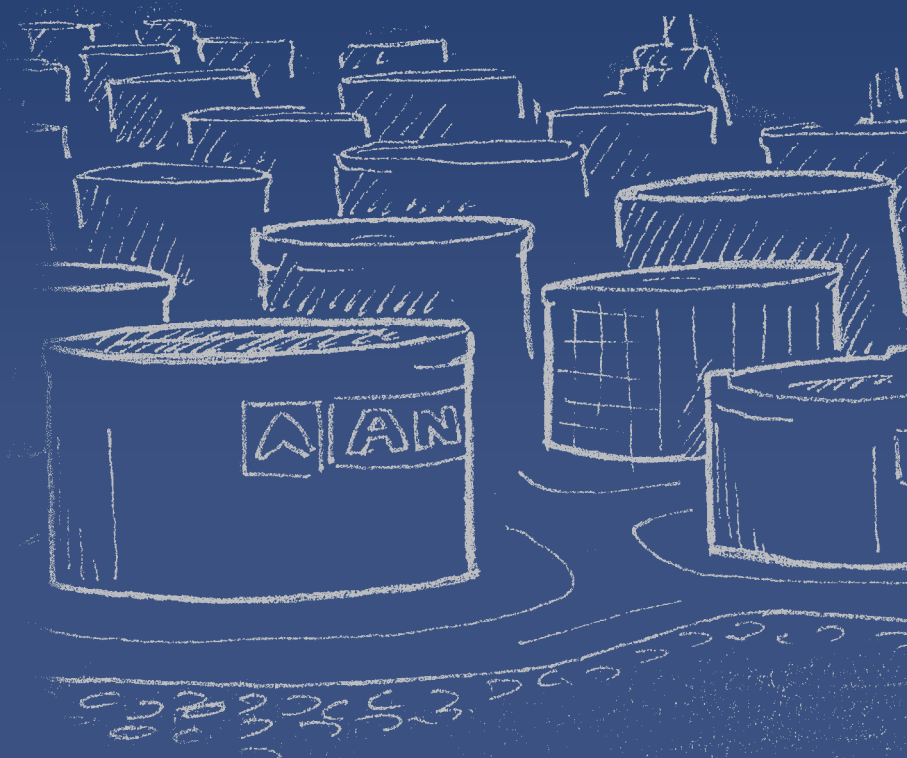
176 9.1 Resumen estados contables

182 9.2 Estados contables



ÍNDICE 2009

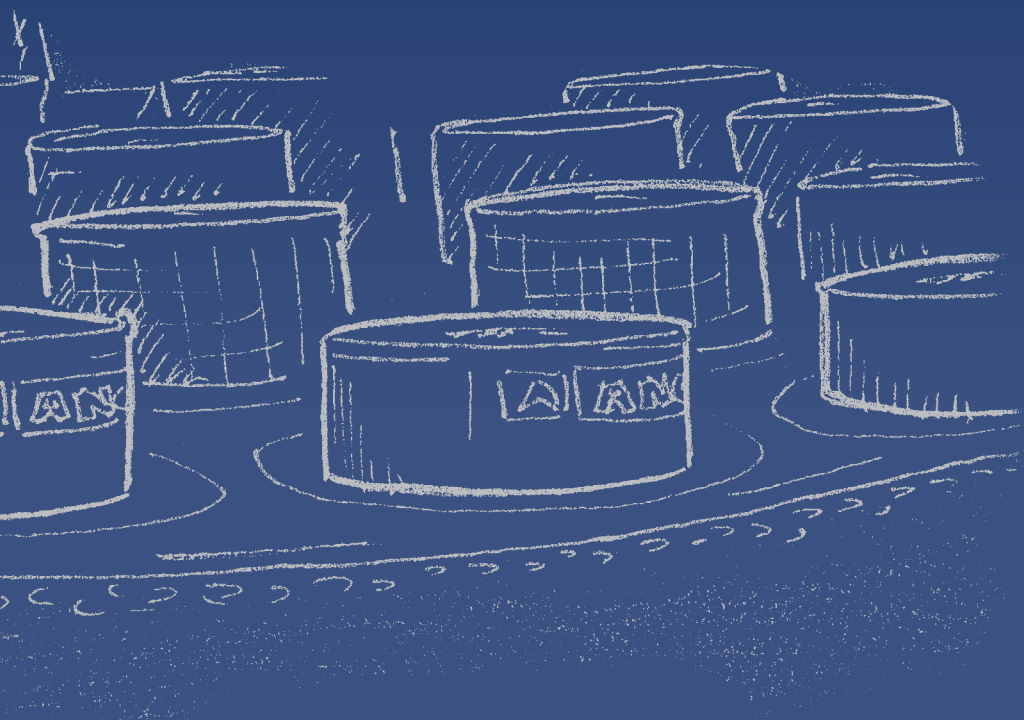
4	Directorio
6	Gerencias
8	Mensaje del Presidente
12	La empresa
12	Visión
12	Misión
14	1. Negocios Energéticos
48	2. Negocios Diversificados
88	3. Servicios Compartidos
114	4. Planificación Estratégica
130	5. Secretaría General
136	6. Auditoría
148	7. Relaciones Institucionales y Comunidad
160	8. Controles
174	9. Estados Contables



9. Accounting Statements

177 9.1 Accounting statement summary

183 9.2 Accounting statements



CONTENTS 2009

5	Board of Directors
7	Managements
9	Mesagge of the Chairman
13	The Company
13	Vision
13	Mission
15	1. Energy Businesses
49	2. Diversified Businesses
89	3. Shared Services
115	4. Strategic Planning
131	5. General Secretariat
137	6. Audit
149	7. Institutional Relations and Community
161	8. Controls
175	9. Accounting Statements



9. Estados Contables

9.1 Resumen estados contables

El activo total de ANCAP tuvo un incremento de \$ 7.147:921.074, lo que representa un aumento del 22% respecto al saldo correspondiente al cierre del ejercicio 2008. A esa fecha el saldo se ubicó en \$ 32.426:658.693, mientras que el saldo al cierre del 2009 ascendió a \$ 39.574:579.767.

El incremento del total de activo correspondió tanto al saldo de activo corriente, el que tuvo un aumento de aproximadamente 20% como del activo no corriente cuyo aumento fue del orden del 24%.

El incremento del activo corriente, cuyo saldo al cierre del 2009 se ubicó en \$20.398:096.797, estuvo impulsado fundamentalmente por el aumento de los capítulos Inversiones temporarias, Otros créditos y Bienes de cambio.

El incremento de las Inversiones temporarias se produjo por el aumento de fondos en los últimos meses del año por la cancelación de los créditos otorgados a UTE por el financiamiento de las compras de combustible del año 2009, las cuales alcanzaron volúmenes importantes en el ejercicio, así como por la financiación de PDVSA por compras de crudo y la operativa de la empresa. Este capítulo tuvo un incremento al cierre del 2009 de \$ 2.400:782.244.

Como contrapartida de lo anterior, el capítulo Crédito por ventas tuvo una disminución aunque atenuada por el incremento de los saldos por efectos del mayor volumen comercializado en el año 2009, lo que incrementa las cuentas de capital de trabajo.

El capítulo Otros créditos tuvo un incremento de \$ 1.656:154.589, considerando corto y largo plazo. En este capítulo se presenta al cierre del año 2009 el crédito a UTE por los vales firmados por esta empresa como contrapartida al financiamiento asumido por ANCAP con un grupo de bancos por \$ 2.956:095.806. Corresponde mencionar que al cierre del ejercicio 2009 UTE había cancelado un monto aproximado a \$216:000.000.

9. Accounting Statements

9.1 Accounting statement summary

The total asset of ANCAP suffered an increase of \$ 7.147:921.074, which represents a rise of 22% regarding the correspondent balance at the end of period 2008. At that time the balance was at \$ 32.426:658.693, while at the end of 2009 it raised at \$ 39.574:579.767.

The increase of the total asset corresponded to the balance of the current asset, which had an increase of approximately 20%, as well as the non current asset whose increase was of about 24%.

The rise of the current asset, whose balance at the end of 2009 was of \$ 20.398:096.797, was impelled mainly by the increase of the temporary investments chapters, Other receivables and Exchange assets.

The increase of the temporary Investments was produced by the rise of funds in the last months of the year because of the cancellation of the credits granted to UTE for the financing of the fuel purchases in 2009, which reached important volumes in the year, as well as by the financial of PDVSA for crude purchase and the company operation. This chapter suffered an increase of \$ 2.400:782.244 at the closing of 2009.

As counterpart of the aforementioned, the chapter Sales receivables had a decrease although it was faded by the increase of the balances because of the larger volume commercialized in 2009, which raised the work capital accounts.



El capítulo Bienes de cambio también presenta un importante aumento en su saldo debido fundamentalmente a los mayores precios del crudo y de los productos refinados al cierre del 2009 en relación a los del 2008. En este sentido cabe mencionar la importante caída que a partir del cuarto trimestre de 2008 experimentó el precio del crudo a consecuencia de la crisis financiera mundial desatada en setiembre de 2008. El incremento total de este capítulo ascendió a \$ 1.491:323.687.

En relación al incremento del activo no corriente cuyo saldo al 31 de diciembre de 2009 fue de \$ 19.176:482.970, que representa un aumento respecto al saldo de cierre del año 2008 de \$ 3.768:248.978, se explica básicamente por el incremento de los capítulos Bienes de uso y Otros créditos (este último explicado en párrafos anteriores).

El saldo del capítulo Bienes de uso tuvo un aumento de \$ 2.124:256.661 correspondiente al incremento del saldo de Obras en curso. ANCAP se encuentra realizando importantes inversiones de acuerdo a lo aprobado en su plan estratégico. En este sentido se destacan las obras del proyecto de gasoil y gasolina de bajo azufre y las inversiones previstas en el segmento del negocio de pórtland.

El proyecto de gasoil y gasolina de bajo azufre cuyas obras comenzaron en el mes de enero de 2009, permitirá a ANCAP viabilizar la futura actividad de refinación, actualizando las unidades de producción ante ajustes de especificaciones.

Este proyecto contribuye a alinear la capacidad de refinación con la calidad de combustibles que demanda el mercado y en particular en relación con la evolución de motores que requieren combustibles de especificaciones más exigentes.

Asimismo cabe destacar la relevante dimensión ambiental del proyecto a través del cual se realiza un muy importante aporte a la reducción global de emisiones.

Las obras en curso vinculadas al negocio de pórtland apuntan a la reconversión profunda de sus plantas. Este proyecto impactará en la reducción de costos

operativos por utilización de combustibles sólidos (carbón mineral, coque de petróleo) de menor precio, así como en la mejora de la eficiencia de las plantas.

Por otra parte este proyecto contribuye al aumento de la capacidad, orientado a satisfacer el crecimiento actual y futuro del mercado local y del exterior.

El pasivo total de ANCAP tuvo un aumento al cierre del ejercicio 2009 de \$4.384:785.974, respecto al saldo al cierre del 2008, siendo el incremento del pasivo de corto plazo de \$ 3.185:798.560 y el del pasivo de largo plazo de \$ 1.198:987.414.

Este incremento de pasivo que está financiando parte del aumento de activo detallado en párrafos anteriores, responde a las deudas financieras que ANCAP acordó con un grupo de bancos para la cancelación de la deuda comercial de UTE por un monto de \$2.956:095.806 y al aumento del pasivo comercial, operado básicamente por la financiación de compras de crudo a PDVSA dentro del contrato Marco de compra – venta de crudo y/o productos con Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) del 29 de julio de 2005.

En cumplimiento de lo preceptuado por la ordenanza N° 81 del Tribunal de Cuentas se informó que las reservas que se exponen en el patrimonio y se detallan en el Estado de evolución del patrimonio se mantienen a su valor nominal. Las mismas corresponden a los siguientes conceptos:

La reserva por reinversión corresponde a la reserva por exoneración para inversión del art. 447 de la ley N° 15.903 y asciende al 31 de diciembre de 2009 y al 31 de diciembre de 2008 a \$ 1.112:154.334. Durante el ejercicio 2009 no se constituyeron reservas por este concepto por no contar con utilidad contable en el ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2008.

Al 31 de diciembre de 2008 se contabilizó un débito a reservas afectadas por concepto de la cobertura del seguro Collar por un importe de \$ 898:204.101. El saldo al 31 de diciembre de 2009 asciende a \$ 0 dado que el contrato fue cancelado el 17 de marzo de 2009.

Durante el ejercicio 2009 no se realizaron versiones a Rentas Generales.



Durables had a rise of \$ 2.124:256.661 corresponding to the increase of the balance of works in progress.

ANCAP is making important investments according to what was approved in its strategic plan. Regarding this, it is to highlight works on gas oil and low sulfur gasoline project and the investments anticipated in the segment of portland business.

The gas oil and low sulphur gasoline project whose works started in January 2009, will allow ANCAP to make viable the future refinement activity, updating the production units before specification adjustments.

This project contributes to align the refinement capacity with the fuel quality demanded by the market and in particular in relation to the evolution of engines that require more demanding specifications fuels. It is detachable as well, the relevant environmental dimension of the project through which is made an important contribution to the global reduction of emissions.

The works in progress linked to portland business aim to the deep reconversion of its plants. This project will impact in the operational costs reduction by utilization of solid fuels (charcoal, petroleum coke) of lower cost, as well as in the improvement of the plants efficiency.

On the other hand, this project contributes to the increase in the capacity oriented to satisfy the current growth and future of the local and abroad market.

The total liabilities of ANCAP had an increase at the end of 2009, of \$ 4.384:785.974 respect to the closure of 2008, being the rise of the short term liabilities of \$ 3.185:798.560 and the long term liabilities of \$ 1.198:987.414.

This liabilities increase, which is financed by part of the asset rise detailed in previous paragraphs, responds to financial debts that ANCAP agreed with a group of banks to cancel the commercial debt of UTE for an amount of \$ 2.956:095.806 and the increase of the commercial liabilities, basically operated by the financing of crude oil purchase to PDVSA within the Framework – crude and or products- buying and selling agreement with Petróleos de Venezuela SA (PDVSA) on 29th. July 2005.

The chapter Other receivables had an increase of \$ 1.656:154.589, considering short and long term. In this chapter it appears at the closing of 2009, the credit to UTE for the vouchers signed by this company as counterpart to the financing assumed by ANCAP with a group of banks for \$ 2.956:095.806. It is worth to mention that at the closing of 2009, UTE had cancelled an approximate amount of \$ 216:000.000.

The chapter Exchange assets also showed an important increase in its balance due to the major prices of crude oil and the refined products at the end of 2009 compared to 2008. In this sense, it is worth to mention the important drop that oil price experimented from the fourth quarter of the year on, as a consequence of the world financial crisis in September 2008. The total increase of this chapter amounted to \$ 1.491:323.687.

In relationship to the increase of the non current asset, whose balance was of \$ 19.176:482.970 at 31st. December 2009, which represents a rise respect to balance at the closing of 2008 of \$ 3.768:248.978, it is explained basically by the increase of the chapters Durables and Other receivables (this last one explained in previous paragraphs). The balance of the chapter

El resultado obtenido por ANCAP en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2009, fue una ganancia de \$ 1.803:101.092.

Las ventas totales de ANCAP en el año 2009 ascendieron a \$ 55.015:120.894. Si bien este importe es inferior al de las ventas correspondientes al ejercicio 2008, la variación se explica por los menores precios de los productos del negocio de combustibles del año 2009 ya que las ventas medidas en unidades aumentaron respecto al año anterior.

Si bien las ventas crecieron en términos de unidades, los menores precios del año 2009 en relación a los del 2008 impactaron en un menor nivel de facturación.

Los precios de venta de los combustibles (negocio de incidencia determinante) a todos los mercados del año 2009 fueron inferiores a los del año 2008 fundamentalmente por los menores precios de la materia prima crudo.

En el año 2008 el precio promedio que pagó ANCAP por las compras de crudo fue de US\$ 98 por barril habiendo alcanzado el precio de US\$ 133 por barril en su pico más alto, mientras que el precio de compra promedio correspondiente al año 2009 fue de US\$ 61 por barril.

Durante el año 2009 se produjo una recuperación en el margen del negocio de combustibles como consecuencia del impacto del ajuste por inflación de los inventarios al cierre del año 2008.

El IPPN, índice utilizado en 2008 por ANCAP para ajustar sus estados contables por inflación (de acuerdo a lo preceptuado por el Tribunal de Cuentas), presentó importantes variaciones durante el año. En el primer semestre tuvo un incremento acumulado del 13% sufriendo una importante caída a partir del mes de setiembre, para cerrar el año con una variación acumulada anual de 6,43%.

Esta fuerte caída en los últimos meses de 2008 provocó que los stocks sufrieran una devaluación importante al cierre de ese año, lo que ocasionó a ANCAP una importante pérdida por este concepto.

Durante el año 2009 al venderse esos stocks (devaluados), el costo de ventas resulta menor por lo que el margen presentado muestra una mejora considerable, que impactó fuertemente en el resultado obtenido en el ejercicio 2009.

Por último cabe destacar que el EBITDA de ANCAP del año 2009 ascendió a \$4.854:566.888, al tiempo que el patrimonio de la empresa continuó creciendo, acumulando en los últimos cinco años un incremento aproximado del 50%.



In compliance of what is ruled by the Ordinance N°81 of the Account Court it was informed that the reserves exposed in the net worth, detailed in the evolution statement maintain their nominal value. They match to the following concepts:

Provision by reinvestment corresponds to provision by exoneration for investment according to article 447 of the law No. 15.903 and amounts to \$ 1.112:154.334 at 31st. December 2009 and 31st. December 2008. During the fiscal year 2009, no provisions for this concept were set up, having no accounting utility in the closed year at 31st. December 2008.

At 31st. December 2008 it was entered a debit to affected reserves by concept of the Collar insurance coverage for an amount of \$ 898:204.101. The balance at 31st. December 2009 arises at \$ 0 due to the fact that the contract was cancelled on 17th. March 2009.

During the fiscal year 2009 no releases were made to General Revenue. The result obtained by ANCAP in the year ended at 31st. December 2009, was a gain of \$ 1.803:101.092.

The total sales of ANCAP in 2009 amounted to \$ 55.015:120.894. Though this amount is lower than the sales in 2008, the variation is explained by lower prices of the products in the fuels business in 2009, due to the sales measured in units increased, regarding the previous year. Although sales grew in terms of units, the lower prices of 2009 compared to 2008 impacted in a lower level of invoicing. The sale prices of fuels (business of determined incidence) to all the markets

in 2009 were lower than in 2008, basically due to the lower prices of the crude raw material.

In 2008 the average price ANCAP paid for the crude oil purchase was US\$ 98 per barrel having reached US\$ 133 per barrel in its highest tip, while the purchase average price in 2009 was of US\$ 61 per barrel.

During 2009, a recovery was made in the fuel business margin as a consequence of the impact of the adjustment by inflation of the inventories at the closing of 2008.

The IPPN, index used by ANCAP in 2008 to adjust its accounting statements by inflation, (according to what is ruled by the Account Court), showed important variations during the year. In the first half, it had an accumulated increase of 13% suffering an important drop from September on, to close the year with an annual accumulated variation of 6.43%.

This strong drop in the last months of 2008, provoked stocks suffered an important devaluation at the closing of the year, which caused ANCAP a significant loss by this concept.

Along 2009, when stocks were sold (devaluated), the sales cost appears to be minor; hence the margin shows a considerable improvement that strongly impacted in the result obtained in 2009.

At last, it is worth to mention that the EBITDA of ANCAP for 2009 amounted to \$ 4.854:566.888, as the company net worth continued to grow accumulating an approximate increase of 50%.



9.2 Estados contables

Estado de situación patrimonial individual al 31 de diciembre de 2009			
En pesos uruguayos (*)			In Uruguayan pesos
	Diciembre 2009	Diciembre 2008	
Activo			Asset
Activo corriente			Current asset
Disponibilidades	860.183.380	965.231.412	Disponibilidades
Inversiones temporarias	4.649.700.313	2.248.918.069	Availabilities
Créditos por ventas	2.211.217.667	3.517.100.539	Sales receivables
Otros créditos	2.487.701.800	1.589.204.731	Other receivables
Bienes de cambio	10.189.293.637	8.697.969.950	Exchange goods
Total activo corriente	20.398.096.797	17.018.424.701	Total current asset
Activo no corriente			Non current asset
Bienes de uso	12.807.166.536	10.682.909.875	Durables
Inversiones	3.738.764.197	2.562.628.134	Investment
Otros créditos	2.325.621.090	1.567.963.570	Other receivables
Intangibles	164.027.446	195.856.102	Intangibles
Créditos por ventas	140.903.701	106.328.683	Sales receivables
Activo por impuestos diferidos		292.547.628	Asset due to differed taxes
Total activo no corriente	19.176.482.970	15.408.233.992	Total non current asset
Total activo	39.574.579.767	32.426.658.693	Total asset
Pasivo			Liabilities
Pasivo corriente			Current liabilities
Deudas comerciales	6.914.698.141	4.722.181.793	Commercial debts
Deudas financieras	2.060.947.650	-	Financial debts
Deudas diversas	1.189.241.260	2.232.656.744	Diverse debts
Previsiones	83.517.468	107.767.422	Provisions
Total pasivo corriente	10.248.404.519	7.062.605.959	Total current asset
Pasivo no corriente			Non current liabilities
Deudas comerciales	7.653.258.453	8.115.137.578	Commercial debts
Deudas financieras	1.364.430.609	-	Financial debts
Deudas diversas	225.277.651	246.295.646	Diverse debts
Pasivo por impuesto diferido	317.453.925	-	Liabilities due to differed taxes
Total pasivo no corriente	9.560.420.638	8.361.433.224	Total non current liabilities
Total pasivo	19.808.825.157	15.424.039.183	Total liabilities
Patrimonio			Net wealth
Ajustes al patrimonio	14.468.606.527	14.406.776.620	Net wealth adjustments
Reservas	1.112.154.334	213.950.233	Reserves
Resultados acumulados	2.381.892.657	3.855.419.285	Accumulated results
Resultado del ejercicio	1.803.101.092	-1.473.526.628	Result of the fiscal year
Total patrimonio	19.765.754.610	17.002.619.510	Total net wealth
Total pasivo y patrimonio	39.574.579.767	32.426.658.693	Total liabilities and net wealth
Net wealth situation statement as at December 31 st., 2009			
(*) Importes expresados en moneda de cierre del 31 de diciembre de 2009		(*) Amounts expressed in closing currency as at December 2009	

9.2 Accountings statements

Estado de resultados individual por el ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2009			
En pesos uruguayos (*)	Diciembre 2009	Diciembre 2008	In Uruguayan pesos
Ingresos operativos			Operative income
Locales	45.990.471.871	55.035.552.188	Local
Exportaciones	2.735.338.369	4.953.690.122	Exports
Bunkers	6.289.310.654	8.973.373.987	Bunkers
	55.015.120.894	68.962.616.297	
Descuentos y bonificaciones e impuestos			Discounts, bonuses and taxes
Descuentos y bonificaciones e impuestos	-5.323.689.968	-4.530.861.542	Discounts, bonuses and taxes
IMESI	-5.946.350.944	-4.692.286.328	IMESI
Contribución al fideicomiso sector transporte colectivo	-1.376.538.310	-1.834.315.573	Trust contribution - Collective transport area
	-12.646.579.222	-11.057.463.443	
Ingresos operativos netos	42.368.541.672	57.905.152.854	Operative net income
Costo de los bienes vendidos	-35.028.906.056	-55.552.958.767	Cost of sold goods
Resultado bruto	7.339.635.616	2.352.194.087	Gross income
Gasto de administración y ventas			Administration and sales expenses
Retribuciones personales y cargas sociales	-947.692.012	-734.601.851	Personal payments and social benefits
Amortizaciones	-161.788.966	-160.982.274	Amortizations
Gastos directos de ventas	-899.895.797	-769.486.669	Sales direct expenses
Impuestos, tasas y contribuciones	-1.257.781.202	-730.206.215	Taxes, fees and contribution
Otros gastos	-652.719.254	-517.799.906	Other expenses
	-3.919.877.231	-2.913.076.915	
Resultados diversos			Miscellaneous income
Resultado por inversión en subsidiarias	210.159.514	-508.512.378	Income due to subsidiary investment
Otros ingresos	79.596.095	108.934.724	Other incomes
Otros egresos	-426.014.342	-270.248.267	Other incomes
	-136.258.733	-669.825.921	
Resultado operativo	3.283.499.652	-1.230.708.749	Operative income
Resultados financieros			Financial income
Intereses ganados y otros ingresos financieros	224.380.798	158.771.115	Earned interests and other financial incomes
Intereses perdidos y otros resultados financieros	-1.702.210.943	-659.317.421	Lost interests and financial expenses
Resultado por exposición a la inflación y diferencia de cambio	361.153.963	-271.021.969	Income due to inflation exposure
	-1.116.676.182	-771.568.275	
Impuesto a la renta	-363.722.378	528.750.396	Income tax
Resultado neto	1.803.101.092	-1.473.526.628	Net income
Individual profit statement as at December 31st. 2009			
(*) Importes expresados en moneda de cierre del 31 de diciembre de 2009		(*) Amounts expressed in closing currency as at December 2009	

Estado de situación patrimonial al 31 de diciembre de 2009			
(En dólares estadounidenses)	Diciembre 2009	Diciembre 2008	(In USA dollars)
ACTIVO			ASSETS
Activo corriente			Current assets
Disponibilidades	43.804.216	49.153.710	Available assets
Inversiones temporarias	236.782.620	114.524.524	Temporary investments
Créditos por ventas	112.604.658	179.105.797	Sales receivables
Otros créditos	126.684.412	80.929.100	Other receivables
Bienes de cambio	518.882.397	442.937.819	Exchange assets
Total activo corriente	1.038.758.303	866.650.950	Total current assets
Activo no corriente			Non current assets
Bienes de uso	652.195.679	544.019.447	Durables
Inversiones	190.393.858	130.499.981	Investments
Otros créditos	118.430.569	79.847.409	Other receivables
Intangibles	8.352.979	9.973.830	Intangibles
Créditos por ventas	7.175.419	5.414.711	Sales receivables
Activo por impuesto diferido	-	14.897.776	Assets for differed tax
Total activo no corriente	976.548.504	784.653.154	Total non current assets
TOTAL ACTIVO	2.015.306.807	1.651.304.104	TOTAL ASSETS
PASIVO			LIABILITIES
Pasivo corriente			Current liabilities
Deudas comerciales	352.125.994	240.473.687	Commercial debts
Deudas financieras	104.952.266	-	Financial debts
Deudas diversas	60.561.250	113.696.427	Miscellaneous debts
Previsiones	4.253.067	5.487.978	Provisions
Total pasivo corriente	521.892.577	359.658.092	Total current liabilities
Pasivo no corriente			Non current liabilities
Deudas comerciales	389.736.643	413.257.503	Commercial debts
Deudas financieras	69.482.640	-	Financial debts
Deudas diversas	11.472.101	12.542.427	Miscellaneous debts
Pasivo por impuesto diferido	16.166.111	-	Liabilities for differed tax
Total pasivo no corriente	486.857.495	425.799.930	Total non current liabilities
TOTAL PASIVO	1.008.750.072	785.458.022	TOTAL LIABILITIES
PATRIMONIO			NET WORTH
Ajustes al patrimonio	736.803.306	733.654.663	Net worth adjustment
Reservas	56.635.654	10.895.261	Reserves
Resultados acumulados	121.296.158	196.334.434	Previous year incomes
Resultado del ejercicio	91.821.617	-75.038.276	Financial year incomes
TOTAL PATRIMONIO	1.006.556.735	865.846.082	TOTAL NET WORTH
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.015.306.807	1.651.304.104	TOTAL LIABILITIES AND NET WORTH

Financial statement as at December 31 st., 2009

Estado de resultados por el ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2009			
(En dólares estadounidenses)	Diciembre 2009	Diciembre 2008	(In USA dollars)
Ingresos operativos	2.342.031.465	2.802.645.628	Operative incomes
Locales	139.295.125	252.263.081	Local
Exportaciones	320.278.589	456.962.570	Export
Bunkers	2.801.605.179	3.511.871.279	Bunkers
Descuentos y bonificaciones e impuestos			Discounts, bonuses and taxes
Descuentos y bonificaciones e impuestos	-271.105.056	-230.730.842	Discounts, bonuses and taxes
IMESI	-302.813.614	-238.951.282	IMESI
Contribución al fideicomiso sector transporte colectivo	-70.099.216	-93.411.192	Trust contribution – collective transport area
	-644.017.886	-563.093.316	
INGRESOS OPERATIVOS NETOS	2.157.587.293	2.948.777.963	OPERATIVE NET INCOMES
COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS	-1.783.821.666	-2.828.994.183	COST OF SOLD GOODS
RESULTADO BRUTO	373.765.627	119.783.780	GROSS INCOME
Gastos de administración y ventas			Administration and sales expenses
Retribuciones personales y cargas sociales	-48.260.528	-37.409.067	Personal payments and social benefits
Amortizaciones	-8.238.986	-8.197.906	Amortizations
Gastos directos de ventas	-45.826.542	-39.185.551	Sales direct expenses
Impuestos, tasas y contribuciones	-64.051.597	-37.185.223	Taxes, fees and contributions
Otros gastos	-33.239.255	-26.368.585	Other expenses
	-199.616.908	-148.346.332	
Resultados diversos			Miscellaneous incomes
Resultado por inversión en subsidiarias	10.702.221	-25.895.624	Income due to subsidiary investment
Otros ingresos	4.053.373	5.547.422	Other income
Otros egresos	-21.694.471	-13.762.198	Other expenses
	-6.938.877	-34.110.400	
RESULTADO OPERATIVO	167.209.842	-62.672.952	OPERATIVE INCOMES
Resultados financieros			Financial income
Intereses ganados y otros ingresos financieros	11.426.430	8.085.304	Earned interests and other financial incomes
Intereses perdidos y otros resultados financieros	-86.683.860	-33.575.262	Lost interests and financial expenses
Resultado por exposición a la inflación y diferencia de cambio	18.391.504	-13.801.597	Income due to inflation exposure and exchange difference
	-56.865.926	-39.291.555	
Impuesto a la renta	-18.522.299	26.926.231	Income tax
RESULTADO NETO	91.821.617	-75.038.276	NET INCOME

Profit statement as at December 31 st., 2009 In USA dollars

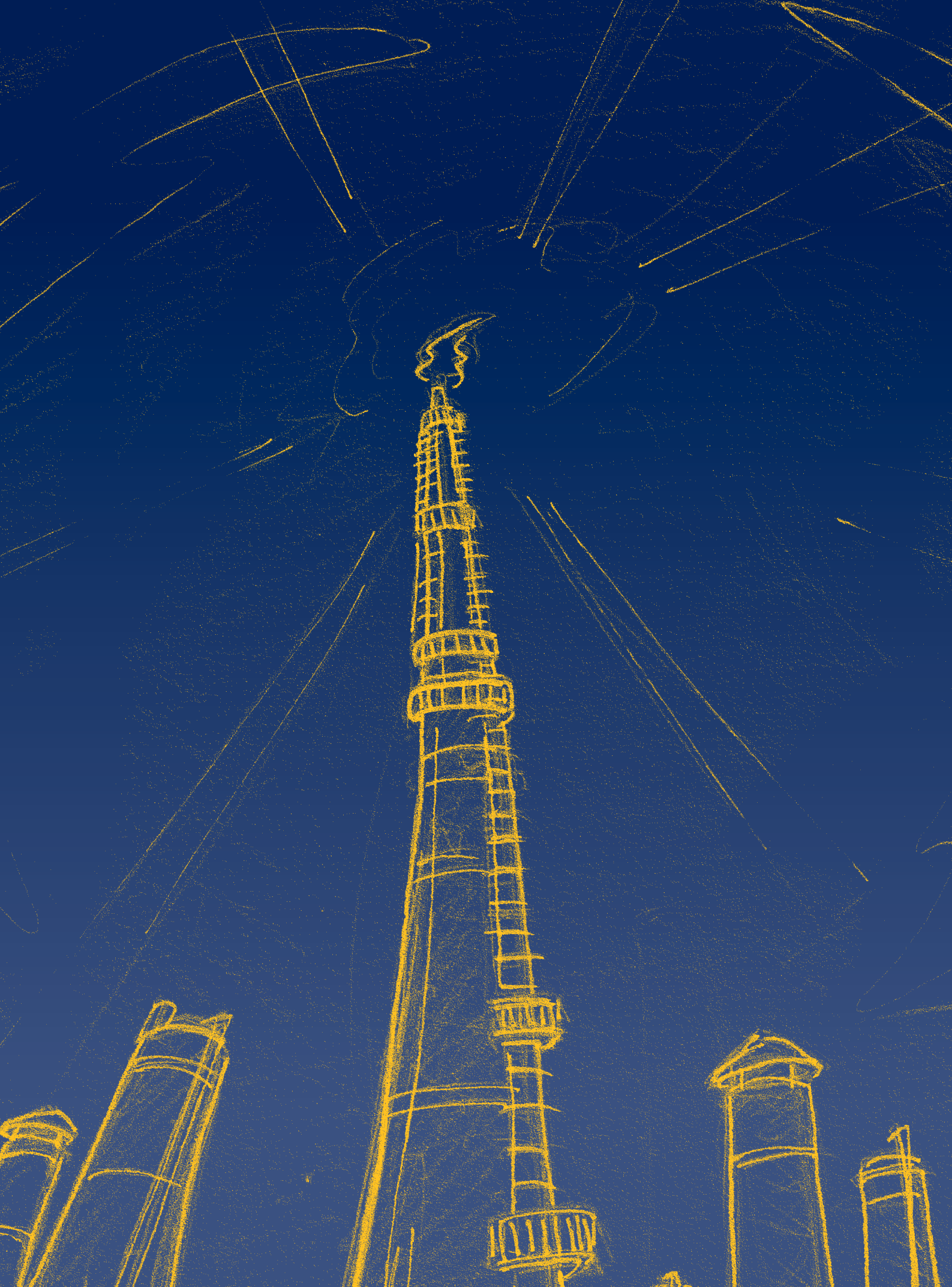
Dirección:Paysandú y Av.Libertador Brig.Gral.Lavalleja
Teléfonos:(5982) 1931
Fax:(598) 2 902 11 36 - 2 902 16 42
internet:www.ancap.com.uy - Casilla de Correo 1090
Telex:ANCAP UY 23168
C.P.11100 Montevideo - Uruguay

Address: Paysandú y Av.Libertador Brig.Gral.Lavalleja
Phone: (5982) 1931
Fax:(598) 2 902 11 36 - 2 902 16 42
Web page: www.ancap.com.uy - Mail box: 1090
Telex:ANCAP UY 23168
Postal Code 11100 Montevideo - Uruguay



MEMORIA Y BALANCE

ANNUAL REPORT AND ACCOUNTING STATEMENTS





Diseño gráfico y animación digital:

Graphic design and layout:

Pablo Vannet - Vag-net

Tel./fax - Phone/fax

(598) 99 11 34 14

www.vagnet.com.uy

email: info@vag-net.com

Dibujos - Drawings

Joaquin Barcala

Fotografías:

Photographs:

- Andrés Cardinal

andcar@adinet.com.uy

099 222 599

- Pablo Vannet

pablo@vagnet.com.uy

099 11 34 14

Archivo Ancap digitalizado

Digitized Ancap file

Vag-net

Traducción: / Translation

Mariella Maisonnave

Impresión: Imprenta Rojo

Depósito Legal N° 353.233