



**ANCAP**

**MEMORIA Y BALANCE**

**2018**

**INGLES**



## INDICE

Información Institucional .....	4
Reseña Histórica .....	5
Linea de Tiempo .....	7
Directorio .....	8
Misión y Visión.....	11
Valores y Principios .....	12
Organigrama .....	14
Mensaje De La Presidente .....	15
Mensaje Del Gerente General.....	17
Gerencia de Producción de Energéticos.....	19
Gerencia de Planificación y Control.....	21
Gerencia de Ingeniería .....	22
Gerencia de Comercialización de Energéticos .....	23



Gerencia de Comercio Exterior .....	24
Gerencia de Gas Natural.....	28
Gerencia de Ventas de Combustibles, Lubricantes y Especialidades .....	29
Gerencia de Desarrollo y Gestión .....	36
Gerencia de Planificación y Desarrollo.....	38
Gerencia de Control de Gestión .....	40
Gerencia de Exploración y Producción .....	41
Gerencia de Medio de Ambiente, .....	48
Gerencia de Recursos Humanos .....	58
Gerencia de Nuevas Tecnologías y Estrategia Digital .....	65
Gerencia Producción de Pórtland .....	69
Gerencia de Comunicación Institucional .....	71
Empresas Vinculadas .....	78
Gerencia Económico Financiera .....	90
Estados Contables .....	96





INFORMACIÓN INSTITUCIONAL



## RESEÑA HISTÓRICA

ANCAP fue creada el 15 de octubre de 1931 de acuerdo a lo dispuesto por la Ley N°8.764 que indica en su artículo 1°: “Créase un ente Industrial del Estado, que se denominará Administración Nacional de Combustibles Alcohol y Pórtland 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”.

En las primeras etapas de crecimiento del ente, se concretó la construcción de la única refinería existente en Uruguay, se fueron multiplicando sus estaciones de servicio, la instalación de las fábricas de pórtland, la industria de productos químicos, diversas plantas industriales en el interior del país, los laboratorios de alcoholes, las distribuidoras de productos, hasta llegar a un presente de continuos desafíos para reposicionarla como una empresa moderna y eficiente al servicio de un país productivo.

En 1933 ingresó a un mercado de competencia de combustibles líquidos refinados, a través de la importación y venta de productos en todo el país, y se instalan las dos primeras estaciones de servicio en Montevideo. Ancap construye sus primeras instalaciones petroleras para operar como

distribuidora y en 1935 inicia la segunda etapa con el montaje de la primera y única refinería de combustible del país, con una capacidad de refinación de 600 m<sup>3</sup> diarios.

Superadas las restricciones de aprovisionamiento derivadas de la escasez de materia prima en la década del 40, y dada la gran demanda doméstica de los bienes producidos por ANCAP, durante los años 45 y 46 debió abocarse a la primera reconversión de sus instalaciones originales.

La segunda fase de reconversión de sus instalaciones, entre los años 59 y 61, incluyó la ampliación de la refinería y la instalación de tres nuevas plantas de distribución ubicadas en Treinta y Tres, Durazno y Colonia. La ampliación de 1961 permitió obtener capacidad suficiente para refinar todos los combustibles que se consumían.

Durante la década del 70 la empresa continúa el proceso de crecimiento con la construcción de una terminal de superpetroleros en el este del país y la de un oleoducto que la comunica con la Refinería.





Entre el 75 y 90 se posiciona como la mayor industria pesada del país y en ese marco transformó toda su organización. En consonancia con las demandas del mercado y la necesidad de profundizar el compromiso ambiental de la empresa, desde 1990 comenzó a trabajar en la elaboración de nuevas naftas con la reducción de niveles de plomo y azufre.

Entre los avances tecnológicos más importantes se destaca la instalación de un sistema de “Control Distribuido de Programación Lógica”, por el cual la operación pasó a estar organizada desde una sala de control para supervisar los procesos de Refinería.

Este sistema permitió una mejora sustancial en el control de procesos, el ajuste de calidad de cada producto, la operación de seguridad y el manejo de las emergencias.

En 2003 finalizan las obras de remodelación y ampliación que abarcaron las unidades existentes y la construcción de nuevas unidades, como las nuevas de hidro tratamiento de naftas y reformación catalítica de regeneración continua, así como la isomerización de gasolina liviana, y el aumento de capacidad de procesamiento de crudo a 50.000 barriles diarios.

Se consolida en 2006 el proyecto Sucro Alcohólico como un emprendimiento Agro Energético Alimentario. En los polos agroindustriales de Bella Unión y Montevideo se producen etanol, biodiesel, azúcar, alimento animal y energía eléctrica, a partir de la caña de azúcar, sorgo y girasol. Con el desarrollo de los Biocombustibles se incorporó el biodiesel a la matriz energética nacional, incorporándose por Ley el 5% de biodiesel en las naftas.

La construcción de la Plata Desulfuradora permitió desarrollar una nueva generación de combustibles limpios, reduciendo un 99.5% el azufre en el gasoil y un 85% en las naftas, con un positivo impacto ambiental, mejorando la calidad del aire y adecuando los combustibles a los estándares internacionales. Actualmente el Directorio trabaja en un proceso de transformaciones para reposicionar a la empresa, con ajuste a un modelo de gobernanza corporativa, tendiente a la mejora de los resultados de todos sus negocios, en procura de la máxima eficiencia, seguridad en la operación, preservando la salud ocupacional y la protección del medio ambiente. Un camino de transformaciones en la gestión de la gobernanza de todo su portafolio de negocios, desarrollando su capital humano para posicionar una empresa al servicio de la construcción del Uruguay.





LINEA DE TIEMPO



**DIRECTORIO**





Presidente  
Marta Gabriela Jara Otero  
*Ingeniera Química*

En ejercicio desde el 14/03/2016 a la fecha.

Nacida en Uruguay en 1964, casada y con dos hijos, desarrolló sus competencias profesionales en Argentina, México, Venezuela y Reino Unido. Realizó sus estudios de Ingeniería Química en la Universidad de Buenos Aires y tiene un Máster en Gestión Financiera y Estratégica de la Universidad de Kingston en Reino Unido.

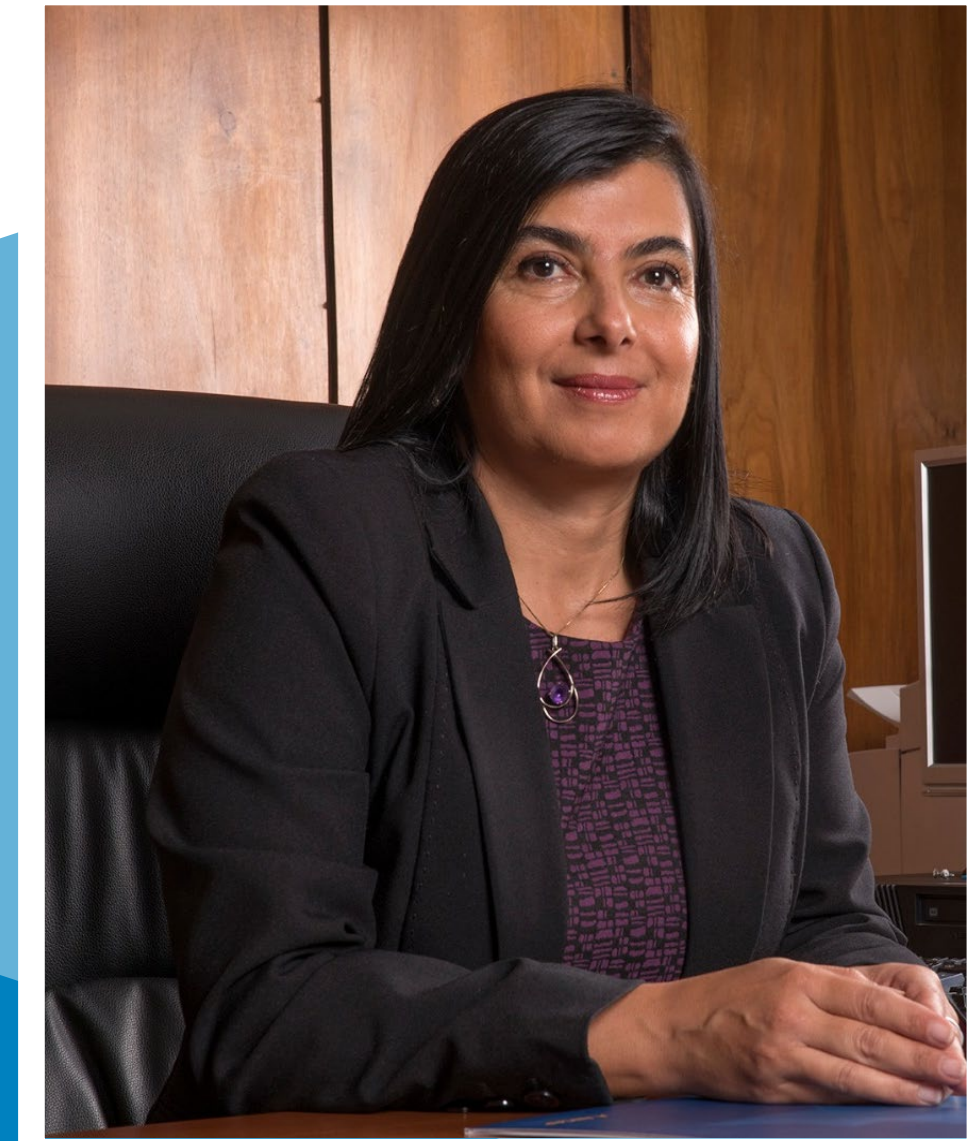
Con 24 años de experiencia en el rubro petrolero nacional e internacional, ha ocupado cargos en refinerías, lubricantes, gas natural, desarrollo de nuevos negocios y dirección general. Dentro de sus experiencias más destacadas se encuentra su desempeño como Presidente y CEO de Shell México del 2008 al 2012, período en el que asumió responsabilidades ejecutivas en distintas cámaras industriales, fue considerada una de las 20 mujeres más poderosas en México y se ubicó entre los 100 líderes del sector energético de ese país. Antes de asumir la Presidencia de ANCAP, fue Gerente General de Gas Sayago SA, empresa uruguaya constituida en 2011 por las empresas públicas ANCAP (hidrocarburos, alcoholes y cemento) y UTE (electricidad) para el desarrollo de una terminal offshore de Gas Natural Licuado.



Vice Presidente  
Juan Carlos Herrera Todeschini  
*Contador*

En ejercicio desde el 14/03/2016 a la fecha.

Ingresó a la administración pública en 1983 como Auxiliar Administrativo de UTE. Entre 2005 y 2010 fue designado como Asesor del Directorio de UTE. Fue Asesor del Directorio de OSE en el período 2011 – 2013. En marzo de 2015 ocupa la Asesoría de la Dirección de Presupuestos, Control y Gestión en la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República hasta su nombramiento en el Directorio de ANCAP como Vicepresidente. Ejerció la docencia universitaria en la cátedra "Negocios con el exterior" de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración



Directora  
Laura Saldanha Viva  
*Ingeniera Eléctrica*

En ejercicio desde el 14/03/2016 a la fecha.

Cuenta con una Maestría en Gerencia de las Telecomunicaciones, con amplia experiencia en la gestión de empresas públicas, especialmente en la gestión corporativa, planificación y proyectos técnicos. Ingresó en ANTEL en el año 1992 como estudiante de ingeniería, desarrollando una carrera funcional en la que ocupó los cargos de: Gerente de Sector Transporte y Sistemas Integrados de Planificación Técnica, Director de Nuevas Tecnologías, Gerente de Área Ingeniería de Transporte y Núcleo, Gerente de Área Estrategia Internacional de Internet y Gerente de División Estrategia Corporativa donde se desempeñó hasta el año 2016.





Director  
Ignacio Berti Moyano  
*Doctor en Derecho*

En ejercicio desde el 07/06/2016 a la fecha.

Es Abogado, Doctor en Derecho y Ciencias Sociales, UDELAR. Con especialización en Derecho Público, Derecho Constitucional, Derecho Aeronáutico y Derecho Comercial. En materia gubernamental, se desempeñó, entre otros cargos, como Presidente de Directorio de Pluna Ente Autónomo y Gerente de División Jurídica de Pluna Ente Autónomo.



Director  
Diego Labat Legarra  
*Economista Contador*

En ejercicio entre el 29/05/2015 y el 14/3/2016 y desde el 07/06/2016 a la fecha.

Cuenta con especializaciones en Dirección de Empresas y Economía. Acredita más de veinte años de trayectoria en el sistema financiero en bancos internacionales. Por casi dos décadas ejerce la docencia, en la Universidad de la República y universidades privadas.



Gerente General  
Jorge Ignacio Horvath Espiga  
*Ingeniero Industrial Mecánico*

En ejercicio desde el 31/10/2016 a la fecha.

Cuenta con estudios de nivel de posgrado en el Sloan Business School de Massachusetts Institute of Technology (Estados Unidos), y en la Cranfield University (Reino Unido). Posee más de 12 años de experiencia de nivel gerencial, así como en la industria del petróleo y el gas. Desde 2007 integró Schlumberger, la mayor empresa del mundo de servicios petroleros, donde ocupó las posiciones de Gerente de Logística Europa, Gerente Mundial de Flota de Vehículos, Gerente Mundial de la Categoría Equipos de Campo, Gerente de Logística y Distribución para Norte América y el Caribe.

## MISIÓN Y VISIÓN

### Nuestra Misión

Aseguramos al país el abastecimiento de nuestros productos energéticos y proveemos cementos pórtland y alcoholes, todo ello conforme a estándares regionales de calidad y a las necesidades de clientes/usuarios. Estamos orientados al mejoramiento continuo de la eficiencia y competitividad, propiciamos el desarrollo integral y la participación del personal, actuamos con responsabilidad social y ambiental y estamos comprometidos con la confianza que genera nuestra empresa.

### Nuestra 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.



## VALORES Y PRINCIPIOS

Los siguientes valores y principios institucionales nos caracterizan como servidores públicos, y son los que guían nuestras actitudes y conductas, construyendo la base fundamental de todas nuestras acciones y decisiones en el que hacer de la empresa.

### Transparencia

Compromiso y disposición de actuar en forma clara, sin ambigüedades, de acuerdo con reglas conocidas, difundiendo oportunamente los datos e información adecuada en forma fiel y verificable facilitando las instancias de control, tanto interna como externamente y de acuerdo con las normas internas y la legislación vigente.

### Integridad y respeto

Actuar con rectitud, probidad y honestidad, manteniendo un comportamiento ético incuestionable y promoviendo una rigurosa coherencia entre nuestras acciones y valores. Reconocer la dignidad y los derechos de los demás, evitando toda clase de discriminación.

### Honestidad

Actuar siempre basados en la verdad y en la justicia, dando a cada quien lo que le corresponde, incluido uno mismo, con honradez y rectitud.

### Responsabilidad

Actuar diligentemente y con conocimiento en la realización de las funciones, deberes y obligaciones encomendadas, previendo y asumiendo las consecuencias de las acciones y decisiones adoptadas, comprometiendo todas nuestras capacidades

### Eficiencia y eficacia

Cumplir con los objetivos fijados mediante el uso optimizado en tiempo y forma de los recursos disponibles, de manera de obtener el mejor resultado para los dueños, clientes y empleados.

## Desarrollo integral del personal

Promover el desarrollo y la capacitación integral de los empleados de la compañía, estableciendo y reforzando un ambiente de trabajo de confianza y compromiso, que promueva y facilite la participación, el trabajo en equipo y el respeto, así como la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el equilibrio entre el trabajo, el personal y vida familiar.

Un compromiso con la seguridad, la salud y la preservación del medio ambiente.

Orientar la gestión de la empresa para operar en condiciones de seguridad para el personal y bienes materiales a su cargo. Asegurar altos estándares de salud para todos los trabajadores. Para guiar los planes, programas, actividades y operaciones de la empresa en todas las etapas, con las mejores prácticas disponibles en conservación y protección ambiental.

## Compromiso con la seguridad, la salud y la preservación del medio ambiente

Orientar la gestión de la empresa de modo que sus actividades se realicen en condiciones de seguridad para las personas y los bienes materiales bajo su responsabilidad. Asegurar altos estándares de salud para todos los trabajadores. Orientar los planes, programas, actividades y operaciones de la empresa en todas sus etapas, por las mejores prácticas disponibles en materia de conservación y protección ambiental.



# Directorio

**Presidente**  
Ing. Marta Jara Otero

**Vicepresidente**  
Cr. Juan Carlos Herrera Todeschini

**Directora**  
Ing. Laura Saldanha

**Director**  
Dr. Ignacio Berti

**Director**  
Ec. Diego Labat

**Secretaría General**  
Dr. Miguel A. Tato

**Comunicación Institucional**  
Lic. Natalia Arralde

**Servicios Jurídicos**  
Dr. Leonardo Bianchi

**Gobernanza, Riesgo y Cumplimiento**  
Cra Estela Machin

**Gerencia General**  
Ing. Ignacio Horvath

**Desarrollo y Gestión**  
Ing. Gerardo Marcelli

**Producción de Energéticos**  
Ing. José Pastorino

**Comercialización de Energéticos**  
Ing. Ind. Mauricio Aguadé

**Medio Ambiente Seguridad y Calidad**  
Ing. Mariela Fresia

**Gestión de Suministros**  
Ing. Ind. Ernesto Bastarrica

**Producción de Pórtland**  
Ing. Quim. Gustavo Pereyra

**Nuevas Tecnologías y Estrategia Digital**  
Ing. Carlos Fournier

**Económica Financiera**  
Cr. Gustavo Mayola

**Recursos Humanos**  
Ec. Hubert Arbildi

**Planificación y Desarrollo**  
Ing. Miguel Rabosto

**Planificación y Control**

**Control de Gestión**  
Ing. Alejandro Stipanovic

**Exploración y Producción**  
Dr. Héctor De Santa Ana

**Refinación**  
Ing. Claudia Kalamar

**Mantenimiento**  
Ing. Mario Rodríguez

**Ingeniería**  
Ing. Diego Irabedra

**Lubricantes**  
Ing. Denise Akiki

**Comercio Exterior**  
Ing. Nunzia Spagna

**Ventas de Combustibles Lubricantes y Especialidades**  
Cra. Susana Puga

**Gas Natural**  
Ing. Ruben Schiavo

**Seguros**

**Abastecimiento**  
Sr. Sergio Sierra

**Logística**  
Ing. Eduardo Lurner

**Gestión de Instalaciones**  
Ing. Elec. Daniel Sosa

**Operaciones de Pórtland**  
Ing. Fernando Acuña

**Desarrollo y Control de Pórtland**  
Ing. Silvana Pastorini

**Tecnología de la Información**  
A/P María Nela Moreno

**ORGANIGRAMA**



## MENSAJE DE LA PRESIDENTE

Se cumplen tres años desde que ANCAP recibió un aporte de capital por parte del Estado Uruguayo. En ese momento, todo el foco se volcó a restablecer prioridades operativas en respuesta a una baja liquidez, un alto apalancamiento y, en definitiva, a recuperar la salud financiera de empresa.

La sustentabilidad pasó a ser un filtro constante en nuestras decisiones y, como equipo, nos retamos unos a otros en la búsqueda de ese balance que conjuga de la mejor manera posible objetivos económicos, sociales y medioambientales, siempre priorizando la seguridad de las personas.







Juntos dialogamos con expertos, socios, autoridades, empresas del sector público y privado para trabajar en cómo enfrentarlo. En este proceso vemos muchas oportunidades para acercarnos a nuestros usuarios y clientes con servicios más sofisticados que brinden una mejor experiencia.

Reconocemos que esto es fundamental para mantener la vigencia de nuestra empresa. También vemos oportunidades de introducir productos que respondan a las necesidades de un planeta agobiado por el cambio climático a la vez que nos hacen más independientes de la volatilidad del petróleo. Hemos dado los primeros pasos hacia una movilidad basada en el hidrógeno de fuentes renovables, algo que se puede dar a corto plazo en Uruguay como en poquísimos lugares en el mundo.

‘Estarenovacióndelportafolioimplicatambiénlamodernización de nuestro negocio actual y asumir con sentido de urgencia lanecesidaddeadaptarlomediante laadopción detecnología y el replanteo de los procesos. La eficiencia toma una dimensión nueva, en la medida que la conectividad, la digitalización y el uso masivo de datos nos permiten gestionar nuestros activos y procesos en forma radicalmente más económica, más segura y más confiable.

Estamos comprometidos con esta ruta de adaptación, y con una actitud responsable que nos permita recorrer todo el ciclo de vida de los negocios tradicionales.

Esto requiere a veces decisiones difíciles y, sin duda, requiere profundizar el diálogo para crear los consensos y la confianza en un futuro que no excluya a nadie.

Estamos convencidos de que la importancia de este proceso trasciende a ANCAP. Como una empresa emblemática y de gran porte en el Uruguay, sabemos que el éxito que obtengamos fija una referencia y abre las puertas a soluciones que pueden ser recogidas por la industria en su conjunto.

Con una empresa sana y renovada, una gobernanza más moderna, un equipo más diverso y comprometido, y una agenda de innovación ambiciosa, empezamos el 2019 y esperamos cerrar un período de administración que defina la ANCAP 4.0.

*Marta Gabriela Jara Otero*  
*Ingeniera Química*

-----  
*Presidente de ANCAP*



## MENSAJE DEL GERENTE GENERAL

El 2018 ha sido un año de consolidación de los resultados económicos de ANCAP y de progreso en la definición y ejecución de las líneas estratégicas de todo el Grupo.

En el plano económico se ha visto una mejora en todas las líneas de negocio, Combustibles, Gas Natural y Portland, así como en los negocios de las empresas subsidiarias. En conjunto se obtuvo un resultado de 88 millones de dólares para el 2018, reafirmando la tendencia de los últimos 3 años. Puntualmente en combustibles la refinería de La Teja logró una producción récord histórica de 16 millones de barriles, logrando abastecer el 100% del mercado interno de combustibles y el mercado de generación térmica.





La publicación de la paramétrica de tarifas de combustibles para el año 2018 y su consecuente publicación en los balances semestrales fue un hito enmarcado dentro de las políticas de transparencia impulsadas por ANCAP.

En esta paramétrica los resultados de la empresa se vinculan a las principales variables externas que inciden en la estructura de costos, que son la cotización del dólar y el precio del crudo Brent. En ese momento se fijó como compromiso de gestión lograr ahorros estructurales de 25 millones de dólares en todas las áreas, que han sido obtenidos con éxito. Otra de las políticas impulsadas en pos de la transparencia fue la ejecución de varios talleres de trabajo con periodistas, ente regulador y otros actores sociales relevantes.

En este año hemos avanzado en un nuevo proceso de planificación estratégica del que surgieron los siguientes focos estratégicos en los cuales estaremos trabajando: eficiencia, cliente, negocios, tecnología y capital humano. Este proceso contó con la participación de todas las áreas y subsidiarias del Grupo que actualmente están trabajando en casi 30 proyectos estratégicos que fijan el rumbo de la compañía para los próximos años.

Adicionalmente se terminaron de consolidar los cambios en la estrategia presente del Grupo con la salida de negocios no que no son considerados como medulares y se ha hecho énfasis en aquellos que sí lo son. Se han revertido los resultados de Carboclor, reorientando su negocio, y se ha recorrido el camino para la salida y cierre de CABA. Se lanzaron al mercado nuevos productos para la construcción mediante la asociación entre Cementos del Plata (CDP) y Parex.

La concreción de la nueva estructura gerencial procuró ser un gran avance en la construcción de una empresa más ágil, eficiente y moderna. Los avances en políticas internas, políticas de género y adaptación de los espacios de trabajo también contribuyeron con este punto. Debemos redoblar nuestro compromiso con la seguridad y el medio ambiente, un pilar fundamental en todo nuestro accionar.

El año 2019 nos espera con grandes desafíos y oportunidades para seguir trabajando e impulsando la ANCAP del futuro, que es posible gracias al esfuerzo y al compromiso de todo el equipo de ANCAP.

Jorge Ignacio Horvath Espiga

-----  
*Ingeniero Industrial Mecánico*  
Gerente General de ANCAP

# GERENCIA DE PRODUCCIÓN DE ENERGÉTICOS





## Año récord en procesamiento de crudo

El Gerente de Producción de Energéticos Ingeniero José Pastorino, destaca que el proceso de mejora permanente que se lleva adelante desde hace más de una década, se ve reflejado en el record alcanzado en 2018, tanto en producción como en procesamiento de crudo. “Este proceso permitió el abastecimiento total de la demanda del mercado interno de gasoil y gasolina”, indicó Pastorino, quien afirma que se trata de un hito muy importante, que no solo tiene alto valor estratégico, sino también económico.

Destaca también que “además de la incorporación de tecnología, es vital detectar mercados que permitan valorizar productos y mejorar la economía de ANCAP”.

En tal sentido se trabaja en una mayor valorización de un componente del supergás: el propano, una materia prima de gran importancia y valor en la industria química. “La agenda ambiental es muy exigente y demanda cada año un proceso de aprendizaje constante y de mejora continua, porque la seguridad de las personas es tarea permanente”, indica Pastorino.

Por otra parte se refiere al trabajo en conjunto con la gerencia de Tecnología de la Información, para incluir sistemas que permitan “abatar costos, automatizar las operaciones y reducir los desvíos de calidad”, concluye.

***“Incorporar tecnología para detectar mercados que permitan valorizar productos y mejorar la economía”***



## Gerencia de Planificación y Control

En esta área se concentran las actividades de producción del principal negocio, con el fin de alcanzar la excelencia operativa, mayor productividad y mejorar la calidad de los productos.

La gestión de esta área, junto con la de Comercialización de Energéticos se ha enfocado en asegurar el abastecimiento del mercado nacional, dentro de las directivas empresariales, incluyendo el control de los costos gestionables, aseguramiento de la operación de la cadena de suministro y fortalecimiento de la seguridad de las operaciones.

A comienzos de 2018 se retomó la operación de Unidades de refinería, luego del paro programado, al mismo tiempo que se realizó una remodelación (revamp) de integración energética en la Unidad de Destilación de Crudo. La inversión realizada permitió incrementar el caudal sostenible de refinación para abastecer la creciente demanda de combustibles.

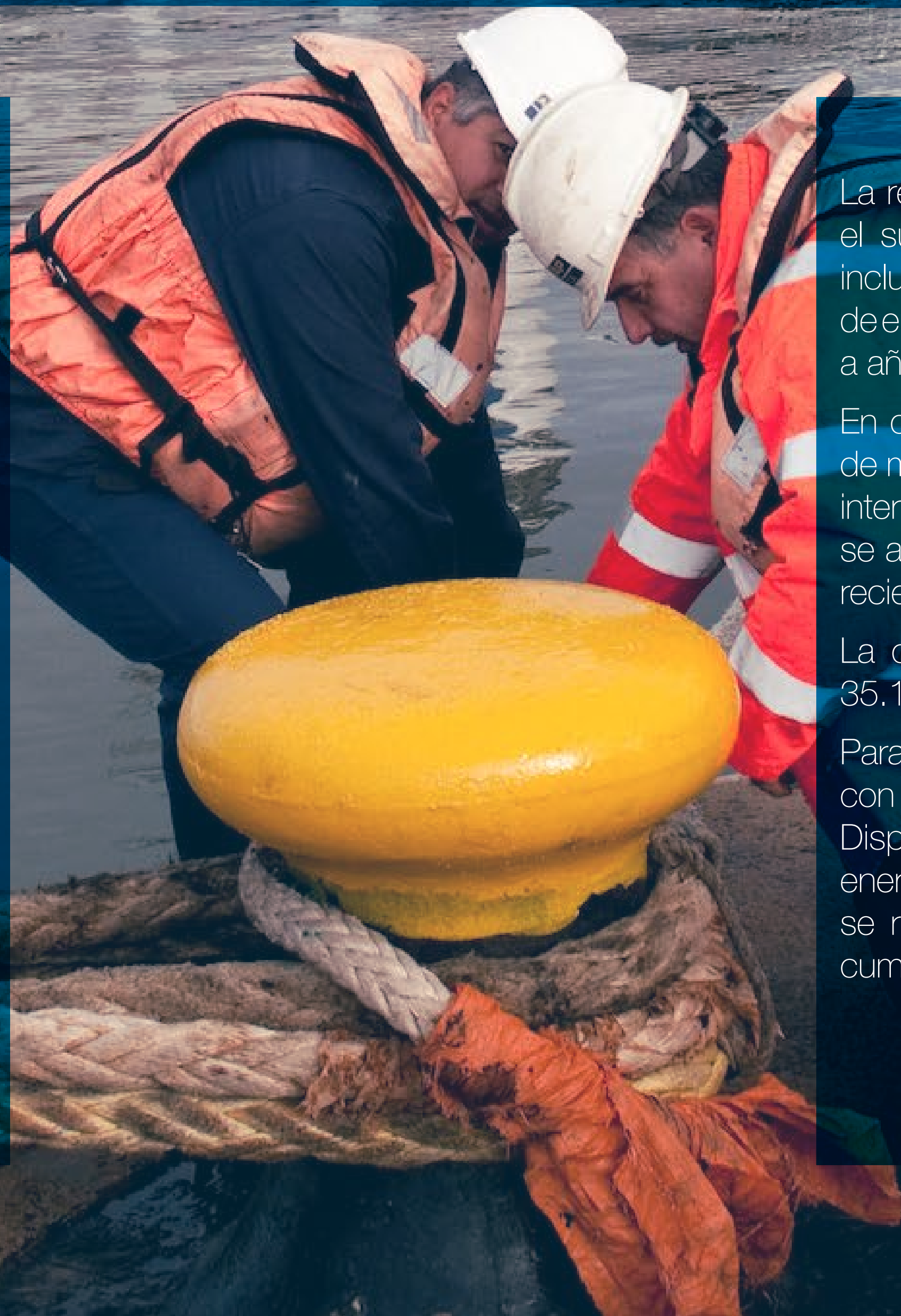
En consonancia con lo anterior, al cierre de 2018, la materia prima procesada fue de 2,65 millones de metros cúbicos, de las cuales 2.52 millones de metros cúbicos corresponden a petróleo crudo, representando un 6.4% más que el valor alcanzado en 2016 (último año comparable, previo el paro de unidades realizado en 2017) y un 4% superior al máximo histórico.

La recuperación de la capacidad de procesamiento permitió el suministro de mercado interno, bunker y exportaciones, incluyendo las necesidades de combustibles para generación de electricidad, reduciendo los volúmenes importados respecto a años anteriores.

En consonancia con lo anterior, se importaron 15.8 millones de metros cúbicos de petróleo crudo, adquirido en mercados internacionales en forma spot. Dentro de esta diversificación se adquirieron embarques de crudo de Estados Unidos, que recientemente han sido ofrecidos a los mercados internacionales.

La calidad promedio de los crudos adquiridos ha sido de 35.1°API y tenor de azufre 0.3 %.

Para el corriente año se fijaron diversas metas relacionadas con desempeño operativo (Utilización de Unidades, Disponibilidad mecánica de Unidades, Índice de intensidad energética e Inventarios de crudo y productos), cuya evolución se reportó mensualmente a la Dirección, las cuales fueron cumplidas en forma satisfactoria.





## Gerencia de Ingeniería

Se construyeron los nuevos cuerpos de presión para la renovación de la caldera 1302B de la refinería.

En Terminal del Este se avanzó significativamente con las obras de renovación del sistema de protección contra incendios, que concluirá con la instalación de nuevas bombas, protección de tanques de almacenamiento y otros dispositivos de protección.

Se construyó el primero de tres nuevos tanques de almacenamiento de lubricantes en La Teja, y se continuará con las obras de los dos siguientes.

En la nueva instalación de carga ventral de vagones de combustible, se completó el montaje mecánico y se inició la fase de preparación para operación. En la planta de aerocombustibles de Carrasco, se inició la construcción de dos nuevos tanques de almacenamiento de combustible Jet de 450 m<sup>3</sup>, para ampliar la capacidad operativa de esa instalación.

Para mejorar la seguridad operativa en la refinería, se formularon y se iniciaron los procesos licitatorios para mejoras en hornos de proceso, detección de gases y fuego en diversas áreas operativas, y obras menores sobre instalaciones de seguridad.



# **GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÉTICOS**

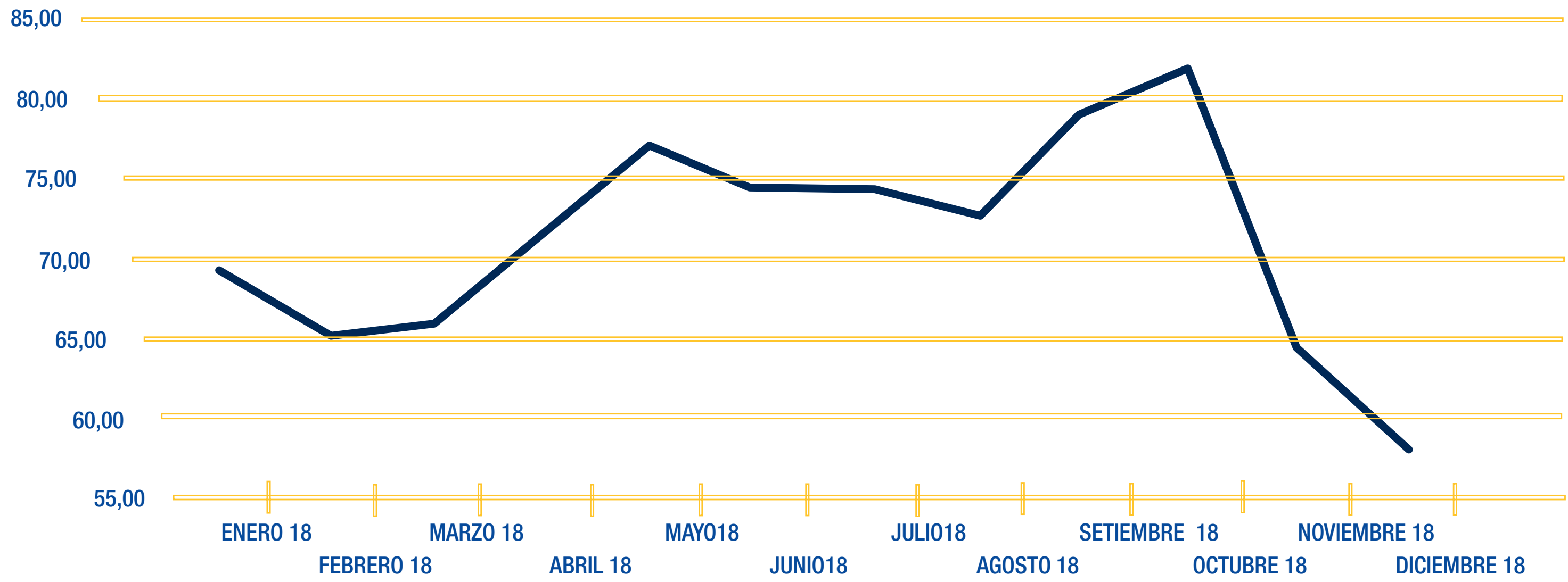


## Gerencia de Comercio Exterior

### Consideraciones generales

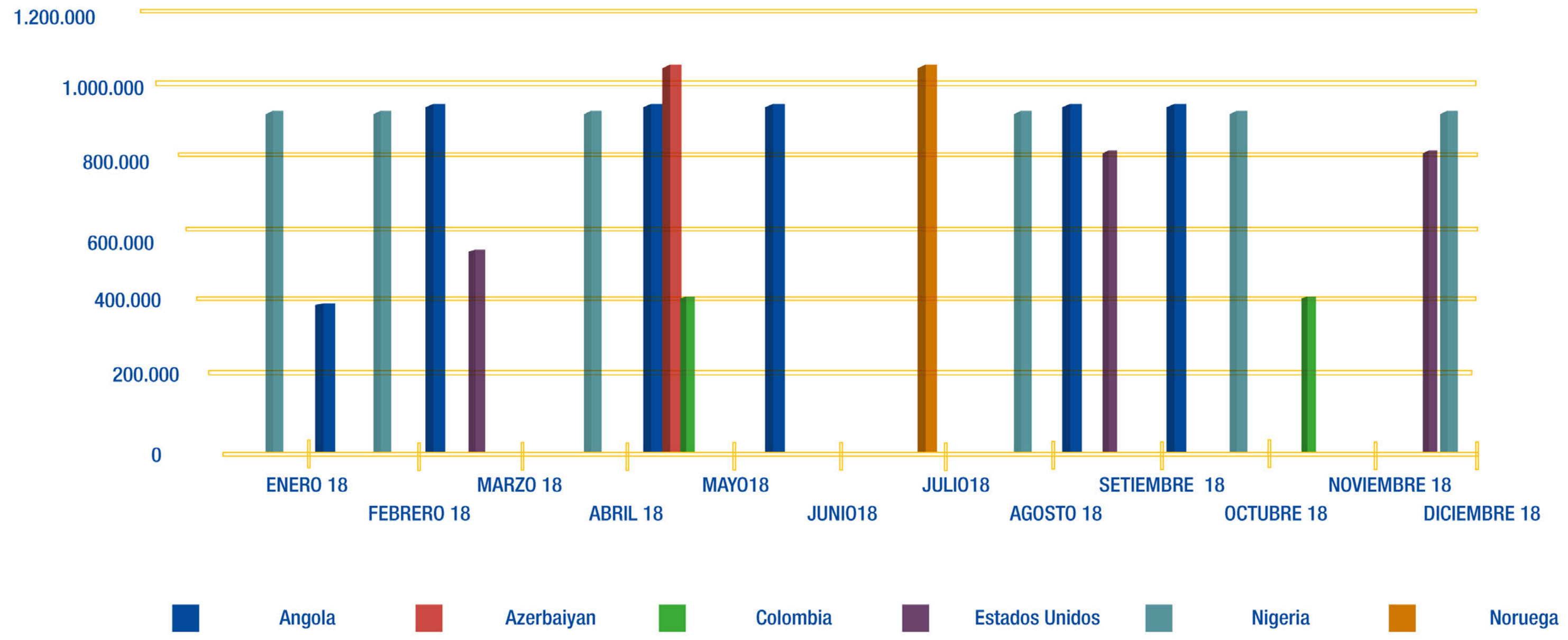
En el ámbito del mercado internacional, el año 2018 mostró para el crudo de referencia Brent valores que fluctuaron entre 58 y 82 USD/bbl. El precio del barril de referencia Brent DTD promedio fue de USD 71,2 frente a USD 54,3 en el año 2017. Comenzó el año a USD 66,6 por barril, con fluctuaciones a lo largo del mismo, con un máximo de USD 86,2 por barril en el mes de octubre, cerrando en USD 51,2 por barril a fines de año. Los precios de los derivados del petróleo acompañaron la evolución de los precios de petróleo crudo.

BRENT dtd (USD/bbl)





### VOLUMEN CRUDO IMPORTADO (bbls) por origen-año 2018



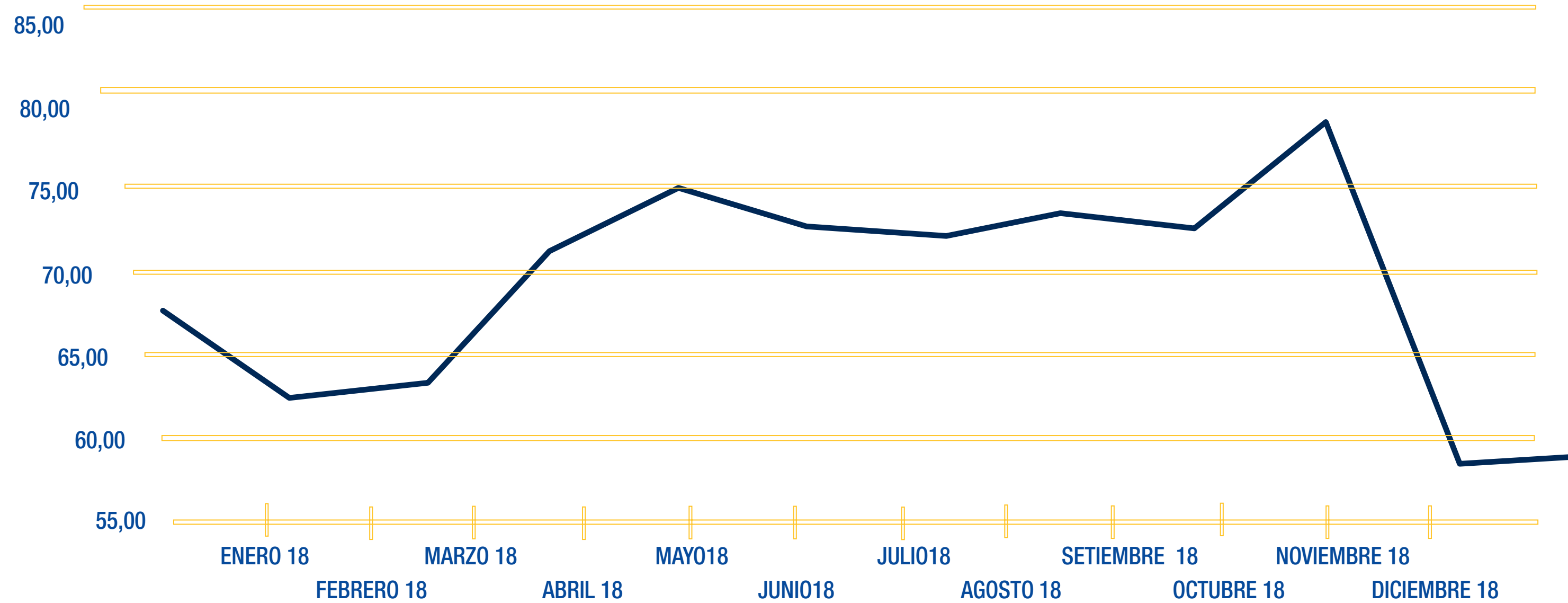
#### Importación y Exportación

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

El volumen de crudo adquirido durante el año 2018 fue de 15.914.784 bbls. Los orígenes del suministro de petróleo crudo fueron: 32 % de Angola, 7 % de Azerbaijan, 5 % de Colombia, 14 % de Estados Unidos, 36 % de Nigeria y 7 % de Noruega, todos adquiridos en el mercado spot.

El precio promedio mensual del petróleo crudo importado (costo y flete) osciló en el año 2018 entre 63,6 y 84,1 USD/bbl.

### PRECIO PROMEDIO MENSUAL DEL PETROLEO, COSTO Y FLETE (USD/bbl) - AÑO 2018



El volumen total de derivados líquidos fue del entorno de 71.064 m<sup>3</sup>. La cantidad de petcoke importado con destino a las plantas de cemento portland y cal de ANCAP y cementeras privadas durante el año 2018 ascendió a 71.967 tm.

Los embarques arribaron al puerto de Montevideo y Fray Bentos, siendo transportado vía camión a las plantas de Minas, Paysandú y Treinta y Tres. También se realizaron importaciones exclusivamente con transporte carretero desde Brasil a Treinta y Tres. No hubo exportaciones durante el año 2018 ya que no hubo excedentes de la refinería.



### *Fletes*

No se realizaron contrataciones de buques tanqueros para el transporte de petróleo crudo, dado que el total de las entregas fueron adquiridas en condición DAP José Ignacio y DAP La Teja.

El cuadro siguiente muestra las importaciones de crudo por origen.

#### *Importaciones de crudo 2018*

El cuadro que sigue presenta las importaciones de derivados.

#### *Importaciones de derivados 2018*





## Gerencia de Gas Natural

El negocio de Gas Natural comprende importación, transporte y comercialización a grandes consumidores y a las distribuidoras. Desde abril de 2017 ANCAP importa todo el gas natural que se consume en el país. Este gas natural es provisto por la empresa estatal Argentina IEASA (Ex ENARSA). No se han reportado accidentes en el año 2018.

Distintos negocios relacionados con gas natural se ejecutan a través de las sociedades vinculadas: Conecta S.A., Gasoducto Cruz del Sur S.A. y Gas Sayago S.A., las que se detallan en el capítulo relativo a las empresas del Grupo ANCAP.





## Gerencia de Ventas de Combustibles, Lubricantes y Especialidades

### *Mercado Interno de Combustibles*

Comparativo de ventas de Mercado Interno acumuladas a Diciembre de los años 2017-2018

Durante el año, el total comercializado en el Mercado Interno acumulado a diciembre de 2018, ha experimentado una variación al alza del 0,5%, respecto al mismo período de 2017 (excluidas ventas a UTE para generación y el PetCoke para cementeras).

El total de los combustibles blancos registraron una caída del 1% en el período mencionado. Dentro de la línea de Gas Oil, se registra una baja del 1,7% en el presente año respecto al mismo período de 2017. Particularmente el Gas Oil 50S registró un descenso del 1,7% y el Gas Oil 10S, menguó su demanda en 6,8%.

Para las Gasolinas, no hubo variación significativa en el consumo anual entre 2018 y 2017. Dentro del grupo Gasolinas, la Gasolina Super 95 30-S no registró variación y la Gasolina Premium 97 30-S aumentó un 0,6% sus ventas en comparación interanual.

Dentro de la familia G.L.P, las ventas subieron 3,3% en el presente período respecto al acumulado a Diciembre de 2017.

Tanto el Propano como el Supergas registraron aumentos en sus ventas, el primero lo hizo en un 10,8% y el segundo en un 1,5%; por otra parte el Butano registró una caída del 20,3% en comparación interanual.







En lo que respecta a los Productos Negros, su demanda aumentó 2,1%. Particularmente, el Fuel Oil Pesado creció 0,8%, mientras que el Fuel Oil Medio lo hizo en un 3,7%.

La tímida reactivación intermitente de algunas industrias como la del vidrio ha permitido detener la caída de la demanda que se venía operando los últimos años para esta familia de energéticos.

El volumen de ventas del total de los productos Solventes registró una baja del 17,2%, respecto al mismo período del 2017. Todos los productos de este grupo disminuyeron sus ventas a excepción del Solvente 1197.

El grupo de los Asfaltos, creció considerablemente alcanzando una variación positiva del 22,8% dentro del período analizado.

Se destaca un aumento significativo del 26% en las ventas de Cementos Asfálticos asociado al fuerte impulso de las obras viales en rutas nacionales y en cuanto a los Asfaltos Diluidos, también registraron un aumento el cuál ascendió a 10,9%. El fuerte impulso en obras viales nacionales y departamentales ha llevado a que las demandas de Cementos y Diluidos Asfálticos resulten las más altas en los últimos diez años.

Se continuó trabajando en 2018 la gestión y venta de Pet Coke a las plantas de cemento portland uruguayas, alcanzando un crecimiento de 86% respecto a lo comercializado durante el 2017.



FAMILIA DE PRODUCTO (TONELADAS)		2017	2018	VARIACIÓN 2018-2017
COMBUSTIBLES SÓLIDOS				
	PETCOKE	38.320	71.292	86%
	TOTAL PETCOKE	38.320	71.292	86%
TOTAL COMBUSTIBLES SÓLIDOS		38.320	71.292	86%

DETALLE DE VENTAS DE COMBUSTIBLES A UTE				
FAMILIA (MILES DE M3)		2017	2018	VARIACIÓN 2018-2017
<b>BLANCOS</b>				
GAS OIL	GAS OIL 50-S	37,0	86,0	132%
<b>TOTAL BLANCOS</b>		<b>37,0</b>	<b>86,0</b>	<b>132%</b>
<b>NEGROS</b>				
FUEL OIL	FUEL OIL MOTORES	5,2	25,6	393%
<b>TOTAL NEGROS</b>		<b>42,2</b>	<b>111,6</b>	<b>164%</b>

Por su parte, en lo que refiere a la generación de energía eléctrica, los volúmenes de Fuel Oil y Gas Oil vendidos a UTE presentan un fuerte crecimiento que alcanzó el 164% en el período considerado.



## Mercado Bunker

La comercialización total de los productos bunkers registró un aumento del 18% en el acumulado a diciembre del año 2018 respecto al año anterior.

En este mercado, el producto que tuvo incremento de 8% fue el Jet A 1 Bandera Extranjera, consecuencia de la introducción en algunas aerolíneas de nuevas rutas aéreas que tuvieron como destino a Uruguay. La Gasolina de Aviación B/E tiene volúmenes muy pequeños, por esta razón si bien se aprecia una caída del 13% en la demandas en el contexto de este mercado no representa una variación significativa.

Las ventas del Gas Oil Marino crecieron un 11%, debido fundamentalmente a la existencia de precios competitivos en el mercado regional y de facilidades logísticas en zonas de abastecimiento que permitieron captar el consumo de los buques internacionales que llegaron a aguas nacionales. El Fuel Oil Intermedio creció fuertemente en un 76%. El crecimiento se debe fundamentalmente a la Parada de Mantenimiento de la Refinería del año 2017 en donde la disponibilidad de producto fue limitada.





### ***Acciones del Mercado Bunker y Lubricantes***

Durante todo el año 2018 ANCAP mantuvo el abastecimiento a la papelería UPM. Paralelamente se culminaron las negociaciones para el abastecimiento de Fuel Oil 1% durante los años 2019 y 2020, logrando mantener el suministro a dicha papelería para esos años.

Se diseñaron nuevos lubricantes: lubricantes línea jardín: Jardín 2T y Jardín 4T; lubricante para transmisiones: Trasmilib GL-3; lubricante para bombas de vacío: Lubricante B.V.

### ***Acciones de Marketing 2018***

En este periodo se realizaron los estudios de satisfacción correspondientes al Sistema Gestión de la Calidad Lubricantes. Esta actividad relevó la satisfacción de diferentes grupos de interés de especial importancia para la definición de actividades comerciales en función del comportamiento de los consumidores y de la competencia.

### ***Acciones de ventas y relacionamiento con clientes oficiales atendidos directamente por ANCAP en el periodo Enero-Diciembre del año 2018***

En el periodo mencionado continúa la incorporación de vehículos de flota pública al SISCONVE alcanzando 16.000 vehículos.

Vale Electrónico. El sistema de "Vales de Combustible" en soporte papel, utilizados como medio de pago por los clientes oficiales en las estaciones de servicio del Sello ANCAP con el objeto de adquirir combustible para su flota, fue sustituido por vale electrónico. Este consiste en la utilización de un dispositivo de identificación denominado TAG, bajo la forma de llavero o tarjeta, que el cliente asignará a la persona o vehículo que corresponda, permitiendo esta nueva modalidad al cliente, entre otras funcionalidades previstas, tener acceso en forma digital y en tiempo real a los saldos de combustible así como a la administración del volumen de combustible.



## MERCADO LUBRICANTES - VENTAS

LÍNEAS (MILES DE M3)	SUBGRUPO DE PRODUCTO	2017	2018	VARIACIÓN 2018-2017
<b>MERCADO INTERNO</b>				
	Automotivos	4.454	4.217	-5%
	Grasas	114	106	-7%
	Industriales	963	1.002	4%
	Marinos	52	58	12%
	<b>TOTAL LUBRICANTES DE MERCADO INTERNO</b>	<b>5.584</b>	<b>5.383</b>	<b>-4%</b>
<b>MERCADO EXPORTACIONES Y BLENDING</b>				
	Automotivos	-	-	-
	Grasas	-	-	-
	Industriales	21	24	15%
	Marinos	-	-	-
	<b>TOTAL LUBRICANTES DE EXPORTACIONES Y BLENDING</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>15%</b>
	<b>TOTAL DE VENTAS DE LUBRICANTES</b>	<b>5.605</b>	<b>5.407</b>	<b>-4%</b>

## Mercado de Lubricantes

Las ventas de Lubricantes en el total del mercado interno uruguayo vienen experimentando caída, con diferente impacto por líneas de productos, particularmente se observa una baja en el total anual de lubricantes automotivos y grasas.

El crecimiento del parque automotor no es suficiente para mermar la caída de los últimos años asociada a las nuevas tecnologías de los vehículos que dilatan los períodos de mantenimiento en la lubricación. En este contexto competitivo, el sello ANCAP logró en el año 2018 niveles de gestión que le permitieron mantener el liderazgo en ventas del mercado interno.





Acciones vinculadas a asistencia técnico comercial al mercado en el período Enero a Diciembre de 2018

- Se mejoraron las especificaciones de muchos productos teniendo en cuenta consideraciones medioambientales y las nuevas exigencias y tendencias del mercado.
- Se estableció una especificación más exigente en el Punto de obturación de filtro en frío para los Gas Oil.
- Se establecieron especificaciones más exigentes para el contenido de Azufre en el Gas Oil Marino, los Fuel Oils y los IFOs
- Se agregaron especificaciones de comportamiento en frío para el Gas Oil Marino.
- Se agregó especificación de Color en varios solventes.

A solicitud de Vialidad del Ministerio de Transporte y Obras Públicas se sustituyó el Asfalto AC 20, por el Asfalto AC 30 de mayor viscosidad. Se comenzó un estudio para adecuar la calidad de las gasolinas a los requisitos de las normas Euro 5





**GERENCIA DE DESARROLLO Y GESTIÓN**



## La diferencia la hacen las personas

Para el responsable de la gerencia de Desarrollo y Gestión, uno de los puntos destacados del año ha sido “el trabajo surgido de la iniciativa de presidencia, conocido como Desafío 5.0”, indicó el ingeniero Gerardo Marcelli. Dicha actividad permitió una mirada más global sobre las alternativas de futuro, a través de la visión de diferentes disertantes de primer nivel.

Destacó que esta iniciativa se complementó con varios “talleres temáticos dictados por especialistas de las empresas IBM, McKinsey y SAP, y otros organizados junto a la consultora ITC, para definir las líneas estratégicas del trabajo futuro”.

Fue analizado el uso del hidrógeno como una alternativa, tema desarrollado en conjunto con el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM).

Marcelli destacó que para la gerencia es “de vital importancia contar con personas que piensen y proyecten, personas creativas, porque “Más allá de los avances, son las personas las que seguirán haciendo la diferencia”.

Afirmó también que el manejo de información confiable, inequívoca, rápida y certera con de gran importancia en todos los procesos y en el desarrollo de los grandes y pequeños proyectos.

*“Más allá de los avances, son las personas las que seguirán haciendo la diferencia”.*



## Gerencia de Planificación y Desarrollo

### Mirar al futuro y prepararse para los cambios

Mirar al futuro y prepararse para los cambios, es la premisa bajo la cual la gerencia a cargo del ingeniero Miguel Rabosto programó un conjunto de actividades sobre diversos temas, como la proyección de demanda a futuro, la transición energética, la demanda energética y su impacto en la empresa.


“En todas las actividades participó personal de ANCAP y de las empresas vinculadas, en un proceso clave para la integración, con visión de grupo, seguimiento y gobernanza en todas las empresas”, indicó Rabosto.

En paralelo se realizó Desafío 5.0, una actividad que planteó temáticas que se están desarrollando en el mundo, nuevas tecnologías e ideas disruptivas. La actividad contó con la presencia de más de 500 invitados, compuestos por personal de ANCAP, Ministerios, Intendencias, UTE, OSE, ANTEL y empresas vinculadas.

De todas estas actividades se definieron una serie de proyectos, “que se transformaron en las iniciativas que componen la Agenda Estratégica, agrupados por áreas y divididos en capítulos”. Rabosto destacó la importancia de ampliar la visión empresarial, analizar el futuro e ir preparando los cambios.

*“Desafío 5.0 planteó temáticas que se están desarrollando en el mundo, nuevas tecnologías e ideas disruptivas”*





La Gerencia de Desarrollo y Gestión durante el año 2018, a partir de un proceso de Reflexión Estratégica, se llevó adelante un nuevo ciclo de formulación de la estrategia, que fue liderado por la Gerencia Planificación y Desarrollo, con el apoyo de consultoría de ITC y con participación de unas 180 personas de la organización y empresas vinculadas.

Los principales resultados de este nuevo ciclo son los siguientes:

- 4 Focos Estratégicos
- 18 Lineamientos Estratégicos derivados de esos focos
- Una Agenda Estratégica de 28 proyectos distribuidos en los 4 focos

Se impulsó la creación de un grupo, con participación interinstitucional, para el estudio de la incorporación del hidrógeno en la matriz energética: “Proyecto Verne”, se colaboró con otros proyectos como el Estudio de factibilidad técnico económica para la cogeneración en Refinería de La Teja, Servicio de descarga de combustibles, Descarga fluvial de combustibles en Paysandú, algunos de los cuales forman parte de la Agenda Estratégica 2019.

En 2018 se alcanzó la mejor cobertura de medición de objetivos estratégicos con indicadores, midiéndose y reportándose un 95% de los mismos y estableciendo metas para el 100% de los indicadores, en consonancia con los compromisos asumidos con el Poder Ejecutivo.

Los nuevos tableros de indicadores de Abastecimiento y TI, que constituyen una selección de los principales indicadores de cada área, comenzaron a reportarse a Directorio y equipo gerencial.

Durante 2018 se comenzaron a realizar reuniones trimestrales de seguimiento del desempeño de los principales indicadores de ANCAP (KPIs), con participación del Directorio y el equipo gerencial de ANCAP y empresas vinculadas.



## Gerencia de Control de Gestión

En el año de su puesta en marcha, además de la conformación del equipo de trabajo y en el marco de la definición de nuevos lineamientos de control interno, la gerencia asumió la implementación del tablero de indicadores para el seguimiento de los Compromisos de Gestión para el ejercicio, así como la definición e implementación del conjunto de indicadores que regirán en 2019. Esta tarea se enmarca en los objetivos de resultado que la Administración acuerda con el Poder Ejecutivo a través de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Estos objetivos determinan a su vez la orientación deseada para el desempeño de las distintas áreas de la empresa, la cual se traduce en el Sistema de Remuneración Variable. El mismo se sustenta en un acuerdo marco entre la OPP, MEF y la Mesa Sindical Coordinadora de Entes (MSCE) y contó en 2018 con cerca de una centena de indicadores corporativos, de proceso, específico e individuales. Se implementó un tablero de seguimiento a través del cual todos los funcionarios pueden ir monitoreando la evolución de la gestión de las distintas áreas.

En cuanto a grado de cumplimiento, los Compromisos de Gestión están alcanzado más del 50% de cumplimiento mientras que el SRV 2018 se espera presente un cumplimiento global de alrededor del 85%.

También se incursionó en el seguimiento y análisis de variables relevantes como ser compras directas, evolución de horas extras, iniciativas de ahorro, inventarios de crudo, combustibles y materia prima y terminada del negocio cementos. También participó del proyecto Arquitectura Empresarial acordado con SAP, en el cual se realizó un relevamiento general de los sistemas de información disponibles, su utilización y grado de obsolescencia.

En líneas generales, la implementación del área ha obtenido logros importantes en cuanto al ordenamiento y posicionamiento de los conceptos de Control Interno en el segundo nivel de la organización y para 2019 se espera seguir avanzando tanto en ese sentido como en lograr una mejor coordinación entre los tableros de control de las diferentes áreas, ya sea a nivel operativo (tableros funcionales y KPI) como estratégicos (cuadro de mando integral).





## Gerencia de Exploración y Producción

El principal cometido de esta gerencia es la exploración y producción (E&P) de hidrocarburos y otros recursos minerales energéticos en Uruguay y el exterior. Adicionalmente, brinda asesoramiento técnico en Geociencias e Ingeniería de E&P a otras áreas de ANCAP e instituciones públicas y, diseña y ejecuta proyectos de investigación básica.

Actualmente el objetivo principal es mantener a Uruguay en el mapa petrolero y continuar con la exploración de hidrocarburos, a riesgo de las empresas privadas. Los instrumentos para estos objetivos son siempre promover nuevos contratos, integrar más información de valor, y consolidar sinergia entre el estado y las empresas petroleras y de servicios petroleros.

En la exploración de hidrocarburos en Uruguay, se han invertido desde el 2008 al 2018 unos US\$ 1.066 MM (petroleras privadas US\$ 850 MM, empresas de servicios US\$ 202 MM y ANCAP US\$ 14 MM).

Adicionalmente, la venta de información y los contratos con las petroleras ha generado ingresos de US\$ 36,94 MM en el período 2009 - 2018 (tasa de capacitación de los contratos con las petroleras US\$ 4,87 MM, contratos multicientes de ventas de datos US\$ 28,04 MM, pliegos de ronda US\$ 0,06 MM y por venta directa de datos por parte de ANCAP US\$ 3,97 MM) no registrándose ingresos previos a 2009. En 2018, ingresaron por venta de datos multiciente US\$ 0.13 MM y US\$ 0.10 MM por tasa de capacitación de los Contratos con las petroleras, totalizando US\$ 0,23 MM.





### *Trabajos exploratorios en el Onshore Uruguay*

Se continuó el seguimiento técnico y administrativo de las tareas exploratorias de los contratos suscritos entre ANCAP y las empresas petroleras a través de comités de administración y auditorías. ANCAP perforó el pozo estratigráfico LA PALOMA E-2 en el bloque Clara. Se suscribió contrato con CGG Services (U.S.) para la caracterización de las rocas generadoras de la Cuenca Norte de Uruguay. Asimismo el Poder Ejecutivo autorizó la suscripción de un contrato multiclente, cuya firma está coordinándose por parte de ANCAP para principios de 2019.

Se elaboró la segunda edición del Manual de Operaciones de Exploración Onshore Uruguay. El objetivo de este manual es proveer las directrices, recomendaciones y requerimientos de ANCAP para el diseño y ejecución de las operaciones exploratorias que se desarrollan en el onshore de Uruguay, en forma segura, ambientalmente sustentables y acorde con las buenas prácticas de referencia aplicadas en la industria a nivel internacional.



### *Trabajos exploratorios en el Offshore de Uruguay*

Se continuó el seguimiento técnico y administrativo de las tareas exploratorias de los contratos suscritos entre ANCAP y las empresas petroleras a través de comités de administración y auditorías. El Poder Ejecutivo autorizó la suscripción de contratos multiclientes, cuya firma está coordinándose por parte de ANCAP para principios de 2019. Se elaboró la tercera versión del Manual de Operaciones

### *Exploratorias Offshore Uruguay.*

El objetivo de este manual es proveer las directrices, recomendaciones y requerimientos de ANCAP para el diseño y ejecución de las operaciones exploratorias que se desarrollan en el offshore de Uruguay, en forma segura, ambientalmente sustentables y acorde con las buenas prácticas de referencia aplicadas en la industria a nivel internacional.



### *Promoción de oportunidades de exploración y producción.*

Se trabaja en la evaluación probabilística de los volúmenes de recursos prospectivos de hidrocarburos (petróleo y/o gas natural) de leads y prospectos identificados en las cuencas sedimentarias de Uruguay, tanto onshore como offshore. La selección de los leads y prospectos se realiza en el contexto de una evaluación geológica del sistema petrolero asociado. en proceso de formalización.

En el marco de la Ronda Uruguay 3, si bien dos empresas presentaron su documentación para calificar, ninguna de éstas concretó su interés mediante la presentación de ofertas por lo que ANCAP declaró desierta la licitación.


Por lo tanto, se trabajó junto con la Dirección Nacional de Energía (DNE) en la elaboración de una propuesta de Bases y Modelo de Contrato para un sistema abierto de forma continua, "Ronda Uruguay Abierta" (RUA).

La primera etapa del estudio conjunto implicó la revisión de los sistemas de asignación de áreas, bases y modelos de contrato de decenas de países. En un primer período de esta licitación se están ofreciendo a las empresas petroleras 6 áreas para la exploración y explotación de hidrocarburos offshore y 5 áreas onshore bajo contratos de producción compartida.

El sistema entraría en vigencia a partir de 2019. Se llevaron a cabo actividades de promoción de oportunidades de negocios de E&P en el exterior, en las ciudades de Houston (IAPG Houston, NAPE Summit, Summer NAPE y Data Rooms), Londres (APPEX Global, PETEX), Salt Lake City (AAPG ACE), Cartagena de Indias (AAPG Energy Opportunities Latin America & Caribbean), Ciudad del Cabo (AAPG ICE) y Anaheim (SEG Annual Meeting). Asimismo, se recibieron empresas petroleras para realizar Data Rooms en las oficinas de ANCAP en Montevideo.

En Argentina, Petrouuguay S.A. decidió la salida del Área E-1. (Cuenca Colorado Marina, de la que no es operador y se participa con un 5%), y ratificó su voluntad de ceder su participación o dejar sin efecto la UTE, en el entendido que ya se han cumplido los compromisos mínimos de inversión comprometidos. Esta situación aún se encuentra en proceso de formalización.





Se continúa brindando asesoramiento en el área de exploración y producción de hidrocarburos, aspectos técnicos y legales para la promoción y otorgamiento de áreas exploratorias, así como para la realización de contratos multiclientes a diversos países, tales como Panamá, Jamaica, Paraguay, El Salvador y Cuba.

Se asesoraron otros organismos estatales como URUGUAY XXI en la elaboración del Informe sectorial sobre Exploración de Hidrocarburos, así como a DINAMA en la elaboración del Protocolo de actuación ante contingencias para evitar y/o minimizar infiltración de lodos hacia la formación, entre otros.

Se encuentra operativa la Litoteca data center de minerales, en el Polo Industrial y Tecnológico Capurro, la cual, luego de su inauguración en 2016, ha recibido los testigos y muestras de perforación de las nuevas campañas exploratorias realizadas en Uruguay.

Cabe destacar, que el Día del Patrimonio, al igual que el año anterior, la misma estuvo abierta para recibir visitas, a efectos de realizar una recorrida por las instalaciones, observar las rocas que allí se almacenan, así como también realizar consultas sobre la exploración de petróleo en Uruguay.

Se continuó con las tareas de acondicionamiento para el Centro de Gestión y Almacenamiento de Datos Exploratorios (CEDIGEC) de forma de cumplir con los requisitos de seguridad de la información.

En el marco de la Semana de la Ciencia y la Tecnología (actividad que tiene como objetivo acercar el conocimiento científico y tecnológico a la sociedad, organizado por diversas instituciones nacionales y con el auspicio de ANCAP y ANTEL) se dictó una charla sobre la exploración de hidrocarburos para alumnos de 3er año de Ciclo Básico.

Se participó de actividades como las de Científicos en el Aula (ciclo de videoconferencias y dialogo con expertos científicos en el marco del Plan Ceibal) con la participación de alumnos de escuelas y liceos realizando consultas sobre el petróleo.



En el mes de agosto el Dr. Ruben Martínez, especialista mexicano en geofísica, realizó una charla técnica titulada *“Cómo los recientes avances en imágenes sísmicas en profundidad pueden mejorar la identificación y evaluación de prospectos”*, organizada por Sociedad de Exploración Geofísica Internacional (SEG) y ANCAP. Se llevó a cabo una nueva edición del Curso de Introducción a la Exploración y Producción de Hidrocarburos, por primera vez en su versión online. Participaron funcionarios de ANCAP, de otras instituciones estatales y de empresas privadas, nacionales y extranjeras y de la academia. Cabe destacar que se trata del primer y único programa en Uruguay en cubrir la temática de exploración y producción de hidrocarburos.

Se realizaron presentaciones en diversos congresos y jornadas técnicas nacionales e internacionales para la difusión de los trabajos desarrollados. Se publicaron varios artículos técnicos en revistas arbitradas y congresos de asociaciones referentes de la industria. Cabe destacar que en el mes de junio, el proyecto Evaluación preliminar del potencial hidrocarburífero de la Cuenca Laguna Merín resultó seleccionado por Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) para su financiación. Se comenzó a trabajar en la evaluación de objetivos geológicos para almacenamiento subterráneo de hidrógeno en cuencas del onshore de Uruguay como opción para almacenamiento de grandes cantidades de energía provenientes de los excedentes estructurales de fuentes renovables.

Por otro lado, profesionales de la Gerencia forman parte del equipo del proyecto Verne, proyecto interinstitucional, con representantes de distintos sectores de ANCAP y Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), enfocado a analizar la viabilidad de proyectos para el desarrollo del hidrógeno en Uruguay.





El área está abocada a promover y liderar actividades de investigación y desarrollo en biocombustibles apostando a la innovación, creando valor para la sociedad, con proyectos que buscan ser replicables y escalables a mediano y largo plazo.

Una de las herramientas que utiliza para cumplir estas metas es el Centro de Investigación y Desarrollo en Biocombustibles de Segunda Generación (CIDEB) cuya gestión comparte con Latitud, la fundación del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) dedicada a la investigación. En dicho centro se ejecutan proyectos de investigación relativos a biocombustibles en colaboración con la academia nacional. Este año, se han reforzado las relaciones con instituciones y académicos del exterior, en particular con la Universidad Técnica de Dinamarca y con la Universidad Federal de Paraná, con las cuales se han planteado líneas de investigación conjuntas.

Los proyectos desarrollados por el área buscan generar información sobre los procesos de producción de etanol a partir de diferentes biomásas, en particular eucaliptus y otros materiales lignocelulósicos promisorios (distintas variedades de Eucaliptus, Switchgrass, Arundo Donax, entre otras).

Como es habitual se continúa dando acompañamiento a los cultivos utilizados para biocombustibles, a los indicadores de producción agrícola e industrial de los emprendimientos de Alcoholes del Uruguay S.A. en Bella Unión, Paysandú y Montevideo.

Se ha reforzado el apoyo a Cementos del Plata S.A. en la evaluación de una iniciativa de negocios que podría dar soluciones al agro, a la industria y al medio ambiente (proyecto corrección de pH en suelos). Se ha participado en la conferencia internacional Lignobiotech 2018, centrada en la temática de biorrefinerías y recientemente en la Conferencia CAETS 2018 “Engineering a Better World” organizada por la Academia Nacional de Ingeniería del Uruguay. Se ha asistido también a diferentes jornadas de difusión de proyectos de economía circular, como Biovalor, y se han realizado capacitaciones permanentemente.

El área ha representado a ANCAP en las reuniones del Grupo Ad Hoc de Biocombustibles del Mercosur.

Desde el área se ha impulsado una iniciativa para realizar estudios y evaluaciones de las posibilidades que puede brindar el uso de hidrógeno como vector energético, ya sea en celdas de combustibles para mover vehículos eléctricos o en otras aplicaciones estacionarias. Este podría ser un mojón inicial en el cambio del paradigma energético hacia la descarbonización de los combustibles.





A scenic landscape featuring a body of water in the foreground, a rocky shoreline with palm trees and a brick structure on the left, and a hillside with residential buildings and a tower in the background under a clear blue sky. A dark blue diagonal overlay covers the bottom right portion of the image.

**GERENCIA DE MEDIO DE AMBIENTE,  
SEGURIDAD INDUSTRIAL  
Y GESTIÓN DE CALIDAD**



## Seguridad: Cultura y conciencia

La gerencia de Medio Ambiente, Seguridad y Calidad, a cargo de la ingeniera Mariela Fresia, destaca que “la actualización, innovación y tecnología son temas de constante presencia para el sector”, el que incorporó además, a fines de 2017 el área de Salud Ocupacional, que se consolida en 2018 con la aprobación de la nueva estructura.

El área ha estado presente en cada uno de los procesos de la organización, a partir del ciclo Desafío 5.0 y los siguientes procesos de Planificación Estratégica.

La ingeniera Fresia destacó dos iniciativas surgidas de Planificación Estratégica: Bahía Limpia y Valorización de Residuos Industriales.

“La bahía es un lugar de múltiples intervenciones, donde no solo ANCAP ha participado del impacto. De la iniciativa surgida en ANCAP, se convocaron a todos los actores que tienen responsabilidad para trabajar en conjunto” indicó Fresia.

“La seguridad ha recibido un fuerte impulso del actual Directorio, con un claro foco en la necesidad de cuidar a las personas”, en tal sentido destacó que se realizaron acciones preventivas a través de campañas de divulgación y trabajo en conjunto con la gerencia de Comunicación en campañas internas y el diseño de módulos de capacitación

La responsable de la gerencia enfatizó que “el riesgo se identifica, se evalúa, se analiza, se diagnostica y se previene. La clave es minimizar las consecuencias. ANCAP es una industria de riesgo y debe seguir trabajando sobre la cultura de la seguridad y la concientización de las personas”.

*“La actualización, innovación y tecnología  
son temas de constante presencia”*



## Informe de las principales actividades realizadas

### *Gestión de la Calidad*

Las tareas ejecutadas para el mapeo de procesos críticos incluyeron la definición de proceso crítico, desarrollo de metodología de relevamiento y documentación de procesos, identificación de procesos críticos y elaboración de plan de relevamiento.

Se implementó el módulo de riesgos gerenciales para el tratamiento de no conformidades, básicamente relacionadas con la calidad de activos, procesos y productos. Realizaron talleres sobre la herramienta y metodología de no conformidades a distintas áreas como Refinación, Logística, Abastecimiento y Mantenimiento.

Asesoramiento continuo a efectos del mantenimiento u obtención de nuevas certificaciones según normas ISO. Actuación en el Comité de Calidad con Equidad de Género (Resolución (D) 850/10/2018) para la implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género (MIDES-INMUJERES).

Apoyo y actuación en talleres relativos al tratamiento y prevención de la violencia y acoso psicológico en el trabajo y difusión del Protocolo de actuación en caso de mal relacionamiento laboral, discriminación, acoso laboral y/o acoso sexual. (Aprobado por Resolución (D) 600/7/2018).



### *Medio Ambiente*

Proyecto Bahía Limpia. Proyecto interinstitucional enmarcado en el Foco Eficiencia Industrial y Mejora ambiental de las líneas estratégicas de ANCAP, cuya finalidad es alcanzar el objetivo de que la Bahía de Montevideo y su entorno alcancen condiciones de adecuada calidad ambiental con énfasis en la valorización de aspectos paisajísticos y de patrimonio en su entorno, en un horizonte de tiempo de 10 años a través de la confección de una agenda estratégica común de mediano y largo plazo. El proyecto abarca el recinto portuario definido en la ley de Puerto de Montevideo e incluye el área de las cuencas del arroyo Pantanoso y Miguelete dado que su dinámica afecta directamente la calidad ambiental de la Bahía.

Sus principales lineamientos son:

- Propender a la recuperación y preservación ambiental, en particular de los cursos de agua de la ciudad que llegan a la Bahía y de la calidad ambiental y paisajística de la Bahía y del frente costero, con prioridad en la desembocadura del Arroyo Miguelete.
- Reducir los impactos sobre el ambiente armonizando la ciudad, las actividades en el borde de la Bahía y en el Puerto de Montevideo.
- Desarrollar acciones de remediación ambiental







Durante el presente año se han desarrollado talleres con todos los actores involucrados (MIEM-ANCAP-UTE-MVOTMA-MDN PRENA-IM-ANP).

Proyecto de valorización de residuos industriales. Evaluación de propuestas recibidas al llamado de expresiones de interés para construcción y operación de una planta de blending de residuos que permita la valorización energética de los residuos generados en las actividades de producción y distribución de combustibles como combustible alternativo para las plantas de producción de cementos. Mantenimiento de certificaciones ISO 9001 SGC Medio Ambiente e ISO 17025 LAMA

Mantenimiento de certificación ISO 14001 SGA Terminal José Ignacio. Avances en gestión de AAE (Autorización Ambiental Especial) para la Planta La Teja y Planta Portland Paysandú.

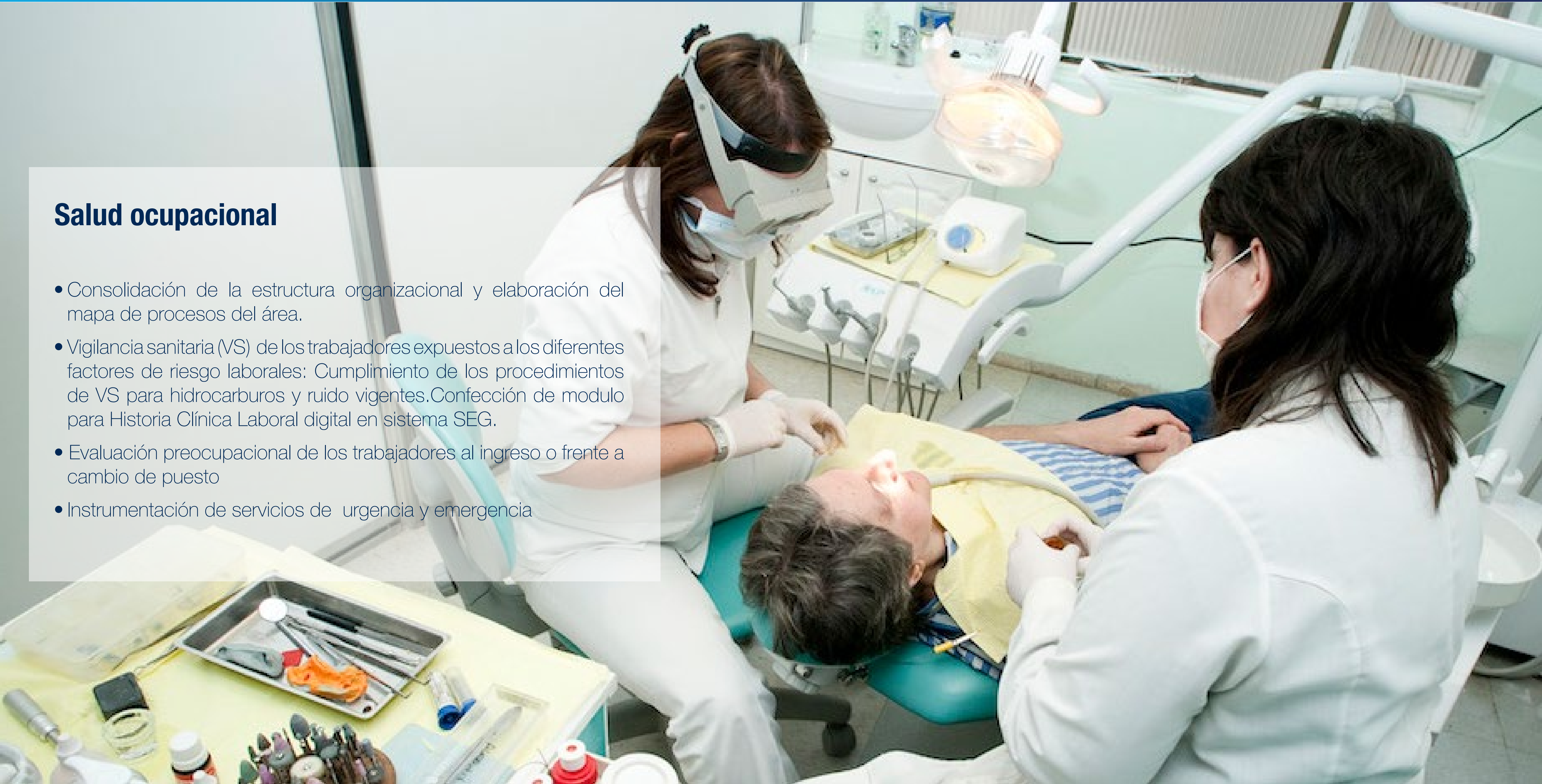
Avances destacables en construcción de plantas adicionales y mejoras operativas en sistemas de tratamiento de efluentes líquidos industriales en Plantas La Teja, Juan Lacaze y Paysandú.

Coordinación de actividades relativas Eficiencia Energética tales como el lanzamiento de realización de auditorías energéticas por parte de ESCOs externas en Terminal del Este y Oficinas Centrales y la capacitación de profesionales del área como agentes de verificación en proyectos de mejora de eficiencia energética.



## Salud ocupacional

- Consolidación de la estructura organizacional y elaboración del mapa de procesos del área.
- Vigilancia sanitaria (VS) de los trabajadores expuestos a los diferentes factores de riesgo laborales: Cumplimiento de los procedimientos de VS para hidrocarburos y ruido vigentes. Confección de modulo para Historia Clínica Laboral digital en sistema SEG.
- Evaluación preocupacional de los trabajadores al ingreso o frente a cambio de puesto
- Instrumentación de servicios de urgencia y emergencia





## Índices Estadísticos de Seguridad y Salud Ocupacional

En 2018 se registraron 52 accidentes con lesiones de personal propio en las distintas instalaciones de ANCAP,

y se perdieron 7.544 días (incluyendo los 6.000 asignados al incidente fatal ocurrido en enero), sobre un total de 4.769.920 horas trabajadas.

Los mismos se distribuyeron de la siguiente forma:

	Horas trabajadas	Accidentes	Días perdidos
DIRECTORIO Y GERENCIA GENERAL	1.857.941	4	7
ENERGÍA	2.330.030	39	7.089
PORTLAND	590.993	9	376
<b>TOTAL ANCAP</b>	<b>4.769.920</b>	<b>52</b>	<b>7.544</b>



A partir de estos datos, los índices estadísticos del año 2018 fueron:

	Frecuencia	Gravedad
DIRECTORIO Y GERENCIA GENERAL	2,2	43
ENERGÍA	13,7	3.042
PORTLAND	17,8	670
<b>TOTAL ANCAP</b>	<b>9,7</b>	<b>1.583</b>

Dónde:

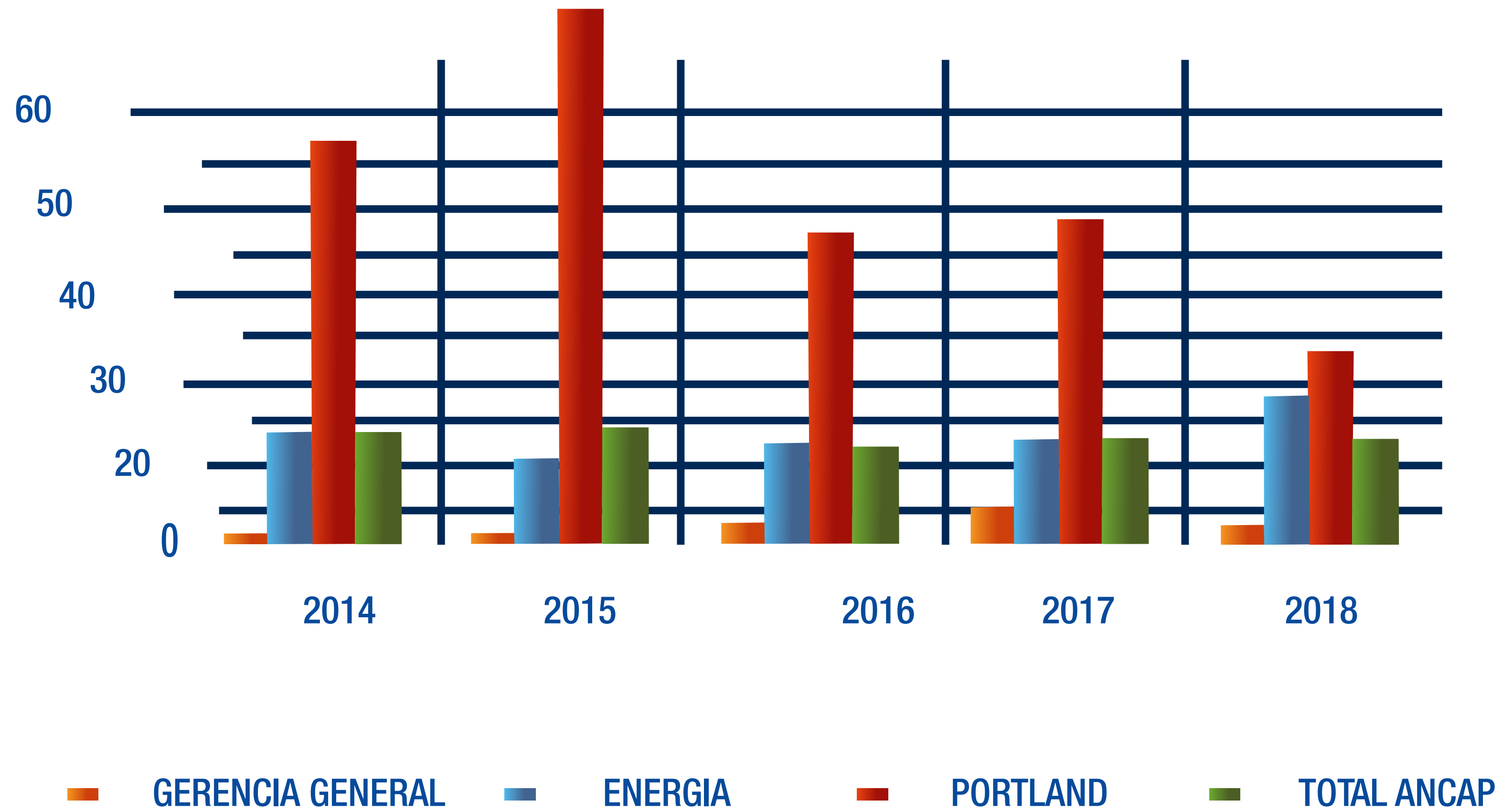
\*Frecuencia: Accidentes con días perdidos por millón de horas trabajadas en el año.

\*Gravedad: Días perdidos por accidente por millón de horas trabajadas en el año.



Los índices de los últimos cinco años están representados en los siguientes gráficos:

### INDICE DE FRECUENCIA



Dentro de Energía se incluyen las gerencias de Producción de Energéticos, de Comercialización de Energéticos y de Logística



## Otras actividades

- Realización de una Auditoría de todos los requisitos del Sistema de Administración de Riesgos de Proceso según OSHA 1910 119, con participación de todas las gerencias involucradas de la Refinería La Teja. El Sistema de Gestión de Riesgos de Proceso se extenderá a Logística y Portland, habiéndose iniciado las gestiones para implementarlo en 2018.
- Realización de un Análisis Cuantitativo de Riesgos (QRA) con alcance Refinería La Teja, a cargo de un grupo interdisciplinario integrado por Seguridad Industrial y Gerencias de La Teja, junto con la consultora LEA.
- Realización del Programa de Safety Walks con participación de integrantes de Directorio y Gerentes responsables en todas las instalaciones del Grupo ANCAP.
- Cumplimiento del Programa de Inspecciones y auditorías de Seguridad Contra Incendios en refinería y plantas de Logística.
- Aprobación del Protocolo para la Detención de Tareas Peligrosas de aplicación en todas las dependencias de la Administración.
- Revisión y aprobación de los Procedimientos de actuación en caso de emergencia en planta La Teja, Terminal del Este, Planta La Tablada y todas las plantas de distribución de combustibles del interior.
- Aprobación del Procedimiento de Evacuación de planta La Teja.
- Capacitación: Recibieron capacitación 1207 personas de la administración en cursos coordinados con RRHH-Capacitación.
- Se brindó inducción a personal de contratistas estimándose la participación en 250 personas. Confección de material para curso de e-learning de Seguridad en Oficinas.
- Implementación de un sistema de Checklist para autorización de tareas en Refinería La Teja complementario al Sistema de permisos de Trabajo vigente.
- Realización de auditorías de permisos de trabajo según el programa establecido.
- 100 % de cumplimiento del Programa de Inspecciones de Higiene respecto a control de exposición a vapores de hidrocarburos (Refinería, Logística, Mantenimiento, Controles, Lubricantes).
- El total de monitoreos realizados en el año 2018 fue de 390
- 100 % de cumplimiento en monitoreo de contaminantes físicos y ergonómicos (ruido e iluminación) en todas las plantas de ANCAP.
- 100 % inspecciones de casetas de EPP y duchas y lavajos de emergencia.
- Realización de evaluación de puestos de trabajo en la totalidad de la empresa con un avance del 60%.
- Se suministraron más de 49.000 equipos de protección personal de diferentes tipos.



# GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS





## Conectar con la gente

La Gerencia de Recursos Humanos, a cargo del economista Hubert Arbildi destaca la importancia en la obtención de resultados positivos a nivel económico, en línea con el accionar del presente Directorio, al tiempo que afirma, *“cuando logramos la conexión con las personas se obtienen los mejores resultados. Debemos seguir con el esfuerzo de la gestión”*.

Enfatiza en la necesidad de continuar con los objetivos trazados, desde hace ya más de una década, con un permanente trabajo en el clima interno y la percepción externa, especialmente en lo reputacional.

*“La sociedad ha cambiado, y ANCAP como parte de ella debe estar atenta a los cambios y dentro de lo posible, adelantarse a ellos”*, Arbildi destaca que la aprobación del protocolo de Acoso Laboral y Código de Conducta son de gran importancia por tratarse de un tema multimodal, que afecta a todos por igual dentro de la organización.

***“Debemos propiciar el desarrollo de las personas, alineadas a los objetivos de la empresa”***

Plan Estratégico, destaca la gestión del talento humano. *“Nosotros debemos propiciar el desarrollo de las personas, alineadas a los objetivos de la empresa y como tal, la organización tiene la obligación de dar las condiciones”*.

Desde la gerencia la visión de futuro hace foco en las personas, *“son quienes tienen el saber, son las que hacen y poseen la actitud, y para eso es necesario que se sientan motivados, así mejoramos el potencial de las personas”*.



## PRINCIPALES ACCIONES

### *Carreras horizontales*

Se considera el tema de mayor impacto en lo relativo a la gestión de las personas. El proceso de reestructura que se puso en marcha en el 2009 tiene entre sus características el desarrollo de la carrera horizontal a través de una profundización del conocimiento aplicado y de las principales habilidades de las personas en el desempeño de sus responsabilidades y funciones.

La evaluación para el corrimiento de la carrera horizontal cumplida en 2018 se realizó en base a tres módulos de conocimiento:

- Seguridad industrial. El objetivo fue el de profundizar el conocimiento en ésta temática a efectos de adoptar las mejores prácticas para el cuidado de las personas y los activos físicos.
- Normativa del funcionario público. Profundizar en el conocimiento de las normas, de los derechos y obligaciones, a efectos de actuar dentro del marco normativo aplicable y, en definitiva, brindar una mejor atención al cliente.
- Conocimiento específico de la tarea de cada funcionario.

De un total de 2400 funcionarios cerca de 1.400 estuvieron habilitados en este proceso y el 80 % de quienes rindieron las pruebas aprobó la suma de los tres módulos.



### ***Protocolo de Acoso Laboral y Código de Conducta***

En el 2018 se culminó un largo camino que se inició en el 2011 donde un grupo de profesionales y técnicos de distintas áreas trabajo en la elaboración de las pautas generales en materia de acoso laboral y de acoso sexual, basándose en el marco normativo y estableciendo los principios generales en esta temática. En el protocolo elaborado se establece que conductas constituyen acoso laboral y cuales no la constituyen.

En el mismo año se realizó un convenio con la Facultad de Psicología de la Universidad de la República (UDELAR) donde se hicieron talleres explicando que significa la violencia psicológica en el trabajo y a su vez con el equipo de facultad se prepararon 25 promotores del protocolo. Se inició un proceso de difusión y capacitación del protocolo a todo el personal de ANCAP y a los proveedores.

Para actuar y aplicar el protocolo ante denuncias se formó una Comisión de profesionales y técnicos en la materia con la integración de representantes del gremio. Esta comisión reporta a Directorio. En este año también se aprobaron, el Código de Conducta que se aplica a todos los funcionarios de ANCAP y de las empresas vinculadas y la Norma

General para la Integración y Operativa de la Comisión de Conducta. Se designó a una comisión, que reporta a Directorio para darle seguimiento y difusión a este importante tema. Actualmente se está en proceso de difusión y entrega a los funcionarios del Código y del Procedimiento antes mencionados.



### ***Política de capacitación***

En el año 2018 se ejecutaron 52.100 horas de capacitación en 573 actividades realizadas, alcanzando el 80% del compromiso planificado para el año. Se realizaron en promedio 20 horas de capacitación por persona. En el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Capacitación, se ha puesto el foco en realizar actividades que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de Herramientas de gestión, Competencias y Capacidades técnicas propias de ANCAP.

En el correr del año se aprobó el reglamento y la política de Actividades de Formación y Capacitación.

Con el objetivo de contar con los lineamientos y un marco regulatorio para la planificación, ejecución y seguimiento de actividades de formación y capacitación.

Las actividades de capacitación se darán en un marco de formación continua para la mejora de la gestión y con equidad las oportunidades de acceso a la formación y a la capacitación.

Se planteaba como objetivo la incorporación de modelos innovadores al proyecto de desarrollo de la capacitación interna de ANCAP que permitiera maximizar su alcance a más funcionarios y localidades sobreponiéndose a problemas de infraestructura y situación laboral.

Posteriormente, dados los beneficios que una herramienta e-learning podía significar para la empresa, se consideró conveniente contar con una plataforma propia.

En 2018 se implementó la plataforma Moodle que permite desarrollar cursos de difusión transversal en la empresa tales como: normativa del funcionario público, seguridad industrial; ofimática, etc.







Esta plataforma permite gestionar libremente los cursos internos de la empresa, en lo relativo a plazos, tipo de cursos, número de usuarios, etc.

Cabe destacar que en el transcurso del año siete funcionarios del Organismo culminaron sus estudios de bachillerato a través el Programa de Culminación de Estudios Secundarios (ProCES), cuyo objetivo es el de completar los estudios de educación media superior.

Las políticas de capacitación definidas para el año 2019 se sustentan en la Gestión del Talento, que tiene como base el desarrollo de las personas en una primera instancia, generando como consecuencia un aumento de la productividad.

Con el enfoque citado se procederá a realizar una evaluación de desempeño por competencias y a la puesta en práctica del plan de capacitación oportunamente aprobado. El plan comprende la capacitación por cargos (comprende la nivelación de conocimientos en cuanto a la normativa del funcionario, competencias de liderazgos y orientación y resultados y desarrollo de competencias), los programas transversales (que contemplan el desarrollo de las capacidades individuales y las requeridas por la organización), actividades específicas (capacitación en los conocimientos estratégicos de cada gerencias), y cursos de desarrollo (postgrados, doctorados, maestrías), todos los cuales podrán ser instrumentados a través de la plataforma e-learning.



### ***Convenio de Asistencia Médica y Odontológica.***

Con motivo del cese de las actividades del servicio médico propio, a partir del día 15 de enero de 2018 comenzó una nueva modalidad de prestación, a través de un convenio de beneficios para la afiliación colectiva y complementación de servicios suscrito entre ANCAP y la Asociación Española. A través del mismo, se lograron mantener los costos, plazos de espera y calidad de atención brindados por el ex Servicio Médico de ANCAP, incorporándose la posibilidad de extender éste beneficio a sus familias.

### ***SisPer+***

En noviembre de 2017 se puso en producción SisPer+ realizado en SAP HCM en el cual se incluyen los módulos de organización de la estructura de la empresa (OM), administración del personal (PA), gestión de tiempos (TM) y nómina (PY). SisPer+ también alimenta a todo el sistema de información de la empresa en lo que respecta a gestión de los costos por área, control de ausentismo, cumplimiento de metas de desarrollo y gestión del personal. Durante el 2018 se identificaron oportunidades de mejora en los cuatro módulos implementados y se proyecta para el 2019 realizar los ajustes necesarios en el sistema que nos permitan optimizar su uso y maximizar la calidad de la información resultante para los sistemas de gestión de datos, apuntando a las mejores prácticas.





**GERENCIA DE NUEVAS TECNOLOGÍAS  
Y ESTRATEGIA DIGITAL**



## La tecnología presente en todos los procesos

La nueva gerencia creada en abril de 2018, a cargo del ingeniero eléctrico Carlos Fournier, buscó desde el comienzo la concreción de proyectos de corto plazo y fuerte impacto. “El desafío fue entregar resultados rápidos, que además fueran efectivos y válidos”.

Alineados a la política estatal de hacer más eficiente los recursos, se trabajó en un proyecto de fuerte ingreso en el terreno de la movilidad, el que incluyó al Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) y Banco de Previsión Social (BPS), referido a bonificaciones en el supergás.

En el área de Automatización de Procesos Informáticos (RPA por sus siglas en inglés) se destaca el trabajo realizado para el sector económico financiero como referente de automatización, modelo de análisis y evaluación positiva en su implantación.

El responsable de la gerencia destaca que “la tecnología está en un momento clave, pasando de ser específica a ingresar en todos los procesos de negocios”. Para ello es importante fomentar la cultura de la innovación en todas las áreas.

*“El desafío fue entregar resultados rápidos, efectivos y válidos”*



### ***Nube***

A través de un acuerdo con ANTEL, ANCAP está migrando el ambiente de producción de su sistema de ERP a una nueva infraestructura alojada en el Data Center de ANTEL. Este proyecto actualmente en ejecución es parte de la profundización en el trabajo conjunto entre las empresas que comenzó con la migración de la infraestructura de desarrollo y testeo en un modelo de Infraestructura como Servicio (IAAS).

### ***Aplicación Móvil***

En 2018 se desarrolló y liberó una aplicación móvil para las distribuidoras de GLP. Esta aplicación permite a decenas de miles de personas beneficiarias de planes sociales de Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) y Banco de Previsión Social (BPS) acceder a la garrafa de GLP a una tarifa preferencial, asegurando que este beneficio llegue a los sectores de la sociedad que más lo necesitan. Esta aplicación es una de varias que continuarán siendo liberadas en 2019 con aplicación en logística, distribución y mercado de consumo final.

### ***Automatización***

Se ejecutó con éxito un piloto de automatización robótica de procesos (RPA), automatizando tareas informáticas de bajo valor agregado, susceptibles a errores por su alto esfuerzo manual. Este piloto ha permitido aprender y planificar la implementación a una escala mayor dentro de ANCAP así como en el resto de las empresas vinculadas en las cuales ANCAP posee una participación accionaria mayoritaria, permitiendo a las áreas hacer foco en tareas de mayor complejidad.

### ***Cultura de Innovación***

Se celebró la primera edición de la Hackatón ANCAP, una competencia de innovación en la cual los equipos participantes debían en una jornada, presentar un prototipo funcionando que atendiera una problemática de la organización. Los participantes de ANCAP y DUCSA presentaron prototipos donde se implementaron soluciones de procesamiento de imágenes, big data, aplicaciones móviles, cascos inteligentes, sensores IIoT entre otros, entregando productos de primer nivel y sorprendiendo al jurado por la calidad de los productos logrados en tan poco tiempo.



### ***Incorporación de los servicios en el sitio web***

Durante el año 2018 se continuó con la consolidación del sitio Web como herramienta para la gestión de contenido en Internet, en cumplimiento con la normativa vigente en cuanto a la publicación de información, transparencia, noticias y servicios de la empresa. En particular, en este período se incorporaron los servicios de Cuenta Corriente, Resguardo de Proveedores, Ingresos de Comprobantes Fiscales Electrónicos, Consulta de comprobantes, Auto-Consulta de Expedientes.

### ***Cobranza electrónica***

Con el objetivo de modernizar la gestión, promoviendo la mejora continua y la calidad de la información se automatizó el proceso completo de cobranza a clientes de ventas a crédito; desde la emisión de las facturas hasta la registración del pago y la actualización de la cuenta corriente y consecuentemente su crédito disponible.



# GERENCIA PRODUCCIÓN DE PÓRTLAND





La Comercialización de los cementos ANCAP es realizada por Cementos del Plata S.A., cuyo paquete accionario es 99,8% propiedad de ANCAP.

Las ventas de cementos del Grupo ANCAP en el mercado interno en el año 2018, fueron por un volumen de 304.293 toneladas, lo que implica que las ventas en este mercado registraron un descenso del 8 % con respecto al año anterior. De las ventas totales, 274.877 toneladas fueron producidas por ANCAP. Se ha mantenido la certificación de calidad UNIT, a través del cumplimiento de las normas para los distintos tipos de cementos que elabora ANCAP, así como la certificación del sistema de gestión de la calidad en el proceso de comercialización y distribución de cementos que desarrolla Cementos del Plata .

### ***Producción y expedición***

La producción anual de cementos en Planta Paysandú fue de 129.289 toneladas y en Planta Minas de 149.459 toneladas, como consecuencia la producción total del negocio alcanzó las 278.748 toneladas.

La expedición de cementos se realizó a través de las tres plantas del negocio, correspondiendo a Planta Manga el 29 %, a Planta Paysandú el 33% y a Planta Minas el 39 % del total expedido.

Los títulos mineros que posee ANCAP y gestiona por sí misma o a través de sus empresas controladas Cementos del Plata S.A y Pamacor S.A., aseguran la disponibilidad de materias primas para el Negocio.

### ***Plan Estratégico***

Se continuaron ejecutando acciones incluidas en el Plan Estratégico aprobado por Directorio, tendientes a reducir costos de contrataciones, costos energéticos, así como también se avanzó en el análisis y ejecución de proyectos que contribuyen a la optimización de los procesos productivos.





**GERENCIA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**



## Fortalecer la reputación y la imagen

La nueva gerencia a cargo de la Licenciada Natalia Arralde, además del cambio de denominación y reorganización interna se planteó como desafío central reposicionar la imagen y reputación de ANCAP hacia la opinión pública y mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores con la empresa.

Arralde destaca que “el cambio de nombre y de organización interna buscó identificar el foco de la gerencia, integrarla y generar liderazgos horizontales”.

Ese foco está orientado a restaurar la reputación, a través de la gestión de la comunicación basada en la transparencia, oportunidad y rigurosidad.

En momentos donde ANCAP se repiensa y en una coyuntura de avance exponencial de la tecnología que atraviesa a la industria, la comunicación resulta fundamental para acompañar los procesos de cambios institucionales tanto a la interna de la organización como hacia fuera de ella.

En 2018 se buscó alinear la comunicación a los lineamientos trazados por la empresa en cuanto a profesionalización, eficiencia e innovación, considerando y adaptando los mensajes a los públicos externo e interno.





En 2018 se trabajó en dos objetivos centrales: reposicionar la imagen de ANCAP hacia la población y mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores con la empresa.

## Reorganización interna de la gerencia

Se realizó una reorganización interna con el objetivo de dinamizar los flujos, integrar a la gerencia y generar nuevos liderazgos horizontales, así como un esquema de trabajo colaborativo.

Este replanteo incluyó un cambio de nombre, de modo que la gerencia de Relaciones Institucionales y Comunidad (RIC), pasó a llamarse gerencia de Comunicación Institucional. El cambio de denominación surge de la necesidad de identificar con claridad el foco de la gerencia: proponer, ejecutar y supervisar el desarrollo de estrategias de comunicación tanto externas como internas, así como la proyección de la imagen institucional a los diferentes públicos objetivos y hacia la comunidad.

La gerencia quedó conformada por cuatro áreas y sus respectivas jefaturas. Además, se creó una Unidad de Producción de Contenidos, dependiente de la gerencia, y que es un área transversal conformada por profesionales de las áreas técnicas. Durante 2018 se conformó con diseño gráfico mientras que la apuesta para 2019 es sumar fotografía y producción audiovisual. Esta unidad trabaja en coordinación con las restantes áreas productivas para la realización de los diferentes productos comunicacionales, tanto internos como externos.



## Reposicionamiento de la imagen de ANCAP hacia la población

El reposicionamiento de la imagen y la reputación de ANCAP es un objetivo estratégico para la gerencia de Comunicación Institucional. Luego de una fuerte crisis corporativa, el foco del área en ese sentido, estuvo en apoyar el proceso de restauración de la reputación, a través de la aplicación de las mejores prácticas en el ámbito de la información y comunicación. Se apuntó a una comunicación basada en la transparencia y oportunidad, a través de los canales institucionales.

En relación a la comunicación externa, durante 2018 la gerencia asistió a la gestión de la comunicación de eventos públicos de carácter institucional, noticias, y demandas de información de distintos ámbitos.

En ese sentido, se destaca la realización, coordinación y puesta en escena del evento estratégico Desafío 5.0, que reunió a 500 personas de ANCAP y su ecosistema, y en el que se presentaron ideas, proyectos y las principales tendencias que modificarán el futuro de la sociedad y que tienen relación con los negocios de la empresa.

El evento también representó un hito en materia de comunicación y revisión del relato que marca la agenda de la empresa.





## Foco en la comunidad

Durante 2018 se realizaron eventos puntuales en los que se promovió el acercamiento de ANCAP hacia la comunidad. Algunos ejemplos: visita de profesionales de la empresa a liceos públicos en el marco de la semana de la Ciencia y la Tecnología, en donde presentaron a los estudiantes las actividades de exploración de hidrocarburos de ANCAP así como la biotecnología enfocada a la producción de biocombustibles. Por otra parte, la apertura del polo industrial Capurro, y especialmente la Litoteca en el Día del Patrimonio es otro ejemplo. Además de las acciones puntuales, desde el área de Responsabilidad Social Empresaria se mantuvo contacto permanente con las zonas de influencia de ANCAP y se dio respuesta a diversos requerimientos.





## Mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores con la empresa

Se buscó constantemente alinear la comunicación interna a los lineamientos trazados por la empresa en cuanto a profesionalización, eficiencia e innovación, considerando y adaptando los mensajes al público interno.

Se trabajó en profesionalizar la gestión de los medios de comunicación disponibles y se asumió el compromiso de continuar mejorando los contenidos comunicacionales de producción propia. En ese sentido, se iniciaron las primeras experiencias de producción audiovisual para comunicación interna.

En esa apuesta a la producción propia de contenidos, es relevante señalar que se inició un proceso de capacitación a funcionarios de la gerencia en áreas técnicas, que comenzó en el 2018 por la producción audiovisual y se espera continúe en 2019 con la formación en fotografía, edición de video y postproducción.

Uno de los principales trabajos en cuanto a comunicación interna fue la publicación del primer número de +Voz, revista digital que busca contar las noticias que se generan en la organización desde el punto de vista de los protagonistas, generar lazos y contribuir a mejorar el clima interno. El foco de la revista, que ha sido producida en su totalidad por los colaboradores de la gerencia, son los funcionarios y funcionarias que hacen a ANCAP, sus historias de trabajo, sus historias de vida, sus contracaras.

Se buscó dar un giro a las publicaciones anteriores de comunicación interna cuya producción se había discontinuado.







### ***Programa Calidad de Vida***

En el marco del Programa Calidad de Vida, se promovieron diferentes actividades. Como la continuidad del coro de funcionarios activos y jubilados y el grupo de teatro. Por otra parte, se inauguró el Club de Lectura y se realizaron talleres de promoción y sensibilización en género.

Además, como cada año, se realizaron actividades especiales en ocasión de la tradicional fiesta de Reyes (actividad co-organizada junto a RRHH y FANCAP) y por el Día Internacional de la Mujer.

### ***Comunicación alineada con el Grupo ANCAP***

Se trabajó en cercanía con las áreas de Comunicación de DUCSA, ALUR y Cementos del Plata S.A. (CDP), tratando de alinear objetivos, mensajes y política de comunicación.

Con DUCSA se gestionaron los convenios con Automóvil Club del Uruguay (ACU), y con el piloto Santiago Urrutia, así como en la evaluación de campañas de comunicación puntuales y en el lanzamiento de la FanPage de Estaciones de Servicio.

En el caso de CDP, se trabajó en el desarrollo de la identidad visual y packaging de la nueva línea de morteros lanzados en 2018, así como en el lanzamiento y gestión de comunicación del lanzamiento.

### ***Equidad de género***

Con el antecedente de la participación de ANCAP del lanzamiento en 2017 del Ciclo WEPs, talleres organizados por el equipo de ONU Mujeres Uruguay, en el 2018 se firmó el Convenio con el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), perteneciente al Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), para utilizar las nuevas herramientas del Programa de Gestión de Calidad con Equidad y lograr la certificación por áreas de la empresa.

Por otra parte, se trabajó en coordinación con otras áreas, en el relevamiento y priorización de las necesidades de toda la empresa en cuanto a salas de lactancia.





**EMPRESAS VINCULADAS**



## Gasoducto Cruz Del Sur S.A.

La actividad principal de Gasoducto Cruz del Sur S.A. es el transporte de gas natural desde Punta Lara, Argentina, hasta los departamentos de Colonia, San José, Canelones y Montevideo, abasteciendo industrias, distribuidoras y centrales termoeléctricas.

La participación accionaria de ANCAP es del 20%, siendo los demás accionistas SHELL (operador) con un 40% de participación, Pan American Energy con un 30% de participación y Wintershall con un 10% de participación.

Su actividad está afectada por la muy baja utilización de sus instalaciones. En noviembre de 2018 vencieron los contratos transitorios que por exhorto del Poder Ejecutivo habían firmado ANCAP y UTE. Está en tratativas con la autoridad concedente, Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), para definir sus ingresos por el resto de la concesión.

Se reportó un incidente sin pérdidas y cero accidentes en el año 2018. Se realizaron 1.741 horas de capacitación durante el año 2018.



**Conecta S.A.**

ANCAP participa en un 45% del capital accionario de CONECTA en sociedad con Petrobras, que es el operador. La actividad principal es la distribución de gas por cañerías en los departamentos del interior del país.

Se ha continuado con el desarrollo de obras de conexión de complejos de viviendas, especialmente edificios nuevos, aunque a un ritmo menor que en años anteriores.

Al cierre del ejercicio el número de clientes aumentó en 152, lo que representa un 3% de aumento de clientes en el ejercicio.

No se registraron accidentes en el año, totalizando a la fecha 4.041 días libres de accidentes. El 95% de los empleados recibieron capacitación durante el año 2018 (1.05 % de las horas trabajadas).



## Gas Sayago S.A.

ANCAP participa en un 20.65% del capital accionario de Gas Sayago en sociedad con UTE. Luego de cancelado el proyecto de instalación de una planta regasificadora, se está en un proceso de venta de sus acciones.



## Caba S.A.

En el marco del plan estratégico del grupo ANCAP, el Directorio resolvió que tanto ANCAP como sus empresas controladas debían concentrar sus actividades en el sector industrial. En el caso de CABA S.A. el Directorio resolvió traspasar parte del negocio de industriales de CABA a ALUR y desprenderse del resto de industriales y del negocio de masivos a través del llamado a interesados para la compra del 100% de su paquete accionario. Este proceso fue llevado adelante durante el año 2017. En enero de 2018 se comunicó la ausencia de oferentes, por lo que en marzo de dicho año el Directorio aprobó la disolución y liquidación de CABA S.A. y en junio designó como liquidador al estudio Rueda Abadi Pereira quien tomó la administración de la sociedad y aceptó las funciones de liquidador. Este proceso ha transcurrido durante todo el 2018 sin que al 31 de diciembre haya concluido.



## Carbochlor S.A.

Es una empresa argentina fundada en la década de 1960, controlada por ANCAP a través de ANCSOL S.A., la cual posee el 78,29% de su participación accionaria. El resto de su capital accionario es propiedad de accionistas privados, cotizando en la Bolsa de Valores de Buenos Aires.

Sus actividades incluyen la prestación de servicios logísticos, de almacenamiento y de puerto, y hasta el año 2016 la producción de solventes y alcoholes a partir de corrientes de refinera de petróleo, la comercialización de productos propios y de terceros, actividades -estas últimas-, que se han discontinuado en el correr del presente período.

Debido a su crítica situación financiera se solicitó la apertura de un Concurso Preventivo Judicial de acreedores el 29 de diciembre de 2016 y derivó en una serie de acciones tendientes a recomponer la situación comercial, financiera y patrimonial de la empresa.

Con fecha 8 de agosto de 2018, se logró que se aprobara un plan de pago a los acreedores concursales y entre el mes de diciembre de 2018 y enero de 2019 su efectiva cancelación.

A la fecha, se está a la espera que el mencionado proceso refleje en los Estados Financieros cerrados al 31 de diciembre de 2018, la mejora de los márgenes operativos. Para dicho objetivo, se pondrá énfasis en la eficiencia y reducción de costos, el EBITDA y los flujos operativos positivos. Ello estará acompañado por un plan de negocios para el año en curso que dé sustentabilidad e independencia financiera a la empresa.



## DUCSA (Distribuidora uruguaya de combustibles S.A.)

Es una sociedad anónima abierta de capital estatal fundada en el año 2001, siendo ANCAP propietaria del 99,77% de las acciones. El 0,23% restante de las acciones son propiedad de la empresa Petrouuguay S.A., también perteneciente al Grupo ANCAP.

DUCSA tiene a su cargo la distribución de combustibles y lubricantes de ANCAP, y otras actividades relacionadas a diferentes productos y sectores, como el del gas y el mercado de bunkers.

La proyección del estado de resultados de DUCSA es positiva, con valores similares a los del cierre del año 2017.

DUCSA se encuentra en competencia con ESSO/AXION y PETROBRAS en combustibles, con ACODIKE, RIOGAS y MEGAL en GLP, y con más de 50 marcas en el negocio de Lubricantes, obteniendo resultados positivos para cada línea de negocios.

DUCSA ha mantenido la calificación AA+ por Fitch Rating. Durante 2018 no existieron deudas financieras por emisión de Obligaciones Negociables, encontrándose aún disponible la emisión de valores por U\$S 20.000.000 (veinte millones de dólares estadounidenses).

En el 2018 se ha mantenido la participación de mercado de combustibles, lubricantes y GLP envasado.

DUCSA fue reconocida con el primer premio de la prestigiosa institución Petroleum Economist en la categoría proyecto del año por su innovadora iniciativa: "Ruta eléctrica en estaciones de servicios. Los Petroleum Economist Awards, uno de los eventos de premiación del sector energético más prestigioso a nivel mundial, reconocen en forma anual a dirigentes, empresas y proyectos del sector energético. Identifican y analizan proyectos de innovación, originalidad, buenas prácticas y compromiso con la protección ambiental. DUCSA obtiene esta distinción en un evento en el que participan empresas reconocidas internacionalmente, lo que la posiciona como una empresa competidora global a la vanguardia de la innovación en la escena internacional.

Sobre fines del 2018 se concreta el convenio con el Banco República para el cobranding con ANCAPuntos, programándose su lanzamiento en 2019. Este será el único programa de fidelidad de combustible en Uruguay.

Se cuenta con 10 tiendas de conveniencia 360 operando en el país. En marzo de 2018 se abrió una en la renovada estación ANCAP en Ruta 102 (Perimetral) y Av. Mendoza, en Montevideo; en agosto de 2018, se abrió la décima tienda 360 en la estación ANCAP de Av. Carlos M. Ramírez y P. Giralt, en La Teja.

Se lanzó el club 360, cuyo propósito es generar un espacio de encuentro y de pertenencia, donde junto a los Franquiciados, se trabaje en la generación de ideas y acciones para la propuesta de valor de la Red Tiendas 360.

Con el objetivo de continuar acercando clientes a las estaciones ANCAP, se implementó la presencia en Facebook de Estaciones ANCAP.

Se continúa trabajando junto con UTE en el establecimiento del corredor eléctrico (estaciones de recarga eléctrica) montado sobre Estaciones de Servicio de la red ANCAP, esperando cerrar el ejercicio en el entorno de 15 puntos de recarga en todo el país.

DUCSA incorporó en las Estaciones ANCAP un sistema de pagos móviles a través de la aplicación Paganza, siendo pionera en el país con esta iniciativa. A setiembre son 21 las Estaciones ANCAP que cuentan con esta funcionalidad.

Se ha mantenido la Certificación de Calidad ISO 9001:2015 en la distribución, comercialización y servicio post venta para las líneas de lubricantes ANCAP y CHEVRON TEXACO, no registrándose no conformidades mayores.

Se lanzó el Sistema de Gestión Integrado de DUCSA, a los efectos de lograr la certificación a finales de 2019, teniendo como objetivo el desarrollo de las mejores prácticas orientadas a la innovación y a la mejora de los procesos, contribuyendo a la competitividad del negocio y al liderazgo del mercado. Este proyecto prevé un sistema integrado de gestión de la calidad (9001:2015), ambiental (14001:2015) y de seguridad y salud en el trabajo.

Se continúa avanzando, alineados con la inclusión financiera, en la iniciativa Medios de Pago, cuyos proyectos principales apuntan a automatizar lo relativo a Botón de Pago y automatizar el proceso de Transferencia de Débito Automático.

Sumado a lo anterior se ha logrado unificar el proceso de pago a proveedores de DUCSA (en el mismo día de solicitada la orden de pago) desde un solo banco (BBVA) y desarrollar un canal Host To Host que permite integrar el proceso de pago y de autorización desde SAP a través de un canal seguro punta a punta, eliminando así la posibilidad de cometer errores con los archivos de pago, prescindiendo además de las autorizaciones en las páginas web de los bancos. DUCSA es la primera sociedad de Uruguay que implanta un sistema de pagos integrado de punta a punta y también la primera en utilizar el chip de la cédula de identidad electrónica como certificado de autenticación de identidad ante un tercero (el banco), por lo que nuevamente DUCSA está innovando en este mercado y siendo pionera en el país.



## CDP (Cementos del Plata S.A.)

La participación de ANCAP en su paquete accionario es del 99,80%, siendo el restante 0,20% perteneciente a Loma Negra C.I.A.S.A. CDP es la distribuidora y comercializadora de los productos portland de ANCAP y por su parte produce y comercializa cal, para lo cual cuenta con una planta de producción en el departamento de Treinta y Tres.

La mayor parte de su producción de cal se exporta a Brasil, a la empresa Electrobras CGTEE, para su uso en la planta de generación térmica de energía eléctrica.

En 2018 se comercializaron 295.320 toneladas de cemento y se exportaron 87.504 toneladas de cal a CGTEE.

Como dato destacado Cementos del Plata firmó un acuerdo con la multinacional Klaukol/Parex de Francia con el objetivo cumplido de comenzar a comercializar productos innovadores para la construcción. A tal punto, la empresa comenzó a comercializar tres tipos de morteros: Adhefix, Flexicrete y Problock todos marca ANCAP.

Para el año 2019 el objetivo principal es consolidar los nuevos morteros en plaza. Con respecto a la cal, el objetivo es satisfacer la demanda de cal solicitada por su principal cliente CGTEE-

## MATRIZ – Asistencia Técnica y Servicios S.A.

ANCAP participa con el 99% del capital accionario de MATRIZ (sociedad anónima cerrada de derecho privado), siendo el 1% restante de DUCSA.

Su cometido es la prestación de servicios de consultoría, asesoramiento y asistencia técnica relacionados a la gestión de procesos industriales, de administración, control de gestión, tecnología, administración pública, dirección y gobierno de empresas.

Durante el 2018 continuó desarrollando su negocio de acuerdo a los lineamientos estratégicos definidos, participando tanto en proyectos en ANCAP como en otras empresas vinculadas al Grupo, lo que determinó un volumen de 8.500 horas directas dedicadas a los diferentes asesoramientos (36% más que el año anterior).

Para el año 2019 el objetivo es mantener el nivel de calidad de los servicios, satisfacer la demanda recibida, y desarrollar nuevos servicios para continuar promoviendo el desarrollo productivo y eficiente de sus clientes.



## Gasur S.A.

Es una empresa formada por ANCAP (con una participación accionaria del 40%), Acodike Supergás S.A. y Riogás S.A., con una participación accionaria del 30% cada una, que tiene como actividad principal el suministro de propano a granel y el envasado de supergás, mediante la gestión de dos plantas de envasado propiedad de ANCAP.

La empresa guía su actividad por la política de calidad definida en su sistema de gestión certificado por la norma UNIT ISO 9001:2015, basándose en las necesidades y expectativas de sus clientes, trabajando para optimizar la calidad y seguridad de todos los procesos, instalaciones, productos y/o servicios.

Los objetivos planteados por la empresa para el 2018 fueron el aumento del consumo de kilos vendidos, el aumento de satisfacción de cliente y evitar la pérdida de clientes de granel. La empresa definió y cumplió con la implementación de acciones para el alcance de los objetivos definidos, habiéndolo logrado a la fecha varios aspectos de los mismos.

La empresa definió como base de su actividad el considerarse parte integrante del negocio de sus clientes, habiéndose definido indicadores de desempeño y seguimiento de los mismos en todos los procesos de actividad.

## ALUR (Alcoholes del Uruguay S.A.)

ANCAP participa con el 90,79% del paquete accionario de ALUR (sociedad anónima cerrada), siendo el restante 9,21% propiedad de Petróleos de Venezuela S.A. Uruguay (PDVSA Uruguay).

ALUR opera en la producción y comercialización de azúcar, etanol combustible y solvente granel, etanol potable y eucaliptado envasados, etanol en gel envasado, solventes ANCAP, biodiesel, energía eléctrica y alimento animal.

Es propietaria del 100% de las acciones de AGROALUR S.A., sociedad anónima cerrada, que inició sus actividades en forma operativa en marzo de 2009, teniendo por objeto la prestación de servicios de mano de obra en tareas agrícolas, en la modalidad de contratista rural y de servicios de choferes para transporte profesional de carga.

En términos de ingresos un 75% correspondió a venta de biocombustibles, un 17% a ventas de alimento animal, un 6% a la venta de azúcar y el restante 2% a otros productos.

En 2018 se cosecharon y procesaron 347.681 toneladas de caña de azúcar en 6.184 hectáreas. Se alcanzó una producción de alcohol anhidro de 19.597 m<sup>3</sup> y de 15.658 toneladas de azúcar. El excedente de energía eléctrica vendida a UTE fue 9.800 MWh.

En 2018 se procesaron 131.375 toneladas de granos oleaginosos y 12.530 toneladas de sebo vacuno para la producción de biodiesel en las plantas de Montevideo y 156.952 toneladas de cereales para la producción de etanol en la planta de Paysandú.





**GERENCIA ECONOMICO FINANCIERA**

## La información es la base en la toma de decisiones

El contador Gustavo Mayola, a cargo de la gerencia desde marzo de 2016 manifestó que desde el inicio “se han trazado una serie de objetivos basados en la visión de futuro, el rol que debe jugar en la organización y las tareas que debe realizar”.

En tal sentido destacó que el Desafío 5.0 permitió, en este caso, poner al descubierto los cambios más relevantes a realizar, y con una mirada más estratégica.

Una de las innovaciones del período ha sido la cobranza electrónica, “que permite entre otras cosas, unificar tareas y generar un sistema de información que haga más eficiente la toma de decisiones”, indicó Mayola.

La democratización de la información es uno de los objetivos que permite brindar, los insumos necesarios en tiempo y forma, para que quienes tienen que tomar decisiones las puedan hacer basados en los efectos de la eficiencia.

“Los resultados obtenidos han sido importantes, considerando que la empresa se encuentra en un proceso de equilibrar valores y formas de ver el mundo. Un proceso que no solo es un desafío de ANCAP”, concluye Mayola.

***“La democratización de la información permite tomar decisiones basadas en los efectos de la eficiencia”.***



## RESUMEN DE MEMORIA EXPLICATIVA DE PRINCIPALES VARIACIONES EN LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS DE ANCAP Y SUS SUBSIDIARIAS POR EL EJERCICIO ANUAL FINALIZADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2018.

El activo total de ANCAP al 31 de diciembre de 2018, asciende a \$ 61.212.445.058, siendo 8,5 % superior al del cierre del año anterior. Este aumento representa una variación de \$ 4.782.250.656.

La variación total del activo se explica por el aumento del activo corriente de 20,4% por un importe de \$ 4.692.772.449 y el incremento del activo no corriente por \$ 89.478.207.

El aumento del activo no corriente de \$ 89.478.207 es consecuencia principalmente del aumento del valor del activo por Impuesto Diferido por \$ 485.076.893 y los Créditos Comerciales y otras Cuentas por Cobrar por \$ 116.804.978, contrarrestado por la disminución del saldo de Propiedad, Planta y Equipo de la Compañía por \$ 498.073.354.

El Activo por Impuesto Diferido se origina en las diferencia temporarias determinadas entre la base contable y fiscal del activo y pasivo.

La principal variación en la estimación del impuesto diferido, se explica por la variación de las diferencias temporarias entre la base contable y fiscal de Propiedad Planta y Equipo.

El aumento de Créditos Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar se justifica por la disminución de la Previsión de Otros Créditos por \$ 126.044.738.

La reducción en el capítulo Propiedad, Planta y Equipo responde principalmente a las amortizaciones registradas en el período por \$ 1.951.033.854, contrarrestadas por el Efecto por Conversión de \$ 1.481.803.763.

El aumento en el activo corriente por un monto de \$ 4.692.772.449 (20,4%) corresponde fundamentalmente a las variaciones operadas en los capítulos Inventarios y Efectivo y Equivalentes de Efectivo.





El saldo del capítulo Inventarios, tuvo un aumento de \$3.065.935.204 (25,7%) respecto del saldo al cierre del año 2017.

El mismo responde principalmente al aumento de los inventarios en ANCAP por \$ 2.672.866.114. Este incremento se produce principalmente por el aumento en Productos Terminados, Productos en Proceso y Materias Primas, en el segmento combustibles. La variación en Productos Terminados se debió a un aumento de 9 % del stock de derivados del petróleo y al aumento promedio de 30 % de su valuación. Los Productos en Proceso tuvieron un aumento del stock del orden del 79 % respecto al stock del año 2017 y la valuación promedio de los biocombustibles también se vio aumentada en un 16 %.

En cuanto a Materias Primas, la variación se explica en las existencias de crudos, que si bien tuvieron una baja de stock del orden del 1 % respecto al año anterior, su valuación promedio por litro aumentó 9%. Adicionalmente, existe un incremento del valor de Inventarios en ALUR S.A. por \$ 442.232.777 como consecuencia del incremento de stocks de Productos en Proceso de Azúcar y Alimento Animal y de Productos Terminados de Azúcar y Aceites Crudos.

El capítulo Efectivo y Equivalentes aumentó \$ 1.663.151.483, debido a una mayor liquidez en ANCAP (la variación es de \$ 1.142.032.686) como consecuencia de la evolución de las variables tipo de cambio y precio del crudo Brent por debajo de la paramétrica fijada. DUCSA también presenta un incremento en el capítulo por \$ 315.771.402 debido a una mayor liquidez por aumento de pasivos comerciales, sumado a que en el año 2017 se realizaron pagos anticipados a fin del ejercicio.

El pasivo total de ANCAP experimentó un aumento de \$ 728.566.991 respecto al cierre del año anterior, lo que representa en términos porcentuales 2,1%. Esta variación se debe principalmente a las Deudas Comerciales y Otras Deudas, contrarrestado por la reducción del pasivo por Impuesto Corriente y en menor medida por la disminución de las Deudas Financieras.

Las Deudas Comerciales y Otras Deudas presentaron un aumento de \$ 1.169.369.427,00. La variación se produjo fundamentalmente en Deudas Comerciales del Exterior por \$ 2.990.744.575. Esta variación se debe a que al cierre del año 2018 se encontraban pendiente de pago dos cargamentos de crudo más que al cierre del año 2017.

Contrarrestado por la reducción en i) Anticipo partes relacionadas, específicamente de UTE por \$ 541.697.862. No hubieron anticipos de la mencionada empresa en el año 2018; ii) \$ 366.308.405 referentes al Convenio de DGI, por pago de cuotas y renegociación. iii) \$ 669.504.655 de la variación de Deudas Comerciales Plaza, destacándose en ANCAP la disminución de los saldos pendientes de pago a Proveedores Oficiales por \$136.914.312 por cancelaciones efectuadas a diferentes organismos y de las provisiones por facturas pendientes por \$ 291.476.343,93.

El capítulo de Pasivo por Impuesto Corriente disminuyó en \$ 365.321.019, de los cuales \$ 256.233.954 corresponden al Pasivo por IRAE de ANCAP y \$ 110.758.769 corresponden a impuestos a pagar de Petrouuguay S.A.



En el ejercicio 2018 el IRAE fue de \$ 1.016.924.478; el mismo se origina en que se parte de un resultado contable ganancia de

\$ 2.854.322.970 sumado a diversos ajustes fiscales, entre los que se destacan principalmente los de Inversiones en Subsidiarias, Bienes de Uso y Provisiones de Incobrables.

En el ejercicio 2017 el IRAE fue de \$ 588.375.689; el mismo se origina en que se parte de un resultado contable ganancia de

\$ 1.124.635.132 sumado a diversos ajustes fiscales mencionados en el párrafo anterior.

Asimismo, el pasivo por impuesto corriente tuvo una disminución de \$ 256.233.954 en el año 2018 con respecto al año 2017, ya que en el año 2017 se pagó el Anticipo Mínimo de IRAE durante todo el año mientras que en el ejercicio 2018 se empezó a pagar por coeficiente.

Finalmente, el total de las deudas financieras tuvieron una disminución de \$ 223.717.517 (1%)

Esta reducción se explica principalmente por la disminución en las deudas financieras de ALUR producto de cancelaciones realizadas por dicha empresa.

Cabe destacar el reperfilamiento al Largo Plazo de las deudas financieras por un monto aproximado a \$ 5.600.000.000.

En cumplimiento de lo preceptuado por la ordenanza N° 89 del Tribunal de Cuentas informamos que las reservas que se exponen en el Patrimonio y se detallan en el Estado de Cambios en el Patrimonio 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 2018 al igual que al cierre del año anterior a \$ 1.252.629.057. Durante el ejercicio 2018 no se constituyeron reservas por este concepto ya que la exoneración comprende exclusivamente a contribuyentes cuyos ingresos en el ejercicio inmediato anterior al que se ejecuta la inversión, no superen el equivalente a 10:000.000 de UI (diez millones de unidades indexadas).

La reserva por conversión por \$ 1.053.031.671 incluye todas las diferencias de cambio que surgen de la conversión de los estados financieros de las compañías del grupo cuya moneda funcional es distinta al peso uruguayo.

La reserva por Cobertura por \$ 235.570.402, resulta de la aplicación de Contabilidad de Coberturas por el contrato de compraventa de divisas a futuro firmado con el Banco Central del Uruguay (BCU).

Durante el ejercicio 2018 no se realizaron versiones a Rentas Generales.

En cumplimiento de la Ordenanza N° 89 se informa que las relaciones entre las empresas vinculadas controladas o controlantes y los respectivos porcentajes de participación se encuentran detallados en la nota 1.3 de los estados financieros. Asimismo se incluye en la nota 30 de los estados individuales y 33 de los estados consolidados, el detalle de los saldos y transacciones entre las empresas del grupo.



# ESTADOS CONTABLES





**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018**





**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018**





**ESTADO DE PÉRDIDAS O GANANCIAS Y OTROS  
RESULTADOS INTEGRALES  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018**



**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018**





**ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018**





**ESTADO DE PÉRDIDAS O GANANCIAS Y OTROS RESULTADOS  
INTEGRALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018**





*Administración Nacional de Combustibles Alcohol y Pórtland*

*Oficinas Centrales:*

*Paysandú y Av. Libertador Brigadier Gral Juan Antonio Lavalleja*

*Telefonos: +598 (2) 1931*

*[www.ancap.com.uy](http://www.ancap.com.uy)*

*Producción editorial y gráfica*

*ATLANTICOSUR*

*[www.atlanticosur.net](http://www.atlanticosur.net)*

*Diseño gráfico y diseño:*

*Gabriela Sosa Paiva*

*[gabrielapaivadaurado@gmail.com](mailto:gabrielapaivadaurado@gmail.com)*

*Traducción:*

*TranSlate Traducciones*

*[www.translatetraducciones.com](http://www.translatetraducciones.com)*

*Fotografía:*

*Omar Bessonart*

*[omarbessonart@gmail.com](mailto:omarbessonart@gmail.com)*







**ANCAP**

**ANNUAL REPORT  
2018**

**SPANISH**





INDEX

Company Information.....	107
Historical Overview.....	108
Timeline .....	110
Board of Directors .....	111
Mission and Vision .....	114
Values and Principles .....	115
Organizational Chart .....	117
A Message from the President.....	118
A Message from the General Manager .....	120
Energy Products Management.....	122
Planning and Control Management .....	124
Engineering Management .....	125
Energy Products Commercialization.....	126





Foreign Trade Management .....	127
Natural Gas Management.....	131
Fuel, Lubricants and Specialty Sales Management .....	132
Development and Governance Management.....	139
Planning and Development Management.....	141
Control Management .....	143
Exploration and Production Management .....	144
Environment Management .....	151
Human Resources Management .....	161
New Technologies and Digital Strategy Management .....	168
Portland Cement Production Management.....	172
Corporate Communication Management.....	174
Related Companies.....	181
Economic-Financial Management .....	193
Financial Statements.....	199







COMPANY INFORMATION



## HISTORICAL OVERVIEW

ANCAP was created on October 15, 1931, in accordance with the provisions of Law 8,764 which states in Article 1: “To create a National Industrial Entity, which shall be named National Administration of Fuels, Alcohol and Portland Cement (ANCAP - acronym in Spanish), committed to the exploitation and management of the national alcohol and fuel monopoly, to the import, processing and sale of crude oil and its derivatives, and to manufacture Portland cement”. In the early stages of the Entity, it accomplished the construction of the only existing refinery in Uruguay, it multiplied the number of service stations, the installation of Portland cement factories, the chemical products industry, established various industrial plants throughout the country, alcohol laboratories and product distributors, arriving to a present of continuous challenges, placing it as a modern and efficient company at the service of a productive country.

In 1933 ANCAP entered the competitive refined fuels market, through the import and sale of oil products throughout the country and installed the first two service stations in Montevideo.

The Entity builds its first oil distribution facilities and in 1935 begins the second stage, installing the country's first and only fuel Refinery with a 600 m<sup>3</sup> daily refining capacity.

Having overcome the supply restrictions derived from the shortage of raw material in the 40s and given the great domestic demand for the goods produced by ANCAP, the Entity had to focus on the first restructuring of its original facilities, during 1945 and 1946.

The second phase of its facilities restructuring was between 1959 and 1961, including the extension of the Refinery and the installation of three new distribution plants located at Treinta y Tres, Durazno, and Colonia.







The 1961 extension allowed to obtain sufficient capacity to refine all the fuels that were consumed. During the 70's ANCAP continues its growing process with the construction of a supertanker terminal in the eastern side the country and a pipeline connecting with the Refinery.

Between 1975 and 1990 the company position itself as the country's greatest heavy industry and in that framework, it transformed its entire organization. In line with market demands and the need to deepen the company's environmental commitment, in 1990 it began working on the development of new fuels with reduced levels of lead and sulfur.

Among the most important technological advances is the installation of a Supervisory Control and Data Acquisition system (SCADA), by which the operation is commanded from a control room that supervises the refinery processes. This system allowed for substantial improvements in the control of processes, quality adjustments to each product, operation safety and handling of emergencies.

In 2003 the remodeling of existing units and the expansion of the new units were completed, including a new Naphtha Hydrotreatment unit and a Continuous Catalyst Regeneration unit, as well as the Light Naphtha Isomerization unit, and the increase in crude processing capacity to 50,000 barrels per day.

In 2006 the Sugar Alcohol project was consolidated as an agro-energy food enterprise. Ethanol, biodiesel, sugar, animal feed, and electricity are produced from sugarcane, sorghum and sunflower at the agroindustry poles of Bella Unión and Montevideo, With the development of biofuels, biodiesel was incorporated into the national energy matrix, and by law, 5% of biodiesel is added to naphtha.

The construction of the Desulfurization plant allowed the development of a new generation of clean fuels, reducing sulfur by 99.5% in diesel and 85% in naphtha, with a positive environmental impact, improving air quality and adapting fuels to international standards. The Board of Directors is currently working on procedures to reposition the company, with a corporate governance model, aimed at improving results from all ventures, in the pursuit of maximum efficiency, operation safety, safeguarding occupational health and protecting the environment.

A path of transformation in the management of its entire business portfolio, and in developing its human capital to place the company at the service and the construction of Uruguay.





LINEA DE TIEMPO





# BOARD OF DIRECTORS





President  
Marta Gabriela Jara Otero  
Chemical Engineer  
In office since March 14, 2016.

Born in Uruguay in 1964, married, with two children, she developed her professional skills in Argentina, Mexico, Venezuela and the United Kingdom.

Mrs. Jara studied Chemical Engineering at the University of Buenos Aires and holds a master's degree in Financial and Strategic Management from Kingston University, U.K. Having 24 years' experience in the national and international oil industry, she held various positions in refining, lubricants, natural gas, business development and general management. Among her most outstanding achievement is her performance as President and CEO of Shell Mexico, from 2008 to 2012, a period in which Mrs. Jara assumed executive responsibilities in several industry Chambers, was considered one of the 20 most powerful women in Mexico, and ranked within the top 100 Energy Leaders in that country. Before assuming ANCAP's Presidency, she was the General Manager for Gas Sayago SA, a Uruguayan company established in 2011 by ANCAP Public Companies (hydrocarbons, alcohols and cement), and UTE (electricity) for the development of a Liquefied Natural Gas offshore terminal.



Vice-President  
Juan Carlos Herrera Todeschini  
CPA  
In office since March 14, 2016.

Mr. Herrera joined public administration in 1983 as an Administrative Assistant for UTE. Between 2005 and 2010 he was appointed as Adviser to the UTE Board of Directors.

He was also Adviser for the OSE Board of Directors between 2011 and 2013. In March 2015, he was the Adviser for the Budget, Control and Management Department in the Planning and Budget Agency of the Presidency of the Republic, until being appointed Vice President to ANCAP's Board of Directors.

He was a university professor on International Business of the Faculty of Economics and Administration.



Director  
Laura Saldanha Viva  
Electrical Engineer  
In office since March 14, 2016.

Ms. Saldanha holds a master's degree in Telecommunications Management, and extensive experience in the management of public companies, especially in corporate management, planning, and technical projects. She joined ANTEL (the National Telecommunications Company) in 1992 as an engineering student, building an operational career in which she has held several positions: Manager of Transportation and Integrated Systems for Technical Planning, Director of New Technologies, Transportation Engineering and Nucleus Manager, International Internet Strategy Manager, and Corporate Strategy Division Manager where she worked until 2016.





Director  
Ignacio Berti Moyano  
Juris Doctor  
In office since March 07, 2016.

He is an Attorney, Doctor in Jurisprudence and Social Sciences, at UDELAR (University of the Republic).

Dr. Berti holds specializations in Public, Constitutional, Aviation and Commercial Law.

As a public servant, he has served as Chairman of the Board and Legal Division Manager for Pluna Autonomous Entity.



Director  
Diego Labat Legarra  
EconSc., and CPA  
Held office from May 29, 2015 to March 14, 2016, and from July 6, 2016 to the present.

Mr. Labat has Business Management and Economics specializations. He has more than twenty years' experience in International Banking financial systems. He has been a university Professor for over two decades at public and private universities.



General Manager  
Jorge Ignacio Horvath Espiga  
Industrial Mechanical Engineer  
In office since March 31, 2016.

He is a postgraduate of MIT Sloan School of Management of the Massachusetts Institute of Technology (United States), and from Cranfield University (United Kingdom).

Mr. Horvath has more than 12 years' management experience, mainly in the oil and gas industry. In 2007 he joined Schlumberger, the world's largest oil services company, holding positions as Europe Logistics Manager, Global Fleet Manager, Global Field Equipment Manager, and Logistics and Distribution Manager for North America and the Caribbean.



## MISSION AND VISION

### Our Mission

We assure the country the provision of our energy products and provide Portland cement and alcohols, all in accordance with regional quality standards and consumer's needs.

We are focused on the continuous improvement of efficiency and competitiveness, we promote our personnel's comprehensive development and participation, we act with social and environmental responsibility and we are committed to the confidence generated by our company.

### Our Vision

To be an integrated state-owned energy company, leader in the uruguayan market for fuels and lubricants, portland cement and in the development of biofuels, with a regional projection, focusing on the consumer and income generation, environmentally and socially responsible and contributing to the productive and social development of the country.



## VALUES AND PRINCIPLES

The following values and institutional principles define us as Public Servants and guide our attitude and behavior, building the fundamental basis for all our actions and decisions in the company's operations.

### Transparency

Have the commitment and willingness to act in a clear, unambiguous manner, in accordance with known policy, timely disclosing the appropriate data and information in a faithful and verifiable manner, facilitating control instances, both internal and external and in accordance with internal regulations and current legislation.

### Integrity And Respect

Proceed with rectitude, probity and honesty, maintaining an unquestionable ethical behavior and promoting a rigorous consistency in our actions and values. Recognize the other's dignity and rights, avoiding any kind of discrimination..

### Honesty

Always act based on truth and justice, giving each person his due, including oneself, with honesty and rectitude.

### Responsibility

Proceed diligently and with knowledge in the performance of one's functions, duties and entrusted obligations, foreseeing and assuming the consequences of all actions and decisions adopted, and committing all our capacities.

### Efficiency And Effectiveness

To meet all objectives set by the optimized use of time and form of the available resources, to obtain the best result for owners, clients, and employees.



## Comprehensive Development Of Personnel

To promote the development and comprehensive training of company employees, establishing and reinforcing a work environment of trust and commitment, that promotes and facilitates participation, teamwork, and respect, as well as equal opportunity, non-discrimination, and balance between work, personal and family life.

A commitment to safety, health and the preservation of the environment.

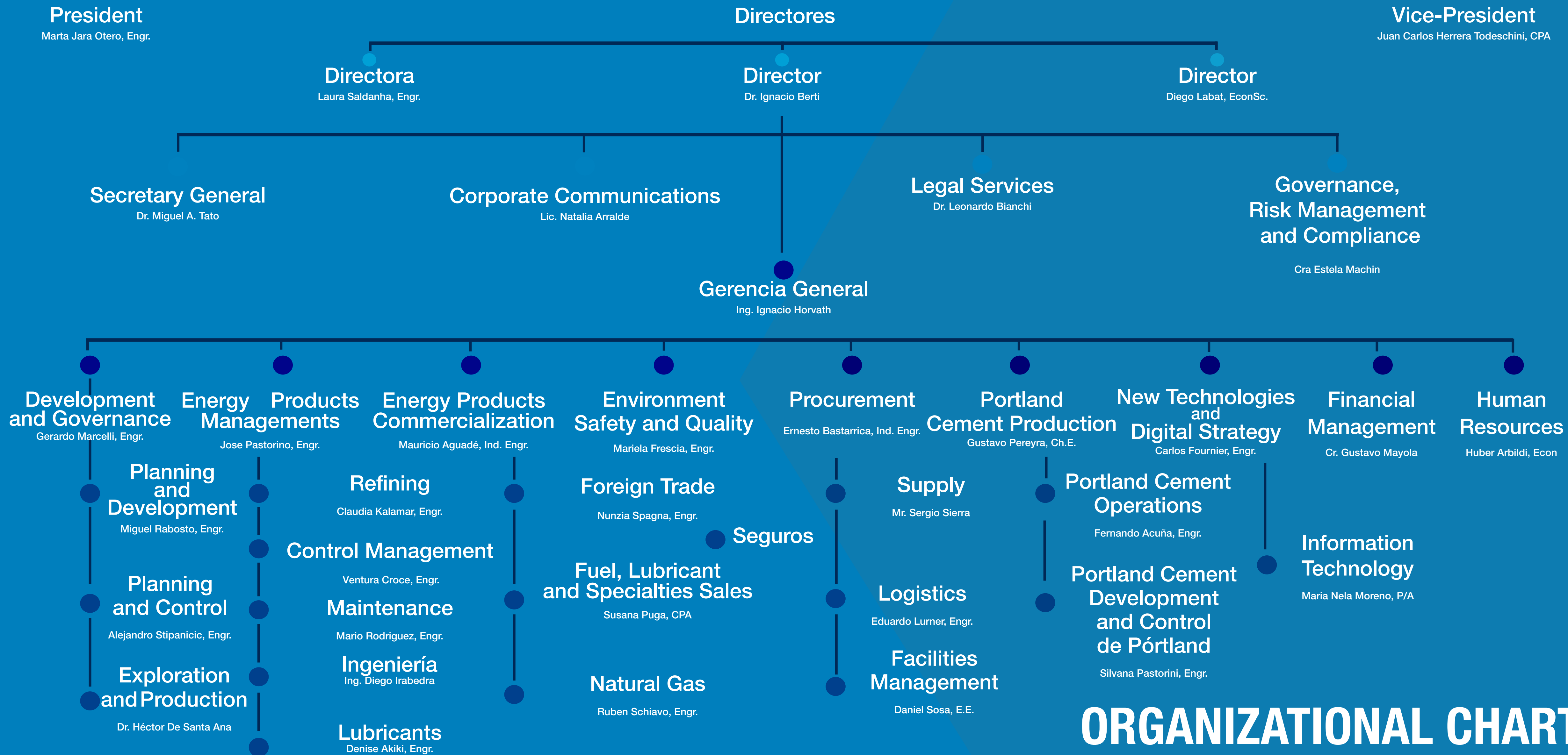
## Commitment to safety, health and the preservation of the environment

To guide the management of the company to operate in safety conditions for the personnel and material goods in its care. To secure high health standards for all workers. To guide company plans, programs, activities and operations throughout all stages, with the best available practices in conservation and environmental protection.





# ORGANIZATIONAL CHART



# ORGANIZATIONAL CHART



## A MESSAGE FROM THE PRESIDENT

Three years have passed since ANCAP received a capital contribution from the Uruguayan State. At that time, the entire focus turned to restoring operational priorities in response to its low liquidity, high leverage and, in a nutshell, to recover the financial health of the company.

Sustainability became a constant filter in our decisions. As a team, we have challenged each other in search for the balance that combines the best possible social, economic and environmental issues, always prioritizing on personal safety.







Together we have talked with experts, partners, authorities, public and private companies, working on how to face it. In this process we recognized many opportunities on how to approach our users and customers with more sophisticated services that provide a better experience.

We recognize this to be essential to maintaining the validity of our company. We also found opportunities to introduce products with a better response to the needs of a planet overwhelmed by climate change, while helping us become more independent from oil's volatility.

We have taken the first steps towards versatility based on hydrogen from renewable sources, something that we may attain in the short term in Uruguay, like in very few places around the world.

This portfolio renewal also implies modernizing our current business and assuming with a sense of urgency, the need to adapt it by adopting new technologies and rethinking our processes. Efficiency takes on a new dimension, as connectivity, digitization and the massive use of data allow us to manage our assets and processes in a radically more economic, safer and more reliable manner.

We are committed to this path of adaptation with a responsible attitude that allows us to navigate through the life cycle of traditional businesses.

This sometimes requires difficult decisions and, without a doubt, it demands we deepen our dialogue to create a consensus and trust in a future where no one is excluded.

We are convinced that the importance of this process transcends ANCAP. As a large, flagship company in Uruguay, we know that the success we attain establishes a reference and opens the doors to solutions that can be collected by the industry as a whole.

With a healthy and renewed company, a more updated management, a diverse and committed team, and an ambitious innovation agenda, we started 2019. We hope to close a management period that defines ANCAP 4.0.

*Marta Gabriela Jara Otero*  
*Chemical Engineer*  
-----  
*President of ANCAP*



## A MESSAGE FROM THE GENERAL MANAGER

2018 was a year of consolidation of ANCAP's economic results, and of progress in the definition and execution of strategic lines for the entire Group.

At an economic level, there was an improvement in all business venues, Fuels, Natural Gas, and Portland Cement, as well as in our subsidiary companies' business activities. We have obtained a combined gain of 88 million dollars in 2018, reaffirming the past 3-year trend.

Specially in fuels, La Teja refinery achieved an historic record production of 16 million barrels, managing to supply 100% of the domestic fuel market, as well as the thermal generation market.

The publication of the 2018 fuel prices parametric and its consequent posting in the semi-annual financials was a milestone framed within the transparency policies promoted by ANCAP.





In this parametric the results of the company are linked to the main external variables to affect the cost structure: the price of the Dollar and the price of Brent crude.

As an executive commitment at that time, we endeavored to achieve structural savings of 25 million dollars in all areas, something that has been successfully attained.

Another of the policies promoted in pursuit of transparency was the execution of several workshops with journalists, regulatory agencies and other relevant social actors.

In 2018 we have advanced in a new strategic planning process

from which the following strategic focuses emerged, and are currently under work: efficiency, customers, businesses, technology and human capital. This process was attended by all the Group's areas and subsidiaries currently working in almost 30 strategic projects that set the company's course for the upcoming years.

Additionally, we have completed changes in the Group's current strategy by departing from non-core business ventures and concentrating in those that are.

Carbochlor results have been reversed, reorienting its business, and the way has been paved to exit and close CABA. We have launched new products for the construction market through the partnership between Cementos del Plata (CDP), and Parex.

The implementation of the new management structure was a great improvement in building of a more agile, efficient and modern company. Advances in internal policies, gender policies and workspace adaptation have also contributed to this point.

We must redouble our commitment to safety and the environment, a building block for all our actions.

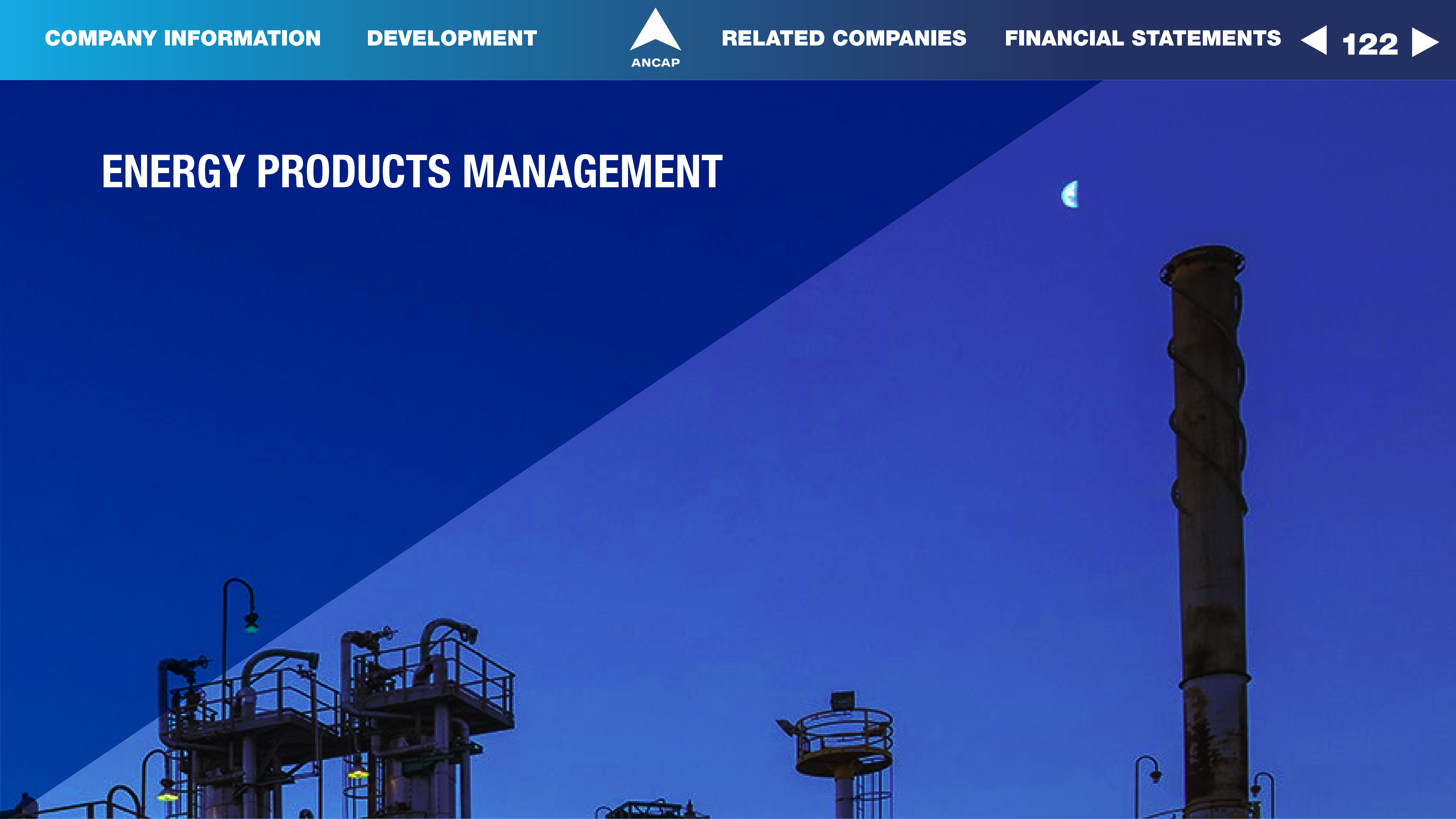
2019 awaits us with great challenges and opportunities to continue working and promoting the ANCAP of the future. That is possible thanks to the effort and commitment of the entire ANCAP team.

Jorge Ignacio Horvath Espiga

-----  
Industrial Mechanical Engineer  
General Manager of ANCAP



# ENERGY PRODUCTS MANAGEMENT





## Record year in crude processing

Engineer Jose Pastorino, Manager of Energy Products Production, highlights that the permanent improvement process that has been carried out for more than a decade, is reflected in the record reached in 2018, both in production and crude processing. “This process allowed for the total supply of domestic Diesel and gasoline demand from the market” - said Pastorino - who affirms this is a very important milestone, which not only has high strategic but also economic value.

He also noted that “in addition to technology incorporation, it is vital to detect markets that allow products to be valued and consequently improve ANCAP’s economy”.

In this sense, we are working on a greater valorization of a natural gas component: propane, a raw material of great importance and value in the chemical industry. “

The environmental agenda is very demanding and requires a constant learning process and continuous improvement each year, because people’s safety is a permanent task,” claims Pastorino.

On the other hand, it relates to working in conjunction with Information Technology Management, to include systems that allow for “lower costs, automated operations and reduction on quality deviations,” he concludes.

***“To incorporate technology for the identification of markets that allow us to enhance products and improve our economy”***



## Planning And Control Management

The production activities of the core business are concentrated in this area, in order to achieve operational excellence, greater productivity and improve product quality.

This area Management, together with that of Energy Products Commercialization, have focused on ensuring the supply of the national market within company directives, including manageable cost controls, assurance of the supply chain operation and strengthening operative safety.

At the beginning of 2018 the operation of the refining Units was resumed after the scheduled shutdown, at the same time that an energy integration revamp was carried out in the Crude Distillation Unit.

The investment allowed us to increase the sustainable refining flow to supply the growing demand for fuels.

In line with the above, at the end of 2018 the processed raw material was 2.65 million cubic meters, of which 2.52 million cubic meters correspond to crude oil, representing 6.4% above the volume reached in 2016 (last comparable year, after the 2017 units shutdown) and 4% higher than the historical maximum.

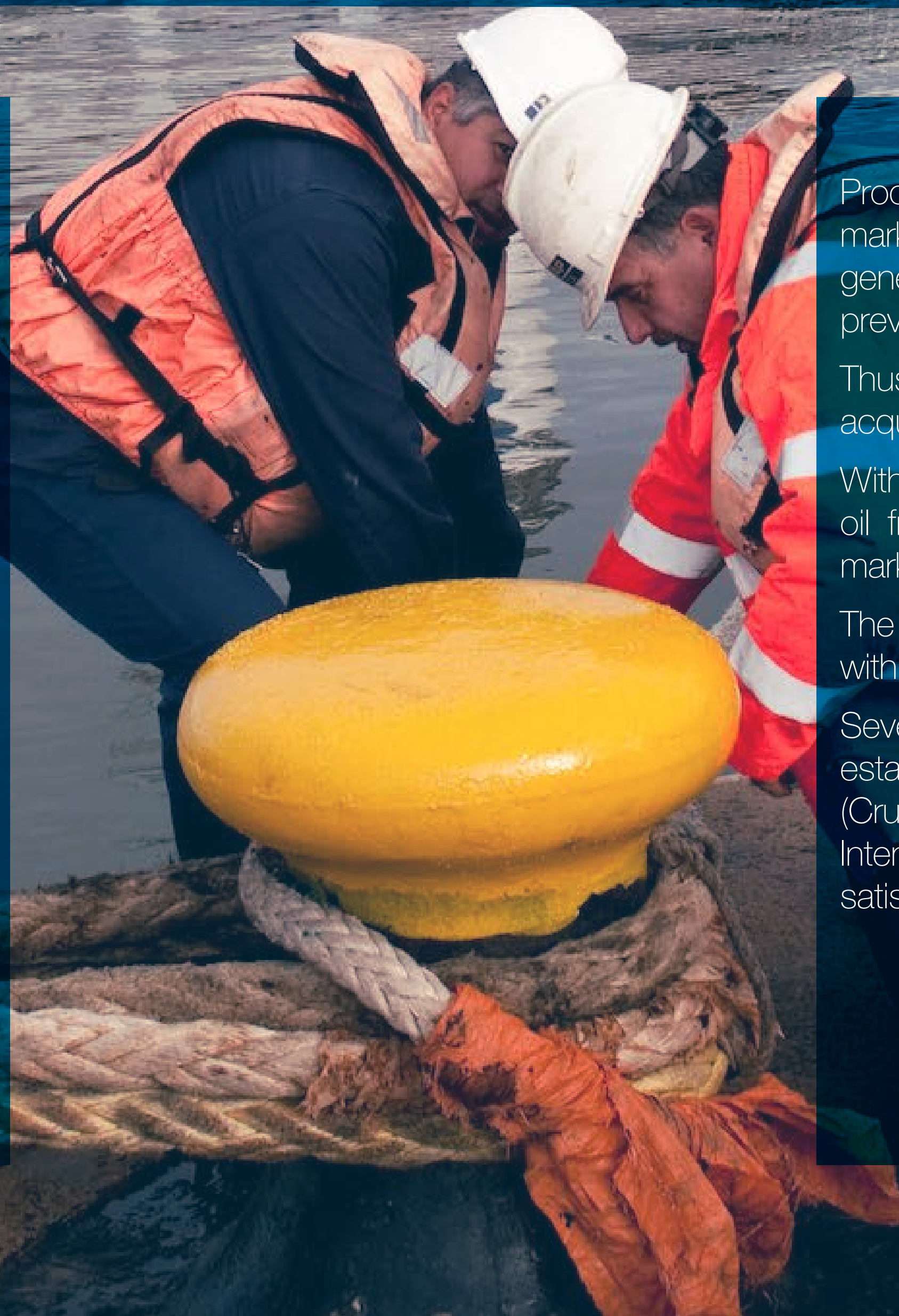
Processing capacity recovery allowed for the supply of domestic market, bunker and exports, including fuel needs for electricity generation, reducing the volume of imports compared to previous years.

Thus, 15.8 million cubic meters of crude oil were imported, acquired in international spot markets.

Within this diversification, we purchased shipments of crude oil from the United States, recently offered to international markets.

The average quality of the purchased crude oil was 35.1° API with 0.3% sulphur content.

Several goals related to operational performance were established for the current year, reported monthly to the Board (Crude Units Utilization, Units Mechanical Availability, Energy Intensity Index and Inventories of crude oil and products), and satisfactorily fulfilled.





## Engineering Management

New pressure bodies were built for the refurbishment of the refinery's 1302B boiler.

At Eastern Terminal (Terminal del Este), significant progress was made with the renovation of the fire protection system, which will conclude with the installation of new pumps, protection of storage tanks and other safety devices.

The first of three new lubricant storage tanks were built at La Teja, and work will continue on the following two.

In the new installation of ventral feed fuel wagons, we have completed the mechanical assembly and began the preparation for the operations phase. At the Carrasco Jet fuel plant, the construction of two new 450 m<sup>3</sup> Jet fuel storage tanks were started to expand the facility's operational capacity.

To improve operational safety in the refinery, bidding tenders were formulated and initiated for improvements in process furnaces, gas and fire detection in various operational areas, and minor works on safety installations.



# ENERGY PRODUCTS COMMERCIALIZATION

A photograph of an industrial facility, likely a refinery or chemical plant, featuring a complex network of large, silver-colored pipes and cylindrical tanks. The scene is set against a clear blue sky. The pipes are arranged in various directions, some running horizontally and others vertically. In the foreground, a large vertical pipe is prominent on the right side. Several cylindrical tanks are visible, some with identification numbers like '3102 CE' and '3102 CD'. The overall atmosphere is industrial and clean.

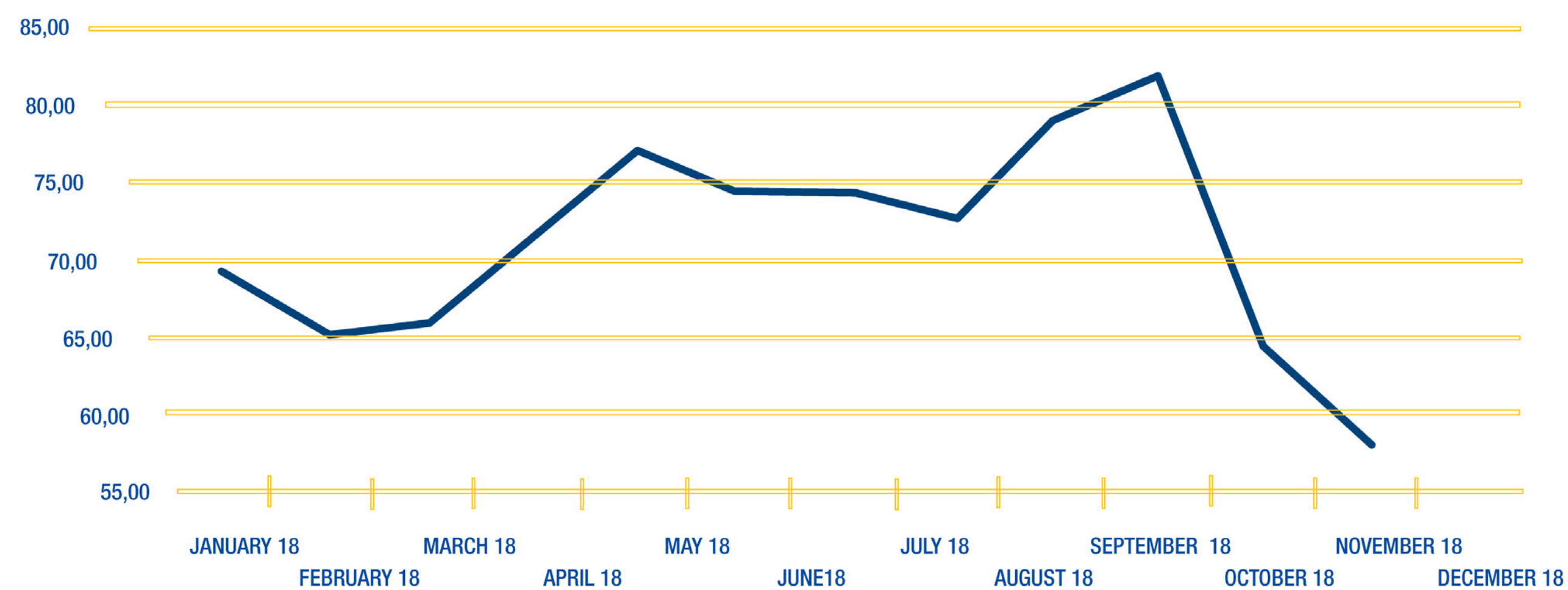


## Foreign Trade Management

### General Considerations

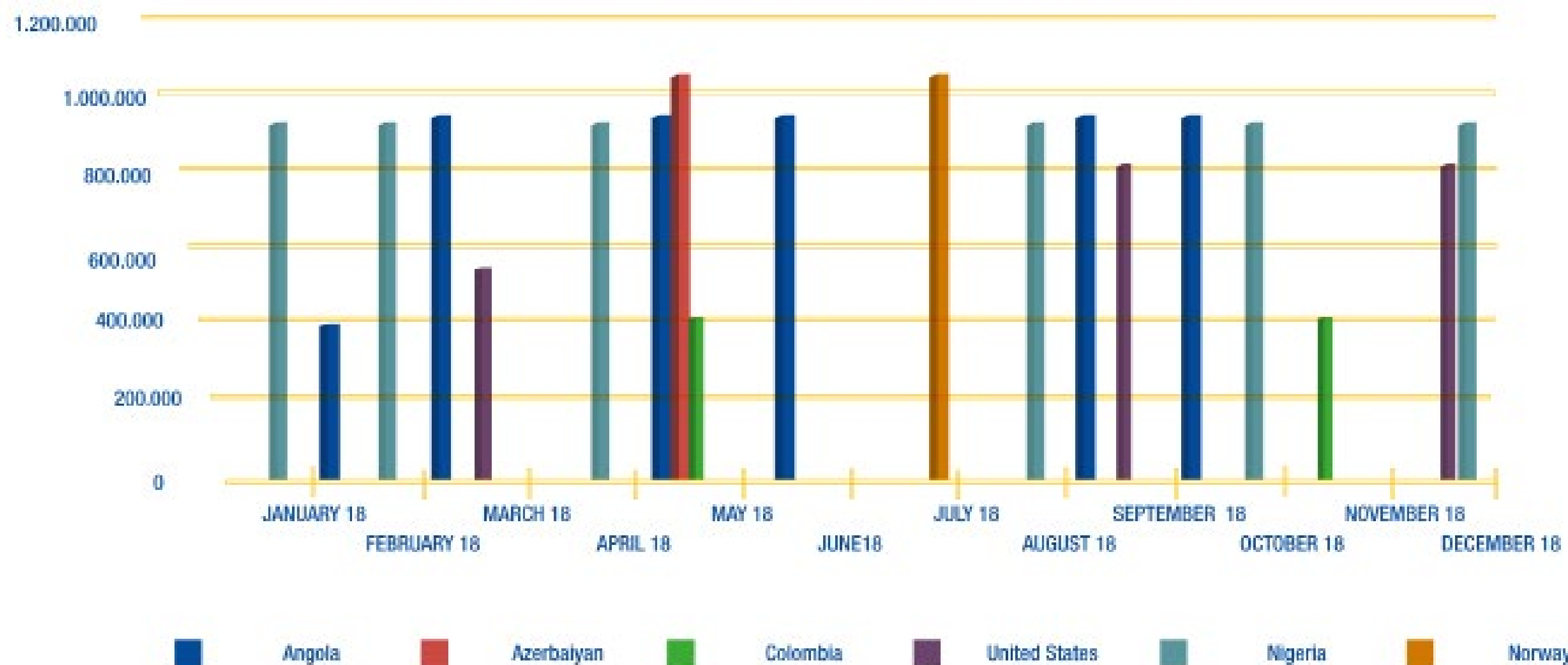
In the scope of the international market, 2018 showed values for the reference Brent crude that fluctuated between US\$ 58 and \$82 per barrell (/bbl). The price of the average Brent DTD was US\$ 71.2/bbl., compared to US\$ 54.3/bbl. in 2017. The year began at US\$ 66.6/bbl. with fluctuations throughout the year and peaked at with a maximum of US\$ 86.2/bbl. in the month of October, closing at US\$ 51.2/bbl. at the end of the year. Prices of oil derivatives mirrored the evolution of crude oil prices.

BRENT dtd (USD/bbl)





Imported crude volume (bbls) by origin - year 2018



**Imports and Exports**

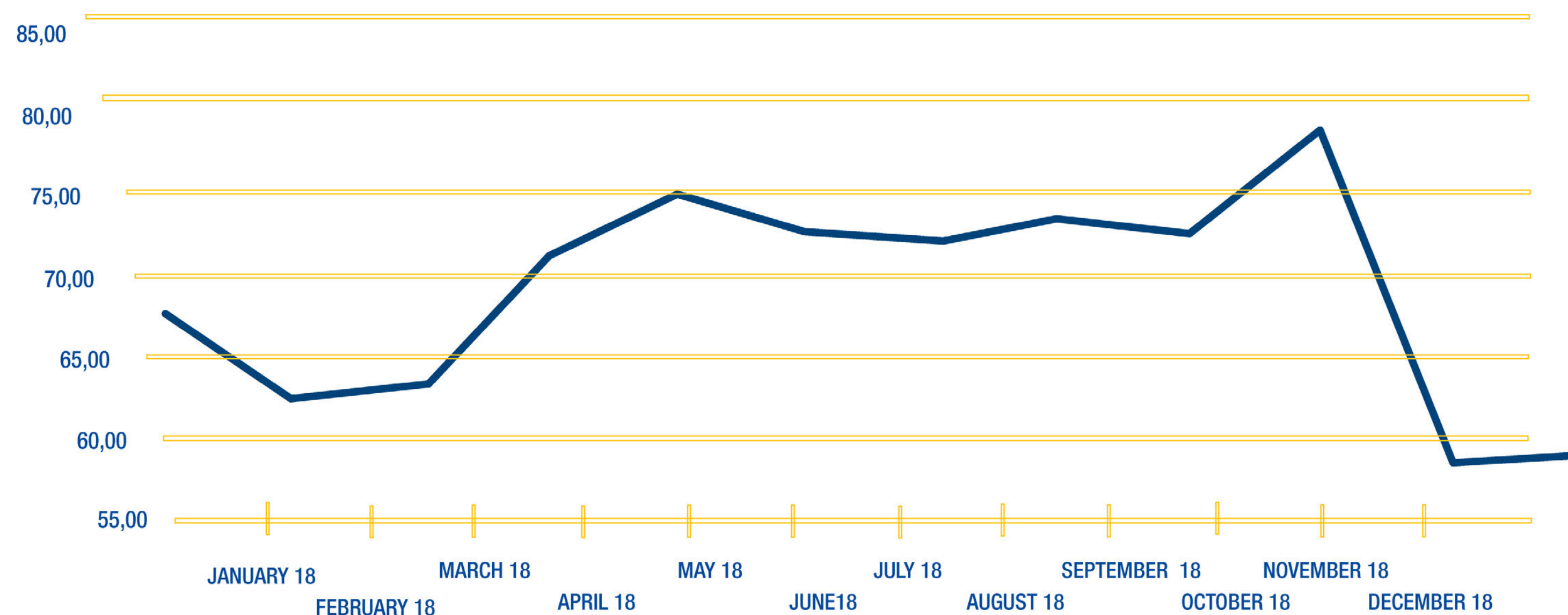
Supply of crude oil and derivatives was optimized by the diversification and expansion of various markets.

The volume of crude oil acquired during 2018 was 15,914,784 bbl. The source of the crude supply was: 32% from Angola, 7% from Azerbaijan, 5% from Colombia, 14% from the U.S., 36% from Nigeria and 7% from Norway, all acquired in the spot market.



The average monthly price of imported crude oil (cost + freight) in 2018 ranged between US\$ 63.6 and \$84.1/bbl

### MONTHLY AVERAGE CRUDE PRICE, COST + FREIGHT (US\$/bbl.) - YEAR 2018



The total volume of liquid derivatives was around 71,064 m<sup>3</sup>. Petcoke imports to ANCAP's Portland cement and lime plants and private cement companies during 2018 increased to 71,967 mt.

Shipments arrived at the port of Montevideo and Fray Bentos, being transported by truck to the Minas, Paysandú and Treinta y Tres plants. Imports were also transported exclusively by road from Brazil to Treinta y Tres.

There were no exports during 2018 as there was no surplus from the refinery.



*Freight*

No tanker vessels were hired to transport crude oil since deliveries were acquired DAP (Delivery at Place)

Jose Ignacio and DAP La Teja.

El cuadro siguiente muestra las importaciones de crudo por origen.

The following table presents crude imports by origin

***2018 Crude Imports***

***2018 Derivative Imports***





## Natural Gas Management

Natural Gas business includes import, transportation and marketing to large consumers and distributors.

ANCAP imports all the natural gas consumed in the country since April 2017. This natural gas is provided by the Argentinean state company IEASA (Ex-ENARSA). No accidents have been reported in 2018.

Different ventures related to natural gas are run throughout related companies such as Conecta S.A., Gasoducto Cruz del Sur S.A. and Gas Sayago S.A., which are described in detail in the chapter related to the ANCAP Group companies.





## Fuel, Lubricants and Specialty Sales Management

### *DOMESTIC FUEL MARKET*

Accumulated Domestic Market Sales Comparison  
to December 2017 and 2018

Throughout the year, the commercialized accumulated total for the Internal Market as of December 2018, experienced an increase of 0.5%, from same period in 2017 (excluding sales to UTE for power generation and PetCoke for cement companies).

The total Light (White) Fuel products registered a 1% fall in the aforementioned period. Within the Diesel line, there was a 1.7% decrease for the current year compared to the same period in 2017. Particularly Gas Oil 50S registered a 1.7% fall and Gas Oil 10S demand decreased by 6.8%.

Gasolines suffered no significant variation in annual consumption between 2017 and 2018. Within the Gasolines group, Gasoline Super 95 30-S did not register any variation, and the Premium Gasoline 97 30-S sales increased by 0.6% from the previous year.

Within the LPG family, sales increased 3.3% for the present period with respect to the accumulated sales as of December 2017.

Both Propane and Supergas sales increased, the former by 10.8% and the latter by 1.5%; on the other hand, Butane registered a 20.3% drop from the previous year.







Regarding Heavy (Black) Products, their demand increased 2.1%. Particularly, Heavy Fuel Oil increased by 0.8%, while Medium Fuel Oil grew by 3.7%.

The shy and intermittent reactivation of some industries, such as Glass has averted the fall in demand that had been recorded in recent years for this family of energy products.

The volume of sales for Solvent products registered a decrease of 17.2%, with respect to the same period in 2017. All the products of this group suffered a decrease in sales with the exception of Solvent 1197.

The Asphalts group grew considerably, reaching a 22.8% boost within the analyzed period.

We highlight a significant 26% increase in sales of Asphalt Cements associated with the strong drive for national road works.

As for Liquid Asphalts, they also recorded a 10.9% increase. The strong impulse for national and departmental road works has led to a high demand for Asphalt Cements and Liquid Asphalts, reaching a ten-year high.

Management and sales of Pet Coke to Uruguayan Portland cement plants continued in 2018, reaching a 86% growth compared to the amount sold in 2017.



PRODUCT FAMILY (TONS)		2017	2018	VARIATION 2018-2017
SOLID FUELS				
	PETCOKE	38.320	71.292	86%
	<b>TOTAL PETCOKE</b>	<b>38.320</b>	<b>71.292</b>	<b>86%</b>
<b>FUEL SALES TO UTE - DETAIL</b>		<b>38.320</b>	<b>71.292</b>	<b>86%</b>

FUEL SALES TO UTE - DETAIL				
PRODUCT FAMILY (THOUSANDS M3)		2017	2018	VARIATION 2018-2017
WHITE OILS				
GAS OIL	GAS OIL 50-S	37.0	86.0	132%
<b>TOTAL WHITE OILS</b>		<b>37.0</b>	<b>86.0</b>	<b>132%</b>
BLACK OILS				
FUEL OIL	MOTOR FUEL OIL	5.2	25.6	393%
<b>TOTAL BLACK OILS</b>		<b>42.2</b>	<b>111.6</b>	<b>164%</b>

On the other hand, Fuel Oil and Gas Oil volumes sold to UTE for electric power generation show strong growth, reaching 164% for the period.



## Bunker Market

The total commercialization of Bunker products as of December 2018 registered an increase of 18% over the previous year. In this market, Foreign-Flag Jet A1 fuel had an 8% increase, as a result of the introduction of new air routes to Uruguay by some airlines. B/E Avgas denotes very small volumes, although there was a 13% fall in demand, it does not represent a significant variation within the market.

Marine Gas Oil sales grew 11%, mainly due to the existence of competitive prices in the regional market and logistical facilities in supply areas that allowed to attract consuming international vessels reaching national waters. Intermediate Fuel Oil sales registered a strong 76% growth. Such increase is fundamentally due to the 2017 Refinery Maintenance Shutdown, when the availability of the product was limited.





### ***Bunker and Lubricants Markets Activities***

Throughout 2018 ANCAP kept supplying the UPM paper mill. At the same time, negotiations for the 2019 and 2020 supply of Fuel Oil 1% were completed, managing to maintain supplying the paper mill for those two years.

New lubricants were designed. Garden lubricants line: Garden 2T and Garden 4T; transmissions lubricant: Trasmilib GL-3; vacuum pumps lubricant: Lubricante B.V.

### ***2018 Marketing Activities***

Within this period, the Lubricants Quality Management System satisfaction surveys were undertaken. This activity revealed the satisfaction level from different interest groups, of special importance for the definition of commercial activities based on consumer behaviour and competition.

### ***Sales activities and relationship with official clients directly assisted by ANCAP in the period January to December 2018***

Within this period, the incorporation of public fleet vehicles to SISCONVE continues, reaching 16,000 vehicles.

Electronic Voucher. The paper “Fuel Voucher” system used as a form of payment by official customers at ANCAP’s brand service stations to acquire fuel for their fleet, was replaced by an Electronic Voucher. This is accomplished by using an identification device called TAG, in the form of a keychain or card, which the client assigns to the corresponding person or vehicle. Among other expected functions, this system will allow customers to have remote access in real time to their fuel purchases as well as to manage the volume of fuel used.



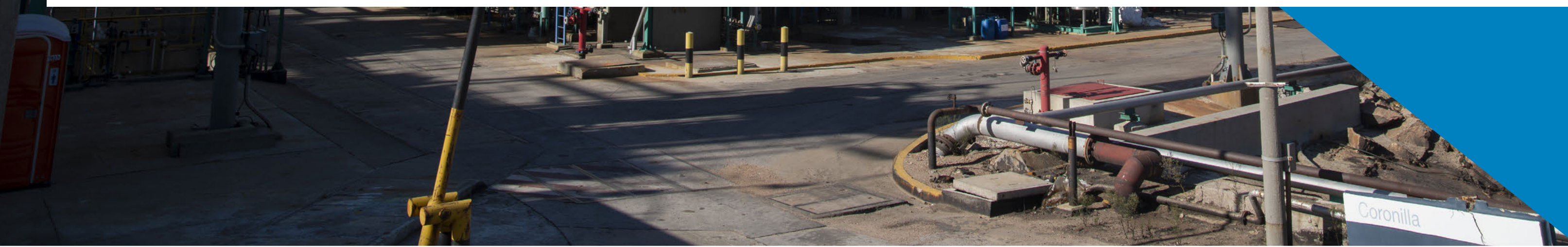


## Lubricants Market

LUBRICANTS MARKET SALES				
MARKET SEGMENTS / M3	PRODUCT SUBGROUP	2017	2018	VARIATION 2018-2017
<b>DOMESTIC MARKET</b>				
AUTOMOTIVE		4,454	4,217	-5%
GREASES		114	106	-7%
INDUSTRIAL		963	1,002	4%
MARINE		52	58	12%
<b>TOTAL LUBRICANTS DOMESTIC MARKET</b>		<b>5,584</b>	<b>5,383</b>	<b>-4%</b>
<b>EXPORT MARKET &amp; BLENDING</b>				
AUTOMOTIVE		-	-	-
GREASES		-	-	-
INDUSTRIAL		21	24	15%
MARINE		-	-	-
<b>TOTAL EXPORT MARKET &amp; BLENDING</b>		<b>21</b>	<b>24</b>	<b>15%</b>
<b>TOTAL LUBRICANTS SALES</b>		<b>5,605</b>	<b>5,407</b>	<b>-4%</b>

The total Lubricants sales in the Uruguayan domestic market has been experiencing a variable drop by product line, particularly in the annual total sales of automotive lubricants and grease.

The growth of the vehicle fleet is not enough to reduce the drop in recent years associated with new vehicle technologies that delay maintenance and lubrication periods. In this competitive context, the ANCAP Brand achieved commercialization levels that allowed it to maintain in 2018, sales leadership in the domestic market.







Activities linked to commercial technical assistance to the market for the January to December 2018 period

- Specifications of many products were improved, taking into account environmental considerations, new market trends and demands.
- A more stringent specification was established for the Gas Oil Cold Filter Plugging Point..
- More stringent specifications were established for Sulfur content in Marine Gas Oil, Fuel Oils and IFOs.
- Cold behaviour specifications for the Marine Gas Oil were added.
- Color specification was added to several solvents.

At the bequest of the Roads Department of the Ministry of Transportation and Public Works, Asphalt AC 20 was substituted for the higher viscosity Asphalt AC 30. A study was started to adapt the gasolines quality to comply with the Euro 5 standards requirements.





**DEVELOPMENT AND GOVERNANCE MANAGEMENT**



## People make the difference

For the head of the Development and Governance Management, one of the highlights of the year has been “the work risen out of the President’s initiative, known as Challenge 5.0,” - said Engineer Gerardo Marcelli. This exercise allowed for a more global view of future alternatives, through the vision of several first-rate speakers.

He emphasized that this initiative was complemented with several “thematic workshops offered by specialists from companies like IBM, McKinsey and SAP, among others invited by the ITC consulting firm, to define strategic lines for future work”

Using Hydrogen as an alternative was analyzed, a topic developed jointly with the Ministry of Industry, Energy and Mining (MIEM).

Marcelli stressed that for management is of “vital importance” to have people that think and project, creative people, because “beyond all the breakthroughs, people will continue making a difference.”

He also stated that the management of reliable, unequivocal, fast and accurate information is of great importance in all processes, and in the development of large and small projects.

*“Beyond all the breakthroughs, people will continue making the difference”.*



## Planning and Development Management

### Look to the future and prepare for changes

To look to the future and prepare for changes, is the premise under which the office of Engineer Miguel Rabosto programmed a set of activities on various subjects, like the projection of future demand, the energetic transition, the energetic demand and its impact in the Company.

“All these activities were attended by personnel from ANCAP and its related companies, in a key process for integration, with group vision, monitoring and governance in all companies”, indicated Rabosto.

At the same time, Challenge 5.0 was carried out. An activity that proposed issues being developed throughout the world, new technologies and disruptive ideas. More than 500 guests took part in the exercise, including attendees from ANCAP, various Ministries and City Governments, UTE, DARES, ANTEL and related companies.

A series of projects were defined from this activity, “that were transformed into initiatives that conform the Strategic Agenda, grouped by areas and divided into chapters” Rabosto stressed the importance of expanding the business vision, analyzing the future and preparing to change.

***“Challenge 5.0 raised issues that are being developed throughout the world, new technologies and disruptive ideas “***





In 2018 the Development and Governance Management, based on a Strategic Reflection process, carried out a new cycle of strategy drafting, led by the Planning and Development Management, with the support of the ITC Consulting firm and with participation from 180 people from ANCAP and related companies.

Key results of this new cycle were as follows:

- 4 Strategic Focuses
- 18 Strategic Guidelines derived from these foci
- A 28-project Strategic Schedule distributed in these 4 foci

The creation of an inter-agency participation group was encouraged to study the incorporation of hydrogen to the energy mix: the “Verne Project”, contributed to other projects such as the Economic Technical Feasibility Study for co-generation in La Teja’s Refinery, Fuel discharge services, Fluvial fuel discharge in Paysandú, some of which are part of the 2019 Strategic Agenda.

In 2018 we achieved the best measurement coverage of strategic objectives with indicators, measuring and reporting 95% of them, and establishing goals for a 100% coverage, in line with the commitments assumed with the Executive Branch of Government.

The new Supply and IT indicator boards, conforming a selection of each area main indicators, began to be reported to the Board of Directors and the Management team.

In 2018, quarterly meetings were held to monitor the performance of the main ANCAP indicators (KPIs), with the participation of the Board of Directors and the Management team of ANCAP and related companies.



## Control Management

In the year of its inception, Management assumed implementation of the monitoring scoreboard to exercise the Management Commitments, in addition to the creation of a work team within the definition of new internal control guidelines, as well as the definition and implementation of the set of indicators

for 2019. This task is part of the end objectives that the Administration agreed to with the Executive Branch through the Office of Planning and Budget (OPP) and the Ministry of Economy and Finance (MEF).

These objectives determine in turn the desired performance direction of the different areas of the company, which translates into the Variable Remuneration System. It is based on a framework agreement between the OPP, MEF and the Bureau for Entities Coordination Union (MSCE), which in 2018 had almost one hundred corporate, process, specific and individual indicators. A monitoring board was implemented through which all interested officials can monitor the operative evolution of the different areas.

In terms of compliance levels, the Management Commitments have reached more than 50% compliance, while the SRV 2018 is expected to show a global compliance of around 85%.

In addition, there was a follow-up and analysis of relevant variables such as direct purchases, evolution of overtime, savings initiatives, crude oil inventories, fuels, raw materials and ready cement business. We also participated in the Enterprise Architecture project as agreed with SAP, in which a general survey of the available information systems, their use and degree of obsolescence was made.

In general terms, the area implementation has secured important achievements regarding the ordering and positioning of Internal Control concepts in the second level of the organization. In 2019 it is hoped that it will continue advancing in the same manner, and to achieve a better coordination among the control boards of the different areas, either at operational (functional boards and KPI) or strategic levels (integral scorecard).





## Exploration and Production Management

This office's main role is the exploration and production (E&P) of hydrocarbons and other energy mineral resources in Uruguay and abroad. In addition, it provides technical consulting on E&P Engineering and Geo-sciences to other ANCAP areas and public institutions, as well as it develops and performs basic investigation projects.

Currently the main objective is to keep Uruguay in the international oil map and continue with hydrocarbon exploration through private companies. The tools for these objectives are always the promotion of new contracts, the integration of more valuable information, and the consolidation of synergy between the State and oil businesses and service companies.

From 2008 to 2018, there was an investment of US\$ 1,066 million Dollars (private oil companies US\$ 850 million, service companies 202 million and ANCAP 14 million), for the exploration of hydrocarbons in Uruguay

Additionally, the sale of information and contracts to the oil companies has generated revenues of 36.9 million Dollars in the 2009 to 2018 period (training fees from Production Sharing Agreements 4.87 million, Multi-client Agreements for data marketing 28.04 million, Bidding Round Terms 60 thousand and direct sales of data by ANCAP 3.97 million). No income was registered prior to 2009.

In 2018, 130 thousand Dollars were taken through Multiclient Contracts for data marketing, and 100 thousand from the training fees from Multi-client Agreements with oil companies, totalling 230 thousand Dollars.





### *Exploratory Works Onshore Uruguay*

The technical and administrative follow-up of the exploratory tasks for contracts between ANCAP and the oil companies was continued through management and audit committees. ANCAP drilled in the stratigraphic well LA PALOMA E-2 in the Clara block. A contract was signed with CGG Services (USA) for the profiling of the source rocks from the Uruguayan North Basin. Additionally, the Executive Branch authorized the signing of a Multi-client contract, execution of which is being coordinated by ANCAP in the first quarter 2019.

The second edition of the Exploratory Operations Manual Onshore Uruguay was compiled. The objective of this manual is to provide ANCAP's guidelines, recommendations and requirements for the design and execution of exploratory operations Onshore Uruguay, in a safe, environmentally sustainable manner, and in accordance to the referent good practices applied in the industry internationally.



### *Exploratory Works Offshore Uruguay*

The technical and administrative follow-up of the exploratory tasks for contracts between ANCAP and other oil companies was continued through management and audit committees. The Executive Branch authorized the signing of Multi-client Agreements, execution of which are being coordinated by ANCAP in the first quarter 2019. The third version of the Operations Manual was compiled.

### *Exploratory Operations Offshore Uruguay*

The objective of this manual is to provide ANCAP's guidelines, recommendations and requirements for the design and execution of exploratory operations Offshore Uruguay, in a safe, environmentally sustainable manner, and in accordance to the referent good practices applied in the industry internationally.





### *Promotion of Exploration and Production Opportunities*

We are working on the probability-based assessment of the volumes of prospective hydrocarbon resources (oil and/or natural gas), of leads and prospects identified in the Uruguayan sedimentary basins, both onshore and offshore. Leads and prospects selection is made from a geological evaluation of the associated oil system, in process of being formalized.

Within the framework of the Uruguay Round 3, although two companies presented qualifying documentation, none of them specified their interest for submitting bids, therefore ANCAP declared the tender void.


Hence, we worked together with the National Energy Directorate (DNE) for the preparation of a Bases and Contract Model proposal with a permanently open system, “Uruguay Open Round” (RUA).

The first stage of the joint study involved the revision of areas allocation systems, tender bases and contract models from dozens of countries. The first period of this tender offers oil companies 6 areas for the exploration and exploitation of offshore hydrocarbons, and 5 onshore areas under production-sharing contracts.

This system would become effective in 2019. Promotion of E&P business opportunities was carried out abroad, in the cities of Houston (IAPG Houston, NAPE Summit, Summer NAPE and Data Rooms), London (APPEX Global, PETEX), Salt Lake City (AAPG ACE), Cartagena (AAPG Energy Opportunities Latin America & Caribbean), Cape Town (AAPG ICE) and Anaheim (SEG Annual Meeting). Additionally, oil companies were received at ANCAP’s offices in Montevideo for Data Rooms.

In Argentina, Petrouruguay S.A. decided to leave Area E-1 (Cuenca Colorado Marina, of which it is not an operator, with only 5% participation), and confirmed its willingness to cede its participation or to cancel UTE, with the understanding that it has already fulfilled the minimum agreed investment commitment. This situation is still in process of formalizing.





We continue counselling on technical and legal facets of hydrocarbons E&P, for the promotion and granting of exploration areas, as well as for the execution of multi-client contracts to various countries, such as Panama, Jamaica, Paraguay, El Salvador and Cuba.

We have also advised other State agencies, such as URUGUAY XXI, on the preparation of the sector's Report for Hydrocarbons Exploration, as well as DINAMA on the preparation of a Contingency Action Protocol to prevent and/or minimize sludge filtration into the formation.

The Minerals Collection data center (Litoteca) is operative at the Capurro Industrial and Technological Center, which, after its inauguration in 2016, has received drilling samples from new exploratory campaigns in Uruguay.

It should be noted that on National Heritage Day, like in the year before, it was open to the public, offering tours of the facilities to appreciate the collection of mineral rocks, as well as to learn about oil exploration in Uruguay.

We continued conditioning of the Management Center and Exploratory Data Storage (CEDIGEC), to comply with information security requirements.

Within the framework of the Science and Technology Week (activity that aims to bring scientific and technological knowledge to the public, organized by various national institutions and sponsored by ANCAP and ANTEL),

we offered a lecture on hydrocarbons exploration to 3rd grade Highschool students.

We also participated in activities such as "Scientists in the Classroom" (cycle of videoconferences and dialogue within the Ceibal Plan, with scientists and experts), attended by students from Primary schools and Highschools with questions about the oil business.



In August, Mexican geophysics specialist Dr. Ruben Martínez, offered a technical conference entitled “How recent advances in deep seismic imagery can improve prospect identification and evaluation”, organized by the International Geophysical Exploration Society (SEG) and ANCAP. A new edition of the Introductory Course on Hydrocarbons Exploration and Production was offered online.

Officials from ANCAP, other State institutions, private national and foreign companies, as well as members of academia participated in the course. It should be noted that this is the first and only program in Uruguay to cover hydrocarbons exploration and production.

Presentations were made in several national and international technical conventions and conferences for the promotion of realized projects. Several technical articles were published in referent journals and industry related conferences.

It should be noted that in the month of June, the project “Preliminary Evaluation of Potential for Hydrocarbons at the Laguna Merin Basin” was selected for funding by the National Agency for Research and Innovation (ANII). Work began on the evaluation of geological objectives for underground storage of hydrogen in Uruguay’s onshore basins, as an option for the storage of large amounts of energy from structural surpluses from renewable sources.

On the other hand, Management professionals are part of the Verne Project team, an inter-agency endeavor with representatives from different sectors of ANCAP and the Ministry of Industry, Energy and Mining (MIEM), focused on analyzing the feasibility of projects for hydrogen development in Uruguay.

One of the tools used to accomplish these goals is the 2nd Generation Biofuels Research and Development Center (CIDEB), in combination with Latitud, the Foundation for the Technological Laboratory of Uruguay (LATU), dedicated to research.





In this center, research projects related to biofuels are carried out in collaboration with the national academia. This year we have strengthened relationships with foreign institutions and scholars, in particular with the Technical University of Denmark and the Federal University of Paraná, with whom joint research venues have been proposed.

Projects developed in this area aim to generate information on ethanol production processes from different biomasses, particularly eucalyptus and other promising lignocellulosic materials (different varieties of Eucalyptus, Switchgrass, Giant Reed (Arundo Donax), and others).

As usual, the crops used for biofuels continue to be monitored, as well as the agricultural and industrial production indicators for alcohol enterprises, Alcoholes del Uruguay S.A. in Bella Unión, Paysandú and Montevideo.

Support for Cementos del Plata S.A. has been reinforced by the evaluation of a business initiative that could provide solutions to agriculture, the industry and the environment (soil pH correction project). We have participated in the international conference Lignobiotech 2018, focused on biorefineries, and most recently in the CAETS 2018 Conference - "Engineering a Better World", organized by the National Engineering Academy of Uruguay.

We have also attended different promotion workshops for Circular Economy projects, such as "Biovalor", and training has been permanently undertaken.

This area has represented ANCAP in meetings at the Mercosur Biofuels Ad Hoc Group.

An initiative has been promoted from this area to study and evaluate possibilities to use hydrogen as an energy vector, whether in fuel cells for electric vehicles or in other stationary applications. This could be the initial milestone in an energy paradigm change towards fuels decarbonization.







**ENVIRONMENT, SAFETY AND QUALITY  
MANAGEMENT**



## Safety: Culture and conscience

Engineer Mariela Fresia, Director of Environment, Safety and Quality Management, emphasizes that “actualization, innovation and technology are ever-present subjects in the sector”, which by the end of 2017 also incorporated the area of Occupational Health, consolidated in 2018 with the new structure approval .

This section has been present in each of the Company’s processes, starting with the Challenge 5.0 cycle and all successive Strategic Planning processes.

Engineer Fresia outlined two initiatives arisen from Strategic Planning: Clean Bay and Valuation of Industrial Waste.

“The bay is a place of multiple operations, where not only ANCAP has contributed to its impact. From the initiative emerged in ANCAP, we summoned all the players having the responsibility to work together.” - said Fresia.

“Safety has received a strong boost from the current Board of Directors, with a clear focus on the need to care for people”, in this regard she stressed that preventive actions were realized throughout outreach campaigns and joint efforts with Communication Management on internal campaigns and the design of training modules.

The Director emphasized that “risk is identified, evaluated, analyzed, diagnosed and prevented. The key is to minimize any consequence.

ANCAP is a hazardous industry and we should continue working on a culture of people’s safety and awareness”

*“Actualization, innovation and technology  
are ever-present subjects.”*



## Report of the main activities

### *Quality Management*

The tasks executed for the mapping of critical processes included the definition of the critical process, the development of survey methodology and documentation for such processes, identification of critical processes and the preparation of a survey plan.

The managerial risk module was implemented for the handling of non-conformities basically related to the quality of assets, processes and products. We held workshops on the tool and methodology of non-conformities for different areas such as Refining, Logistics, Supply and Maintenance.

Continuing guidance on maintenance or how to secure new certifications based on ISO standards. Taking part in the Quality Committee with Gender Equity (Resolution (D) 850/10/2018) for the implementation of the Quality Model with Gender Equity (MIDES-INMUJERES).

Support and performance in workshops related to the treatment and prevention of violence and psychological harassment in the workplace, and promotion of the Behavioral Protocol in case of poor employment relationship, discrimination, workplace harassment and/or sexual harassment. (Approved by Resolution (D) 600/7/2018).



## *Environment*

Bahía Limpia (Clean Bay) is a inter-agency project framed within the Industrial Efficiency and Environmental Improvement focus of ANCAPs' strategic lines, purposed to achieve that the Bay of Montevideo and its surroundings reach conditions of adequate environmental quality, with emphasis on the value of its landscape and the heritage of its surroundings.

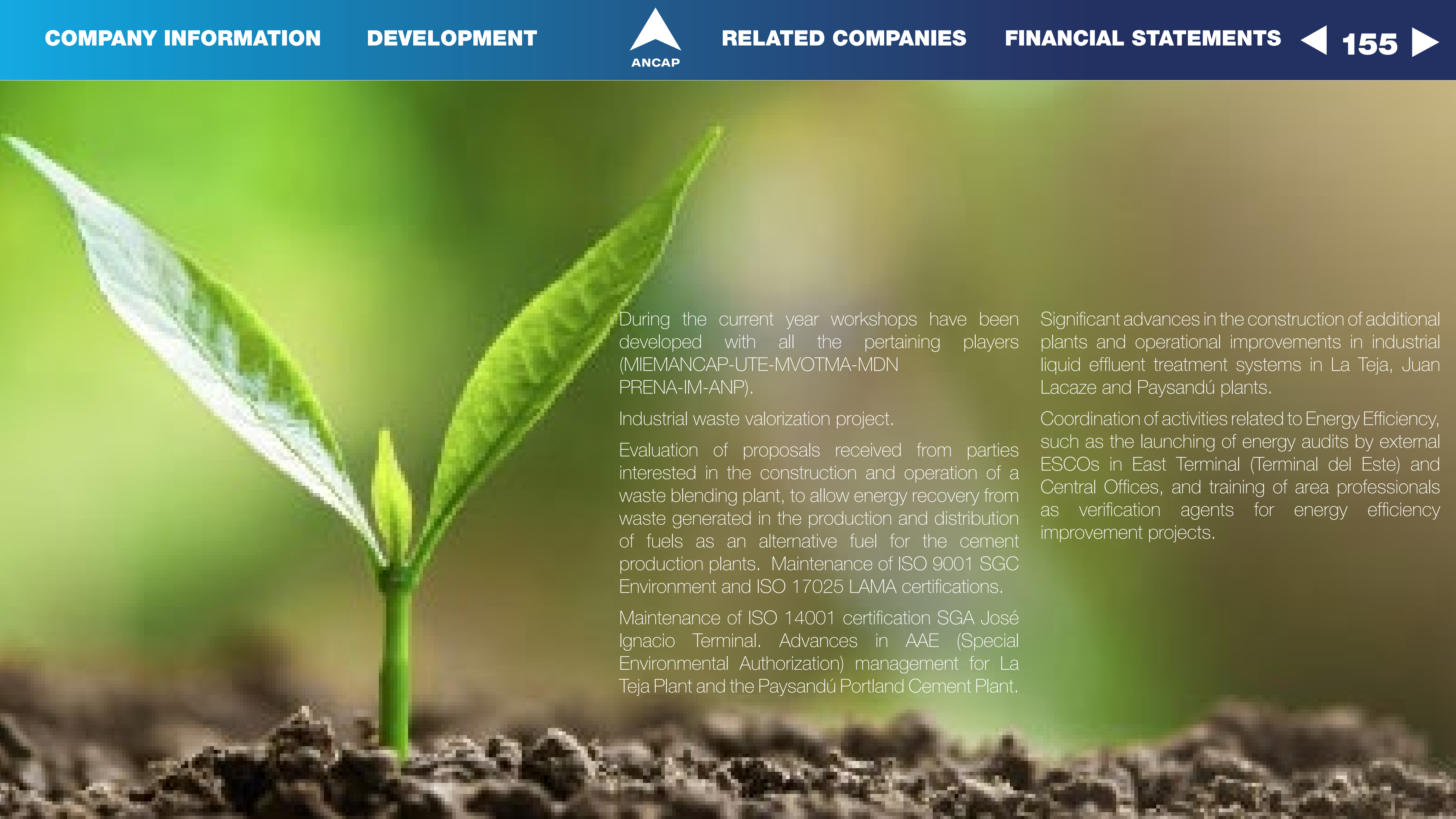
A 10-year goal through the preparation of a common medium and long-term strategic agenda. The project covers the port area as defined in the Port of Montevideo law, and includes the watershed area of the Pantanoso and Miguelete creeks, given that their dynamics directly affect the environmental quality of the Bay.

Their main guidelines are:

- To promote recovery and environmental preservation of the city's water courses reaching the Bay, and the environmental and landscape quality of the Bay itself and its coastline, with emphasis at the mouth of the Miguelete creek.
- Reduce impact over the harmonizing city environment, activities at the Bay's coastline and at the Port of Montevideo.
- Develop environmental remedial actions.







During the current year workshops have been developed with all the pertaining players (MIEMANCAP-UTE-MVOTMA-MDN PRENA-IM-ANP).

Industrial waste valorization project.

Evaluation of proposals received from parties interested in the construction and operation of a waste blending plant, to allow energy recovery from waste generated in the production and distribution of fuels as an alternative fuel for the cement production plants. Maintenance of ISO 9001 SGC Environment and ISO 17025 LAMA certifications.

Maintenance of ISO 14001 certification SGA José Ignacio Terminal. Advances in AAE (Special Environmental Authorization) management for La Teja Plant and the Paysandú Portland Cement Plant.

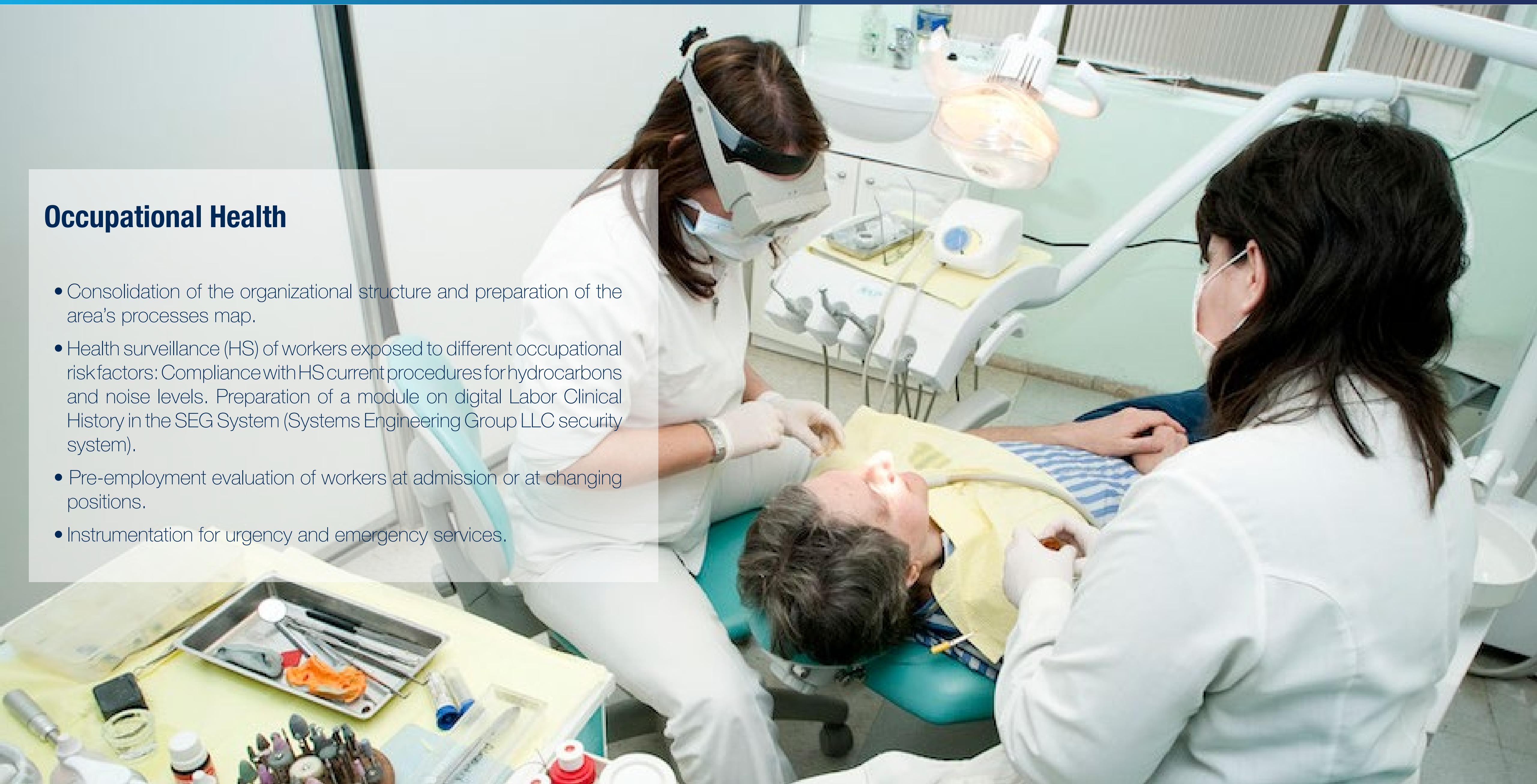
Significant advances in the construction of additional plants and operational improvements in industrial liquid effluent treatment systems in La Teja, Juan Lacaze and Paysandú plants.

Coordination of activities related to Energy Efficiency, such as the launching of energy audits by external ESCOs in East Terminal (Terminal del Este) and Central Offices, and training of area professionals as verification agents for energy efficiency improvement projects.



## Occupational Health

- Consolidation of the organizational structure and preparation of the area's processes map.
- Health surveillance (HS) of workers exposed to different occupational risk factors: Compliance with HS current procedures for hydrocarbons and noise levels. Preparation of a module on digital Labor Clinical History in the SEG System (Systems Engineering Group LLC security system).
- Pre-employment evaluation of workers at admission or at changing positions.
- Instrumentation for urgency and emergency services.





## Statistical Indexes on Safety and Occupational Health

In 2018 there were 52 accidents with personal injuries in the different ANCAP facilities, and 7,544 days were lost (including 6,000 assigned to January's fatal incident), out of a total of 4,769,920 hours worked.

These accidents are distributed as follows:

	WORKED HOURS	ACCIDENTS	LOST DAYS
BOARD AND GENERAL MANAGEMENT	1,857,941	4	7
ENERGY	2,330,030	39	7,089
PORTLAND CEMENT	590,993	9	376
<b>TOTAL ANCAP</b>	<b>4,769,920</b>	<b>52</b>	<b>7,544</b>



From these data, the 2018 statistical indicators were:

	FREQUENCY	SEVERITY
BOARD AND GENERAL MANAGEMENT	2.2	43
ENERGY	13.7	3,042
PORTLAND CEMENT	17.8	670
<b>TOTAL ANCAP</b>	<b>9.7</b>	<b>1,583</b>

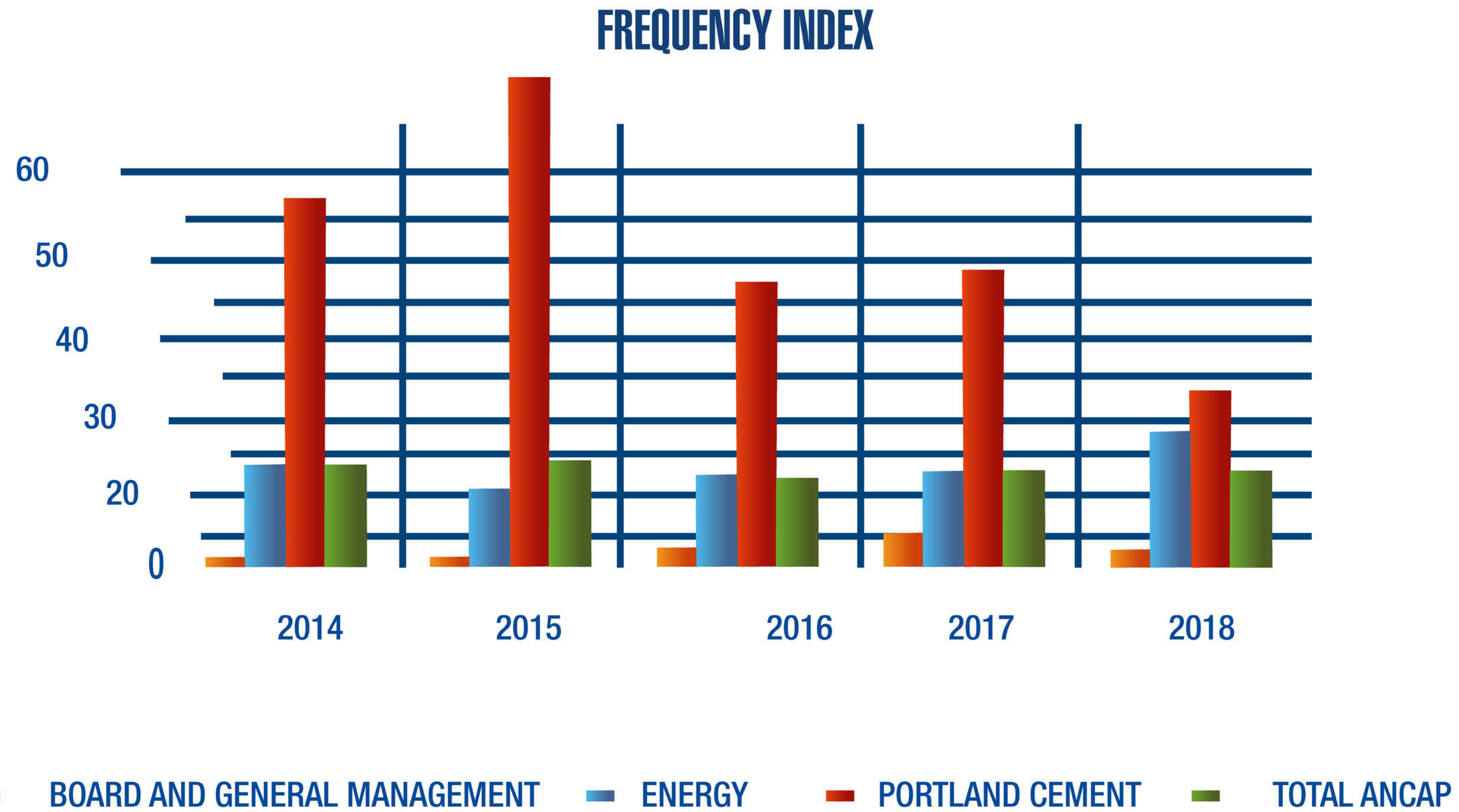
Location:

\*Frequency: Accidents with days lost per million working hours in the year.

\*Severity: Accidents with days lost per million working hours in the year.



Indexes for the last five years are represented in the following graph:



Energy includes the Energy Products Production, Energy Products Marketing and Logistics Management offices.



## Other activities

- Completion of a Requirements Audit for the Risk Management System Process according to OSHA 1910-119, with the participation of management offices at La Teja Refinery. The Process Risk Management System will be extended to Logistics and Portland Cement, with efforts made to implement it in 2018.
- Conducting a Quantitative Risk Analysis (QRA) with La Teja Refinery, by an inter-disciplinary group composed of the refinery's Industrial Safety and upper Management, together with the LEA Consulting firm.
- Conducting the Safety Walks Program with participation from Board members and responsible Managers in all the ANCAP Group facilities.
- Compliance with the Fire Safety Inspection and Audit Program at the Refinery and Logistics plants.
- Ejecución de simulacros y ejercicios de respuesta a emergencias en distintas plantas. Durante 2018 se realizaron 16 simulacros.
- Approval of the Stoppage of Dangerous Tasks Protocol applicable to all the Administration dependencies.
- Review and approval of the Emergency Procedures at La Teja Plant, East Terminal, La Tablada Plant and all fuel distribution plants throughout the country.
- Approval of La Teja plant evacuation procedure.
- Training: 1207 Administration employees received training in courses coordinated with HR-Training.
- Induction was provided to contractor personnel, estimating participation of 250 people. Prepared material for an Office Safety E-learning course.
- Implementation of a Checklist system for task authorization at La Teja Refinery, complementary to the current Work Authorization System.
- Performing work permit audits, according to the established program.
- 100% compliance with the Hygiene Inspection Program regarding controlling exposure to hydrocarbon vapors (Refinery, Logistics, Maintenance, Controls, Lubricants).
- The total of monitoring tasks undertaken in 2018 was 390.
- 100% compliance in monitoring of physical and ergonomic contaminants (noise and lighting) in all ANCAP plants.
- 100% inspections of EPP (Emergency Preparedness Plan) booths, showers and emergency eyewash stations.
- Performance of job evaluations in the entire company with 60% completion.
- More than 49,000 personal protective equipment of different types were supplied.



# HUMAN RESOURCES MANAGEMENT







## Connecting with people

Economist Hubert Arbildi, Director of Human Resources highlights the importance in obtaining positive results at economic levels, in line with the actions of the present Board, while affirming - “when we achieve a connection with people, we obtain the best results. We must continue this managing effort “.

He stresses the need to continue with the objectives set for more than a decade, constantly working on the internal climate and the external perception in terms of company reputation.

“Society has changed, and ANCAP as a part of it must be aware of the changes and anticipate them, if at all possible.” Arbildi points out that the approval of the Labor Harassment and Code of Conduct protocol is of great importance because it is a multimodal subject that affects everyone equally within the organization.

The Strategic Plan highlights the management of human talent. “We must promote the development of people aligned with company’s objectives, and as such, the organization has the obligation to establish conditions.”.

Management’s vision of the future focuses on people, “they are the ones who have knowledge, they are the ones who contribute and have the right attitude, and for that it is necessary that they feel motivated. Thus, we improve people’s potential”.

***“We must promote the development of people aligned with the company’s objectives”***





## MAIN ACTIVITIES

### *Horizontal Careers*

This is considered the issue with the greatest impact regarding employee management. One of the features of the 2009 restructuring process is the development of horizontal careers, through the strengthening of employees' applied knowledge and their main skills in the performance of their duty and responsibilities.

The evaluation completed in 2018 on horizontal career moves was based on three knowledge modules:

- Industrial Safety. The objective was to increase knowledge on this subject to adopt the best practices for the care of other individuals and physical assets.
- Regulations for a Government employee. Deepens knowledge of rules, rights and obligations, to act within the applicable regulatory framework and therefore providing better customer service.
- Specific knowledge of each employee's job assignment.

About 1,400 employees out of a total of 2400 were qualified in this process, and 80% of those passed the tests on all three modules.



### *Labor Harassment Protocol and Code of Conduct*

In 2018 we concluded a long journey that began in 2011, where a group of professionals and technicians from different areas developed the general guidelines on labor and sexual harassment, based on regulatory framework, and establishing the general principles on the subject. The resulting protocol defines the conduct that constitutes harassment.

In the same year an agreement was made with the Psychology Faculty of the University of the Republic (UDELAR), holding informative workshops on psychological violence at work, in turn, 25 protocol promoters were prepared with the Faculty team. A process of protocol promotion and training was then initiated for all ANCAP personnel and vendors.

To actuate and apply the protocol to complaints, we formed a committee on the subject with professionals, technicians, and with the integration of union representatives.

This committee reports to the Board of Directors. In 2018 the Code of Conduct was also approved, applying to all employees of ANCAP and its related companies, as well as the General Standards for the Integration and Operation of the Conduct Committee. A commission responsible to the Board of Directors was appointed to follow up and promote this important issue. Currently we are in process of promoting and delivering the above Code and Procedure to all employees.



### *Training Policy*

In 2018, we imparted 52,100 hours of training in 573 activities, reaching 80% of the planned annual commitment. We obtained an average of 20 hours of training per person. In the fulfillment of Training strategic objectives, we focused on carrying out activities that contribute to the development and strengthening of Management Tools, Technical Proficiency and Capacity inherent to ANCAP.

In the course of the year, the regulations and policies of the Learning and Training Activities were approved.

In order to establish guidelines and a regulatory framework for planning, execution and monitoring of Learning and Training activities.

These activities will take place in a continuous manner for the betterment of the operation, and with equal opportunities access to Learning and Training.

The objective was to incorporate innovative models into the development project of ANCAP's inhouse training, that would allow us to maximize its reach to more employees and localities, overcoming problems from infrastructure and labor situation.

Subsequently, given the benefits to the company of an E-learning tool, it was considered convenient to give it's own platform.

In 2018, we have implemented the Moodle platform to develop transversal promotion courses within the company, such as: public employee regulations, industrial safety; office automation, etc.

This platform allows us to freely manage the Company's internal courses, in terms of time frames, type of courses, number of users, etc.







It should be noted that during the year, seven employees completed their baccalaureate studies through the Secondary Education Completion Program (ProCES), which aims to complete secondary education.

The training policies defined for 2019 are based on Talent Management, which is mainly based on the development of people, consequently generating an increase in productivity.

With this approach, performance evaluations will be issued based on proficiency and the implementation of the approved training plan. The plan includes training per job position

(includes knowledge leveling regarding employee regulations, leadership capabilities, competency results and development), transversal programs (which considers the development of individual capacities as required by the organization), specific activities (training strategic to each department), and development courses (Postgraduate, Doctorate, Masters), all of which can be instrumented through the E-learning platform.



### ***Medical and Dental Assistance Agreement.***

After the cessation of the in-house medical service, on January 15, 2018 we began provision of benefits by collective affiliation through an agreement signed between ANCAP and Asociación Española.

Through this agreement, we were able to maintain costs, waiting periods and quality of care provided by the former ANCAP Medical Service, incorporating the possibility of extending benefits to family members.

### ***SisPer+***

In November of 2017 the SisPer+ system was initiated. It's a SAP-made HCM (Human Capital Management) production that includes organizational modules for the company structure (OM), personnel administration (PA), time management (METRIC TON), and payroll (PY). SisPer+ also feeds the Company's entire information system regarding cost management by area, absenteeism control, compliance with development goals and personnel management.

During 2018 improvement opportunities were identified in all four implemented modules. In 2019 it is projected to make the necessary system adjustments to allow us to optimize its use and maximize the resulting information quality for data management systems, with the best practices in mind.





# **NEW TECHNOLOGIES AND DIGITAL STRATEGY MANAGEMENT**



## Technology present in all processes

Electrical Engineer Carlos Fournier, Director of this new Department created in April 2018, sought the realization of short-term projects with strong impact from the start. “The challenge was to deliver quick results that were also effective and valid.”

Aligned to the State policy of making resources more efficient, we worked on a project with strong mobility, that included the Ministry of Social Development (MIDES) and the Social Security Bank (BPS), related to Supergas bonuses.

In the area of Robotic Process Automation (RPA) the work done for the economic-financial sector as a reference for automation, analysis model and positive evaluation in its implementation, is noteworthy.

Fournier emphasizes that “technology is in a defining moment, turning from specific functions to enter into all business processes.” Therefore, it is important to promote the innovation culture in all areas.

*“The challenge was to deliver quick results that were also effective and valid.”*



### *The Cloud*

Through an agreement with ANTEL, ANCAP is migrating the production environment of its Enterprise Resource Planning (ERP) system to a new platform hosted at ANTEL Data Center. This currently ongoing project is part of the intensification the joint effort from both companies, that began with the migration of the Development and Testing infrastructure to an Infrastructure as a Service (IaaS) model.

### *Mobil App*

In 2018, a mobile application for LPG distributors was developed and released. This application allows for thousands of beneficiaries of the Ministry of Social Development (MIDES) and Social Security Bank (BPS) social plans to obtain bottled LPG at a preferential rate, ensuring this benefit reaches the sectors of society that needs it most. This app is one of several that will be released in 2019, with logistics, distribution and final consumer market applications.

### *Automation*

A Robotic Process Automation (RPA) pilot was successfully launched, automating low added value computer tasks susceptible to errors due to their high manual input. This pilot has allowed us to learn and plan its implementation on a larger scale within ANCAP, as well as the subsidiary companies in which ANCAP has majority interest, allowing all sectors to focus on more complex tasks.

### *Culture of Innovation*

We held the ANCAP Hackathon for the first time, a competition for innovation in which participating teams have one day to present a functioning prototype that addressed a given problem within the organization. Participants from ANCAP and DUCSA (Uruguayan Fuel Distributors Corporation), presented prototypes with implemented processing solutions such as image processing, big data, mobile apps, smart helmets, Industrial Internet of Things (IIoT) sensors, delivering first-class products and surprising the jury for the quality of the products achieved in such a short time.



### *Incorporating services to the website*

During 2018, we continued consolidating the website as a tool for internet content management, in compliance with current regulations for publication of information, transparency, news and company services.

Particularly in this period, services for Bank Accounts, Vendor Receipts, Electronic Fiscal Tax Vouchers, Receipts Query, and self-service File Search, were incorporated.

### *Electronic Collections*

Aiming at modernizing operations, promoting continuous improvement and quality of information, the complete collection process for customers on credit was automated; from the issuance of invoices to the recording of the payment and the updating of the credit account and its aging.





# PÓRTLAND CEMENT PRODUCTION MANAGEMENT



ANCAP's cement commercialization is conducted by Cementos del Plata S.A., in which ANCAP has 99.8% controlling interest.

2018 Cement sales of the ANCAP Group in the domestic market, reached a volume of 304,293 tons, registering a decrease of 8% with respect to the previous year. Of the total sales, 274,877 tons were produced by ANCAP. The UNIT quality certification has been maintained, through compliance with the standards for the different types of cement produced by ANCAP, as well as the certification of the quality management system in the process of commercialization and distribution of cements developed by Cementos del Plata.

### ***Production And Consignment***

The annual cement production at the Paysandú Plant was 129,289 tons, and 149,459 tons at the Minas Plant. As a result, the total business production reached 278,748 tons.

Cement shipments issued from the three plants, tallying Manga Plant 29%, Paysandú Plant 33%, and Minas Plant 39% of the dispatched total.

The mining titles owned and managed by ANCAP or through its controlled companies, Cementos del Plata S.A, and Pamacor S.A., ensure the availability of raw materials.

### ***Strategic Plan***

We continued implementing activities included in the Strategic Plan approved by the Board of Directors, aimed at reducing contracting costs, energy costs, as well as advancing in the analysis and execution of projects contributing to the optimization of production processes.





# CORPORATE COMMUNICATION MANAGEMENT



## Strengthening our reputation and image

Ms. Natalia Arralde, B.A. in Social Communications and Director of this new Department that underwent a name change and internal reorganization, considered as a main challenge to change the public image and reputation of ANCAP, and improving the level of satisfaction from the company associates.

Arralde highlights that “the name change, and internal reorganization sought to identify Management’s focus, integrating it and generating horizontal leadership”.

This focus is aimed at restoring reputation through communication management, based on transparency, opportunity and firmness.

At the time when ANCAP is redrawn, and at a juncture of exponential technology progress across the industry, is essential for communication to go hand in hand with institutional change processes, both internally and outside the organization.

In 2018, the aim was to align communication with the guidelines set by the Company in terms of professionalism, efficiency and innovation, considering and adapting all public messages to external and internal audiences.





In 2018 we worked on two central objectives: repositioning ANCAP's image to the population and improving the level of satisfaction of company employees and associates.

## Internal Management Reorganization

An internal reorganization was carried out to streamline flows, integrate management and generate new horizontal leaderships, as well as a collaborative work scheme.

This reconsideration included a name change, so that the Institutional Relations and Community (RIC) Management, was now called Corporate Communication Management (Gerencia de Comunicación Institucional). The denomination changes arose from the need to clearly identify Management's focus: to propose, execute and supervise the development of communication strategies, both external and internal, as well as the projection of the institutional image to target customers and to the community.

Management resulted in four Departmental areas. In addition, a Content Production Unit was created, responsible to management, being a cross-sectional endeavor made up of professionals from the technical areas. During 2018 we used graphic design, while in 2019 the plan is to add photography and audiovisual productions.

This unit works in coordination with other productive areas for the realization of different communication products, both internal and external.



## Repositioning ANCAP's image before the community

Repositioning of the image and reputation of ANCAP is a strategic objective for the Corporate Communication Management. After a strong corporate crisis, the pertaining focus was to support the process of restoring the Company's reputation, through the application of best practices in the field of information and communication. We aimed at communication based on transparency and opportunity, through institutional channels.

Regarding external communication in 2018, Management attended the administration of public event notices of institutional nature, news, and inquiries from different areas.

Thus, the realization, coordination and staging of the Challenge 5.0 strategic event is noteworthy. It brought together 500 employees from ANCAP and its ecosystem, conceiving ideas, projects and key trends related to the company's business that will modify the future of the operation.

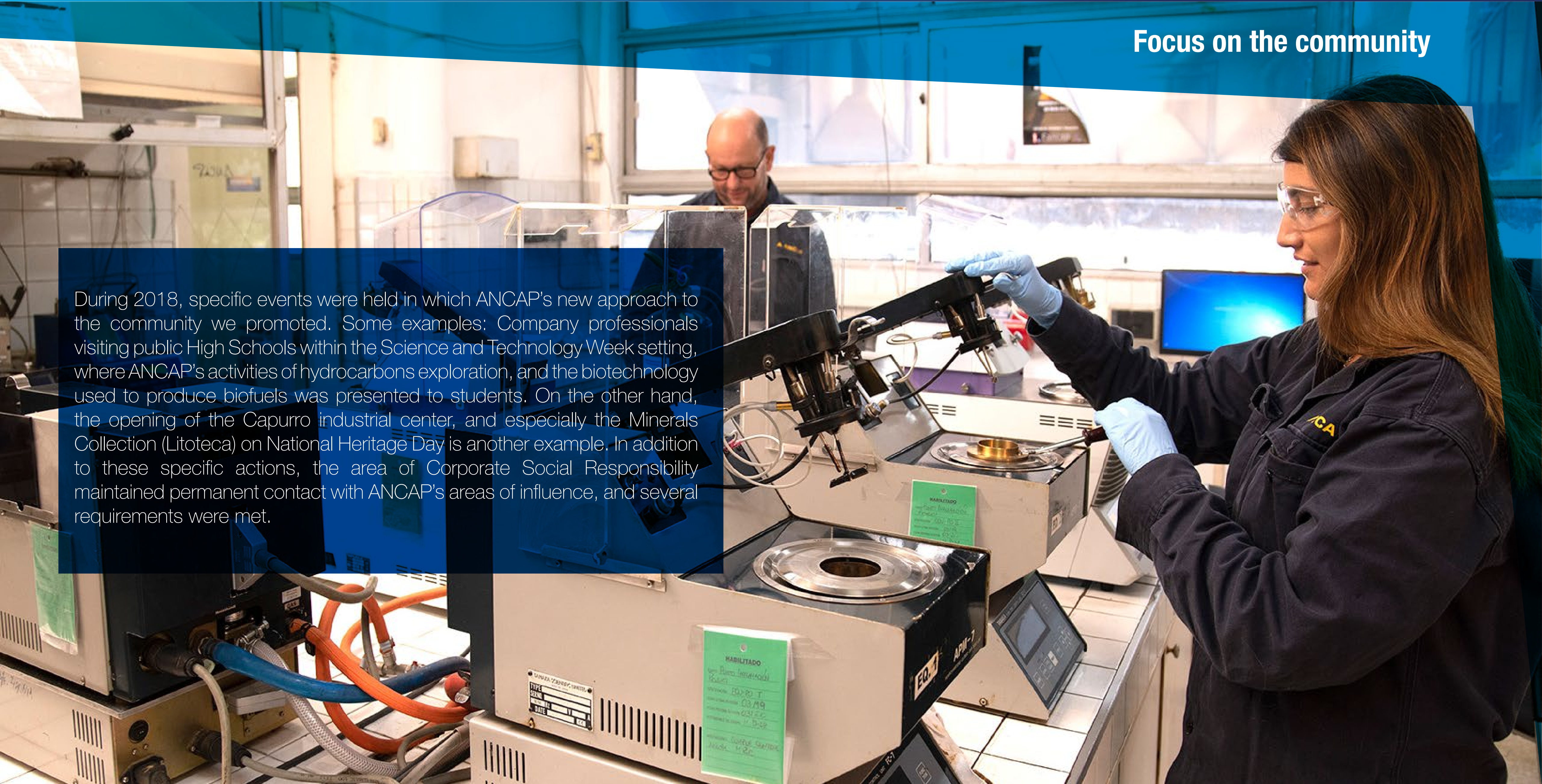
The event also represented a milestone in terms of communication and review of the story that records the company's agenda.





## Focus on the community

During 2018, specific events were held in which ANCAP's new approach to the community we promoted. Some examples: Company professionals visiting public High Schools within the Science and Technology Week setting, where ANCAP's activities of hydrocarbons exploration, and the biotechnology used to produce biofuels was presented to students. On the other hand, the opening of the Capurro industrial center, and especially the Minerals Collection (Litoteca) on National Heritage Day is another example. In addition to these specific actions, the area of Corporate Social Responsibility maintained permanent contact with ANCAP's areas of influence, and several requirements were met.





## Improving the level of satisfaction of the Company's employees and associates

We constantly sought to align internal communication to the guidelines set by the Company in terms of professionalism, efficiency and innovation, considering and adapting all messages to the internal audience.

Work was undertaken on professionalizing management of the available media, and a commitment was made to continue improving internal production of communication contents.

Thus, we began with the first trials on audiovisual production for internal communication.

In this commitment with the in-house content production, it is important to note that a technical training process was initiated for Departmental officials, which began in 2018 with audiovisual production, and is expected to continue in 2019 with training in photography, video editing and post-production.

One of the main tasks in internal communication was the publication of the first issue of +Voz, a digital magazine that seeks to impart news generated within the organization from the point of view of the main players, generate bonds and contribute to improve the internal climate.

The aim of the magazine, which has been produced entirely by our Department's contributors, are the employees who make of ANCAP, their work history, their life story, and their success.

We sought to give a new spin to previous publications of internal communication, now discontinued.







### ***Quality of Life Program***

Different activities were promoted within the framework of the Quality of Life Program.

As continuing with the active and retired employees' choir and the theater group. On the other hand, the Reading Club was inaugurated, and we held gender sensitization and promotion workshops.

In addition, every year we hold special activities such as the traditional 3-Wise Kings celebration (activity organized jointly with HR and FANCAP) and the observance of the International Women's Day.

### ***Communication aligned with the ANCAP Group***

We have worked closely with the Communication departments of DUCSA, ALUR and Cementos del Plata S.A. (CDP), on an effort to align objectives, messages and communication policies.

Along with DUCSA, we negotiated agreements with the Automobile Club of Uruguay (ACU), and with racing driver Santiago Urrutia, for the evaluation of specific communication campaigns and the launching of the Service Stations Fan Page. At CDP, we worked on the development of the visual identity and packaging of the new line of sprayed concrete for 2018, as well as in the launch release communications.

### ***Gender Equality***

Tracking ANCAP's participation in the 2017 launch of the Women Empowerment Principles (WEPs) Cycle workshops, organized the UN Women Uruguay team, in 2018 we signed an Agreement with the National Women Institute

(INMUJERES) of the Ministry of Social Development (MIDES), to use new tools from the Quality Management with Equity Program and achieve area certifications within the company.

On the other hand, we have coordinated with other Departments, on the survey and prioritization regarding the need for breastfeeding rooms throughout the Company.





# RELATED COMPANIES



## Gasoducto Cruz Del Sur S.A.

The main function of Gasoducto Cruz del Sur S.A. is the transportation of natural gas from Punta Lara, Argentina, to the Departments of Colonia, San José, Canelones, and Montevideo, supplying industries, distributors and thermoelectric plants.

ANCAP holds 20% interest, with SHELL as a 40% shareholder and operator, Pan American Energy with 30% and Wintershall with 10% participation.

The enterprise is affected by the very low use of its facilities.

In November 2018, the temporary Agreement signed between ANCAP and UTE at the behest of the Executive Branch of Government expired.

It is being renegotiated with the granting authority, the Ministry of Industry, Energy and Mining (MIEM), to define revenues for the rest of the concession.

In 2018 one incident without damages and zero accidents were reported. 1,741 training hours were also imparted in 2018.



## Conecta S.A.

ANCAP has 45% participation of CONECTA's share capital, in partnership with Petrobras, which is also the operator. Its main endeavor is gas distribution through pipelines in most of the Uruguayan Departments.

Work has continued connecting housing complexes, especially new buildings, although at a slower pace than in previous years.

At the end of the year the number of clients augmented by 152, which represents a 3% customer increase.

No accidents were recorded throughout the year, totaling 4,041 accident-free days. 95% of the employees received training during 2018 (averaging 1.05% of hours worked).



## Gas Sayago S.A.

ANCAP has 20.65% interests in Gas Sayago, in partnership with UTE. Once the Regasification Plant project was canceled, the process of selling its shares was started.



## Caba S.A.

Within the framework of the ANCAP Group strategic plan, the Board of Directors resolved that ANCAP and its controlled companies should concentrate their activities in the industrial sector. In the case of CABA S.A., the Board resolved to transfer part of CABA's industrial business to ALUR and to divest the rest of the industrial and wholesale business through the offering of 100% of its shares. This process was carried out during 2017. In January 2018, the absence of interest was reported, so in March 2018, the Board of Directors approved the dissolution and liquidation of CABA S.A., and in June it appointed Rueda Abadi Pereira as liquidator, taking over the corporation's management and accepting the roll of liquidator. This process has elapsed without conclusion as of December 31st, 2018.



## Carboclor S.A.

CARBOLCOR S.A. is an Argentinian company founded in the 1960s, controlled by ANCAP through ANCSOL S.A., with 78.29% controlling interest.

The remaining share capital is owned by private shareholders, and it is listed on the Buenos Aires Stock Exchange.

Its activities include logistic, storage, and seaport services. Until 2016, it was also producing solvents and alcohols from oil refinery streams, and commercialization of their own and third-party products, activities which are now discontinued.

Due to its critical financial situation, the company requested judicial reorganization before creditors on December 29, 2016. It resulted in a series of actions tending to recompose the commercial and financial situation of the company, including its assets.

On August 8, 2018, a payment plan was approved for bankruptcy creditors with effective settlement between December 2018 and January 2019.

To date, this process is expected to reflect the improvement of operating margins in the Financial Statements closed on December 31, 2018. For this purpose, emphasis will be placed on efficiency, cost reduction, earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (EBITDA), and positive operating flows. This will be accompanied by a 2019 business plan that grants sustainability and financial independence to the company.



## DUCSA (Uruguayan Fuel Distributors S.A.)

It is a state capital Open Corporation founded in 2001, with ANCAP as 99.77% stakeholder. The remaining 0.23% of the shares are owned by Petrouuguay S.A., also a member of the ANCAP Group.

Since the beginning of its operation, Ducsa distributed ANCAP's fuels and lubricants, subsequently expanding its activities to other products and sectors, such as natural gas and the bunker market.

DUCSA's Earning projections are positive, with values like those at year end 2017.

DUCSA is in competition with ESSO/AXION and PETROBRAS regarding fuels, with ACODIKE, RIOGAS, and MEGAL in LPG, and with more than 50 brands in the lubricants market, obtaining positive results.

DUCSA has maintained AA+ qualification from Fitch Rating.

In 2018 there were no financial debts due to the issuance of Negotiable Obligations, with securities for US\$ 20 million still available.

In 2018 the market share for fuels, lubricants and bottled LPG has been maintained.

DUCSA was awarded First place by the prestigious Petroleum Economist institution in the Project of the Year category for its innovative initiative: "Electric Charging Stations". The Petroleum Economist Awards, one of the most prestigious award events in the energy sector worldwide, annually recognizes leaders, companies and projects within the energy Industry. They identify and analyze innovation projects for originality, good practices and commitment to environmental protection. DUCSA obtains this distinction in an international event attended by recognized companies, placing it as a global competitor on the international scene, at the forefront of innovation.

At the end of 2018, an agreement with Banco República for co-branding of ANCAPuntos was finalized, with launching scheduled in 2019. This will be the only fuel loyalty program in Uruguay.

There are ten 360 convenience stores operating in the country. In March 2018, a store was opened at the newly remodeled ANCAP station on Ruta 102 (Perimetral) and Av. Mendoza, Montevideo; in August 2018, the tenth 360 store was opened at Av. Carlos M. Ramírez and P. Giralt's ANCAP Station in La Teja.



The 360 Club was launched, purposed to create a space for meeting and affiliation, where together with the Franchisees, we could work on the generation of ideas and actions for the 360 Red Stores value proposal.

Aiming at bringing clients closer to ANCAP, we implemented Facebook pages for the ANCAP Stations.

We continue working together with UTE in establishing the electric Corridor (electric charging stations) installed at the ANCAP Service Station network, hoping to have 15 charging locations throughout the country by the end of the year.

DUCSA incorporated a mobile payment system at ANCAP Stations through the Paganza app., the country's leading mobile payment app. As of September 2018, there are 21 ANCAP Stations with this functionality.

The ISO 9001: 2015 Quality Certification has been maintained in the distribution, commercialization and after-sales service for ANCAP and CHEVRON TEXACO lubricant lines, without major non-conformities.

DUCSA Integrated Management System was launched, to achieve certification by the end of 2019, with the objective of developing best practices aimed at innovation and improvement of processes, reaching market leadership and contributing to business competitiveness.

This project foresees an integrated quality management system (9001: 2015), and Environmental, Health, and Safety (14001:2015).

Progress continues with the Payment Methods initiative, aligned with the financial inclusion plan, aiming to automate Payment Button function and the Automatic Debit Transfer process.

In addition to the above, The payment process for DUCSA vendors has been consolidated (same day the payment order is requested), from a single bank (BBVA) and developed a Host To Host channel allowing the integration of the payment process and the SAP authorization through a secure end-to-end channel, thus eliminating the potential for mistakes with the payment files, also dispensing with Bank authorizations from their websites. DUCSA is the first company in Uruguay to implement an integrated payment system from end to end and also the first to use the personal I.D. electronic chip as an identity authentication certificate before a third party (bank), so again DUCSA is innovating and pioneering in the market and the country.



## CDP (Cementos del Plata S.A.)

ANCAP holds 99.80% controlling interest in this company, with the remaining 0.20% belonging to Loma Negra C.I.A.S.A. CDP distributes and commercializes ANCAP's Portland cement products, and produces and markets lime, having a production plant in the Department of Treinta y Tres.

Most of its lime production is exported to the Brazilian company Electrobras CGTEE, for their thermoelectric power plant.

In 2018, 295,320 tons of cement were commercialized, and 87,504 tons of lime were exported to CGTEE.

As an outstanding fact, Cementos del Plata signed an agreement with the French multinational company Klaukol/Parex to market innovative products for the construction industry. At this time the Company began to commercialize three types of ANCAP branded cement mortar: Adhefix, Flexicrete and Problock.

In 2019 the main objective is to consolidate the new cement mortars in the market. With respect to lime, the objective is to satisfy the demand for lime requested by its principal client CGTEE.



## MATRIX – Asistencia Técnica y Servicios S.A.

ANCAP has 99% stakes in Matrix, with Ducsa as minority shareholder. The company provides consulting, advisory and technical assistance services related to the industrial process management and administration, management control, technology, public administration, management and business administration.

During 2018, Matrix continued to develop its business through defined strategic guidelines, participating in projects for ANCAP and its affiliated companies., which determined a volume of 8,500 hours directly dedicated to the different assessments (36% more than the previous year).

In 2019 the objective is to maintain the service quality level, meet the demand, and develop new services to continue promoting productive and efficient customer development.



## Gasur S.A.

GAS URUGUAY S.A. is a company integrated by ANCAP (40% controlling interest), in partnership with Acodike Supergas S.A. (30%) y Riogas S.A. (30%). It supplies Bulk Propane and packages Supergas, through managing packaging plants, owned by ANCAP.

The company's activities revolve around the quality policy defined by its management system certified with the UNIT-ISO 9001: 2015 standard, based on customer needs and expectations, working to optimize quality and safety in all processes, facilities, products and/or services.

The objectives set by the company in 2018 were to increase bulk sales, increasing customer satisfaction and avoiding any wholesale customer loss. The company defined and followed measures implemented to achieve the defined objectives, having fulfilled several of them.

The company defined the basis of its activity as an integral part of its customers' business, having set performance and monitoring indicators in all activity processes.



## ALUR (Alcoholes del Uruguay S.A.)

It is a Closed corporation, with ANCAP as 90.79% Majority Shareholder, with the remaining 9.21% interest owned by Petróleos de Venezuela S.A. Uruguay (PDVSA Uruguay).

ALUR is advocated to the production and commercialization of sugar, ethanol fuel and solvents in bulk; as well as bottled potable and eucalyptus-scented alcohol, packaged ethanol gel, ANCAP lubricants, biodiesel, electric power and animal feed.

It owns 100% of AGROALUR S.A. shares, a closed corporation established in March 2009, providing agricultural labor services, as an agricultural contractor and of professional road cargo transportation services.

75% of its income derived from biofuel sales, 17% to animal feed sales, 6% to sugar sales, and the remaining 2% to commercialization of other products.

In 2018, the company harvested and processed 347,681 tons of sugar cane from 15,281 acres (6,184 hectares). It also produced 19,597 m<sup>3</sup> of anhydrous alcohol, and 15,658 tons of sugar. An Electric Power surplus of 9,800 MWH was sold to UTE.

In 2018, 131,375 tons of oilseed and 12,530 tons of beef tallow were processed for biodiesel generation at plants in Montevideo; and 156,952 tons of cereals to produce ethanol at the Paysandú plant.





**ECONOMIC-FINANCIAL MANAGEMENT**



## Information is the basis for decision making

CPA Gustavo Mayola, Director of this Department since March 2016 said that from the beginning “a series of objectives have been drawn based on a vision to the future, the role played within the organization and the tasks to be performed”. As such, he stressed that in this case Challenge 5.0 allowed to uncover the most relevant changes to be made, with a more strategic view.

One of the period’s innovations has been electronic collection, “which allows, among other things, to unify tasks and generate an information system for a more efficient decision-making process,” Mayola said.

The democratization of information is one of the objectives that allows us to provide the necessary input in a timely manner, so that decision makers can perform with efficiency.

“The results obtained have been important, considering that the company is in a process of balancing values and ways of seeing the world. A process that is not only an ANCAP challenge “, concludes Mayola.

*“The democratization of information allows us  
to make decisions with efficiency”.*



## SUMMARY OF THE ANNUAL REPORT AND ITS VARIATION IN THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS FROM ANCAP AND ITS SUBSIDIARIES, AS OF DECEMBER 31, 2018.

ANCAP's total assets as of December 31, 2018 amount to \$61,212,445,058, being 8.5% higher than the closing of the previous year. This increase represents a variance of \$4,782,250,656.

The total change in assets is explained by the 20.4% increase in current assets valued at \$4,692,772,449, and a non-current asset increment of \$89,478,207.

The \$89,478,207 increase of non-current assets is mainly due to a \$485,076,893 value gain on Deferred Tax assets, and \$116,804,978 on Commercial Credits and other Receivables,

offset by a \$498,073,354 decrease in Property, Plant and Equipment of the Company.o.

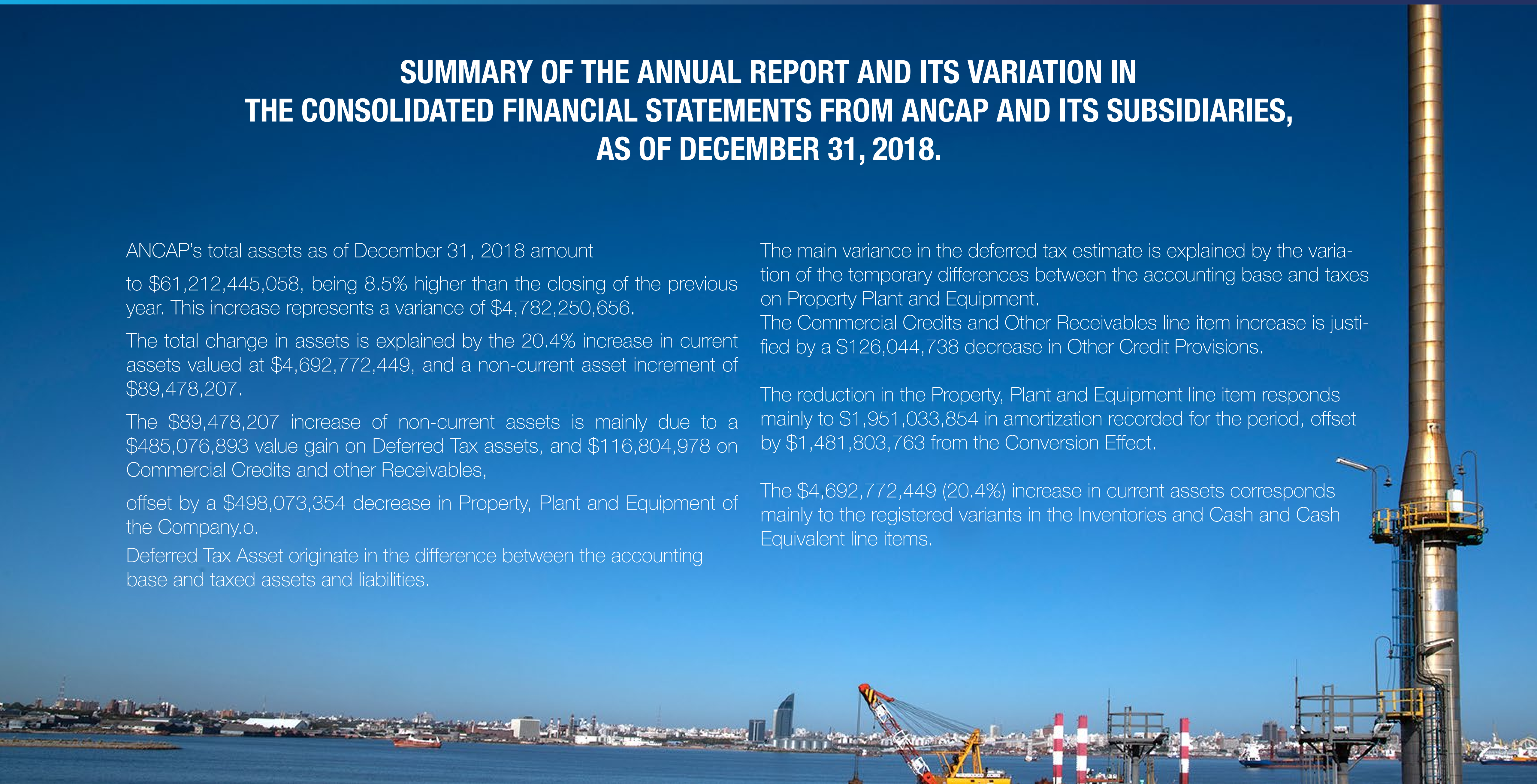
Deferred Tax Asset originate in the difference between the accounting base and taxed assets and liabilities.

The main variance in the deferred tax estimate is explained by the variation of the temporary differences between the accounting base and taxes on Property Plant and Equipment.

The Commercial Credits and Other Receivables line item increase is justified by a \$126,044,738 decrease in Other Credit Provisions.

The reduction in the Property, Plant and Equipment line item responds mainly to \$1,951,033,854 in amortization recorded for the period, offset by \$1,481,803,763 from the Conversion Effect.

The \$4,692,772,449 (20.4%) increase in current assets corresponds mainly to the registered variants in the Inventories and Cash and Cash Equivalent line items.





The balance of the Inventory line item increased to \$3,065,935,204 (25.7%) with respect to the balance at the close of 2017.

It responds mainly to a \$2,672,866,114 increase in ANCAP's inventories. This growth is mainly due to the increase in finished products, processing products and raw materials for the fuel segment. Finished Products experienced a 9% stock boost of petroleum products inventory and an average 30% gain in value. The inventory of Processing Products had a 79% increase from 2017 stocks and the average valuation of the biofuels was also increased by 16%.

Regarding Raw Materials, the variance is explained in crude stock, which although had an inventory drop of 1% over the previous year, its average value per liter increased 9%. Additionally, there is a value gain on ALUR S.A. inventories of \$442,232,777 because of the inventory increase in Sugar and Animal Feed processing products and of Sugar and Crude Oils finished products.

Cash and Equivalent line item also increased \$1,663,151,483, due to a greater liquidity in ANCAP (\$1,142,032,686 variance), because of the evolution of the Brent crude oil price and the exchange rate variables below the fixed parameters.

DUCSA also has a \$315,771,402 increase in line item because of greater liquidity due to an increase in commercial liabilities, in addition to making advance payments at the end of 2017.

The total of ANCAP liabilities experienced an increase of \$728,566,991 (2.1%) compared to the previous year.

This change reflects Commercial Debts and Other Debts, offset by the reduction of Current Tax liabilities, and to a lesser degree, to a decrease in Financial Debts.

Commercial Debts and Other Debts show surge of \$1,169,369,427. The \$2,990,744,575 variant is mainly located in the Foreign Commercial Debts line item.

The reason for this difference is that at the end of 2018 there were outstanding payments of two more shipments of crude oil than in 2017.

Countered by the reductions in: i) Advances in related parts, for \$541,697,862, specifically from UTE. There were no advances from this company in 2018; ii) \$366,308,405 relating to the DGI (General Tax Directorate) Agreement, for installments and renegotiation. iii) \$669,504,655 from the Plaza Commercial Debt variant. Worth mentioning is the \$136,914,312 at ANCAP for the decrease in Payables to Official Vendors in lieu of payments made and \$ 291,476,343.93 in provisions for outstanding invoices.



The Current Tax Liability line item decreased \$365,321,019, of which \$ 256,233,954 correspond to the ANCAP's IRAE Liabilities and \$110,758,769 to taxes payable by Petrouuguay S.A.

In the fiscal year 2018, the IRAE was \$1,016,924,478; it originates from an accounting profit of \$2,854,322,970 in addition to various fiscal adjustments, some of which are Investments in Subsidiaries, Property and Allowances for Uncollectible.

In the fiscal year 2017, the IRAE was \$588,375,689; originating from an accounting profit of \$1,124,635,132, in addition to various fiscal adjustments as described above.

Likewise, the Current Tax Liabilities decreased \$256,233,954 in 2018 from the previous year, since in 2017 the Minimum Advance IRAE payment was paid throughout the year, while in 2018 it was paid by a calculated ratio.

Finally, the total Financial Debts decreased \$223,717,517 (1%).

This reduction is mainly explained by the decrease in ALUR's financial debts as a result of cancellations made by this company.

It is worth highlighting the long-term reprofiling of financial debts for an amount close to \$ 5,600,000,000.



In compliance with the provisions of Ordinance No. 89 of the Auditors Court (Tribunal de Cuentas), we announce that the income shown in the Equity line items, and detailed in the Statement of Equity Changes reflect the following concepts:

Reinvestment Income corresponds to the exemption for investment income of Article 447 of Law No. 15,903 and as of December 31, 2018, like in the previous year, amounts to \$1,252,629,057. During fiscal year 2018, no income was constituted for this concept since the exemption exclusively comprises taxpayers whose income for the year immediately preceding the execution of the investment does not exceed 10,000,000 UI (ten million indexed units).

The \$1,053,031,671 Conversion Income includes all the currency exchange differences that arise from the conversion of financial statements from those companies in the group whose functional currency is different from the Uruguayan Peso.

\$235,570,402 for Hedging reserves, resulted from the application of Hedge Accounting to the currency exchange agreement signed with the Central Bank of Uruguay (BCU).

In the fiscal year 2018, no versions were made to General Income.

In compliance with Ordinance No. 89, it is hereby noted that the relationships between controlled and controlling companies and their respective participation rates are detailed in note 1.3 of the Financial Statements. Also included in note 30 of the individual statements and 33 of the consolidated statements is the detail of balances and transactions between the companies in the group.



# FINANCIAL STATEMENTS



# CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENT AS OF DECEMBER 31, 2018

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENT AS OF DECEMBER 31, 2018		TC 31122018	32,406
IN URUGUAYAN PESOS		DICIEMBRE 31, 2018	DICIEMBRE 31, 2017
		TC 31122017	28,807
<b>ASSETS</b>			
<b>NON-CURRENT ASSETS</b>			
PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT	26,816,358,101	27,314,431,455	
INTANGIBLE ASSETS AND CAPITAL GAIN	658,789,891	687,704,665	
COMMERCIAL CREDIT AND OTHER RECEIVABLES	180,235,276	63,430,298	
INVESTMENT PROPERTY	76,253,133	76,253,133	
INVESTMENTS IN PARTNER COMPANIES AND JOINT VENTURES	716,448,129	692,694,569	
OTHER INVESTMENTS, INCLUDING DERIVATIVE ASSETS	12,380,840	-	
DEFERRED TAX ASSETS	4,904,706,082	4,419,629,189	
ADVANCE PAYMENTS	100,180,004	121,730,740	
<b>TOTAL NON-CURRENT ASSETS</b>	<b>33,465,352,256</b>	<b>33,375,874,049</b>	
<b>CURRENT ASSETS</b>			
INVENTORY	14,995,174,077	11,929,238,873	
BIOLOGICAL ASSETS	2,184,207	1,815,411	
OTHER INVESTMENTS, INCLUDING BYPRODUCTS	789,625,590	152,734,543	
CURRENT TAX ASSETS (RAE)	-	13,627,065	
COMMERCIAL CREDIT AND OTHER RECEIVABLES	4,620,355,928	5,273,468,367	
ADVANCE PAYMENTS	511,477,402	518,311,979	
CASH AND CASH EQUIVALENTS	6,828,275,598	5,165,124,115	
<b>TOTAL CURRENT ASSETS</b>	<b>27,747,092,802</b>	<b>23,054,320,353</b>	
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>61,212,445,058</b>	<b>56,430,194,402</b>	
<b>EQUITY</b>			
CAPITAL	15,683,193,851	15,683,193,851	
CONVERSION INCOME	1,053,031,671	303,422,571	
REINVESTMENT INCOME	1,252,629,057	1,252,629,057	
HEDGING RESERVES	235,570,402	-	
RETAINED EARNINGS	7,823,748,892	4,920,892,759	
<b>TOTAL EQUITY ATTRIBUTABLE TO SHAREHOLDERS OF THE PARENT</b>	<b>26,048,173,673</b>	<b>22,160,238,238</b>	
MINORITY INTEREST	423,115,065	257,366,835	
<b>TOTAL EQUITY</b>	<b>26,471,288,738</b>	<b>22,417,605,073</b>	
<b>LIABILITIES</b>			
<b>NON-CURRENT LIABILITIES</b>			
FINANCIAL DEBT	15,757,477,652	10,143,819,776	
EMPLOYEE BENEFITS	151,462,300	150,756,671	
COMMERCIAL DEBT AND OTHER DEBT	2,301,842,853	2,831,911,625	
ALLOWANCES	68,767,589	62,640,270	
DEFERRED TAX LIABILITY	72,085,320	-	
LIAB. FROM INVESTMENTS IN SUBSIDIARIES, ASSOCIATES AND JOINT VENTURES	-	-	
<b>TOTAL NON-CURRENT LIABILITIES</b>	<b>18,351,635,714</b>	<b>13,189,128,42</b>	
<b>CURRENT LIABILITIES</b>			
BANKING OVERDRAFT	-	3,439,361	
CURRENT TAX LIABILITIES (RAE)	343,041,085	708,362,104	
FINANCIAL DEBT	2,490,718,479	8,328,093,871	
EMPLOYEE BENEFITS	15,014,667	15,014,667	
COMMERCIAL DEBT AND OTHER DEBT	13,083,031,015	11,383,592,818	
DEFERRED INCOME	51,540,482	45,350,803	
ALLOWANCES	406,174,878	339,807,363	
<b>TOTAL CURRENT LIABILITIES</b>	<b>16,389,520,606</b>	<b>20,823,460,987</b>	
<b>TOTAL LIABILITIES</b>	<b>34,741,156,320</b>	<b>34,012,589,329</b>	
<b>TOTAL LIABILITIES AND EQUITY</b>	<b>61,212,445,058</b>	<b>56,430,194,402</b>	



**PROFIT AND LOSS STATEMENTS AND OTHER  
COMPREHENSIVE INCOME  
AS OF DECEMBER 31, 2018**





**PROFIT AND LOSS STATEMENTS AND OTHER COM-  
PREHENSIVE INCOME  
AS OF DECEMBER 31, 2018**






**CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENT**  
**AS OF DECEMBER 31, 2018**





**CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENT**  
**AS OF DECEMBER 31, 2018**





**PROFIT AND LOSS STATEMENTS AND OTHER  
COMPREHENSIVE INCOME  
AS OF DECEMBER 31, 2018**



*Administración Nacional de Combustibles Alcohol y Pórtland  
Headquarters*

*Paysandú and Av. Libertador Brigadier Gral Juan Antonio Lavalleja*

*Telephone: +598 (2) 1931*

*[www.ancap.com.uy](http://www.ancap.com.uy)*

*Editorial and Graphic Production*

*ATLANTICOSUR*

*[www.atlanticosur.net](http://www.atlanticosur.net)*

*Editorial Graphic Design*

*Gabriela Sosa Paiva*

*[gabrielapaivadaurado@gmail.com](mailto:gabrielapaivadaurado@gmail.com)*

*English Translation:*

*TranSlate Traducciones*

*[www.translatetraducciones.com](http://www.translatetraducciones.com)*

*Photography:*

*Omar Bessonart*

*[omarbessonart@gmail.com](mailto:omarbessonart@gmail.com)*

