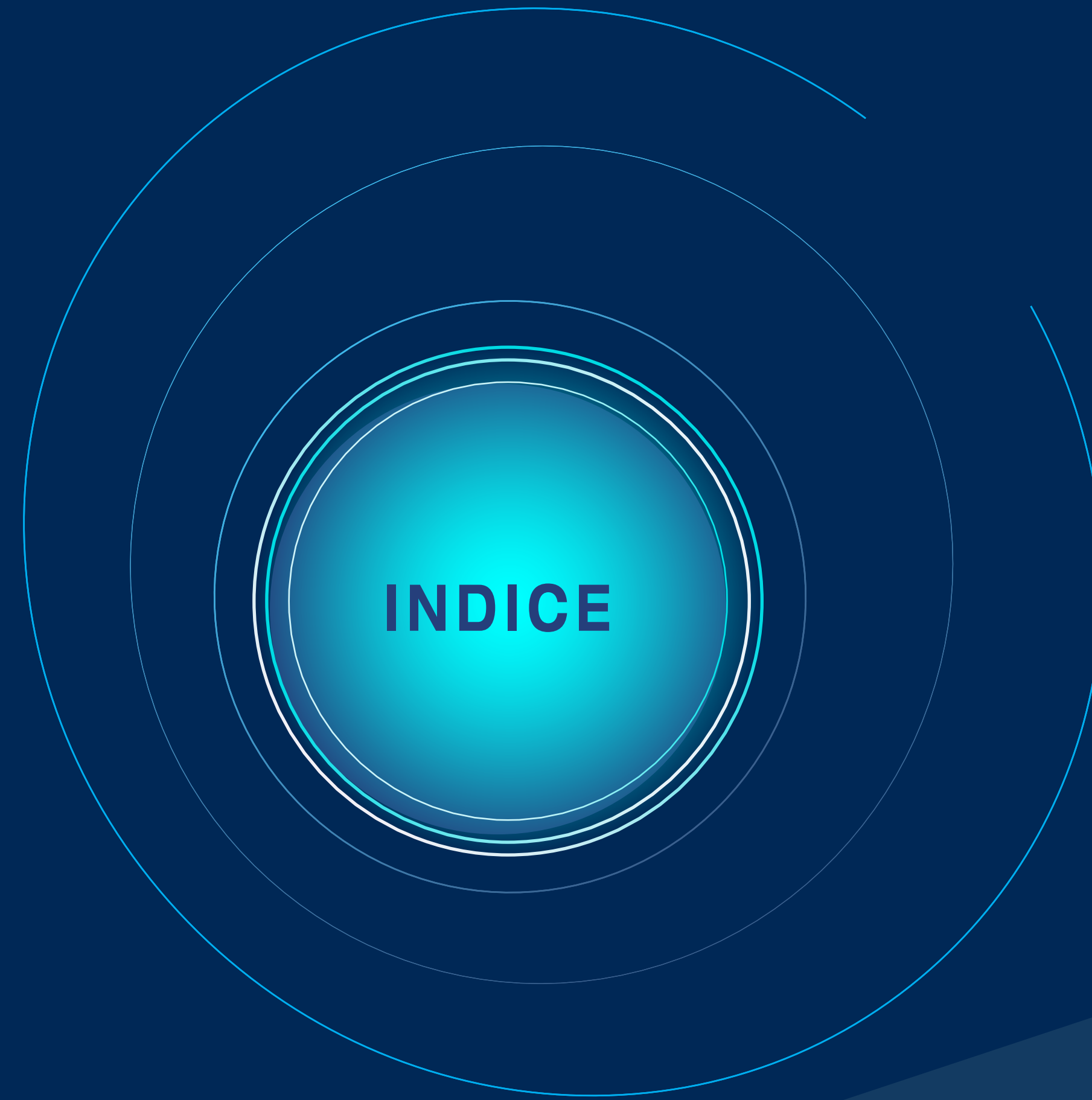


MEMORIA Y BALANCE
2019



ENGLISH
VERSION



▶ INFORMACIÓN INSTITUCIONAL.....	7
RESEÑA HISTÓRICA	8
VALORES Y PRINCIPIOS	10
MISIÓN Y VISIÓN	11
DIRECTORIO	12
ORGANIGRAMA	15
MENSAJE DE LA PRESIDENTE	16
MENSAJE DEL GERENTE GENERAL	18
▶ AGENDA ESTRATÉGICA 2019	21



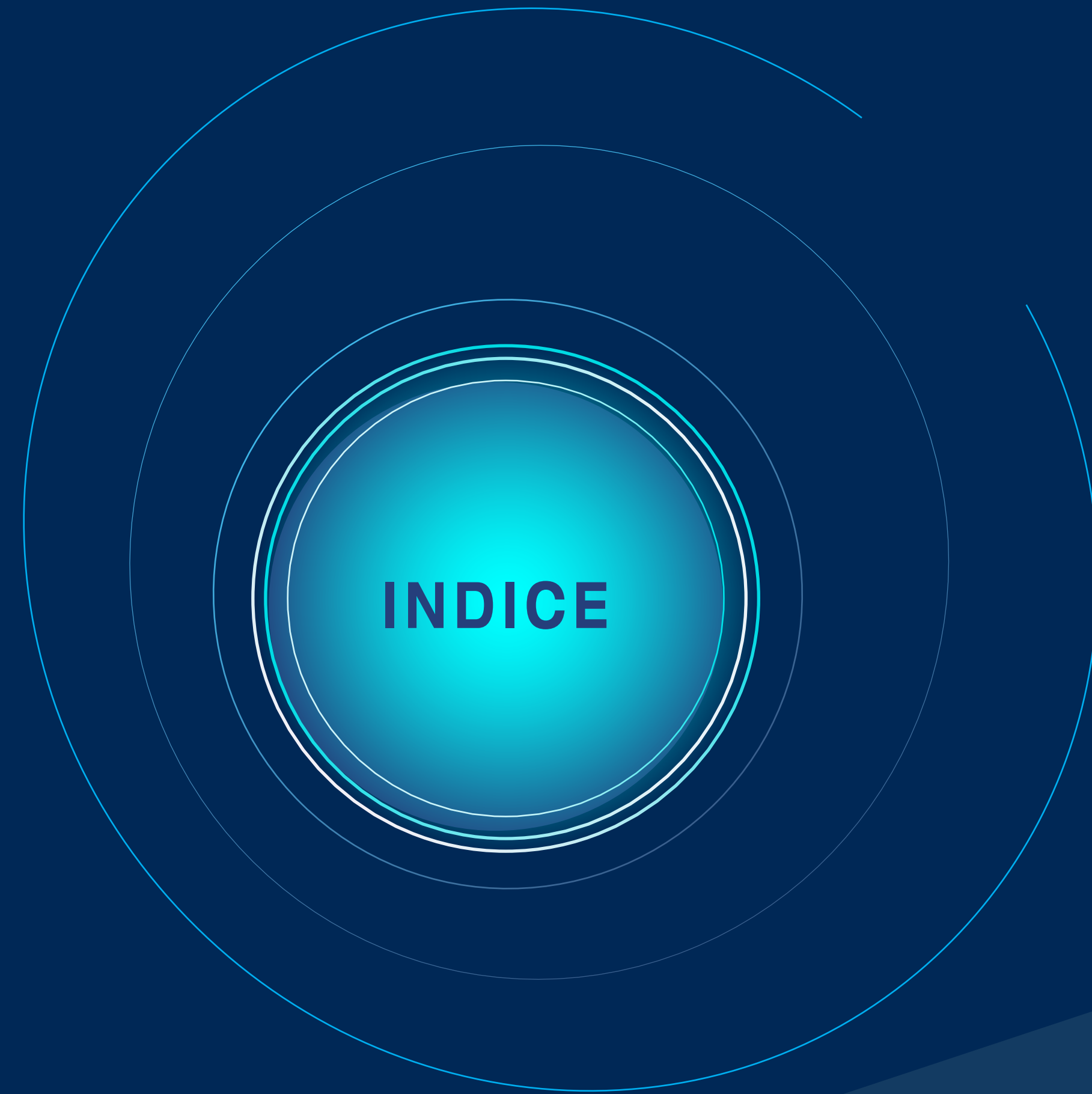
INDICE

▶ GERENCIAS	30
PRODUCCIÓN DE ENERGÉTICOS	31
PLANIFICACIÓN Y CONTROL	33
COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÉTICOS	34
COMERCIO EXTERIOR.....	35
GAS NATURAL	39
VENTA DE COMBUSTIBLE, LUBRICANTES Y ESPECIALIDADES	40
GESTION DE SUMINISTROS	46
LOGÍSTICA.....	47



INDICE

DESARROLLO Y CONTROL	49
PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	51
CONTROL DE GESTIÓN	52
EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN.....	53
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	54
DESARROLLO DE ENERGÍAS RENOVABLES.....	55
OFICINA DE PROYECTOS	56
MEDIO AMBIENTE, SEGURIDAD INDUSTRIAL Y GESTIÓN DE CALIDAD	57
MEDIO AMBIENTE	58
SALUD OCUPACIONAL	59
SEGURIDAD INDUSTRIAL.....	60
GESTIÓN DE CALIDAD	63



RECURSOS HUMANOS..... 64

NUEVAS TECNOLOGIAS Y ESTRATEGIA DIGITAL 68

PRODUCCIÓN DE PORTLAND 72

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL 77

GOBERNANZA, RIESGO Y CUMPLIMIENTO 79



INDICE

▶ EMPRESAS VINCULADAS	81
ALUR - ALCOHOLES DEL URUGUAY S.A.	83
CABA S.A. - COMPAÑIA ANCAP DE BEBIDAS Y ALCOHOLES S.A.....	84
CARBOCLOR S.A.....	84
DUCSA - DISTRIBUIDORA URUGUAYA DE COMBUSTIBLES S.A.....	85
CDP - CEMENTOS DEL PLATA S.A.....	88
MATRIZ – ASISTENCIA TÉCNICA Y SERVICIOS S.A.....	89
GASODUCTO CRUZ DEL SUR S.A.	89
GAS SAYAGO S.A.	90
PETROURUGUAY S.A.	90
CONECTA S.A.	91
GASUR S.A. - GAS URUGUAY S.A.	91
▶ ESTADOS CONTABLES.....	92



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.

Construye sus primeras instalaciones petroleras para operar como distribuidora y en 1935 inicia la segunda etapa con el montaje de la primer y única Refinería de combustible del país, con una capacidad de refinación de 600 m3 diarios.

Superada 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 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 se finalizan las obras de remodelación y ampliación que abarcaron las unidades existentes y la construcción de nuevas unidades, como las 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 Alcoholero 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.





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 quehacer de la empresa.

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.

COMPROMISO CON LA SEGURIDAD, CON LA SALUD Y CON 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.

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.

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.

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.

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.

DESARROLLO INTEGRAL DEL PERSONAL

Potenciar el desarrollo y la formación integral de las personas que conforman la empresa, estableciendo y fortaleciendo un ambiente laboral 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 la vida laboral, personal y familiar.

VISIÓN Y MISIÓN

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.

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.

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 Estratégica de la Universidad de Kingston en Reino Unido. Con casi 30 años de experiencia en el sector energético nacional e internacional, ha ocupado cargos en el sector 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 para el desarrollo de una terminal offshore de Gas Natural Licuado. Recientemente participó del Georgetown Leadership Seminar, fue reconocida por la CEAPI como Mujer Iberoamericana 2019 y seleccionada para formar parte como miembro del directorio del programa Latinoamericano del Wilson Center.



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.

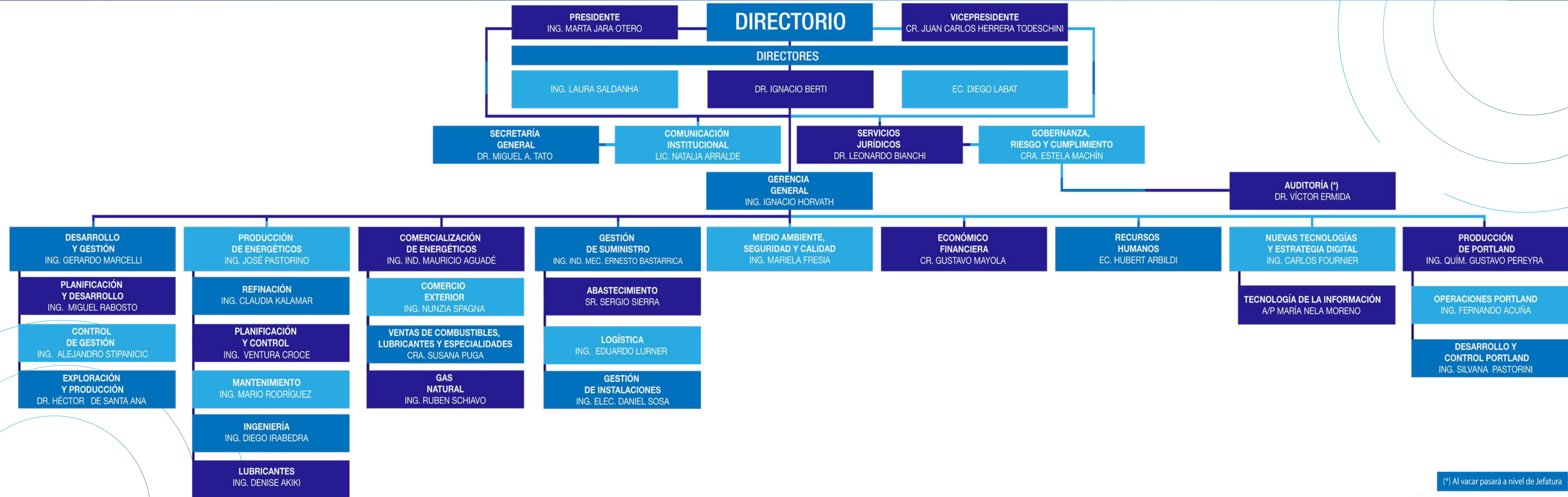


DIRECTOR

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.



(*) Al vacar pasará a nivel de Jefatura

MENSAJE DE LA PRESIDENTE





Se cumplen cuatro años desde que el actual Directorio asumió en ANCAP. Hemos transitado un camino que se divide en dos grandes etapas. Una primera instancia que estuvo marcada por recomponer la sustentabilidad de la empresa, y una segunda etapa en la que, superada la fuerte crisis financiera y de reputación, miramos hacia el futuro.

Al comienzo, todo el foco estuvo volcado en restablecer y consolidar la salud financiera y en alinear nuestro portafolio con una visión estratégica para el Grupo ANCAP, que se encontraba en una situación delicada luego de su capitalización. Basta visualizar el desafío que implicaba no contar con suficiente certidumbre para liquidar las compras de crudo en el corto plazo. Con mucho trabajo de los equipos de ANCAP y del gobierno se recompuso el patrimonio y se accedió a nuevas líneas de crédito para ANCAP, pero también se debe reconocer el esfuerzo de toda la sociedad uruguaya, que aportó para recomponer el patrimonio de ANCAP a través de su capitalización y de las tarifas durante esa etapa. En diálogo constante con todos los actores se logró “poner la casa en orden” y alcanzar un balance que conjugara de la mejor manera posible los objetivos económicos, sociales y medioambientales, siempre priorizando la seguridad de las personas.

Hoy podemos decir con orgullo, que lograda la estabilidad financiera, hemos podido elevar la mira para devolverle a ANCAP la posibilidad de mirar a futuro. Nos planteamos un futuro con nuestros usuarios en el centro, buscando generar soluciones que les aporten valor. Con una agenda de proyectos ya consolidada con foco en el cliente, la eficiencia, los nuevos negocios y el capital humano, logramos retomar el liderazgo industrial de ANCAP a través de mejores prácticas y soluciones innovadoras. De cara a la transición energética, decidimos sumarnos como pioneros a este cambio irreversible a nivel global y desarrollamos una serie de proyectos que impulsan a ANCAP con productos más amigables con el medio ambiente en el corto, mediano y largo plazo. Entre ellos se destaca el piloto de hidrógeno, que busca introducir en Uruguay una tecnología para la movilidad con cero emisiones contaminantes y que se visualiza como una de las principales alternativas al combustible fósil. Uruguay, con una matriz energética renovable casi en un 100%, debe aprovechar estas oportunidades y generar sinergias para mantenerse a la vanguardia de la transición energética y aprovechar sus fuentes autóctonas.

Estoy convencida de que, como empresa emblemática de todos los uruguayos, ANCAP tiene la responsabilidad de ser pionera y referente para todo el país, introduciendo en Uruguay las tecnologías de vanguardia que puedan aportar al bienestar del Uruguay.

Al fin de este período, me siento orgullosa de poder decir que, gracias a un gran trabajo en equipo, ANCAP es hoy una empresa sustentable y que se proyecta hacia el futuro. Con una estructura profesional y una política de transparencia y diálogo podremos estar a la altura de las expectativas de los uruguayos y ser la ANCAP que todos merecemos.

Marta Gabriela Jara Otero
Ingeniera Química
Presidente de ANCAP

MENSAJE DEL GERENTE GENERAL





El año 2019 fue para ANCAP un año de importantes logros. Se consolidaron resultados económicos positivos manteniendo el fuerte compromiso y trabajo enfocado en el cuidado de la seguridad y medio ambiente. No existieron accidentes graves en trabajadores, contratistas y colaboradores. Se cumplió cabalmente con el cuidado del medio ambiente sin incidentes de entidad.

En los negocios hemos implementado el programa de gestión de riesgos llevando a cabo coberturas de crudo mediante la compra física de entrega y diferida mediante instrumentos financieros derivados (call asiática). En lo que respecta a la gestión de riesgo de moneda extranjera se realizaron contrataciones de swaps con el Banco Central del Uruguay que permitieron mitigar el impacto de la fluctuación de esta variable.

En Combustibles, se maximizaron los beneficios derivados de la actividad de refinación, concretándose exportaciones de Gasolina y Propileno al mercado argentino, hito con grandes perspectivas de crecimiento que permite optimizar la utilización de los activos.

En base a eficiencia en costos y excelencia operativa, es que en 2019 se logra cerrar la brecha de precios en los Combustibles Fósiles respecto a la paridad de importación a valores mínimos históricos.

El área de Lubricantes ha arrojado nuevamente resultados favorables y el Gas Natural (luego de más de quince años de balances negativos) consolida por segundo año consecutivo números positivos. En el Negocio de Cemento se minimizaron las pérdidas a 8MM de USD.

En 2019 continuamos trabajando en la línea fijada reorganizado el trabajo de cara al futuro, concretando etapas importantes de la Agenda Estratégica de la Compañía.

En 2020 nos esperan importantes desafíos que encuentran una ANCAP sólida y con un equipo de trabajadores a la altura.

Ignacio Horvath
Ing. Industrial Mecánico.
Gerente General de ANCAP



AGENDA ESTRATÉGICA

Hacia una cultura de gestión de proyectos

La economista Carolina Vázquez, jefe de la Oficina de Proyectos, destaca que la Agenda Estratégica 2019 es el resultado de un trabajo iniciado en 2018 a partir del proceso de Reflexión Estratégica. En él participó de forma activa personal de diferentes niveles de la organización y de las empresas vinculadas ALUR, DUCSA y Cementos del Plata.

Conjuntamente con el Directorio, gerentes de primera línea de la organización y la Gerencia General, se definieron los lineamientos estratégicos que desembocaron en cuatro focos para comenzar a trabajar con visión de futuro.

La forma de trabajo fue a través de talleres con diferentes metodologías, donde surgieron iniciativas que fueron presentadas y analizadas. Se dio prioridad a las que tenían mayor potencial y se visualizaban como mejores a desarrollar.

Se identificaron 28 propuestas que, ajustadas a la visión y misión de la empresa, permiten definir hacia donde se encamina ANCAP, en un mundo cambiante, alineada a las tendencias, adecuando tecnología y atenta a las demandas del mercado, adecuándose a través de una planificación estratégica y orientando las acciones hacia el siguiente año y el mediano plazo.

Vázquez destaca que también se han realizado acciones de más largo plazo, como por ejemplo el proceso de prospectiva hacia 2030.

La Agenda Estratégica es un mecanismo que se debe repetir al menos cada dos años, para adecuar el rumbo y analizar lo realizado, teniendo la posibilidad de reaccionar a tiempo ante cualquier cambio.

“Para reaccionar a tiempo debemos tener presente qué cosas debemos ir cambiando para estar en la posición que debemos” y agrega “Es algo dinámico que tiene que ser revisado periódicamente para adecuarse a cómo va cambiando la realidad de la empresa”.

La empresa está atenta mirando la eficiencia, tanto en los costos como en los procedimientos, los procesos y la tecnología. “Un mapa estratégico de objetivos deberá reflejar eso y nuestras iniciativas también deberán ir de la mano de lo que la Agenda Estratégica recoge”

La Agenda del presente año tiene como diferencial la visibilidad que se le brindó, así como la novedad de la forma en que se acercó a todos, permitiendo un mayor nivel de involucramiento y compromiso.

“Se buscó definir de forma clara quienes liderarían cada proyecto, tratando de que no fueran los gerentes. Esto permitió el involucramiento de diferentes personas de cada área y que se posicionaran como referentes en el tema. Fue una instancia de reconocimiento a las personas”, destaca Vázquez.

Las Nuevas Tecnologías están presentes como sustento en los 28 proyectos a realizar. Muchas de las propuestas recogidas ya están en ejecución y en procesos avanzados. Al culminar la charla, Vázquez destacó la importancia del evento de cierre donde fue presentada la Agenda Estratégica por parte de los propios involucrados, que al ser de convocatoria abierta, contó con amplia presencia de funcionarios.

La idea es llevar la muestra, las conclusiones, los resultados, las propuestas y los procesos a las plantas del interior del país, poder escuchar las inquietudes de los trabajadores e intercambiar opiniones y experiencias.

ÁREA TEMÁTICA

PROYECTO

GESTIÓN DEL
CAPITAL HUMANO

GESTIÓN

DEL TALENTO

OBJETIVO

Desarrollar acciones para gestionar el talento

Está compuesto por 3 proyectos:

- Evaluación de desempeño por competencia.
 - Mapa de puntos críticos.
 - Plan de rotación.

FORTALECIMIENTO DEL CLIMA

LABORAL E INTEGRACIÓN

OBJETIVO

Identificar los aspectos a mejorar
del clima laboral

a través de una encuesta de clima interno.

ÁREA TEMÁTICA

PROYECTO

EFICIENCIA INDUSTRIAL
MEJORA AMBIENTAL Y SEGURIDAD

IOT EN

ALUR

OBJETIVO

Piloto con aplicación de internet de las cosas en equipos con el objetivo de generar mantenimiento predictivo y mejorar seguridad de las personas.

PROGRAMA DE EFICIENCIA

INDUSTRIAL EN LA TEJA

OBJETIVO

Incrementar la eficiencia industrial mediante la implementación de proyectos para:
Optimización/racionalización del uso del agua
adecuación de offsites
para automatización del blending.

VALORIZACIÓN

DE RESIDUOS

OBJETIVO

Valorizar residuos como insumos en plantas de portland y refinería se compone de 5 proyectos.

ÁREA TEMÁTICA

PROYECTO

PROGRAMA PARA LA MEJORA

OPERATIVA EN PORTLAND

OBJETIVO

Conjunto de proyectos para:

aumentar disponibilidad y confiabilidad operativa

Mitigar efectos medioambientales, reducir costos

y optimizar gastos, incrementar seguridad industrial.

BOTTON

LOADING

OBJETIVO

Mejorar sistema de carga de camiones

y vagones de distribución

de combustible con incorporación de sistema de carga ventral.

OPTIMIZACIÓN Y CONTINUIDAD DE NEGOCIOS

OPTIMIZACIÓN DEL

NEGOCIO DE GLP

OBJETIVO

Analizar alternativas al modelo

de negocio actual.

MODELO DE DISTRIBUCIÓN

JET A1-CARRASCO

OBJETIVO

Analizar alternativas al modelo

de abastecimiento,

considerando reducción de costos

y rentabilidad de inversiones.

ÁREA TEMÁTICA

PROYECTO

SUSTITUCIÓN DE

REMOLCADOR VIII

OBJETIVO

Adquirir remolcador para operaciones de descarga de crudo y mantenimiento de la boya petrolera en terminal del este.

OPTIMIZACIÓN DISTRIBUCIÓN

DE COMBUSTIBLES

OBJETIVO

Implementar sistemas y tecnología que permitan procesos de automatización total.

OPTIMIZACIÓN Y CONTINUIDAD
DE NEGOCIOS

PLANTA DESASFALTADO

DE FONDOS

OBJETIVO

Construir planta en la teja para minimizar producción de fuel oil, aumentar productos de mayor valor y facilitar elaboración de cementos asfálticos.

DESCARGA FLUVIAL DE

COMBUSTIBLE EN PAYSANDÚ

OBJETIVO

Construcción de instalación de carga / descarga que asegure continuidad del servicio, con adecuación a estándares de eficiencia, medioambientales y de seguridad.

ÁREA TEMÁTICA

PROYECTO

PROPUESTA DE VALOR PARA

CLIENTES DEL GRUPO

OBJETIVO

Propuestas de valor para clientes de las empresas del Grupo ANCAP, enfocado a clientes corporativos en procura de su fidelización en las empresas DUCSA, ALUR y Cementos del Plata.

CLIENTES
Y COMUNICACIÓN

FORTALECIMIENTO DE COMUNICACIÓN

INTERNA Y EXTERNA

OBJETIVO

Plan de comunicación interno con actualización del Portal para mejorar comunicación dentro de la organización y en los externo posicionar la agenda de innovación.

APP

ESTACIONES DE SERVICIO

OBJETIVO

Desarrollo de una aplicación móvil para clientes finales que incluya venta y cobro de productos, acceso a promociones, georeferenciación de estaciones, etc.

ÁREA TEMÁTICA

PROYECTO

CALIZA FINA PARA

ENCALADO DE SUELOS

OBJETIVO

Valorizar y comercializar el subproducto de la caliza para el mejoramiento de suelos de uso agrícola.

AMPLIAR PROPUESTAS DE VALOR

EN ESTACIONES DE SERVICIO

OBJETIVO

Brindar nuevas prestaciones que generen valor al cliente. Acuerdos de exclusividad, promoción de productos del Grupo, movilidad eléctrica, alianzas, etc.

DESARROLLO DE
NUEVOS NEGOCIOS

VERNE

OBJETIVO

Estudio de casos para utilización de Hidrógeno como combustible, hoja de ruta para caso piloto y generar conocimiento en cuanto a aplicación y funcionalidad en contexto nacional.

CAL HIDRATADA PARA SECTOR VIAL

INDUSTRIA Y CONSTRUCCIÓN

OBJETIVO

Adecuación de instalaciones para producción y comercialización, diversificando cartera de productos.

ÁREA TEMÁTICA

PROYECTO

PRODUCCIÓN UREA

AUTOMOTRIZ

OBJETIVO

Instalación de planta para producción de urea automotriz acuosa para vehículos Euro V. El proyecto incluye producción de ALUR y comercialización por parte de DUCSA.

DESARROLLO DE
NUEVOS NEGOCIOS

PILOTO ESTACIÓN

DE SERVICIO MODULAR

OBJETIVO

Instalación de Estación de autoservicio modular para abastecimiento en pequeñas localidades, en condiciones económicamente eficiente, generando aprendizaje replicable en otras zonas.
Estación piloto instalada en Termas del Arapey.

PLANTA DE EMULSIONES

ASFÁLTICAS

OBJETIVO

Instalación de planta con el fin de eliminar el uso de productos no compatibles a las actuales normativas medio-ambientales, diversificando la cartera de productos a ofrecer.

ÁREA TEMÁTICA

PROYECTO

AGILIDAD
ORGANIZACIONAL

IDENTIFICACIÓN, REDISEÑO Y

AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

OBJETIVO

Identificar los procesos que puedan ser automatizados y tengan impacto en la eficiencia.

Está compuesto por 3 proyectos:

- Optimización de los procesos de compra.
- Rediseño y automatización de procesos, ruta de expedientes.
- Rediseño y automatización con foco en procesos críticos.

REDISEÑO DE SISTEMAS

DE INFORMACIÓN

OBJETIVO

Determinar conjunto de información prioritaria y realización de mapeo de datos que la generan.



GERENCIAS



PRODUCCIÓN DE ENERGÉTICOS

La tecnología permite reducir costos y aumentar valor

El ingeniero José Pastorino, gerente de Producción de Energéticos detalla, a modo de balance, que se ha culminado otro año produciendo la totalidad de la demanda de gasoil y gasolina, los más importantes dentro del mercado.

Destaca también la importancia de haber obtenido un contrato para el abastecimiento a la pastera Montes del Plata para la colocación de residuales, que en nuestro país, al igual que en el mundo, se va sustituyendo su consumo por otros más limpios. Esto le permite a la empresa colocar también su producción de fueloil, satisfaciendo por completo las necesidades del mercado local.

Un dato de relevancia para el ejercicio 2019 ha sido “la exportación para Argentina de gasolina de alto octano (15.000 m3), a buen precio, demostrando así que la Refinería en el 2017 puede comercializar gasolina en la región a precio favorable”.

Otro de los hitos destacados del año ha sido la concreción de “una colocación de propano rico en polipropileno, también para Argentina, generando más valor a esa corriente, con un producto de gran demanda para la industria petroquímica de plásticos”.

“Estamos dándole a nuestros productos la mayor valorización posible, logrando obtener una mayor generación de valor en el negocio”.

Migrar las gasolinas y el gasoil a especificación de Euro V, es un salto en calidad y un logro muy destacado, que se suma al avance del proyecto de incorporación de tecnología. “En este negocio si no aplicamos tecnología, rápidamente quedamos atrás” indica Pastorino.

Agrega, que como consecuencia de la reducción del mercado de residuales, se está trabajando en un nuevo proceso en Refinería, que generará aún más valor. “Lo que hace es reducir la producción de residuales aumentando la producción de destilados a la vez que nos permitirá producir asfalto con una mayor variedad de crudos. Se trata de la primera parte de un proceso que desarrollaremos a lo largo de 2020”.

En lo que a producción se refiere, Pastorino destaca su satisfacción por poder cubrir la demanda de productos en el mercado interno, y de explorar la colocación en el mercado internacional. “Hemos tenido contactos con el mercado argentino con interesados en hacer fasones, es decir entrega de crudo para su procesamiento y entrega de productos. Estamos buscando distintos caminos para aumentar la valorización de la producción de Refinería y a la vez bajar los costos”.

Otro de los proyectos destacados en los que se está trabajando es el de coprocesamiento, una alternativa para incorporar renovables, por ejemplo en el biodisel, con una alternativa más económica. “De esta forma incorporamos materias primas renovables al combustible y a un costo más bajo, una alternativa que ya se está utilizando con éxito en otros mercados. Básicamente se trata de un proceso a través del que el aceite o la grasa es hidrogenada y se transforma en un hidrocarburo. Un proceso más económico de producción en el que ya estamos trabajando para ponerlo en marcha en 2023 durante la próxima parada de Refinería”, expresó Pastorino.

En cuanto a la modernización de la gestión se están incorporando nuevos procedimientos con la gerencia de Mantenimiento para iniciar procesos que permitan certificar una norma ISO de gestión de mantenimiento.

Pastorino agrega que: “seguimos viendo una demanda creciente en la región, aún con economías estancadas. Argentina, por ejemplo es importadora de gasolinas, gasoil, combustible de aviación y asfalto”.

“Nuestra obligación es continuar siendo cada día más competitivos ante la alternativa de importación. El desafío es demostrar la importancia de refinar en el país, generando rentabilidad. Una cosa son los costos y otra son las tarifas”.

La próxima parada de acondicionamiento de Refinería está prevista para 2023, y Pastorino destaca que la misma tendrá modificaciones importantes en una de las principales etapas del proceso de refinería, que generará una mejor performance económica y de rendimientos, mejoras en lo ambiental y una renovación parcial de equipamiento.

“Es un proyecto importante en el que ya estamos trabajando, con el apoyo de una empresa para la planificación de las tareas”.

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.

Se ha enfocado en asegurar el abastecimiento del mercado nacional dentro de las directivas empresariales, incluyendo el control de los costos gestionables, el aseguramiento de la operación de la cadena de suministro y el fortalecimiento de la seguridad de las operaciones.

Luego del paro de remodelación y mantenimiento efectuado en la Refinería en el 2017 se cuenta con las Unidades en operación normal, excepto incidentes aislados como el corte de energía eléctrica que afectó varios países del Cono Sur.

Al cierre del ejercicio, la materia prima procesada fue 2,56 millones de metros cúbicos. Lo que incluye el procesamiento de petróleo crudo y otras materias primas, de las cuales, el petróleo crudo alcanzó 2,43 millones de metros cúbicos.

El incremento de la capacidad de procesamiento permitió el suministro al mercado interno, bunker y exportaciones, incluyendo las necesidades de combustibles para generación de electricidad, reduciendo los volúmenes importados respecto a años anteriores. El ejercicio cerró sin importaciones de gasoil y concretándose únicamente una exportación de gasolina.

Se importaron 15,1 millones de barriles de petróleo crudo, adquiridos en mercados internacionales en forma spot. Dentro de esta diversificación se incrementó la adquisición de 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 37 °API y tenor de azufre 0.3 %.

Para el año se fijaron diversas metas relacionadas con desempeño operativo, cuya evolución fue reportada mensualmente a la Dirección, a saber:

- Utilización de Unidades: es un valor complejo de utilización del complejo refinador, que incluye el aporte ponderado de cada Unidad; la meta fue fijada en 71.5% y cerró en un valor cercano levemente inferior. La demanda de derivados de petróleo reducida respecto al año anterior explica en gran parte esta desviación.
- Disponibilidad mecánica de Unidades: reporta las horas del año en que por motivos mecánicos no es posible la operación de una Unidad, la que alcanzó y excedió la meta planteada de 97%.

• Índice de intensidad energética: es una medida de la eficiencia de utilización de la energía en el proceso productivo, la meta de 121% se excedió levemente; esto se explica por la desviación de la meta de utilización de unidades.

• Inventarios de crudo y productos: se fijó una meta de 670 mil metros cúbicos de crudo y productos totales, siendo el valor promedio del año 577 mil metros cúbicos. Esta meta fue alcanzada sin afectar la seguridad del suministro de la demanda.

En cuanto a las pautas de mezcla de biocombustibles, se mantuvo el contenido de bioetanol en gasolinas: 9% en volumen de Gasolina Super 95 30S y 10% en Premium 97 30S, en todo el territorio nacional. Adicionalmente, se mantuvo el contenido de biodiesel en Gas Oil automotor 5% en promedio durante el año. A partir del primero de enero de 2020 se producirá un cambio de especificación de calidad de combustibles de consumo en buques a nivel mundial. Esta nueva especificación llamada IMO (Organización Marítima Internacional) 2020, reduce sustancialmente el contenido de azufre en el fuel oil, reduciendo el impacto ambiental de las emisiones.

Se desarrollaron las estrategias de blending para que los clientes dispusieran de este producto en diciembre de 2019.



RIODELOS PAJAROS

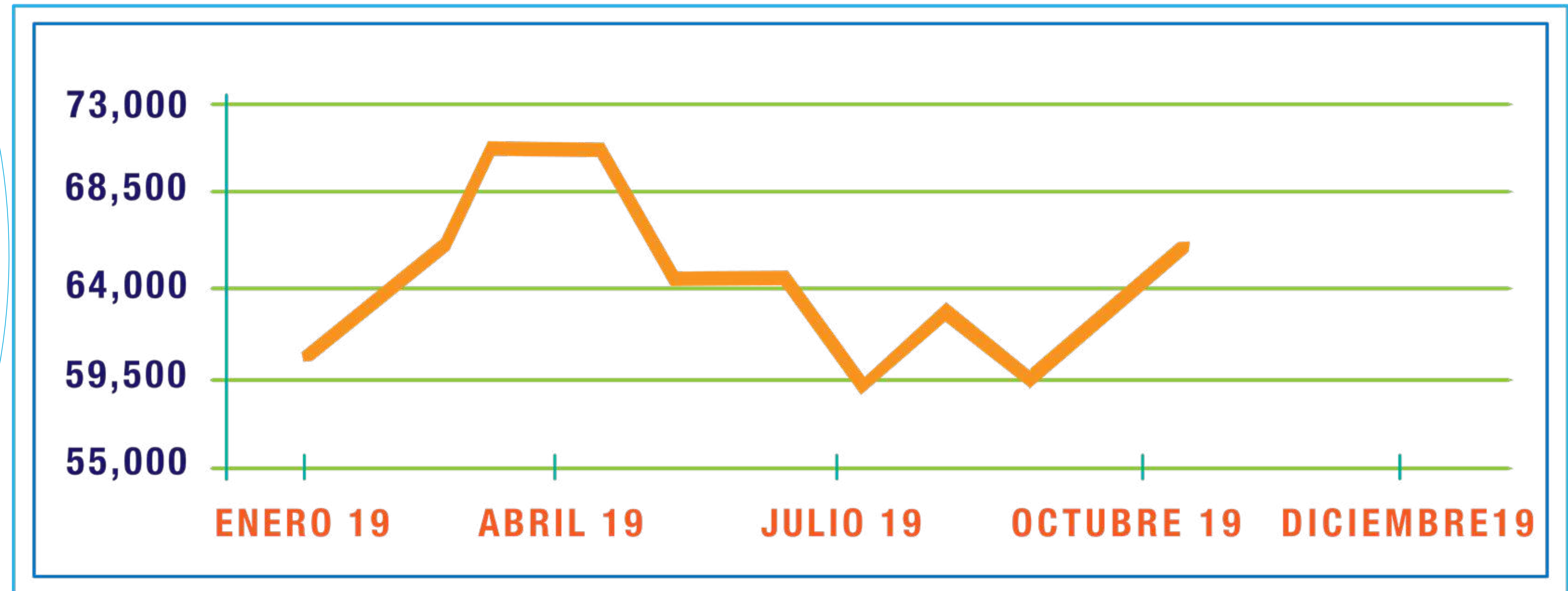
COMERCIALIZACION DE ENERGÉTICOS

COMERCIO EXTERIOR

En el ámbito del mercado internacional, el año mostró para el crudo de referencia Dated Brent valores que fluctuaron entre 59 y 71 USD/bbl. El precio del barril de referencia Dated Brent promedio fue de USD 64 frente a USD 71 en el año 2018.

Comenzó el año a USD 53,85 por barril, con fluctuaciones a lo largo del año, con un mínimo de USD 53,235 por barril en el mes de enero y un máximo de USD 74,69 por barril en el mes de mayo. Los precios de los derivados del petróleo acompañaron la evolución de los precios de petróleo crudo.

DATED BRENT (USD/BBL)

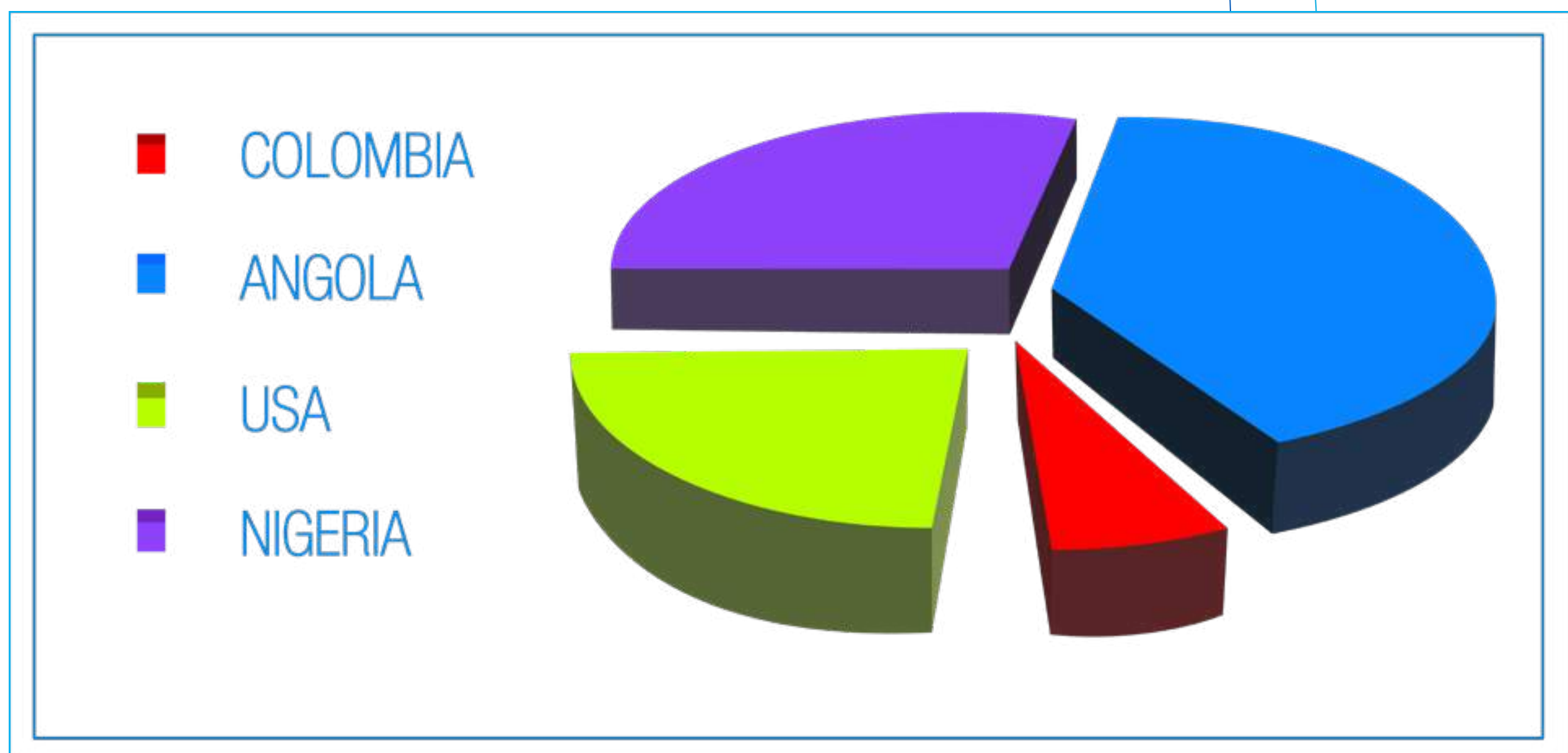


IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN

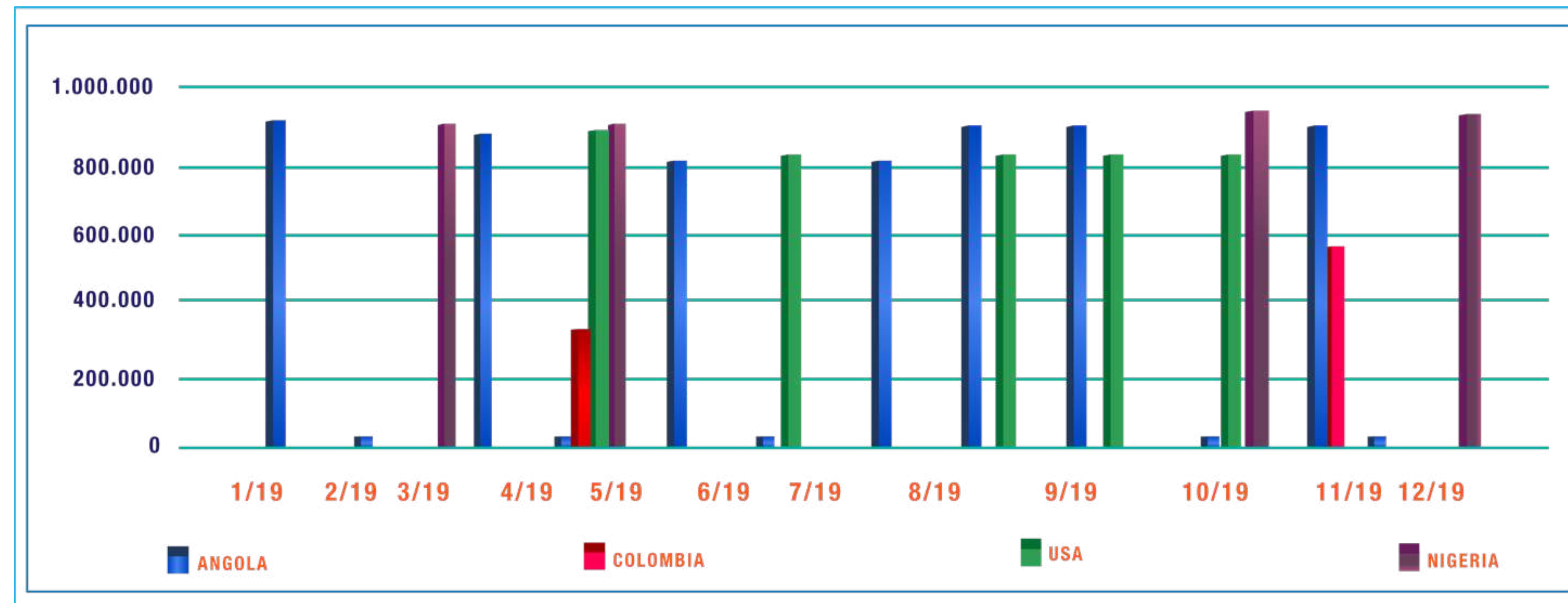
Se optimizó el suministro de crudo y derivados al país a través de la diversificación y ampliación de mercados.

El volumen de crudo adquirido fue de 15:080.500 bbls. Los orígenes del suministro de petróleo crudo fueron: Angola, Colombia, Estados Unidos y Nigeria, todos adquiridos en el mercado spot.

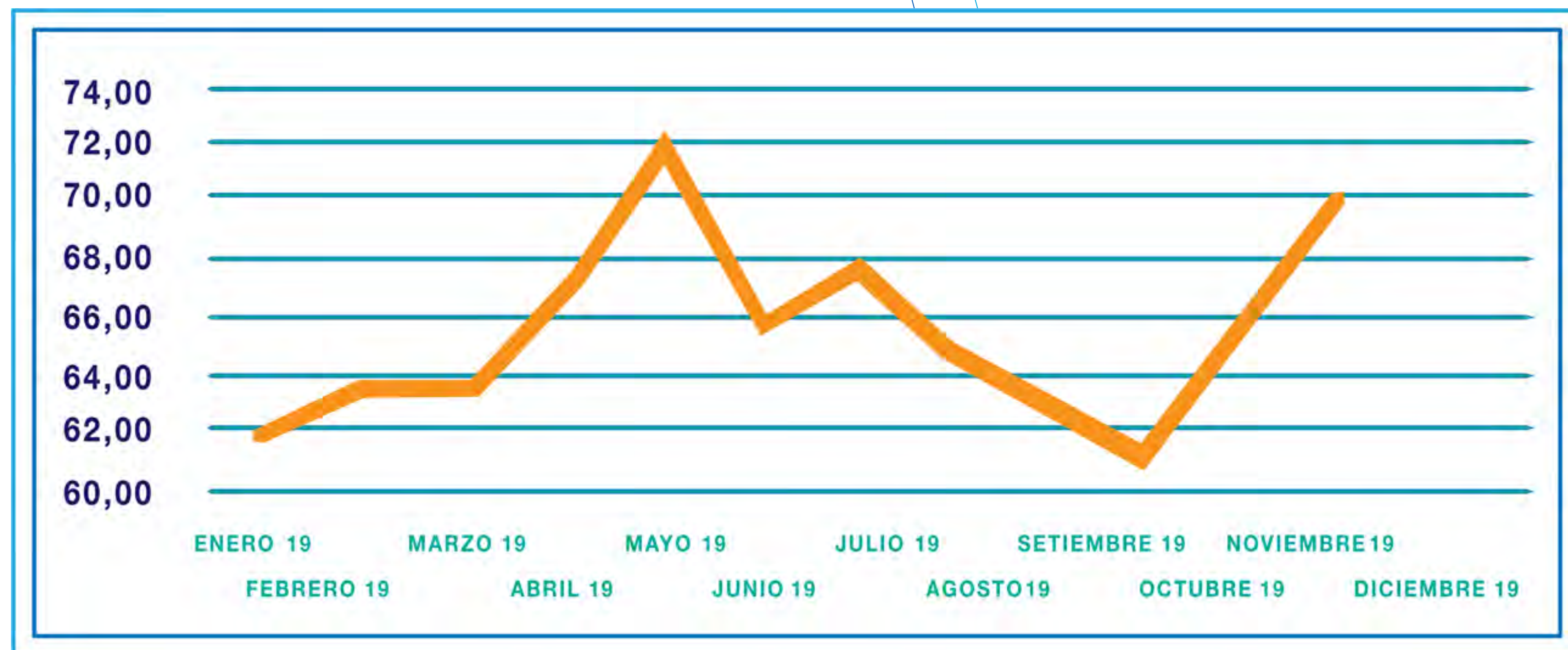
IMPORTACIONES DE CRUDO
POR ORIGEN (%)



VOLUMEN DE CRUDO IMPORTADO
(BBLs) POR ORIGEN AÑO 2019



El precio promedio mensual del petróleo crudo importado (costo y flete) osciló entre 60,22 y 74,06 USD/bbl.



PRECIO PROMEDIO MENSUAL DEL PETROLEO, COSTO Y FLETE (USD/BBL) AÑO 2019

El volumen total de derivados líquidos fue del entorno de 48.192 m3.

La cantidad de petcoke importado con destino a las plantas de cemento portland y cal de ANCAP y cementeras privadas ascendió a 75.126 Tm. Los embarques que arribaron al puerto de Montevideo y Fray Bentos, fueron transportados 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.

En el ejercicio se exportó un volumen marginal de aproximadamente 809 Tm de una corriente de propano con alto contenido de propileno.

Se continúa utilizando la herramienta informática del Portal web para la emisión, recepción y gestión interna hasta la adjudicación de las importaciones de crudo y derivados y exportaciones de derivados.

En el presente año esta herramienta informática ha sido mejorada, introduciendo cambios para los proveedores que le permiten ver el historial de sus actuaciones y un formulario electrónico para presentar ofertas de crudo, lo cual ha permitido automatizar el proceso interno de análisis de ofertas.

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.

IMPORTACIONES DE CRUDO
2019 POR ORIGEN.

ORIGEN	VOLUMEN (bbls)
Angola	6.517.270
Colombia	747.623
Usa	4.013.842
Nigeria	3.801.765
TOTAL	15.080.500

IMPORTACIONES DE DERIVADOS LÍQUIDOS
2019 POR ORIGEN

PRODUCTO	ORIGEN	VOLUMEN (bbls)
Avgas 100 LL	Usa	1.971,00
Butano	Rep. Dominicana/ Argentina	18.547,00
Butano Desodorizado	Argentina	77,50
Hexano	Argentina	388,50
Propano	Usa /Rep. Dominicana / Argentina	27.208,00
TOTAL		48.192,00

IMPORTACIONES DE PETCOKE
2019 POR ORIGEN

ORIGEN	VOLUMEN (tm)
Brasil	12.258
Colombia	31.096
USD	31.772
TOTAL	75.126

GAS NATURAL

El negocio de Gas Natural comprende la importación, transporte y comercialización a grandes consumidores y a las distribuidoras.

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 a diciembre 2019.



VENTAS DE COMBUSTIBLES LUBRICANTES Y ESPECIALIDADES

MERCADO INTERNO DE COMBUSTIBLES

COMPARATIVO DE VENTAS DE MERCADO INTERNO ACUMULADAS A DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2018-2019

FAMILIA DE PRODUCTO (Miles de m ³)		2018	2019	VARIACION 2018/2019	
G.P.L.	Butano	Butano Desodorizado - Garrafa de 45	0,09	0,09	1,8 %
		TOTAL BUTANO	0,09	0,09	1,8 %
	Propano	Propano Industrial	8,6	7,6	-11,8 %
		Super Gas Granel	40,7	40,0	-1,7 %
	TOTAL PROPANO	49,4	47,6	-3,5 %	
	Super Gas	Super Gas	182,7	183,6	0,5 %
	TOTAL SUPERGAS	182,7	183,6	0,5 %	
TOTAL G.P.L.	232,2	231,4	-0,4 %		
BLANCOS	Gas Oil	Gas Oil 10-S	10,5	9,5	-9,5 %
		Gas Oil 50-S	883,5	907,7	2,7 %
		TOTAL GAS OIL	894,0	917,2	2,6 %
	Gasolinas	Premium 97 30-S	87,1	88,9	2,0 %
		Super 97 30-S	757,9	773,9	2,1 %
	TOTAL GASOLINAS	845,0	862,8	2,1 %	
	Queroseno	Queroseno Iluminante	6,5	5,9	-9,0 %
TOTAL QUEROSENO	6,5	5,9	-9,0 %		
TOTAL BLANCOS	1.745,5	1.785,9	2,3 %		
NEGROS	Fuel Oil	Fuel Oil Medio	27,2	26,0	-4,6 %
		Fuel Oil Pesado	31,3	29,5	-5,7 %
	TOTAL FUEL OIL	58,5	55,5	-5,2 %	
TOTAL NEGROS	58,5	55,5	-5,2 %		
SOLVENTES	Aromaticos	Aguarras	1,9	2,0	3,8 %
		Hexano comercial	0,4	0,4	9,1 %
	TOTAL AROMATICOS	2,3	2,4	4,7 %	
	Disolventes	Disan	0,09	0,09	-5,0 %
		Solv. 11 97	0,02	0,02	-5,4 %
	TOTAL DISOLVENTES	0,11	0,11	-5,1 %	
	Querosenos	Base Insecticida	0,06	0,07	17,2 %
Querosol		0,02	0,02	-13,9 %	
TOTAL QUEROSENO	0,08	0,09	10,1 %		
TOTAL SOLVENTES	2,51	2,62	4,4 %		
ASFALTOS	Cementos	Asf. 150/200 Granel	12,5	7,7	-38,7 %
		Asf. AC-20 Granel + ASF. AC-30 Granel	63,8	52,6	-17,5 %
		TOTAL CEMENTOS	76,3	60,3	-21,0 %
	Diluidos	Asf. MC1 Granel	7,9	7,0	-12,0 %
		Asf. RC2 Granel	10,6	9,3	-11,8 %
TOTAL DILUIDOS	18,5	16,3	-11,9 %		
TOTAL ASFALTOS	94,8	76,6	-19,2 %		
TOTAL MERCADO INTERNO		2.133,5	2.151,9	0,9 %	

El total comercializado en el mercado interno acumulado a diciembre de 2019, experimentó una variación al alza del 0,9%, respecto al mismo período de 2018 (excluidas ventas a UTE para generación y el Petcoke para cementeras).

El total de los combustibles blancos registró un aumento del 2,3% en el período mencionado. Se continuó realizando la mezcla con biocombustibles tanto en las Gasolinas como en el Gas Oil 50S.

Dentro de la línea de Gas Oil, el aumento fue del 2,6% en el presente año respecto al mismo período de 2018. Particularmente el Gas Oil 50S registró un crecimiento del 2,7% y el Gas Oil 10S, menguó su demanda en 9,5%. Dentro de la aplicación de descripciones de nuevas tecnologías, se adaptaron en 2019 las especificaciones de Gas Oil 10S a la Normativa Europea Euro V.

Para las gasolinas, también se registró un aumento de las ventas entre el consumo anual del 2019 y 2018, el mismo ascendió al 2,1%. Dentro del grupo, la Gasolina Super 95 30S creció un 2,1% y la Gasolina Premium 97 30S un 2%.

Continuando con las mejoras de calidad en los combustibles ofrecidos al mercado interno uruguayo se adaptaron también las especificaciones de las gasolinas, pasando a ser aptas para vehículos que cumplan con la Normativa Europea Euro 5 en adelante.

Para el total de la familia G.L.P, las ventas no registraron globalmente cambios significativos en comparación interanual. Pero en particular se observaron variaciones dispares para los productos que la componen.

En el caso del Propano, las ventas cayeron un 3,5% y en el caso del Supergas, las ventas aumentaron 0,5%; el Butano aumentó 1,8%, aunque comparativamente el volumen es significativamente menor al de los primeros productos.

Los Productos Negros, la demanda disminuyó 5,2%. El Fuel Oil Pesado cayó 5,7% y el Fuel Oil Medio 4,6%. Las ventas de los productos Solventes registraron un crecimiento del 4,4%.

El grupo Asfaltos disminuyó fuertemente sus ventas, tras un año de ventas récord. La variación total de la familia fue del 19,2%. Los Cementos Asfálticos cayeron un 21% y los Asfaltos Diluidos lo hicieron en un 11,9%. La disminución corresponde a que la comparación se realiza sobre un año de elevadas ventas como fue el 2018.

Se continuó la gestión y venta de Petcoke en el mercado interno uruguayo, atendiendo plantas industriales de ANCAP y clientes particulares. En el siguiente cuadro se presenta para el 2019 únicamente los volúmenes de ventas a clientes particulares, lo que justifica el impacto en la variación:

FAMILIA DE PRODUCTO (TONELADAS)	2018	2019	VARIACION 2019 / 2018
COMBUSTIBLES SOLIDOS			
PET COKE ANCAP	24.310	-	N/A
PET COKE OTROS	46.982	54.482	16 %
TOTAL PETCOKE	71.292	54.482	-24 %
TOTAL COMBUSTIBLES SÓLIDOS	71.292	54.482	-24 %

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 una fuerte caída. Para el primero, no se registraron ventas durante el 2019 y para el segundo, se registró una disminución del 74% en el período considerado.

FAMILIA DE PRODUCTO (Miles de m3)			2018	2019	VARIACION 2019 / 2018
BLANCOS	Gas Oil	Gas Oil 50-s	86,0	21,9	-74 %
	TOTAL BLANCOS		86,0	21,9	-74 %
	NEGROS	Fuel Oil	Fuel Oil Motores	25,6	0,0
TOTAL BLANCOS		25,6	0,0	-100 %	
TOTAL MERCADO UTE			111,6	21,9	-80 %

Los aportes de energía de fuentes renovables redujeron las necesidades de consumo de combustibles fósiles para generación eléctrica por parte de UTE.

MERCADO BUNKER

FAMILIA DE PRODUCTO (Miles de m3)		MONEDA	2018	2019	VARIACION 2019 / 2018
FUEL OIL INT.	F. Oil Inter. 180 CST	B/N	0,0	0,0	0 %
		B/E	2,1	1,2	-44 %
	F. Oil Inter. 380 CST + F.Oil Inter. 380 CST LSFO	B/N	0,4	0,0	-100 %
		B/E	63,6	70,8	11 %
TOTAL FUEL OIL INT.			66,1	72,0	9 %
GAS OIL	Gas Oil Marino	B/N	34,1	31,7	-7 %
		B/E	94,0	104,8	12 %
	Gas Oil 50-S	B/N	0,0	0,0	0 %
	Gas Oil Antartico	B/N	0,2	0,2	1 %
		B/E	0,0	0,0	0 %
	TOTAL GAS OIL			128,2	136,6
GASOLINA AVIACION	Gas Oil.AV.100 Octavos	B/N	2,4	2,4	-1 %
		B/E	0,1	0,0	-47 %
	TOTAL GASOLINA AVIACION			2,53	2,47
JET A1	JET A1	B/N	2,7	2,8	5 %
		B/E	129,9	121,3	-7 %
	TOTAL JET A1			132,6	124,1
TOTAL MERCADO BUNKER			329,4	335,2	2 %

La comercialización total de los productos bunkers registró un aumento del 2% en el acumulado respecto al año anterior. Las ventas de Jet A 1 disminuyeron un 6%, básicamente afectadas por la caída en un 7% de la demanda del Jet A1 Bandera Extranjera, como consecuencia de la baja de rutas de vuelo de aerolíneas comerciales y/o retiro de las mismas, ocurrido a fines de 2018.

Se aprecia una caída de 2% en la Gasolina de Aviación motivada mayoritariamente por la reducción de compras de las aeronaves de Bandera Nacional, que representa los mayores volúmenes dentro de la limitada demanda de este producto.

El Fuel Oil Intermedio creció un 9% asociado a la mayor disponibilidad del producto, a los precios competitivos y a la mejor logística de entrega, dado que retornaron a la actividad buques no disponibles en el 2018.

MERCADO LUBRICANTES

MERCADO DE LUBRICANTES

MERCADO en m ³	SUBGRUPO DE PRODUCTO	2018	2019	VARIACION 2019/2018
MERCADO INTERNO	Automotivos	4.217	4.143	-2 %
	Grasas (ton)	106	105	-1 %
	Industriales	1.002	1.036	3 %
	Marinos	58	58	-1 %
TOTAL LUBRICANTES DE MERCADO INTERNO		5.383	5.343	-1 %
MERCADO EXPORTACIONES Y BLENDING	Industriales	24	22	-7 %
TOTAL LUBRICANTES DE EXPORTACIONES Y BLENDING		24	22	-7 %
TOTAL DE VENTAS DE LUBRICANTES		5.407	5.366	-1 %

En un contexto cada vez más competitivo, en el negocio de Lubricantes ANCAP mantiene su liderazgo dentro de las empresas afiliadas a la CALU (Cámara Uruguaya de Lubricantes) logrando una participación global superior al 28% en el mercado uruguayo en el cual compiten libremente más de 30 marcas importadas.

Se está ejecutando un plan de renovación de tanques de almacenamiento que se completará en 2020-2021 como parte del conjunto de inversiones anuales superiores al millón de dólares para mantener la competitividad del negocio e impulsar el desarrollo de servicios, potenciando el posicionamiento del laboratorio de lubricantes como referente en el país.

A nivel de exportaciones de lubricantes, se mantuvo su comercialización hacia el mercado paraguayo.

▶ ACCIONES DE MERCADOS BUNKERS Y ZONA FRANCA

- Acompañando el contexto de las mejoras medioambientales se instrumentó a fines de 2019 la baja del contenido de azufre a los Combustibles Marinos según la Regulación IMO2020 de la OMI (Organización Marítima nternacional).
- Se mantuvo el abastecimiento a la papelera UPM con un contrato que incluye el año 2020.
- Se concretó un contrato de suministro con la papelera Montes del Plata hasta septiembre 2021.

▶ ACCIONES DE VENTAS Y RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES OFICIALES ATENDIDOS DIRECTAMENTE POR ANCAP

- Se continuó con la incorporación de vehículos de flota pública al SISCONVE (Sistema de Control Vehicular) alcanzando 16.200 vehículos.
- Se capacitó a demanda en los diferentes organismos.
- Se alcanzó la incorporación de 83 estaciones de servicio del sello ANCAP al sistema de vales de combustibles electrónicos y de 141 estaciones al SISCONVE.
- Se automatizaron los procesos vinculados a facturación de servicios SISCONVE y vale electrónico.
- Se incorporaron clientes oficiales a la modalidad de compra de lubricantes, que permite a dichos clientes, una vez facturado el producto por ANCAP, retirar el mismo en estaciones del sello.

▶ ACCIONES VINCULADAS A ASISTENCIA TÉCNICO COMERCIAL AL MERCADO

En el marco de las modificaciones de los combustibles se realizó una campaña de comunicación mediante presentaciones para difundir el cambio en la especificación de las propiedades en frío de los diferentes Gas Oil. Y en ACAU para difundir los cambios en la especificación de las gasolinas y Gas Oil 10-S para adecuarlos a la normativa EURO 5V.

Se obtuvo la certificación en la norma UNIT ISO 9001:2015 propendiendo a la mejora de la experiencia de los clientes/usuarios.



GESTION DE SUMINISTROS

LOGISTICA

Se continuó trabajando en todos los proyectos y aspectos de gestión, con el fin de contribuir a su eficiencia, confiabilidad y robustez, con énfasis en la mejora de la seguridad operacional y el cuidado del ambiente.

A continuación, se expone un resumen de los proyectos más importantes y su avance.

► PROYECTO “BOTTOM LOADING” CARGA VENTRAL

Objetivo:

Migrar a modalidad Bottom Loading las operaciones de distribución primarias y secundarias de Logística.

Alcance: Todas las plantas de despacho de ANCAP, flotas de camiones (propias y de terceros), vagones y adecuación de procedimientos operativos.

Status:

Fase 1: Obras en planta La Tablada: Apertura Licitación Pública realizada, en trámite de adjudicación.

Fase 2: Evaluación transformación camiones cisterna de la flota del Uruguay: Licitación abreviada adjudicada.

► NUEVAS INSTALACIONES DE DESCARGA FLUVIAL EN PAYSANDÚ

Objetivo:

Logísticos, estratégicos, económicos y de mejora en aspectos de seguridad operacional y cuidado del ambiente.

Status:

Licitación Pública con apertura ya realizada. En estudio de adjudicación.

▶ **ADECUACIÓN DE SISTEMAS CONTRA INCENDIO EN TABLADA Y TERMINAL DEL ESTE**

Status:

En Terminal del Este: Obra con muy importante grado de avance.
En Tablada: Licitación prevista para el año 2020.

▶ **NUEVAS PLANTAS DE TRATAMIENTO DE EFLUENTES EN PLANTAS**

Status:

Terminal del Este, La Tablada, Juan Lacaze: Plantas construidas, operando.
Treinta y tres y Durazno: Pliegos licitatorios en redacción.

▶ **COMPRA DE UN REMOLCADOR MULTIUSO PARA OPERACIONES EN LA BOYA PETROLERA**

Objetivo:

Sustitución del Remolcador ANCAP VIII que ya cumplió 40 años de uso.

Status:

Pliego licitatorio terminado. En proceso administrativo de llamado a licitación.

▶ **AUMENTO DE CAPACIDAD DE ALMACENAJE EN PLANTA CARRASCO**

Objetivo:

Atención adecuada a las nuevas demandas.

Status:

Obra en ejecución. Puesta en operación, primer trimestre de 2020.

▶ **NUEVO CARGADERO DE PROPANO EN PLANTA LA TABLADA**

Objetivo:

Atención adecuada de las demandas.

Status:

Obra avanzada. Comenzará a operar en el año 2020.

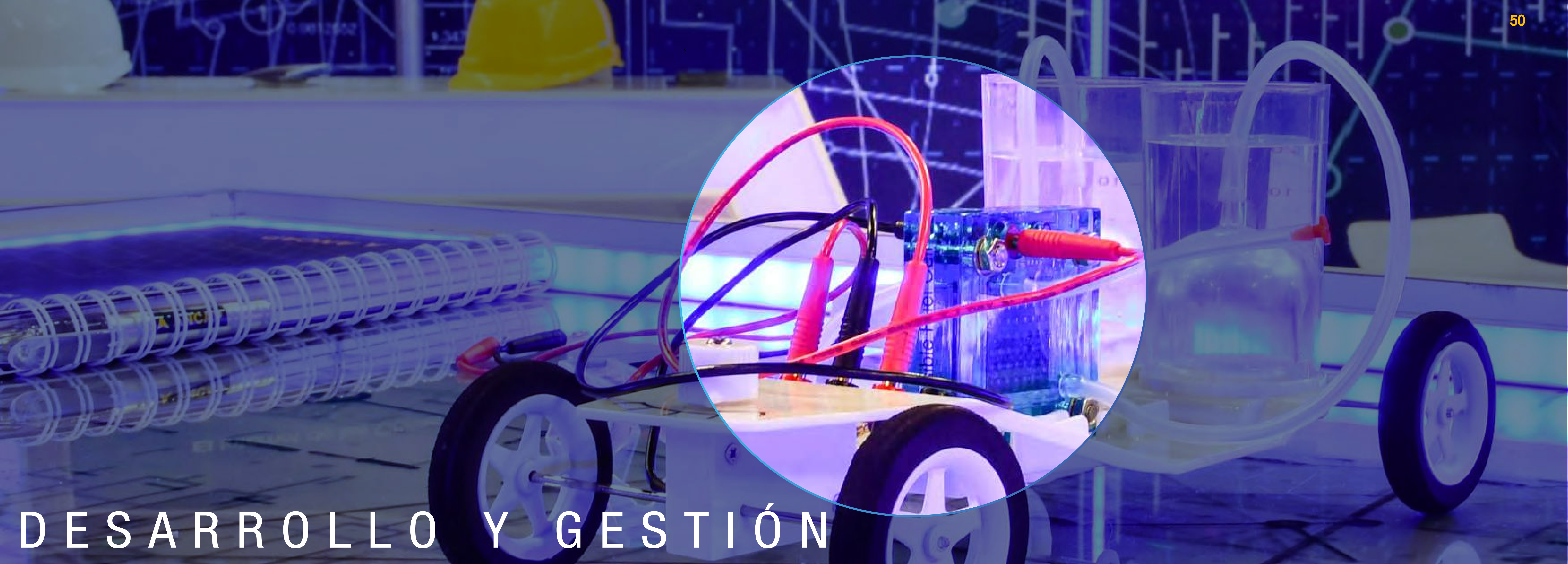
▶ **SUSTITUCIÓN DE FUNCIONES BUQUE TANQUE ANCAP IX**

Se acordó la contratación en alquiler de un “barco a casco desnudo”. Significa que la empresa alquila el barco – en este caso con Capitanes y Jefes de Máquinas - mientras ANCAP suministra el resto de la tripulación.

Licitación adjudicada. Barco adjudicado: Malva H: 123 m de eslora, más de 8000 m3 de capacidad de transporte.

Barco en proceso de consecución de todos los certificados necesarios, embanderamiento con bandera nacional y entrada a dique.

Se estima que comience a operar dentro del primer bimestre del año 2020.



DESARROLLO Y GESTIÓN



Todas sus actividades se han orientado bajo la guía de los Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS).
Se dispuso la continuación del trabajo conjunto entre el MIEM, UTE y ANCAP para concretar un proyecto piloto para la generación de hidrógeno a partir de energía eléctrica.
Se constituyó un grupo de trabajo para llevar a cabo dicho proyecto denominado: Proyecto VERNE.

PROYECTO HIDRÓGENO

Se avanzó en el desarrollo del Proyecto VERNE, para la producción de hidrógeno verde en una planta piloto y su uso en vehículos eléctricos con celdas de combustible, enfocado al transporte pesado y de larga distancia.

El proyecto está alineado con las políticas de descarbonización de la energía en el sector transporte, que Uruguay viene impulsando en función de los compromisos asumidos en el Acuerdo de París.

PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Se elaboró el Documento Estratégico 2019 donde se incluyó una actualización de los escenarios de planificación hacia 2040 y la proyección de demanda de combustibles de largo plazo (2019-2040).

A partir de un proceso acotado de reflexión estratégica, se realizó un ajuste de la Agenda Estratégica de Proyectos 2020, con participación de la alta dirección de la empresa: Directorio, Gerencia General y Gerentes del primer nivel, en el cual se detectaron nuevas iniciativas estratégicas.

Los focos y lineamientos estratégicos permitieron realizar una revisión del Cuadro de Mando Integral Corporativo y el Cuadro de Mando Integral de Comercialización de Energéticos.

Se alcanzó una muy buena cobertura de medición de objetivos estratégicos corporativos con indicadores, midiéndose y reportándose un 91% de los mismos y estableciendo metas para el 97%, en consonancia con los compromisos asumidos con el Poder Ejecutivo.

Se implementó un tablero de indicadores medioambientales y de seguridad.

El seguimiento del desempeño de los principales indicadores de ANCAP (KPIs) se continúa presentando trimestralmente al Directorio y al equipo gerencial, como parte de los temas de seguimiento estratégico.

Se participó en diferentes proyectos de la Agenda Estratégica 2019: Producción de urea automotriz; Valorización de residuos en Planta de Blending y Planta de Emulsiones Asfálticas; Servicio de descarga de combustibles; Coprocesamiento de materias primas renovables; y Rediseño de sistemas de información, realizando las evaluaciones económicas correspondientes así como otras actividades necesarias para su desarrollo.

Se continuó participando activamente en el proyecto interinstitucional para la incorporación de hidrógeno en Uruguay: "Proyecto VERNE: Fase II" avanzando en la definición de modelo de negocio e implementación (contacto con proveedores, definiciones técnicas, etc.). Se contactaron instituciones y actores relevantes para su concreción y se realizaron múltiples actividades de difusión del tema, contribuyendo a generar un ecosistema de hidrógeno en el país.

CONTROL DE GESTIÓN

Se continuó con el seguimiento de los compromisos de gestión acordados entre el Directorio y el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Economía y Finanzas y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, y de los indicadores del Sistema de Remuneración Variable, aplicable a todos los funcionarios del Organismo según el acuerdo marco entre la OPP, MEF y la Mesa Sindical Coordinadora de Entes (MSCE); se contó con alrededor de 70 indicadores corporativos, de proceso, específico e individuales cuya evolución mensual se monitoreó a través de un tablero de seguimiento accesible a todos los funcionarios.

Cerca del final del ejercicio, 16 de los 23 compromisos de gestión se han cumplido mientras que cinco están en zona de incumplimiento; los indicadores del SRV alcanzan un cumplimiento superior al 85%.

Se profundizó en el análisis de variables relevantes como la ejecución presupuestal, la evolución de los costos por área, la gestión de las compras directas y de ciertos proveedores, la evolución de horas extras, el seguimiento de un conjunto de iniciativas de ahorro, la gestión del mantenimiento de la Refinería y en la composición de inventarios de crudo y productos terminados.

Se detectó la necesidad de implementar cambios en el costeo y la imputación de ciertos gastos así como en el proceso de gestión presupuestal con el objetivo de incrementar los controles de gasto; también se identificó la pertinencia de adecuar ciertos procedimientos de la gestión que se desviaban de las mejores prácticas y de la normativa aplicable. Los cambios definidos que afectan la estructura de responsabilidad presupuestal, la calendarización de pagos y la vinculación con la contabilidad de costos regirán desde enero de 2020.

Se obtuvieron avances en el posicionamiento de los procesos de negocio relacionados con el ordenamiento y posicionamiento de los conceptos de Control Interno a nivel gerencial. Para 2020 se espera incluir nuevos capítulos en los informes trimestrales, enfocados en un mayor análisis sobre la utilización y retorno económico de los activos de producción, eficiencia energética, gestión de mantenimiento y gestión de proveedores.

Desde el primer trimestre del año se detectó la necesidad de reformular la gobernanza de la gestión presupuestal, por lo que se lideró un grupo de trabajo que formuló una propuesta que comenzará a funcionar en 2020. En la misma se reordena la responsabilidad de los créditos presupuestales, otorgando una mayor autonomía a los gerentes de primer nivel y buscando reducir los procedimientos de trasposición de fondos, con el objetivo de una mejora en la rendición de cuentas y en la explicación de desvíos, a fin de obtener una mejora en el control del gasto.

EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN

Por Decreto No.111/019, el Poder Ejecutivo aprobó un nuevo régimen para la selección de empresas de operaciones petroleras para la exploración y explotación de hidrocarburos en áreas onshore y offshore de la República Oriental del Uruguay “Ronda Uruguay Abierta”. El mismo, cumple con los factores que ANCAP entiende como más valorados por las empresas petroleras al momento de participar de una ronda: transparencia en el proceso de toma de decisiones, disponibilidad de datos previos y un cronograma claro y predecible. Este sistema no implica una negociación directa, sino que funciona como dos rondas por año con apertura de ofertas en mayo y noviembre.

En el marco de la Ronda Uruguay Abierta, se recibieron en la primera instancia de 2019 dos ofertas por parte de Kosmos Energy, correspondientes a las áreas ofrecidas OFF-2 y OFF-3. Las mismas incluyen el levantamiento, procesamiento e interpretación de 11.000 Km2 de sísmica 3D y alcanzan las 22.728 Unidades de Trabajo Exploratorio (de valor nominal 5000 US\$/UT). Con estas ofertas se logra la reactivación de la actividad exploratoria en Uruguay, en un nuevo contexto de gran disponibilidad de información geológica y geofísica de las cuencas offshore, por parte de un operador destacado en exploración en el margen Atlántico y con trabajos exploratorios propuestos muy significativos.

Por resolución del MIEM se aprobó la Modificación del Contrato ANCAP - SEU por el Bloque Piedra Sola.

La referida modificación reduce el área de contrato en aproximadamente un 50%, incluyendo un nuevo programa de trabajo y una prórroga para el subperíodo complementario, de forma tal que SEU pueda completar su programa exploratorio comprometido en dicho bloque (perforar el Pozo Cuchilla de Pampa X-1 y realizar un ensayo de pozo en la zona de las areniscas de la Formación Paso Aguiar en Pozo Cerro Padilla X-1).

En el ejercicio ingresó un total aproximado de USD 100.000 por venta de datos de exploración y producción, venta de datos multicliente, tasa de capacitación de los contratos con las petroleras y compra de pliegos de Ronda Uruguay Abierta.

Se suscribieron cuatro contratos del tipo multicliente con empresas de servicios de primer nivel: para el reprocesamiento de datos de electromagnetismo con EMGS; para la adquisición, procesamiento e interpretación de magnetometría, gravimetría y gradiometría aeroportada con Austin Bridgeport; para el Análisis Post-Mortem Éxito/Fracaso del Pozo Raya-X1 con CGG Robertson; y para el reprocesamiento de 22500Km2 de sísmica 3D con ION-GXT.

Se realizó la evaluación geológica y geofísica de siete prospectos seleccionados en el offshore de Uruguay, determinándose por métodos probabilísticos una primera estimación de volumen de recursos prospectivos de más de 11.600 millones de barriles de petróleo equivalente (BOE).

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Se comenzó a trabajar en la incorporación de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible así como en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en ANCAP. En este marco se señalan dos hitos específicos: la sensibilización del equipo gerencial sobre ODS y la realización de un segundo taller de vinculación de la Agenda Estratégica de ANCAP con los ODS. El taller permitió identificar como contribuye cada uno de los 29 proyectos de la Agenda Estratégica a los ODS y a cada una de las metas.

En el ámbito interno, se continuó implementando el Programa de Calidad de Vida, dirigido al personal de la empresa, procurando la integración y desarrollo de las personas en forma integral, a través de actividades artísticas, culturales y deportivas. El mismo cuenta con dos grupos estables que son el coro y el teatro con más de 10 años de antigüedad.

En lo que refiere a relacionamiento comunitario, en el mes de febrero se aprobó la nueva “Política Corporativa de Relacionamiento Comunitario” que establece los lineamientos generales del Grupo ANCAP, como un elemento de gestión del impacto social y como contribución a la sostenibilidad de las empresas del grupo. En la misma se definen los criterios claros de inversión social para actuar en el marco de alianzas o apoyando acciones concretas. Como parte de la política se trabajó en la identificación de las zonas de influencia de cada una de las plantas u oficinas del organismo y el relevamiento de sus grupos de interés.

El Programa Crecer Jugando, es uno de los proyectos de relacionamiento comunitario que viene desarrollando la empresa en alianza con la Fundación Celeste. El mismo consiste en la instalación de centros deportivos comunitarios para niños, niñas y adolescentes en zonas donde no se cuenta con otros espacios similares y focalizados donde ANCAP tiene plantas, emprendimientos y/o mantiene un fuerte vínculo con la comunidad.

Se concretó el cuarto proyecto fruto de esa alianza en el barrio La Isla, en La Teja, con la inauguración de un espacio multideportivo para la comunidad, que también funciona como un espacio de convivencia y punto de encuentro, así como un nexo entre la empresa y la comunidad local. Se trabajó junto a distintos actores; Fundación Celeste, Municipio y comisión de vecinos quienes cada uno desde su lugar aportaron al proyecto.

El “Programa Crecer Jugando, proyecto en barrio La Isla, La Teja” recibió el Reconocimiento a las Mejores Prácticas de DERES por ser una práctica que contribuye a los ODS: No. 10 Reducción de Desigualdades, No. 11 Ciudades y comunidades sostenibles y No. 17 Alianzas para lograr los objetivos. También se recibió un reconocimiento adicional como práctica inspiradora.

DESARROLLO DE ENERGÍAS RENOVABLES

Se continua con el propósito de promover y liderar actividades de investigación y desarrollo en biocombustibles de segunda generación apostando a la innovación, creando valor para la sociedad, con proyectos que buscan ser replicables y escalables a mediano y largo plazo, tanto dentro como fuera de ANCAP. Para ello, una de las herramientas utilizadas es el Centro de Investigación y Desarrollo en Biocombustibles de Segunda Generación (CIDEB) instalado junto al LATU y que se dirige desde ANCAP. Allí se han venido generando proyectos de investigación en la temática de bio-refinerías, con énfasis en la producción de etanol lignocelulósico, en colaboración con la Academia Nacional e Investigadores Internacionales. Se continúa trabajando con la Universidad Técnica de Dinamarca y en contacto por líneas de investigación conjuntas con la Universidad Federal de Paraná y la Universidad Federal de Rio de Janeiro.

Se continuó reforzando las relaciones con instituciones y académicos del exterior, brindando talleres sobre temas científicos relacionados a la química verde y bio-refinerías, profundizando las líneas de investigación desarrolladas años anteriores.

Junto al CIDEB (Centro de Investigaciones en Biocombustibles), se participa en proyectos financiados por el Fondo Sectorial de Energía en:

- Producción de etanol y coproductos de alto valor a partir de residuos de cosecha de pino: desarrollo de estrategias tecnológicas y análisis de aspectos productivos y ambientales.
- Valorización integral de biomasa para la producción de bioetanol y biocombustibles por explosión de vapor y licuefacción hidrotérmica.
- Fermentación de pentosas de origen lignocelulósico: aplicación de consorcios microbianos y levaduras genéticamente modificadas.

Se presentaron anteproyectos para la utilización de energía fotovoltaica en las instalaciones de ANCAP en aporte a los conceptos de eficiencia energética.

Se participa desde 2016 en el consejo asesor (USAB) de un proyecto de investigación financiado por la Unión Europea - Horizonte 2020 (Proyecto Babet-Real 5) en apoyo al Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIA).

Se continúa trabajando con cultivos nacionales utilizados para biocombustibles y con los indicadores de producción agrícola e industrial de los emprendimientos de Alcoholes del Uruguay S.A. en Bella Unión, Paysandú y Montevideo.

Se mantiene la participación en el proyecto de uso de calizas para la corrección del pH en suelos, junto a Cementos del Plata, que podría dar soluciones al agro, a la industria y al medio ambiente.

Se participa en las reuniones del Grupo Ad Hoc de Biocombustibles del Mercosur.

Se continúa con el apoyo al proyecto Hidrógeno (Proyecto VERNE), el cual busca evaluar las posibilidades que puede brindar el uso de hidrógeno verde como vector energético tanto en la industria automotriz como en otras aplicaciones estacionarias.

OFICINA DE PROYECTOS


Se continuó impulsando actividades que contribuyen a promover la cultura de gestión por proyectos en la empresa, a través de las siguientes acciones:

- Apoyo en conceptualización y formulación de proyectos, formación de equipos, planificación, seguimiento de la ejecución y actividades de cierre.

- Reporte a patrocinadores de proyectos y a la alta dirección de la empresa, en aquellas iniciativas y proyectos considerados estratégicos.

- Actividades de capacitación en habilidades blandas para líderes de proyectos.

Se realizó el seguimiento trimestral de las iniciativas incluidas dentro de la Agenda Estratégica 2019, difundiendo los resultados en actividades con la dirección, gerentes, patrocinadores y líderes de proyecto. Se participó en el relevamiento y planificación de las inversiones anuales y se gestionaron ante el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) las autorizaciones requeridas por la normativa. Se realizó capacitación en conceptos básicos del SNIP a quienes se vinculan con la planificación y ejecución de inversiones.

An aerial photograph of a winding river flowing through a vast, green landscape. The river is dark blue and curves through the center of the frame. The surrounding land is a mix of light and dark green, suggesting different types of vegetation or agricultural fields. In the foreground, a small island or peninsula is visible, featuring several tall palm trees. The background shows a distant horizon with a line of trees under a clear sky.

MEDIO AMBIENTE,
SEGURIDAD INDUSTRIAL
Y GESTIÓN DE CALIDAD

MEDIO AMBIENTE

A continuación se detallan los principales hitos del período:

- Se avanzó en los proyectos de valorización de residuos industriales, comprendiendo la Planta de blending de residuos oleosos para su utilización como combustible alternativo en plantas de cemento Portland, la instalación para procesamiento seguro en la Planta Portland Minas de catalizador agotado de proceso de cracking de la Refinería La Teja.
- Se obtuvo la renovación de la Autorización Ambiental de Operación para la Planta Portland Minas.
- Se avanzó en la gestión de AAE (Autorización Ambiental Especial) para la Planta La Teja y Planta Portland Paysandú.
- Se avanzó en la optimización del manejo de efluentes en Planta La Teja, orientado a requerimientos de DINAMA, en el manejo de contingencias por lluvias, en punto de vertido único y en mejoras de monitoreo continuo.
- Se avanzó en la definición de proyectos de reutilización de efluentes en procesos de Refinería La Teja.
- Se mantuvieron las certificaciones anuales ISO 9001 SGC Medio Ambiente e ISO 17025 LAMA.
- Se mantuvo la certificación ISO 14001 SGA para la Terminal José Ignacio.
- Se coordinaron las actividades relativas a la eficiencia energética, tales como la realización de auditorías energéticas por parte de ESCOs externas en Terminal del Este y oficinas centrales.
- Se realizaron: mejoras en la planificación de contingencias ante derrames de hidrocarburos; capacitación del personal involucrado en respuesta a derrames a través de curso acreditado por la organización Marítima Internacional; y gestiones ante DINAMA y Prefectura para impulsar normativa sobre registro y autorización de uso de dispersantes como medida de respuesta a derrames.
- Se gestionaron contratos con OSROs (empresas especializadas en respuesta a derrames) para operaciones en Juan Lacaze, Paysandú y Boya Petrolera, atendiendo a normativas y requerimientos de Prefectura Nacional Naval.
- Se actualizó el estudio de identificación de pasivos ambientales realizado en período 2003-2006 en Planta La Teja.
- Se iniciaron los trabajos de remediación de aguas subterráneas contaminadas en Planta La Teja.
- Se avanzó en el diagnóstico del nivel de contaminación de agua y sedimentos de Cantera en La Teja.

SALUD OCUPACIONAL

Se exponen a continuación los avances en el ejercicio:

- Mejoras en controles y vigilancia para ciertos riesgos específicos :
 - Implementación del programa de vigilancia de choferes (A y B)
 - Implementación del programa de vigilancia de funcionarios autorizados a conducir
 - Desarrollo de los protocolos de trabajo en altura y en obesidad
 - 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.
- Implementación de la historia clínica electrónica
- Evaluación pre- ocupacional de los trabajadores al ingreso o frente a cambio de puesto sedimentos de Cantera en La Teja.
- Asistencia urgencia y emergencia:
 - Contratación de servicios de áreas protegidas para todas las dependencias de la organización, salvo Cantera de Queguay donde es brindada por Salud Ocupacional
- Gestión del ausentismo:
 - Análisis epidemiológico con enfoque preventivo según puesto de trabajo
 - Gestión de certificaciones médicas de corto alcance
 - Seguimiento de licencia médica de larga duración (juntas médicas)
 - Estudio estadístico de ausentismo y causas

SEGURIDAD INDUSTRIAL

ÍNDICES ESTADÍSTICOS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

En 2019 se registraron 69 accidentes con lesiones de personal propio en las distintas instalaciones de ANCAP, y se perdieron 2.009 días, sobre un total de 4:682.042 horas trabajadas.

Los mismos se distribuyeron de la siguiente forma:

	HORAS TRABAJADAS	ACCIDENTES	DIAS PERDIDOS
DIRECTORIO Y GERENCIA GENERAL	1.758.120	7	188
ENERGIA	2.355.046	38	1.267
PORTLAND	568.876	24	554
TOTAL ANCAP	4.682.042	69	2.009

A partir de estos datos, los índices estadísticos del año 2019 fueron:

	FRECUENCIA	GRAVEDAD
DIRECTORIO Y GERENCIA GENERAL	4,0	107
ENERGIA	16,1	538
PORTLAND	42,2	974
TOTAL ANCAP	14,7	429

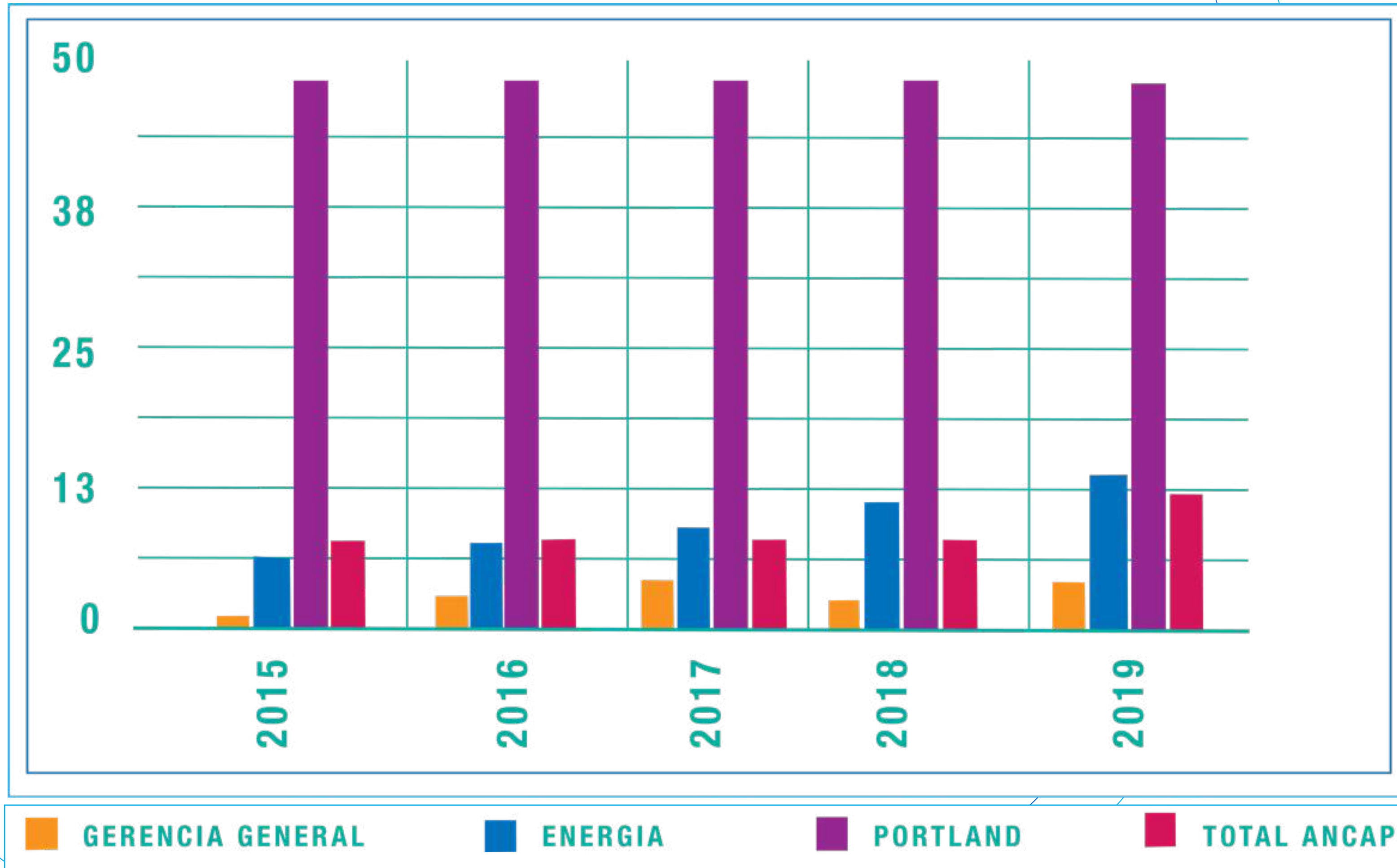
Donde:

FRECUENCIA: Accidentes con días perdidos por millón de horas trabajadas en el año.

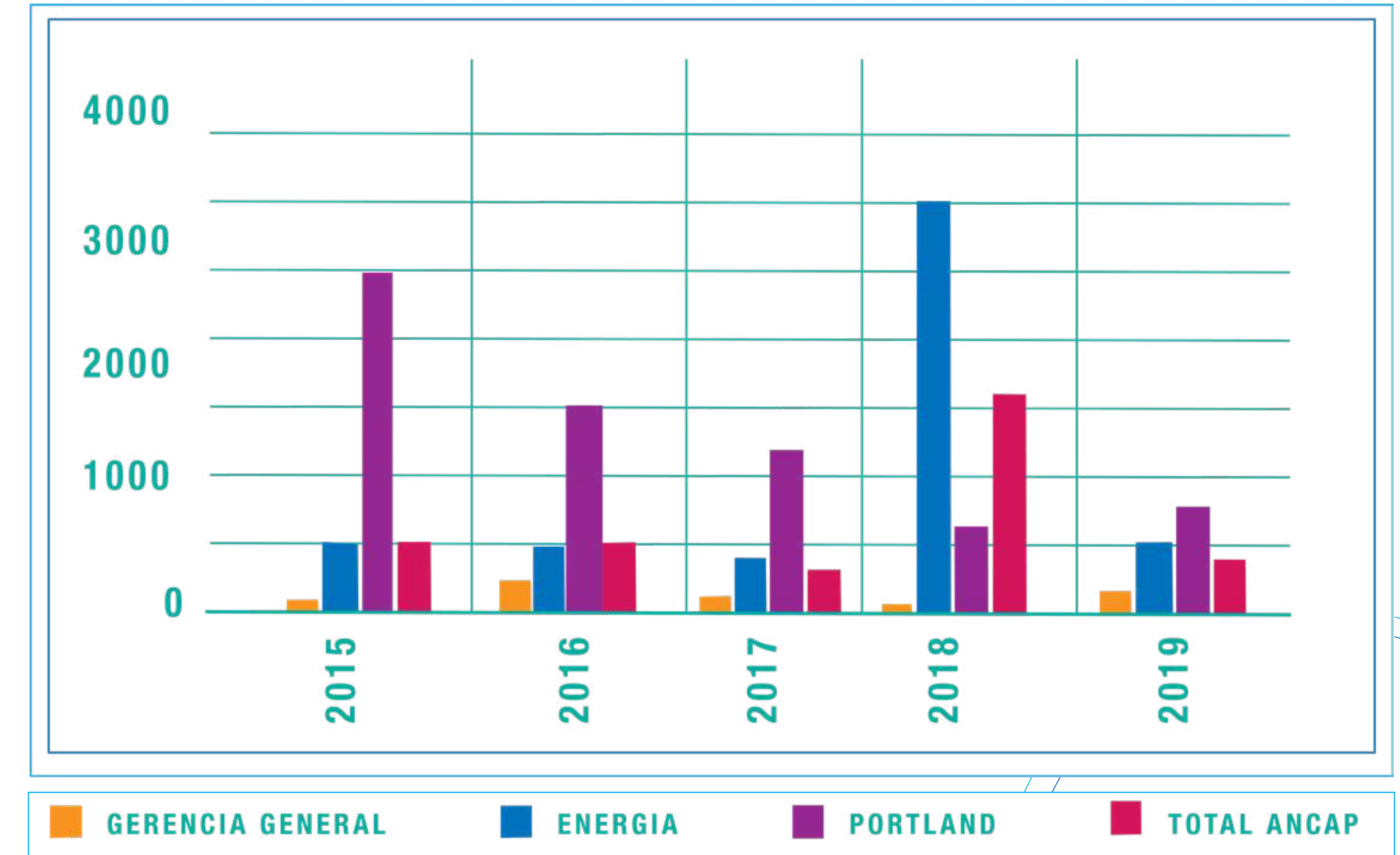
GRAVEDAD: Días perdidos por accidente por millón de horas trabajadas en el año.

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

INDICE DE FRECUENCIA



INDICE DE GRAVEDAD



Se detallan a continuación las principales acciones:

- Avances en el marco del Sistema de Administración de Riesgos de Proceso (SARP) en planta La Teja:
Programa de mejoras en el elemento crítico: Integridad Mecánica. Definición de equipos críticos. Reuniones semanales de definición de ventanas operativas, usando la metodología presentada por CTI Solari. Evaluación de elementos críticos, usando la herramienta de autoevaluación en seguridad de procesos desarrollada en ARPEL
- Realización de diagnóstico de SARP en todas las plantas de Logística
- Realización de un Análisis Cuantitativo de Riesgos (QRA) con alcance Refinería La Teja y Planta La Tablada.
- 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
- Ejecución de simulacros (14) y ejercicios de respuesta a emergencias (18) en distintas plantas
- Proyecto hidráulico para certificación por parte de la Dirección Nacional de Bomberos a planta La Teja (en proceso)
- Se emitieron 15.444 permisos de trabajo. Se profundizó el sistema de Checklist para autorización de tareas, mediante capacitación y seguimiento y se realizaron auditorías de permisos de trabajo según lo planificado
- Se cumplió el Programa de Capacitación anual con instructores propios y externos. Se brindó inducción a personal de contratistas estimándose la participación en 200 personas
- Se confeccionó el material para cursos en formato e-learning de las siguientes temáticas: equipos de protección personal, manejo defensivo, identificación de peligros y riesgo eléctrico
- Se realizó en coordinación con la Federación ANCAP, el Curso de Formación de Delegados integrantes de las comisiones bipartitas de Seguridad y Salud en el Trabajo, en el cual participaron más de 60 personas
- En el área de Higiene se tiene 100 % de cumplimiento en monitoreo de contaminantes físicos y ergonómicos (ruido e iluminación) en todas las plantas de ANCAP y 100 % inspecciones de casetas de equipos de protección personal y duchas y lavaojos de emergencia
- Se evaluó la totalidad de los puestos de trabajo con un avance del 60%
- Se suministraron más de 35.000 equipos de protección personal de diferente tipos: para cabeza y rostro (2%), para manos (22%), ocular (6%), auditiva (16%), respiratoria (22%), para trabajos en altura (1%), protección de contacto de materiales peligrosos (3%), calzado de seguridad (5%), vestuario (23%)
- Se efectuaron diversas actividades de difusión dentro de las que se destacan: entrega de cuaderno de Seguridad Industrial, difusión del día Mundial de la Seguridad Industrial, primera etapa de la campaña corporativa de sensibilización y concientización en Seguridad Industrial, denominada “Hoy tenés un plan”
- Se elaboró el manual de Medidas Preventivas para la Ejecución de Tareas Seguras
- En el negocio de portland se continúa trabajando en la implementación del Plan de Gestión de la Prevención, en el marco de la Norma ISO 45000.

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Se detallan a continuación las principales acciones:

- Ejecución de la iniciativa de mapeo de procesos críticos de ANCAP con el fin de identificar aquellos que tienen mayor impacto sobre los objetivos establecidos y facilitar la gestión de los mismos de modo de asegurar y alcanzar los resultados esperados. Resultados: definición de procesos críticos, fichas de procesos, definición de rol de responsable de proceso e identificación de mejoras detectadas durante el relevamiento.
- Se asesoró y se realizaron actividades operativas de apoyo de gestión del programa auditorías internas, de planificación de la calidad, de coordinación de auditorías externas, de tratamiento de no conformidades de auditorías, de realización de procesos de la dirección, de gestión del contexto organizacional para el mantenimiento y mejora de sistemas de gestión de la calidad certificados según norma ISO 9001:2015 para Lubricantes ANCAP, Ventas a Sellos y Estado y para Tesorería y Contabilidad.
- Se asesoró y se realizaron actividades operativas de apoyo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001 en Asistencia Comercial y Marketing.
- Se brindó asesoramiento y apoyo en la implementación de la gestión por procesos del área de Salud Ocupacional.
- Se participó en el Comité de Calidad con Equidad de Género y en la implementación y certificación del nivel uno del Modelo de Calidad con Equidad de Género (MIDES – INMUJERES).
- Se apoyó y participó 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
- Se realizaron auditorías internas según norma ISO 17025 en laboratorios de ANCAP con ensayos acreditados: del Laboratorio de Refinación y del Laboratorio de Registros (Alcoholes y Bebidas Alcohólicas).
- Se realizó la administración del Sistema de Control Vehicular de la flota de ANCAP (72 órdenes de servicio técnico, actualizaciones de estado de habilitación de conducción de un total de 424 conductores registrados, 17 reportes relacionados con accidentes). Se revisó marco de referencia de actuación.
- Se brindó capacitación interna en gestión de no conformidades, abordaje de los riesgos de los procesos en base a la herramienta FMEA e introducción a sistemas de gestión de la calidad.



RECURSOS HUMANOS

Los trabajadores de ANCAP muestran un alto valor de pertenencia y orgullo de integrar la Organización

El economista Hubert Arbildi, gerente de Recursos Humanos destaca que en el período ha habido una reducción de los gastos y la profundización de esa mirada se concreta en una menor contratación de personas, que redujo la plantilla en cerca de un 15% en los últimos cuatro años.

Consultado sobre lo que resta por hacer, indica “faltó profundizar el diálogo entre todos. El resultado siempre es importante, pero no es lo único. Se ha ido mejorando pero está pendiente profundizarlo más. El para qué, el cómo y el por qué depende del camino que se toma y la sostenibilidad de resultados”.

En referencia a la Encuesta de Clima Laboral realizada destaca como fortaleza la resiliencia de los trabajadores de ANCAP, con un alto valor de pertenencia y de orgullo de integrar la organización, independiente al segmento de edades consultado y sin variación considerable en las generaciones más jóvenes. “Más tarde o más temprano ANCAP te enamora” sentencia.

Volviendo al resultado de la Encuesta, un 87% considera que la empresa es fundamental para la economía del país y que se debe seguir trabajando para mejorar su reputación hacia la sociedad.

Arbildi destaca que existe un conjunto de características que visualizan oportunidades de mejoras y que ellas están relacionadas con la valorización de las personas, que se hace en función del conocimiento, las habilidades y la actitud. De todas formas se ha detectado una demanda en la certificación de los saberes de las personas.

Considera que la comunicación es una de las actividades más complejas que tenemos las personas, por lo que es importante utilizar toda la tecnología disponible para estar más cerca de las mismas y realizar con ellas diferentes actividades.

Entiende como muy importante el trabajo realizado en conjunto con Tecnología de la Información para que cada proyecto tenga Gestión de Cambio, así como lo realizado dentro de Agenda Estratégica.

De las acciones emprendidas en el año destaca el Código de Conducta, Protocolo de Acoso Laboral, Equipo de Equidad de Género, en suma “Un conjunto de definiciones que permite visualizar hacia dónde va la Empresa, pero que además queremos que la conducta de los trabajadores se dirija hacia tal lugar”.

Identificó un debate sobre cómo integrar el concepto de empresa con su rol social, reflejando en la opinión de un 87% de los entrevistados en la Encuesta del Clima Laboral, que consideran a ANCAP como fundamental para la economía del país. “El rol social con el concepto de empresa es posible. Se debe trabajar sobre una base mayor de integración social y evaluar su impacto en la sociedad”.

La Certificación del Modelo de Calidad con Equidad de Género, que se estaba trabajando desde 2007 con algunas interrupciones, obtuvo el nivel 1, por lo que se debe seguir trabajando para avanzar y obtener los tres niveles restantes.

Otro de los hitos destacados por Arbildi es el trabajo de la Comisión de Clima Laboral para Prevenir el Acoso Laboral y Sexual.

La puesta en funcionamiento del Código de Conducta, la valorización de la Salud Ocupacional, el trabajo en sesgos no conscientes, la culminación de los estudios secundarios a través del ProCES (Proceso de Culminación de Estudios Secundarios) mediante un convenio de ANCAP-ANTEL, así como el uso de la tecnología para la capacitación, son hitos destacables de la gestión.

“A través de la plataforma Moodle teníamos 14 cursos que se brindaban dos veces por año previa inscripción. Durante 2019 incorporamos 7 cursos más, completando en la actualidad 21 cursos accesibles a todos”, concluye.

BECARIOS Y PASANTES	FUNCIONARIOS	SUPLENTES	TOTAL
37	2309	16	2362

FEMENINO	644
MASCULINO	1718
TOTAL	2362

Cabe destacar los siguientes hitos:

► **GESTIÓN DEL TALENTO**

Este programa tiene tres proyectos:

- Evaluación de desempeño por competencias, para lo cual se ha revisado el diccionario correspondiente y se instaló la herramienta para llevar adelante la evaluación. La misma se realizará en el primer semestre del 2020 con el objetivo de desarrollar las habilidades de las personas de ANCAP.

- Pasantías. Se proyecta incorporar pasantes para los diferentes proyectos que lleva adelante la empresa.

- Metodología para determinar los puestos críticos y personas claves. Se desarrolló un piloto a fin de calibrar la herramienta y se prevé extender su aplicación para el año 2020 a otras áreas.

▶ CLIMA LABORAL

De la evaluación realizada se desprende que:

- El personal tiene un conjunto de fortalezas, a saber:
 - Un profundo sentido de pertenencia (67%), orgullo por la empresa (65%)
 - El 87% considera que ANCAP es fundamental en la economía del país
 - 86% manifiesta interés en trabajar en la mejora de la reputación de ANCAP
 - 74% entiende que ANCAP es un buen lugar para trabajar
 - Se identifica un clima laboral favorable en el entorno próximo (66%)
 - Se identifica la aplicación de liderazgo participativo en el entorno próximo de las personas (64%)

Se identificaron los siguientes aspectos que requieren la atención de la empresa:

- Fortalecer la percepción de la valoración que tiene ANCAP de sus trabajadores (reconocimiento, experiencia versus formación; carrera funcional (horizontal y vertical), trato equitativo; inducción; coordinación de equipos; SRV; actividades de calidad de vida; voluntariado.
 - Liderazgo participativo
 - Comunicación y gestión del cambio
 - Cultura deseada
 - Integración de estrategia a valores preexistentes en la organización (rol social y productivo) integración de las diferentes generaciones tanto en Montevideo como en el interior del país

▶ EQUIDAD Y GÉNERO

ANCAP adhiere al modelo de calidad con equidad realizándose un sinnúmero de actividades. Este año se certificó en el nivel 1 de dicho modelo.

**▶ DIGITALIZACIÓN
DE LA INFORMACIÓN
DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL****▶ CÓDIGO DE CONDUCTA**

Se ha establecido un código de conducta para el conjunto de los trabajadores del grupo ANCAP.

▶ COMISIÓN DE DISCAPACIDAD

Se estableció una comisión bipartita ANCAP-FANCAP para analizar esta temática.

▶ PROCEDIMIENTOS

Se comenzó a trabajar en la formulación de los mismos con el objetivo de finalizarlos en el 2020.

**▶ PROTOCOLO PARA PREVENIR
EL ACOSO LABORAL**

Este año se puso en práctica el protocolo de acoso laboral. Se capacitó al 70% del personal, se estableció una comisión que recibe las denuncias y actúa en este tema, reportando a Directorio.

**▶ CAPACITACIONES POR MOODLE
DEL 2019 (E-LEARNING)**

Se incorporaron nuevos cursos a dicha modalidad como ser: equipos de protección personal, identificación de peligros, manejo defensivo, riesgo eléctrico, excel avanzado, tutoriales para Skype, taller de sesgos, etc.

**▶ FORMACIÓN DE EVALUADORES
EN SESGOS NO CONSCIENTES**

Previo a la realización de la evaluación de actuación se realizaron talleres con todos los evaluadores sobre sesgos no conscientes.

ANCA P
ENVE UNIDOS



NUEVAS TECNOLOGÍAS
Y ESTRATEGIA DIGITAL

La Transformación Digital es un cambio cultural

Le pedimos al Ing. Eléctrico Carlos Fournier, gerente de Nuevas Tecnologías y Estrategia Digital que definiera la Transformación Digital, y comenzó indicando que: “la Transformación Digital en ANCAP no es distinta a la de otras organizaciones, es antes que nada un cambio cultural que viene con la inserción de nuevas tecnologías, el acceso a tecnología más barata, nueva y de mejor calidad, con la irrupción de la inteligencia artificial, el internet de las cosas, en suma la tecnología es una de las partes de la transformación”.

Destaca que la verdadera transformación en las organizaciones parte de un cambio cultural que permita convertir a las empresas en nativas digitales, a pensar todo digital desde el principio, lo que provocará que la empresa transforme su forma de trabajar.

Consultado sobre los temores existentes que puede provocar la transformación en cuanto a pérdida de fuentes de trabajo, indica que “se debe perseguir, entre otros objetivos una mayor eficiencia, lo que trae oportunidades para la creación de nuevos puestos de trabajo y de cambio en las tareas como las concebimos hoy, permitiéndonos trabajar en las tareas que agregan valor”.

La gerencia, desde su formación hace menos de dos años, ha puesto foco muy grande en lo relacionado a la cultura y gestión del cambio, puntos clave para apoyar a la gestión de proyectos.

La primera etapa del programa denominado Viaje Electrónico ejecutada en 2019, estuvo dirigida a la introducción de una Aplicación Móvil para conductores de camiones de combustible, que permite mejorar la comunicación de ANCAP con y en el entorno.

En su siguiente etapa se automatizará el acceso a planta y en paralelo se digitalizará la operativa logística del asfalto.

Otro de los proyectos que el ingeniero Fournier destaca fue “el piloto de Internet de las Cosas (IoT) en la planta de biodisel de ALUR, donde se incorporaron nuevas tecnologías en el área de producción que permite soluciones de mantenimiento predictivo integrado a sistemas existentes, así como soluciones de seguridad industrial utilizando tecnología de cámaras de análisis de imágenes, cascos y pulseras con sensores”.

Dicho piloto se enmarca en un programa más amplio, denominado Digitalización de Plantas donde se evaluará introducir diferentes soluciones de mantenimiento predictivo, de sensorización para realizar tareas de forma automática en la detección de fugas en oleoductos, derrames en la boya, entre otros.

Fournier destaca en todo momento que los proyectos realizados fueron en colaboración con los equipos de las empresas asociadas.

Al finalizar Fournier agrega que el cambio cultural debe comenzar en la Gerencia y de allí hacerlo extensivo a toda la organización. Es un cambio que tiene que venir acompañado de capacitación para entender que la tecnología tiene que ser parte del trabajo de todos. Lograr ese cambio es el reto más grande que tenemos y la Gerencia ha asumido la responsabilidad de ser agente de transformación dentro de la organización. “La gente se transforma a sí misma, debemos llevarlos al punto de decidir y darle las herramientas para ir al siguiente paso, y ese es el reto de ANCAP”.

A fin de asegurar la sustentabilidad de la empresa, se inició un cambio profundo en digitalización, denominado a nivel de la industria empresarial como “Transformación Digital”. El mismo no solo incluye la incorporación de nuevas tecnologías, sino también el cambio en la modalidad de trabajo, en los procesos y principalmente en la cultura de la organización.

En consecuencia se están ejecutando tres programas: Migración a S/4 Hana, Viaje Electrónico y Digitalización de Plantas. Dentro de cada programa se listan varios proyectos de distinto alcance, duración, presupuesto y hasta modalidad.

Estos tres programas en conjunto con otros proyectos, estrategias y políticas conforman la Estrategia de Transformación Digital de ANCAP, que está siendo documentada con apoyo de una consultora y estará disponible en marzo de 2020.

► MIGRACIÓN A S/4 HANA

Abarca distintos proyectos para actualizar los sistemas de información más importantes, encabezados por el ERP (planificación de recursos empresariales) SAP. Este proyecto apunta a transformar como se trabaja en todos los procesos backoffice o de apoyo a las actividades principales (tesorería, finanzas, compras, ventas, unicidad de la información, etc.).

El primer paso es un análisis de escenarios para una estrategia y migración a versión S/4 Hana de la suite actual de SAP. El proyecto incluye el cambio de sistema operativo de plataforma y definición de estado futuro de aplicativos no SAP que se integran con SAP.

Estado actual: definición de la estrategia de migración.

Prerrequisito: Migración de infraestructura a data center de ANTEL.
Finalizado. Inversión: El costo total del proyecto asciende a USD 9:496.400 (aprox.)





► DIGITALIZACIÓN DE PLANTAS

Este programa apunta a la incorporación de nuevos sistemas de información y nuevas tecnologías como ser Internet of Things (Internet de las Cosas) directamente en las actividades productivas de la empresa. Apunta a transformar la modalidad de trabajo con el objetivo de lograr una mayor eficiencia y automatización, mayores niveles de seguridad, calidad y cuidado del medio ambiente.

Se finalizó con éxito y se continúa evaluando la implementación de un piloto de IoT en la planta de biodiesel de ALUR, abordando temas relacionados con Seguridad Industrial y Mantenimiento Predictivo. Este proyecto fue puesto en producción en octubre 2019 con un presupuesto aproximado de USD 90.000. Actualmente se está evaluando la incorporación de tecnología de mantenimiento predictivo para distintos activos en ANCAP (sector Mantenimiento La Teja) con un presupuesto estimado de USD 80.000.

Dentro del programa de Digitalización de plantas, existen iniciativas específicas para alguno de los activos más importantes de la empresa. Actualmente se está trabajando en el análisis de soluciones tecnológicas para la detección de intrusiones y fugas en ductos. Dentro de este programa se están analizando soluciones para la mejora en la detección temprana y el monitoreo de derrames de hidrocarburos en la boya de José Ignacio.

▶ VIAJE ELECTRÓNICO

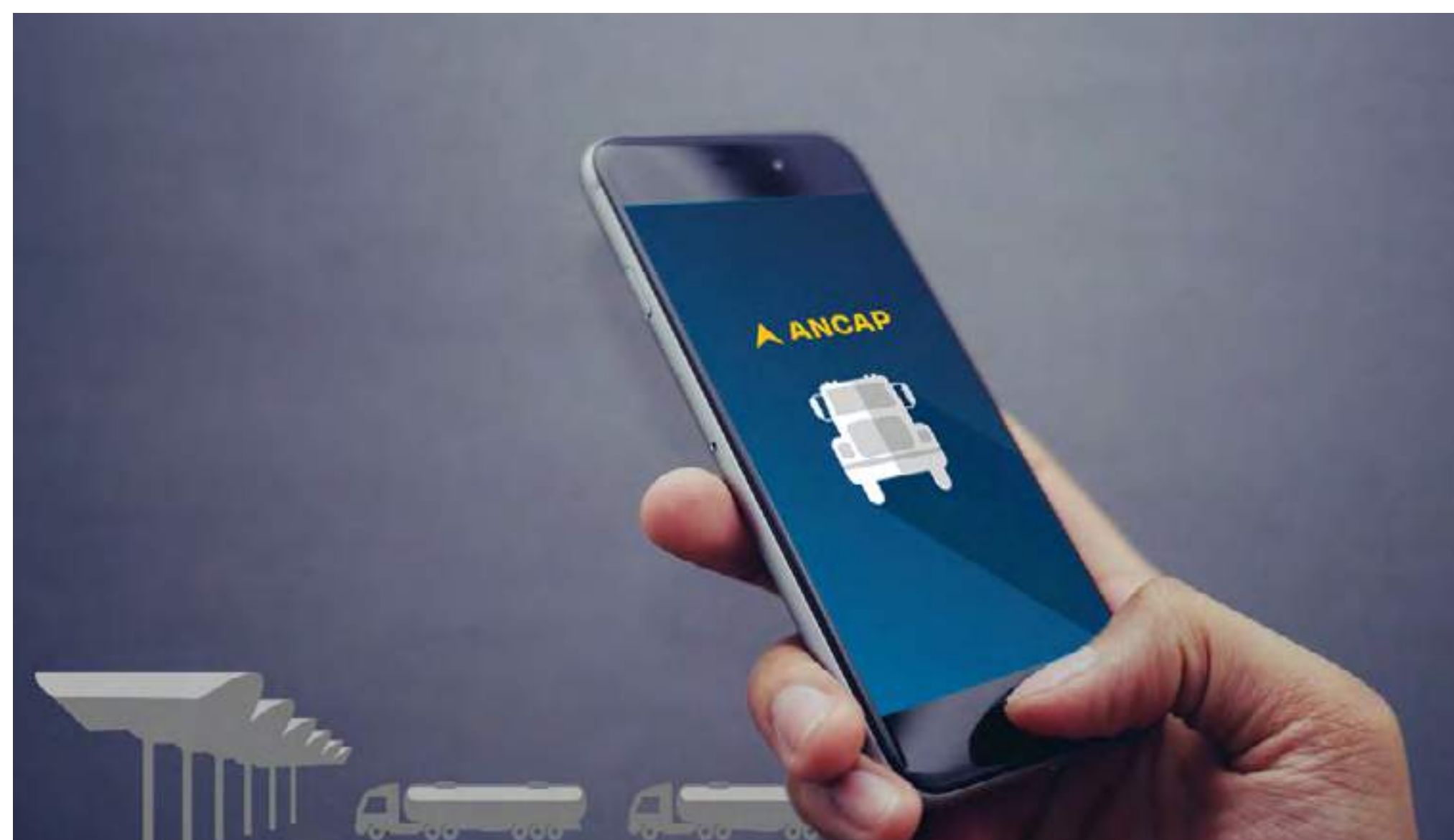
Este programa incorpora tecnología que cambia la forma de trabajo en plantas de distribución y de despacho, apuntando a la automatización y mejora en los niveles de seguridad y comunicación con los clientes.

En el ejercicio se digitalizó el 100% de los pedidos de combustible blanco y se organizó la comunicación con los clientes a través de una aplicación móvil para conductores de camiones.

Las fases sucesivas tienen como objetivo minimizar el tiempo de espera de los camiones de carga y continuar digitalizando los pedidos de compra de otros productos mediante la ventanilla única.

Para el 2020 se planificó automatizar el ingreso a planta Tablada mediante el reconocimiento automático de camiones, cisternas y conductores, acorde con la reglamentación vigente. El presupuesto aproximado es de USD 140.000.

Se generó una agenda electrónica de despacho para el producto asfalto, que incluye la digitalización de los pedidos y la consulta de agenda en la aplicación móvil para conductores, lo que permitió eliminar las esperas de camiones en el despacho del producto



▶ OTROS

Se proyecta para el 2020 implementar varios proyectos como: Big Data, Datos Prioritarios, Proyección de Estados Contables, Costos de Producción, actualización a Cognos Analytics y Planning Analytics, los cuales dotarán a la organización de información única, oportuna, en tiempo real y con un alto nivel de autogestión.

Se proyecta la incorporación de RPA (Automatización Robótica de Procesos) para la sistematización de tareas repetitivas realizadas a través de distintos sistemas por personas.

Todos estos proyectos van acompañados de la gestión del cambio organizacional, la comunicación interna y la gestión de proyectos, así como de cambios en la propia organización de Nuevas Tecnologías y Estrategia Digital.



PRODUCCIÓN DE PORTLAND

▶ PLAN ESTRATÉGICO

Se continuó con la ejecución del Plan Estratégico de Sustentabilidad, desarrollando iniciativas en el marco de la optimización del sistema de gestión de activos del negocio, con el objetivo de generar valor con un adecuado balance entre la mejora del desempeño, de la gestión de riesgos y de la reducción de costos.



Se producen y comercializan cementos hidráulicos con destino al mercado interno y regional. Se cuenta con activos mineros próximos a las dos plantas de producción y expedición de cementos de ANCAP, una cercana a la ciudad de Minas y otra a la ciudad de Paysandú. Estos activos se complementan con una planta de recepción y expedición de cementos en Montevideo, en la zona de Manga, la cual opera también como polo logístico para insumos del negocio.

▶ PRODUCCIÓN Y EXPEDICIÓN

Se trabajó en la optimización de la cartera de activos mineros de ANCAP y a través de sus empresas controladas Pamacor y Cementos del Plata, así como en iniciativas de aseguramiento de la calidad y reducción de costos, a los efectos de asegurar la disponibilidad de materias primas para el negocio para el corto, mediano y largo plazo.

La producción anual de cementos en Planta Paysandú fue de 122.594 toneladas y en Planta Minas de 181.272 toneladas, la producción total del negocio alcanzó las 303.866 toneladas. Se cumplió con el objetivo de producción y comercialización del 100% del envasado de cemento fillerizado (CPF), certificado bajo la Norma UNIT 20:2017.

▶ COMERCIALIZACIÓN

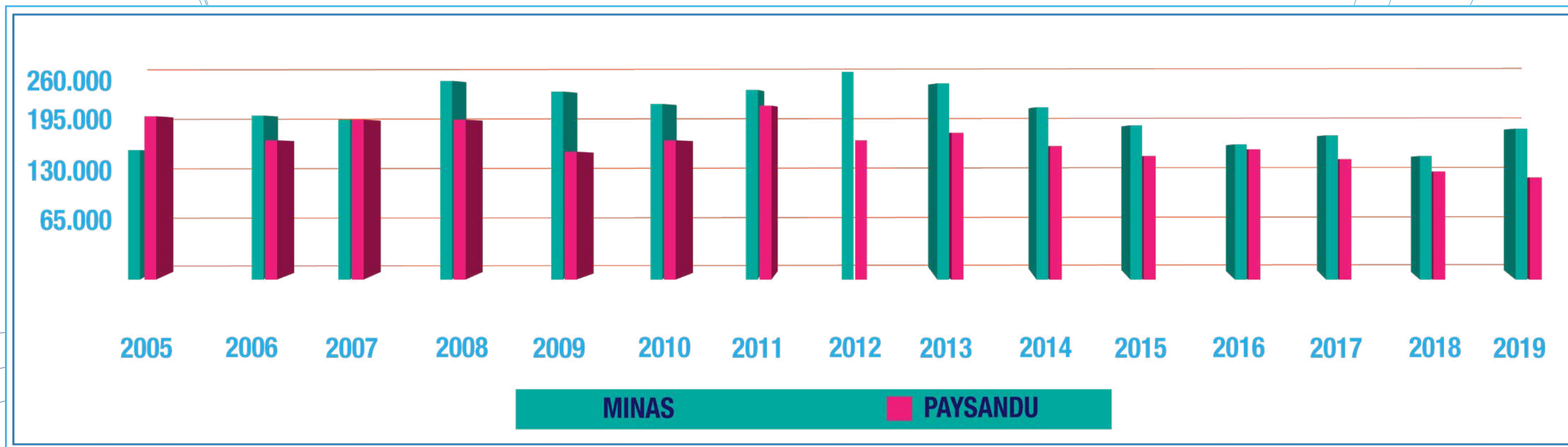
La comercialización de los cementos ANCAP es realizada por Cementos del Plata S.A., cuyo paquete accionario es 99,8% propiedad de ANCAP.

Las ventas de cementos del Grupo ANCAP en el mercado interno en el año 2019, fueron por un volumen de 322.492 toneladas lo que implica que las ventas en este mercado registraron un aumento del 6% con respecto al año anterior. De las ventas totales, 308.669 toneladas fueron producidas por ANCAP.

Durante este año no se realizaron exportaciones. Se mantuvo 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 S.A.

PRODUCCION DE CEMENTOS PORTLAND POR PLANTA (T)

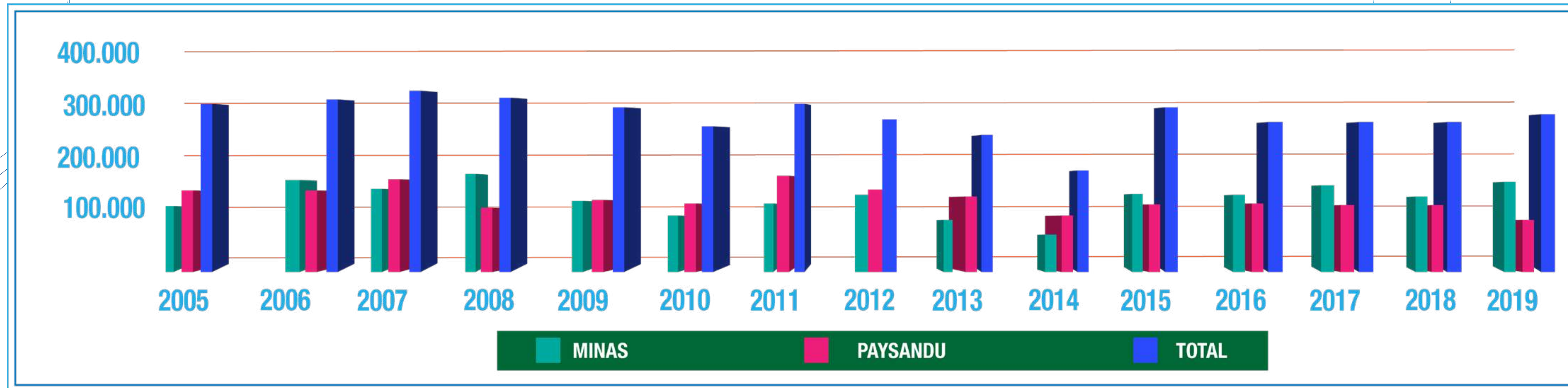
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MINAS	156.001	198.080	193.682	239.627	226.490	211.309	227.874	294.188	235.698	206.725	206.725	162.517	173.490	149.459	181.272
PAYSANDU	196.995	167.636	192.215	181.728	152.646	167.006	209.004	167.242	176.816	160.915	148.992	156.949	145.169	129.289	122.549
TOTAL	352.996	365.716	385.897	421.355	379.136	378.315	436.878	416.430	412.514	367.640	335.673	319.466	318.659	278.748	303.866



PRODUCCION DE CLINKER (T)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MINAS	139.692	168.244	162.530	179.802	150.247	123.534	130.581	135.940	100.638	69.619	160.945	131.478	147.991	139.516	165.145
PAYSANDU	179.443	159.005	173.747	137.464	150.578	151.337	180.748	147.411	147.960	106.606	132.852	145.020	125.966	125.660	111.178
TOTAL	319.135	327.249	335.277	317.266	300.825	274.871	311.329	283.351	248.598	176.225	293.797	276.498	273.957	265.176	276.323

PRODUCCION DE CLINKER POR PLANTA

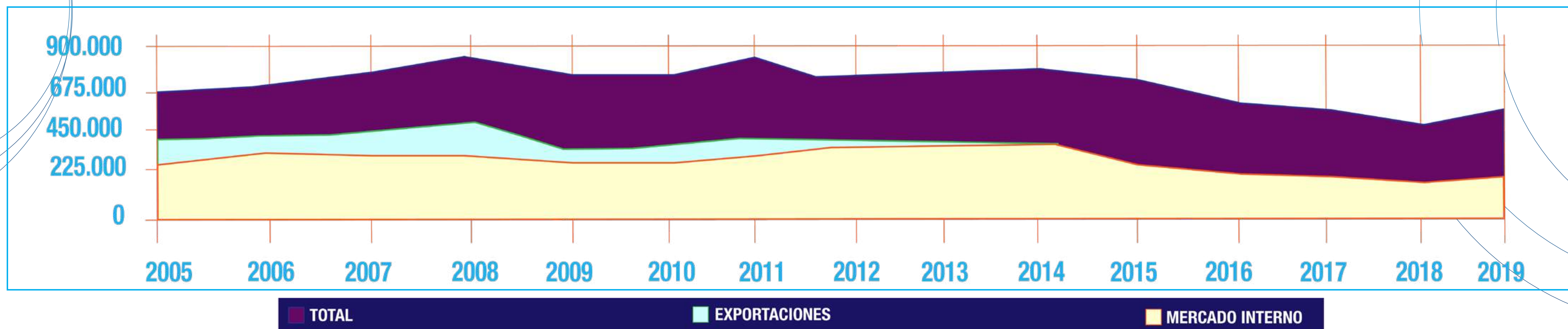


VENTA MERCADO INTERNO Y EXPORTACION DE CEMENTOS PORTLAND (EN TONELADAS)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MINAS	262.399	290.621	296.944	322.406	318.375	337.588	397.668	416.509	420.725	422.282	377.300	339.330	329.326	304.293	322.492
PAYSANDU	83.581	69.449	84.204	96.091	61.984	45.578	34.772	5446	59650	3500	1000	0	392	0	0
TOTAL	345.980	360.070	381.148	418.497	380.359	383.166	432.440	421.995	426.690	425.782	378.300	339.330	329.718	304.293	322.429

De las 322.492 ton vendidas 308.669 corresponden a cementos producidos por Ancap

CONSUMO INTERNO Y EXPORTACION DE CEMENTOS PORTLAND VENTA TOTAL EN PLAZA





ANCAP

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Se mantuvieron dos objetivos estratégicos: reposicionar la imagen y reputación de ANCAP hacia la población y mejorar el nivel de satisfacción y sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa.

Se trazó una estrategia de comunicación proactiva basada en la transparencia y en la generación de información de calidad.

No se realizaron inversiones en piezas publicitarias.

Se apostó a generar credibilidad a través de la comunicación de hechos concretos sobre la vida de la empresa y su agenda estratégica.

REPOSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN DE ANCAP HACIA LA POBLACIÓN

El foco 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, oportunidad y rigurosidad, a través de los canales institucionales y al trabajo con los medios de comunicación. Se aprobó una política de comunicación. Se promovieron talleres y visitas a la refinería con periodistas, referentes y líderes de opinión para profundizar en distintos temas centrales de la agenda de la empresa. Se realizaron presentaciones públicas de todos los balances semestrales y fueron transmitidos por streaming a través de la página web de ANCAP.

También se hizo foco en posicionar la agenda de innovación de ANCAP a la opinión pública y en algunos proyectos centrales como Hidrógeno. Se desarrolló la identidad visual del proyecto, se produjo un audiovisual explicativo, folletería y se adquirió un kit que simula el funcionamiento de un vehículo con hidrógeno, que fue de utilidad para posicionar el proyecto en diferentes congresos y ferias científicas.

Se promovió especialmente la Estación de Cercanía, con el desarrollo de la identidad visual de la estación de autoabastecimiento lanzada en el mes de setiembre en Arapey.

Como indicador de este objetivo de reposicionamiento de la imagen de ANCAP hacia la población se puede mencionar la reciente encuesta de opinión pública (Equipos Consultores, octubre 2019) que ubica en esa fecha el punto de mejor percepción pública del funcionamiento de ANCAP luego de la crisis, manteniendo una tendencia ascendente desde 2017.

MEJORAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES CON LA EMPRESA

Ante la persistencia en los trabajadores del impacto de la crisis reputacional que vivió la empresa y que afectó el orgullo y sentido de pertenencia, se trabajó en reestablecer esos valores. La revista digital de comunicación interna +VOZ, la realización de una encuesta de clima laboral que midió la satisfacción de los colaboradores con la empresa, la ejecución de una campaña de sensibilización sobre Equidad de Género y de una campaña participativa de seguridad en el trabajo, así como el desarrollo de un nuevo portal interno de comunicación a lanzarse en 2020 son hitos importantes en este proceso.

¿Quiénes evalúan?

Evaluadores

- Evaluadores internos con competencias en diferentes disciplinas presentadas, que realicen las evaluaciones de las propuestas técnicas detalladas.

Asesor

- Función como función principal realizar la las más diversas propuestas y, entre otras, asesorar.



GOBERNANZA, RIESGO Y CUMPLIMIENTO

En el marco del reordenamiento general de los negocios y a los efectos de fortalecer la gestión de la empresa, en octubre de 2018, el Directorio de ANCAP aprobó la creación de esta gerencia.

Se avanzó en tareas relativas a la:

- Definición y difusión entre las empresas vinculadas controladas por ANCAP, del marco de actuación con las mismas.
- Relevancia y seguimiento a las actividades de Auditoría Interna, a través de la sistematización y documentación de las reuniones del Comité de Auditoría de ANCAP, la creación de los Comités de Auditorías de varias de las empresas controladas y la preparación de un nuevo pliego para licitar los servicios de auditoría externa.

- Definición, aprobación y comunicación de varias políticas corporativas.
- Redacción de nuevas cláusulas en materia de Conflicto de Interés, defensa de la Competencia, Equidad de Género y Corresponsabilidad Social del Código de Conducta.
- Elaboración de un Plan de Continuidad de Operaciones para las instalaciones clave de ANCAP.

En el futuro se consolidará su rol como agente principal en la definición de procesos y políticas que faciliten el logro de los objetivos estratégicos en el largo plazo, bajo un marco que incentive la transparencia, la rendición de cuentas, la implantación de mejores prácticas internacionales, el establecimiento de un proceso sistemático para el manejo de los riesgos del negocio y la adherencia a la normativa tanto interna como externa.



EMPRESAS VINCULADAS

▶ ALUR - ALCOHOLES DEL URUGUAY S.A.

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

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

Al cierre del ejercicio, se facturaron US\$ 216,9 MM, de los cuales US\$ 158 MM corresponden a Biocombustibles vendidos a ANCAP (73% de los ingresos) y los restantes a alimento animal (20%), azúcar (4,5%), energía eléctrica, solventes ANCAP, alcoholes y geles.

Se cosecharon y procesaron 356.481 toneladas de caña de azúcar en 6.235 hectáreas. Se alcanzó una producción de alcohol anhidro de 20.329 ergía eléctrica vendida a UTE fue de 9.432 MWh.

Se procesaron 135.081 toneladas de granos oleaginosos y 11.534 toneladas de sebo vacuno para la producción de biodiesel en la Planta de Capurro y 151.399 toneladas de cereales para la producción de etanol en la Planta de Paysandú.

Se continuó con el plan de producción con un desfasaje en las paradas de las plantas de etanol; se trabajó fuertemente en la optimización de los stocks de materias primas y productos terminados; se obtuvieron mayores eficiencias en costos energéticos (biomasa) y en logística; se logró una mayor productividad de caña de azúcar y una reducción de costos en los sistemas de riego; y se continuó el trabajo con productores de menores rendimientos.

En el nuevo contrato de suministro de biocombustibles ALUR/ ANCAP se continuó trasladando las mayores eficiencias de ALUR a rebajas en los precios pagados por ANCAP, entregándose un mayor volumen de biocombustibles que el presupuestado (+5%) para un nivel de facturación menor al presupuestado (-6%). En la comparación con el año 2018 resulta un volumen mayor de biocombustibles (+3%) a un menor nivel de facturación (-7%).

Se logró mantener la disminución en forma significativa del nivel de endeudamiento en US\$ 28 millones.

ALUR es propietaria del 100% de las acciones de AGROALUR S.A., sociedad anónima cerrada, que tiene 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.

ALUR participó en las siguientes iniciativas de la Agenda Estratégica de ANCAP para 2019: Piloto de IoT (Internet de las cosas) y AdBlue® (Producción y comercialización en conjunto con DUCSA), las que se cumplieron de acuerdo al plan.



► CABA S.A. COMPAÑIA ANCAP DE BEBIDAS Y ALCOHOLES S.A.

Esta empresa se encuentra en proceso de liquidación desde el año 2017. Su giro era el añejamiento y la elaboración de bebidas alcohólicas, su comercialización en plaza y en el exterior y la comercialización de alcoholes y solventes. Durante el ejercicio se continuó con las acciones para la realización de los activos (stock de bebidas, marcas y dominios) y pasivos de la misma, esperando se culmine en el 2020.



► CARBOLCOR S.A.

Es una empresa argentina, controlada por ANCAP a través de ANCSOL S.A., la cual posee el 84,11% de su participación accionaria. El resto de su capital accionario, 16,89%, es propiedad de accionistas privados, cotizando en la Bolsa de Valores de Buenos Aires.

La empresa cambió su giro a actividad logística portuaria y de almacenamiento. Luego de discontinuar las actividades de producción y refinación y acordar con los acreedores la salida del concurso, se abonaron el 100% de las deudas quirografarias acreditadas en el mismo. En 2019 la actividad industrial en Argentina tuvo un fuerte enlentecimiento, no obstante, aunque cayeron los niveles de ocupación de la terminal, la empresa se mantiene con rentabilidad positiva.

En base a la permanente búsqueda de eficiencias, reducción de costos y el desarrollo de los servicios logísticos, de puerto y almacenamiento, se logró estabilizar el EBITDA y los flujos operativos, los que han sido positivos dándole sustentabilidad e independencia financiera a la empresa.

El desafío para el año 2020 es lograr mantener dicha estabilidad (económica y financiera) y dar fin al proceso concursal.



► DUCSA - DISTRIBUIDORA URUGUAYA DE COMBUSTIBLES S.A.

Es una sociedad anónima abierta de capital estatal, siendo ANCAP propietaria del 99,77% de las acciones y el 0,23% restante propiedad de la empresa Petrouuguay S.A. 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. En materia de combustibles compite con AXION y PETROBRAS y también con Christophersen en combustibles marítimos. En el negocio de GLP su competencia es con ACODIKE, RIOGAS y MEGAL. Respecto de los lubricantes compite con más de 50 marcas. Obtiene resultados positivos para cada línea de negocios. En el ejercicio llevó adelante una gestión orientada a lograr objetivos relevantes en los seis pilares del plan estratégico, habiendo logrado avances muy importantes que se detallan a continuación:

► RENTABILIDAD - SUSTENTABLE

Su proyección del estado de resultados es positiva, con valores considerablemente superiores a los del cierre del año 2018 (aprox. 10% medido en pesos uruguayos). Se incrementó el ROCE (Retorno sobre Capital Empleado), obteniéndose un indicador de 19,5%. Mantuvo la calificación AA+(uy) por la agencia Fitch Ratings por octavo año consecutivo. No existieron deudas financieras por emisión de Obligaciones Negociables, encontrándose aún disponible la emisión de valores por U\$S 20:000.000.

Se avanzó en la producción local del producto AdBlue®, producto que importa a Uruguay desde 2015, llegando a un acuerdo con Alur para que realice la producción dentro de su planta en Paysandú. La planta se encuentra operativa y certificada para producir bajo normas de la VDA de Alemania, lo cual permite generar una barrera de entrada a otros competidores.

► CERCANÍA CON EL CLIENTE

- Aumentó la participación de mercado en gasolinas en casi un punto porcentual (61,1% del mercado) y medio punto porcentual en gasoil (58% del mercado).
- Mantuvo su participación de mercado en GLP, priorizando la optimización de costos logísticos y operativos, ahorrando casi 30 millones de pesos con respecto a años anteriores.
- Aumentó su participación de mercado en el negocio de lubricantes (contando con un 54% del mercado CALU con las líneas ANCAP y Chevron-Texaco).
- Aumentó su participación en el mercado bunkers, tanto en gas oil marino así como IFO, ubicándose con un 24% del mercado.
- En cuanto a la franquicia de Tiendas 360, se cuenta con 16 cuentas activas, habiéndose logrado la apertura de seis este año de las cuales tres fueron en el interior del país. Se profundizó así la participación en dicha zona.
- Se realizaron nuevas acciones enfocadas hacia el Club 360.
- Se ampliaron las estaciones adheridas al cobranding con ANCAPuntos y Banco República.
- Profundizó su estrategia de presencia en redes sociales y comunicación digital, contando con más de 64.000 seguidores de Estaciones ANCAP, 115.000 de ANCAPuntos y 43.000 de Tiendas 360.

► INNOVACIÓN Y DESARROLLO

Se lanzó la APP Estaciones ANCAP, permitiendo ubicar las Estaciones ANCAP en todo el país, contar con el detalle de los servicios de cada una, determinar una ruta con el detalle de las mismas, contando con la funcionalidad de pagos móviles a través de distintos medios de pago y la posibilidad de acumular puntos electrónicamente a través de la tarjeta de cobranding o fidelidad virtual, al mismo tiempo que evaluar la atención recibida en la estación y pudiendo también solicitar cargas de GLP, entre otras funcionalidades.

Se implantó la Estación de Cercanía en Termas del Arapey, desarrollando así una solución de bajo costo en inversión (diseño modular) y operación (modalidad auto-despacho) que permitirá brindar abastecimiento de combustible en forma segura a zonas que no cuentan con abastecimiento, dado que no es rentable el modelo tradicional de estación de servicio.

Se desarrolló el concepto Estación del Futuro, implantándose como piloto en la Estación ANCAP Aeropuerto. Este concepto incorpora: identificación y registro de matrícula por cámaras de video, la asistencia al pistero a través de pantallas en pista, la integración con módulos ATM para el pago en isla y el desarrollo de cartelería digital para pista y Tienda 360, que a su vez incorpora quioscos digitales para realizar los pedidos de comida.

En cuanto al proyecto de conectividad eléctrica desarrollado conjuntamente con UTE, se alcanzaron 46 puntos de carga eléctrica en Estaciones ANCAP a lo largo y ancho de todo el país, asegurando de esta forma la cobertura nacional para la movilidad eléctrica.

Continuó su estrategia de diversificación de negocios para las estaciones de servicios, logrando acuerdos con Correo Uruguayo para la instalación de lockers de envío/recepción de paquetes, Grin para incorporar como bases de retiro/entrega de monopatines a las Estaciones ANCAP, Toyota Mobility Services para que las estaciones ANCAP sean puntos de retiro/entrega de vehículos de alquiler de esta marca, Washtec para incorporar diferentes modalidades de lavado de vehículos bajo modelo de franquicia y con Go&Pick, para la incorporación de tiendas robotizadas en Tiendas 360.

▶ COMPROMISO SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

Se logró cumplir con el cronograma establecido que tiende a la implantación del Sistema de Gestión Integrado (SGI) de gestión de la calidad (9001:2015), ambiental (14001:2015) y de seguridad y salud en el trabajo (45001:2018), contemplando la totalidad de la organización de cara a obtener esta certificación en 2020.

Se mantuvo la Certificación de Calidad 9001:2015 en la distribución, comercialización y servicio post venta para las líneas de lubricantes ANCAP y CHEVRON TEXACO con un nuevo organismo certificador, LSQA, no registrándose no conformidades mayores. Se logró aumentar en 12 las estaciones ANCAP adheridas a los programas Sistema de Gestión Ambiental (SGA) o Sistema de Gestión Integrado (SGI), contando ya con 42 estaciones trabajando bajo el sistema, de las cuales 7 lo hacen como SGI.

▶ DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Se expandieron a toda la organización los criterios de fijación de indicadores de gestión alineados con el plan estratégico de la empresa y se capacitó a más del 95% en aspectos relacionados a medio ambiente, seguridad, salud ocupacional y calidad, para obtener la certificación de tri-norma durante 2020.

Se realizó en el Centro de Convenciones de Punta del Este, el primer Foro de Estaciones ANCAP, con la participación de autoridades de ANCAP, equipo de DUCSA, Concesionarios ANCAP y expertos que disertaron acerca de las tendencias del mercado energético y la labor para posicionar la red más grande del país con visión de futuro.



► 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.

Su actividad principal es la compra, distribución y comercialización de cementos, clinker y otros productos elaborados por la División Portland de ANCAP (Unidad Cemento) y la producción y venta de cal en el Departamento de Treinta y Tres (Unidad Cal).

En cuanto a las ventas por Unidad de Negocio durante el año fueron las siguientes:

- Unidad Cemento: se comercializaron 317.571 Tn de cementos en el mercado local. De los cuales 2.856 fueron de cemento ensacado y 13.763 de cemento granel adquirido a Cementos Artigas; el resto fue de ANCAP. También se comercializaron 434 Tn de morteros cementicios y 66 Tn de cal hidratada marca ANCAP, nuevo producto de CDP que se ofrece en bolsas de 25 Kg.

- Unidad Cal: las ventas fueron de 119.016 Tn de cal viva, de las cuales 108.621 fueron exportadas a la Compañía de Generación Termo Eléctrica de Electrobras – CGTEE; siendo el remanente comercializado en el mercado local. También se vendieron 34.041 Tn de piedra caliza.

El nuevo producto incorporado, cal hidratada, es elaborado en base a cal viva producida por CDP, hidratada y ensacada, por una empresa del mercado local, según acuerdo contractual. El mismo se comercializa a través del canal de distribución del cemento.

Se siguen comercializando los morteros cementicios incorporados en 2018 – Problock, Flexicrete y Adhefix – con base en el cemento de producción ANCAP.

Las perspectivas para el año 2020 son:

- Unidad Cemento: se espera comercializar aproximadamente 320.000 Tn de cementos en el mercado local, considerando la actividad de la industria de la construcción, así como también el suministro para obras viales. En este contexto, se espera el inicio de actividades de una nueva cementera en el mercado local para el segundo semestre del año, lo que implicará mayor competencia.

- Unidad Cal: se espera comercializar aproximadamente 140.000 Tn de cal, de las cuales 121.000 serían para abastecer a CGTEE (mercado de exportación), destinándose el resto de la producción al mercado local y Zona Franca. Se analiza generar nuevos negocios relacionados con cal y sus derivados.



► **MATRIZ-ASISTENCIA TÉCNICA Y SERVICIOS S.A.**

Es una sociedad anónima cerrada de derecho privado, siendo su capital accionario un 99% de ANCAP y un 1% de DUCSA.

Presta 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.

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 14.000 horas directas dedicadas a los diferentes asesoramientos (68% más que el año anterior). Asimismo diversificó sus áreas de especialización como ser en el área ingeniería civil, ingeniería eléctrica, minería, gestión del cambio y gestión de proyectos.



Para el año 2020 el objetivo es mantener el nivel de calidad de los servicios, satisfacer la demanda recibida, consolidar las áreas de especialización y desarrollar nuevos servicios como ser mejora de procesos aplicando herramientas de automatización para continuar promoviendo el desarrollo productivo y eficiente de nuestros clientes.

► **GASODUCTO CRUZ DEL SUR S.A.**

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 principal 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.

Su actividad está afectada por la muy baja utilización de sus instalaciones. En abril de 2019 vencieron los contratos transitorios que por exhorto del Poder Ejecutivo habían firmado ANCAP y UTE. Se está en tratativas con la autoridad concedente (MIEM) para definir sus ingresos por el resto de la concesión.

Se reportaron cero incidentes y cero accidentes en el año 2019. Se realizaron 1.451 HH de capacitación durante el ejercicio.



Gasoducto Cruz del Sur

▶ GAS SAYAGO S.A.

ANCAP participa en un 20,65% del capital accionario de Gas Sayago en sociedad con UTE que participa con el 79,35%.

Se canceló el proyecto de instalación de una planta regasificadora, a partir del 1 de julio de 2019. Por este motivo ya no cuenta con personal propio activo, siendo operada por sus accionistas.

La misma se encuentra a partir del 31 de diciembre de 2019 en proceso de disolución y liquidación.

Gas Sayago S.A.


▶ PETROURUGUAY S.A.

Es una empresa argentina, 100% propiedad de ANCAP, que tiene por objeto realizar las siguientes actividades: prospección, exploración, perforación, explotación, elaboración, producción, comercialización, importación y exportación de hidrocarburos líquidos y gaseosos y sus derivados.

Durante el ejercicio la sociedad desarrolló fundamentalmente la actividad de comercialización de transporte de gas.

PetroUruguay

▶ CONECTA S.A.

ANCAP participa en un 45% de su capital accionario, siendo desde el 30 de setiembre de 2019 el Fideicomiso Distribución de Gas Natural el otro accionista. Dicho fideicomiso fue conformado con las acciones que los anteriores tenedores entregaron al Estado Uruguayo, quién fue el fideicomitente, nombrando como fiduciario a la Corporación Nacional para el Desarrollo. La actividad principal es la distribución de gas por cañerías en los departamentos del interior del país.

Se continuó con el desarrollo de obras de conexión de complejos de viviendas, especialmente edificios nuevos, aunque a un ritmo menor que en años anteriores. A diciembre 2019 aumentó el número de clientes a 5.675 y la red de distribución es de 461 kms de extensión. No se registraron accidentes en el año, totalizando a la fecha 4.406 días libres de accidentes. El 30% de los empleados recibieron capacitación durante el año (0,13 % de las horas trabajadas). Debido a una mejora en la competitividad en el sector industrial se ha incrementado la venta a este sector.



▶ GASUR - GAS URUGUAY S.A.

Es una empresa integrada por ANCAP con una participación accionaria del 40%, Acodike Supergas S.A. con el 30% y Riogás S.A. con el 30% restante. 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 ubicadas en la zona de La Tablada.

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. Se cumplió con la implementación de acciones para el alcance de los objetivos definidos, aumentando los kilos vendidos, la satisfacción de clientes de granel, en lo que refiere al mantenimiento de las instalaciones y evitando la conversión del consumo de sus clientes hacia otros energéticos sustitutos.





Estados Financieros Individuales
ANCAP

Ing. Laura Saldanha
Directora ANCAP

Dr. Juan C. Herrera
Vicepresidente ANCAP

Dr. Alvaro García
Director de la Oficina de
Asesoramiento y Presupuesto

Ing. María Jara
Presidenta ANCAP

ESTADOS CONTABLES

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 2019.

El activo total de ANCAP al 31 de diciembre de 2019, asciende a \$ 66.285.579.644, siendo 8,29 % superior al del cierre del año anterior. Este aumento representa una variación de \$ 5.073.134.586.-

La variación total del activo se explica por el aumento del activo corriente de 14,34 % por un importe de \$ 3.977.857.384 y el incremento del activo no corriente en un 3,27 % que representan \$ 1.095.277.202.

La variación del activo no de \$ 1.095.277.202 es consecuencia principalmente del aumento de Otras inversiones, incluyendo derivado por \$ 1.391.281.911, contrarrestado por la disminución del saldo de Propiedad, Planta y Equipo de la Compañía por \$ 250.395.561.

La principal variación de otras inversiones incluyendo derivado fue de ANCAP, por \$ 1.288.998.269, debido a los contratos de compraventa de divisas a futuro firmados con el Banco Central del Uruguay cuyos vencimientos operan en el largo plazo.

La reducción en el capítulo Propiedad, Planta y Equipo responde principalmente a las amortizaciones registradas en el período por \$ 1.922.330.224 y bajas netas de \$ 1.643.972.388, contrarrestadas por el Efecto por Conversión de \$ 843.730.466 y altas de \$ 2.465.395.513.

El aumento en el activo corriente por un monto de \$ 3.977.857.384 (14,34%) corresponde fundamentalmente a las variaciones operadas en los capítulos Inventarios y Efectivo y Equivalentes de Efectivo e Inventarios.

El saldo del capítulo Inventarios, tuvo una disminución de \$ 1.024.774.559 (6,83%) respecto del saldo al cierre del año 2018. El mismo responde principalmente a la disminución del saldo de productos terminados en ANCAP por \$ 1.348.180.025, compensado por el aumento del saldo de materias primas de \$ 156.217.141. Estas variaciones se dieron principalmente en el segmento combustible.

Se da una disminución en el capítulo de Productos Terminados, fundamentalmente en los derivados del Petróleo, habiéndose registrado una caída del stock en términos de cantidad del orden del 20 % siendo los precios promedio unitarios de este año más bajos que los del cierre del año 2018 en un 4 %.

Adicionalmente, existe un incremento del valor de Inventarios en ALUR S.A. por \$ 70.458.691 como consecuencia del incremento de stocks de Materias Primas especialmente granos y disminución de Productos en Proceso.

El capítulo Efectivo y Equivalentes aumentó \$ 4.147.569.513 debido principalmente a una mayor liquidez en ANCAP por \$ 3.093.520.452, como consecuencia del incremento de la demanda de mercado, de la contratación de la cobertura de tipo de cambio y por menos pagos a proveedores de crudos y derivados con respecto al año anterior.

DUCSA presenta asimismo un incremento en el capítulo por \$ 335.083.156, debido principalmente al aumento de los valores públicos por un monto de \$ 1.194.772.751, por la compra de Letras de Regulación Monetaria, contrarrestado por la disminución del saldo de efectivo, por un monto de \$ 854.183.227. Por último, la variación del capítulo para ALUR fue un incremento de \$ 735.867.105.

El pasivo total de ANCAP experimentó un aumento de \$ 1.513.855.913 respecto al cierre del año anterior, lo que representa en términos porcentuales 4,36 %. Esta variación se debe principalmente al incremento del capítulo Deudas Comerciales y Otras Deudas, contrarrestado por la reducción de las Deudas Financieras.

Las Deudas Comerciales y Otras Deudas presentaron un aumento de \$ 2.020.430.896. La variación se produjo fundamentalmente por el incremento de Deudas Comerciales del Exterior de ANCAP, por \$ 2.321.456.847, contrarrestado por la disminución de Acreedores fiscales por \$ 485.043.722.

La variación de Deudas Comerciales del Exterior de ANCAP, corresponde a un mayor saldo a pagar por cargamentos de crudo al cierre del ejercicio 2019 en relación al cierre del ejercicio 2018. Por otra parte, la disminución de los Acreedores Fiscales se produjo principalmente por la renegociación del convenio firmado con DGI en el año 2016, lo que implicó una reducción del saldo a pagar de aproximadamente \$ 479.000.000. Las Deudas Financieras tuvieron una disminución de \$ 476.074.464 (2,61%). Esta reducción se explica principalmente por la disminución en las deudas financieras de ALUR por un monto de \$ 383.300.110 producto principalmente de cancelaciones realizadas por dicha empresa.

Patrimonio

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 2019 al igual que al cierre del año anterior a \$ 1.252.629.057. Durante el ejercicio 2019 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 \$ 1.702.978.334 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 \$ 1.555.164.065, 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 2019 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 29 de los estados individuales y 32 de los estados consolidados, el detalle de los saldos y transacciones entre las empresas del grupo.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

TC 31122019	37,308
TC 31122018	32,406

EN PESOS URUGUAYOS	DIC. -19	DIC. -18
ACTIVO		
ACTIVO NO CORRIENTE		
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	26.565.962.540	26.816.358.101
ACTIVOS INTANGIBLES Y PLUSVALÍA	683.308.436	658.789.891
CRÉDITOS COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A COBRAR	238.621.815	180.235.276
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	76.253.133	76.253.133
INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS, ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS	645.440.318	716.449.129
OTRAS INVERSIONES, INCLUYENDO DERIVADOS	1.403.662.551	12.380.640
ACTIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	4.867.428.468	4.904.706.082
PAGOS POR ADELANTADO	79.952.197	100.180.004
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	34.560.629.458	33.465.352.256
ACTIVO CORRIENTE		
INVENTARIOS	13.970.399.518	14.995.174.077
ACTIVOS DISPONIBLES PARA LA VENTA	1.194.768	-
ACTIVOS BIOLÓGICOS	3.550.398	2.184.207
OTRAS INVERSIONES, INCLUYENDO DERIVADOS	1.535.074.464	789.625.590
ACTIVO POR IMPUESTO CORRIENTE (IRAE)	416.018.907	-
CRÉDITOS COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A COBRAR	4.160.066.772	4.620.355.928
PAGOS POR ADELANTADO	662.800.248	511.477.402
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	10.975.845.111	6.828.275.598
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	31.724.950.186	27.747.092.802
TOTAL ACTIVO	66.285.579.644	61.212.445.058
	DIC. -19	DIC. -18
PATRIMONIO		
CAPITAL	15.683.193.851	15.683.193.851
RESERVA POR CONVERSIÓN	1.702.978.334	1.053.031.671
RESERVA POR REINVERSIÓN	1.252.629.057	1.252.629.057
RESERVA POR COBERTURA	1.555.164.065	235.570.402
RESULTADOS ACUMULADOS	9.269.646.118	7.823.748.692
PATRIMONIO ATRIBUIBLE A PROPIETARIOS DE LA COMPAÑÍA	29.463.611.425	26.048.173.673
INTERÉS MINORITARIO	566.955.986	423.115.065
TOTAL PATRIMONIO	30.030.567.411	26.471.288.738
PASIVO		
PASIVO NO CORRIENTE		
DEUDAS FINANCIERAS	13.768.696.579	15.757.477.652
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	159.944.774	151.462.300
DEUDAS COMERCIALES Y OTRAS DEUDAS	890.600.727	2.301.842.853
PROVISIONES	69.740.614	68.767.589
PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDO	66.471.295	72.085.320
PASIVO POR INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS, ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS	165113828	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	15.120.567.817	18.351.635.714
PASIVO CORRIENTE		
SOBREGIROS BANCARIOS	-	-
PASIVO POR IMPUESTO CORRIENTE (IRAE)	41.506.911	343.041.085
DEUDAS FINANCIERAS	4.003.425.088	2.490.718.479
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	15.000.000	15.014.667
DEUDAS COMERCIALES Y OTRAS DEUDAS	16.514.704.037	13.083.031.015
INGRESOS DIFERIDOS	121.135.605	51.540.482
PROVISIONES	438.672.775	406.174.878
TOTAL PASIVO CORRIENTE	21.134.444.416	16.389.520.606
TOTAL PASIVO	36.255.012.233	34.741.156.320
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	66.285.579.644	61.212.445.058

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

EN PESOS URUGUAYOS	2019	2018
OPERACIONES CONTINUADAS		
INGRESOS NETOS	67.350.270.245	65.775.402.111
COSTO DE VENTAS	(53.886.791.125)	(51.429.252.016)
GANANCIA BRUTA	13.463.479.120	14.346.150.095
GASTOS DE DISTRIBUCIÓN	(384.100.829)	(402.215.653)
OTROS INGRESOS	956.548.283	376.126.887
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	(7.991.741.915)	(7.461.432.130)
OTROS GASTOS	(540.982.502)	(313.266.974)
RESULTADO POR DETERIORO DE CRÉDITOS COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A COBRAR	(32.899.913)	(65.270.382)
RESULTADO OPERATIVO	5.470.302.244	6.480.091.843
RESULTADOS FINANCIEROS NETOS	(2.942.817.469)	(2.734.313.340)
RESULTADO POR PARTICIPACIÓN EN ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTO	(287.005.807)	(315.639.839)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	2.240.478.968	3.430.138.664
GASTO POR IMPUESTO A LA RENTA	(723.779.425)	(693.472.677)
RESULTADO DE OPERACIONES CONTINUADAS	1.516.699.543	2.736.665.987
OPERACIONES DISCONTINUADAS		
RESULTADO DE OPERACIONES DISCONTINUADAS, NETO DE IMPUESTOS	(3.654.824)	178.900.301
RESULTADO DEL PERÍODO	1.513.044.719	2.915.566.288
RESULTADO ATRIBUIBLE A:		
PROPIETARIOS DE LA COMPAÑÍA	1.464.281.136	2.854.322.969
INTERÉS MINORITARIO	48.763.583	61.243.319
RESULTADO DEL EJERCICIO	1.513.044.719	2.915.566.288

ESTADO DE PÉRDIDAS O GANANCIAS Y OTROS RESULTADOS INTEGRALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

EN PESOS URUGUAYOS	2019	2018
RESULTADO DEL EJERCICIO	1.513.044.719	2.915.566.288
OTRO RESULTADO INTEGRAL		
ITEMS QUE NUNCA SERÁN RECLASIFICADOS A RESULTADOS		
AJUSTES POR BENEFICIOS	(5.283.579)	4.488.216
REVALUACIÓN DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	(5.283.579)	4.488.216
ITEMS QUE SON O PUEDEN SER RECLASIFICADOS A RESULTADOS		
RES NEGOCIO EN EL EXTRANJERO-DIFERENCIA POR CONVERSION	711.326.886	825.039.753
RESERVA DE COBERTURA DE FLUJO Y EFECTIVO	1.319.593.663	235.570.402
	2.030.920.549	1.060.610.155
OTROS RESULTADOS INTEGRALES, NETOS DE IMPUESTO A LA RENTA	2.025.636.970	1.065.098.371
TOTAL RESULTADO INTEGRAL	3.538.681.689	3.980.664.659
TOTAL RESULTADO INTEGRAL ATRIBUIBLE A:		
PROPIETARIOS DE LA COMPAÑÍA	3.427.576.200	3.842.686.673
RESULTADO POR INTERÉS MINORITARIO	111.105.489	137.977.986
	3.538.681.689	3.980.664.659

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018TC 31122019 37,308
TC 31122018 32,406

EN DÓLARES AMERICANOS(*)	DIC. -19	DIC. -18
ACTIVO		
ACTIVO NO CORRIENTE	-	-
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	712.071.474	827.512.131
ACTIVOS INTANGIBLES Y PLUSVALÍA	18.315.333	20.329.257
CRÉDITOS COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A COBRAR	6.395.996	5.561.787
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	2.043.882	2.353.056
INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS, ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS	17.300.319	22.108.533
OTRAS INVERSIONES, INCLUYENDO DERIVADOS	37.623.634	382.048
ACTIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	130.466.079	151.351.789
PAGOS POR ADELANTADO	2.143.031	3.091.403
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	926.359.747	1.032.690.004
ACTIVO CORRIENTE	-	-
INVENTARIOS	374.461.229	462.728.324
ACTIVOS DISPONIBLES PARA LA VENTA	32.024	-
ACTIVOS BIOLÓGICOS	95.165	67.401
OTRAS INVERSIONES, INCLUYENDO DERIVADOS	41.145.986	24.366.648
ACTIVO POR IMPUESTO CORRIENTE (IRAE)	11.150.930	-
CRÉDITOS COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A COBRAR	111.506.025	142.577.175
PAGOS POR ADELANTADO	17.765.633	15.783.417
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	294.195.484	210.710.226
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	850.352.476	856.233.191
TOTAL ACTIVO	1.776.712.224	1.888.923.195
PATRIMONIO	DIC. -18	DIC. -17
CAPITAL	420.370.801	483.959.571
RESERVA POR CONVERSIÓN	45.646.465	32.494.960
RESERVA POR REINVERSIÓN	33.575.347	38.654.232
RESERVA POR COBERTURA	41.684.466	7.269.345
RESULTADOS ACUMULADOS	248.462.692	241.429.016
PATRIMONIO ATRIBUIBLE A PROPIETARIOS DE LA COMPAÑÍA	789.739.772	803.807.124
INTERÉS MINORITARIO	15.196.633	13.056.689
TOTAL PATRIMONIO	804.936.405	816.863.813
PASIVO		
PASIVO NO CORRIENTE	-	-
DEUDAS FINANCIERAS	369.054.803	486.251.856
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	4.287.144	4.673.897
DEUDAS COMERCIALES Y OTRAS DEUDAS	23.871.575	71.031.379
PROVISIONES	1.869.321	2.122.063
PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDO	1.781.690	2.224.444
PASIVO POR INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS, ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS	4.425.695	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	405.290.228	566.303.639
SOBREGIROS BANCARIOS	-	-
PASIVO POR IMPUESTO CORRIENTE (IRAE)	1.112.547	10.585.727
DEUDAS FINANCIERAS	107.307.416	76.859.794
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	402.059	463.330
DEUDAS COMERCIALES Y OTRAS DEUDAS	442.658.519	403.722.490
INGRESOS DIFERIDOS	3.246.907	1.590.461
PROVISIONES	11.758.142	12.533.941
TOTAL PASIVO CORRIENTE	566.485.591	505.755.743
TOTAL PASIVO	971.775.819	1.072.059.382
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.776.712.224	1.888.923.195

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

TC 31122019 37,308

TC 31122018 32,406

EN PESOS URUGUAYOS**2019****2018****OPERACIONES CONTINUADAS**

INGRESOS NETOS

1.805.250.087

2.029.729.128

COSTO DE VENTAS

(1.444.376.303)

(1.587.028.699)

GANANCIA BRUTA**360.873.784****442.700.429**

GASTOS DE DISTRIBUCIÓN

(10.295.401)

(12.411.765)

OTROS INGRESOS

25.639.227

11.606.705

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

(214.209.872)

(230.248.477)

OTROS GASTOS

(14.500.442)

(9.666.944)

RESULTADO POR DETERIORO DE CRÉDITOS COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A COBRAR

(881.846)

(2.014.145)

RESULTADO OPERATIVO**146.625.450****199.965.804****RESULTADOS FINANCIEROS NETOS****(78.878.993)****(84.376.762)**

RESULTADO POR PARTICIPACIÓN EN ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTO

(7.692.876)

(9.740.167)

RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS**60.053.581****105.848.876**

GASTO POR IMPUESTO A LA RENTA

(19.400.113)

(21.399.515)

RESULTADO DE OPERACIONES CONTINUADAS**40.653.468****84.449.361****OPERACIONES DISCONTINUADAS**

RESULTADO DE OPERACIONES DISCONTINUADAS, NETO DE IMPUESTOS

(97.964)

5.520.592

RESULTADO DEL PERÍODO**40.555.504****89.969.953****RESULTADO ATRIBUIBLE A:**

PROPIETARIOS DE LA COMPAÑÍA

39.248.449

88.080.077

INTERÉS MINORITARIO

1.307.055

1.889.876

RESULTADO DEL EJERCICIO**40.555.504****89.969.953**

ESTADO DE PÉRDIDAS O GANANCIAS Y OTROS RESULTADOS INTEGRALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019		TC 31122019 37,308
		TC 31122018 32,406
EN PESOS URUGUAYOS	2019	2018
RESULTADO DEL EJERCICIO	40.555.503	89.969.953
OTRO RESULTADO INTEGRAL		
ITEMS QUE NUNCA SERÁN RECLASIFICADOS A RESULTADOS		
AJUSTES POR BENEFICIOS	(141.621)	138.500
REVALUACIÓN DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	(141.621)	138.500
ITEMS QUE SON O PUEDEN SER RECLASIFICADOS A RESULTADOS		
RES NEGOCIO EN EL EXTRANJERO-DIFERENCIA POR CONVERSION	19.066.337	25.459.475
RESERVA DE COBERTURA DE FLUJO Y EFECTIVO	35.370.260	7.269.345
	54.436.597	32.728.820
OTROS RESULTADOS INTEGRALES, NETOS DE IMPUESTO A LA RENTA	54.294.976	32.867.320
TOTAL RESULTADO INTEGRAL	94.850.479	122.837.273
TOTAL RESULTADO INTEGRAL ATRIBUIBLE A:		
PROPIETARIOS DE LA COMPAÑÍA	91.872.419	118.579.481
RESULTADO POR INTERÉS MINORITARIO	2.978.061	4.257.791
	94.850.480	122.837.273



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

Producción editorial y gráfica
ATLANTICOSUR
www.atlanticosur.net

Diseño gráfico y diseño:
Gabriela Sosa Paiva
gabrielapaivadaurado@gmail.com

Traducción:
TranSlate Traducciones
www.translatetraduccion.com

Fotografía:
Omar Bessonart
omarbessonart@gmail.com

ANNUAL REPORT
2019





▶ COMPANY INFORMATION	111
HISTORICAL OVERVIEW	112
VALUES AND PRINCIPLES	114
MISSION AND VISION	116
BOARD OF DIRECTORS	117
ORGANIZATIONAL CHART	120
A MESSAGE FROM THE PRESIDENT	121
A MESSAGE FROM THE GENERAL MANAGER.....	123
▶ STRATEGIC AGENDA 2019	125



INDEX

▶ MANAGEMENT	135
ENERGY PRODUCTS MANAGEMENT	136
PLANNING AND CONTROL	138
COMMERCIALIZATION OF ENERGY PRODUCTS	139
FOREIGN TRADE	140
NATURAL GAS	144
FUEL, LUBRICANTS AND SPECILTY SALES	145
PROCUREMENT	151
LOGISTICS	152



DEVELOPMENT AND MANAGEMENT 154

PLANNING AND DEVELOPMENT 156

CONTROL MANAGEMENT 157

EXPLORATION AND PRODUCTION 158

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY 159

RENEWABLE ENERGY DEVELOPMENT 160

PROJECTS OFFICE 161

ENVIRONMENT, INDUSTRIAL SAFETY AND QUALITY MANAGEMENT 162

ENVIRONMENT 163

OCCUPATIONAL HEALTH 164

INDUSTRIAL SAFETY 165

QUALITY MANAGEMENT 168



HUMAN RESOURCES..... 169

NEW TECHNOLOGIES AND DIGITAL STRATEGY..... 174

PORTLAND CEMENT PRODUCTION..... 180

INSTITUTIONAL COMMUNICATION..... 185

GOVERNANCE, RISK MANAGEMENT, AND COMPLIANCE..... 187



INDEX

▶ RELATED COMPANIES	189
ALUR - ALCOHOLES DEL URUGUAY S.A.	190
CABA S.A. - COMPAÑÍA ANCAP DE BEBIDAS Y ALCOHOLES S.A.....	191
CARBOCLOR S.A.....	191
DUCSA - URUGUAYAN FUEL DISTRIBUTORS S.A.....	192
CDP - CEMENTOS DEL PLATA S.A.....	195
MATRIZ – ASISTENCIA TÉCNICA Y SERVICIOS S.A.....	196
GASODUCTO CRUZ DEL SUR S.A.	196
GAS SAYAGO S.A.	197
PETROURUGUAY S.A.	197
CONECTA S.A.....	198
GASUR S.A. - GAS URUGUAY S.A.	198
▶ 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 m3 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.

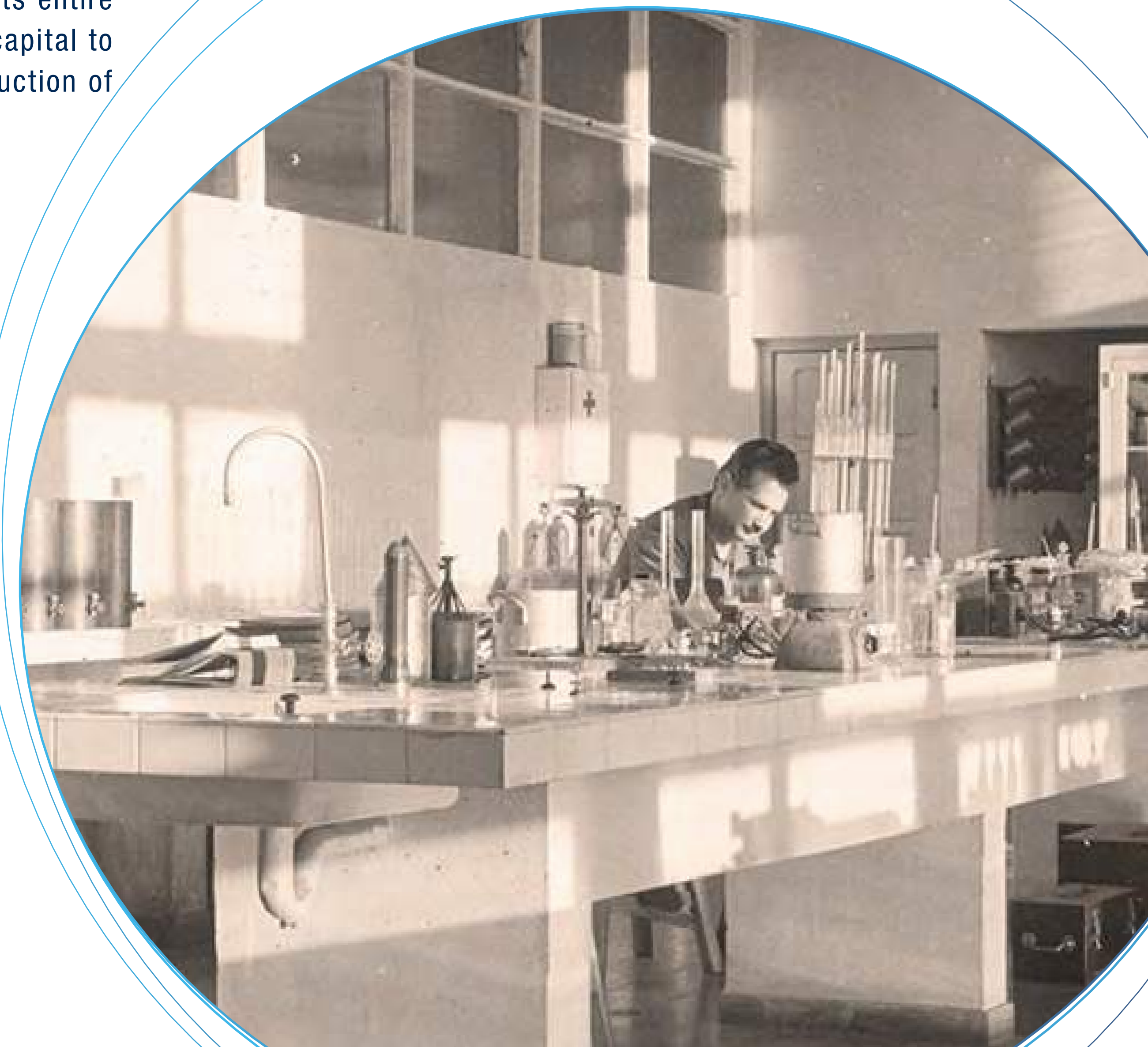
Among the most important technological advances is the installation of a Supervisory Control and Data Acquisition system (SCADA), by which the operation is commanded from a control room that supervises the refinery processes. This system allowed for substantial improvements in the control of processes,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





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.

HONESTY

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

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.

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.

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.

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.

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.

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.

MISSION AND VISION

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.

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.

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 June 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.

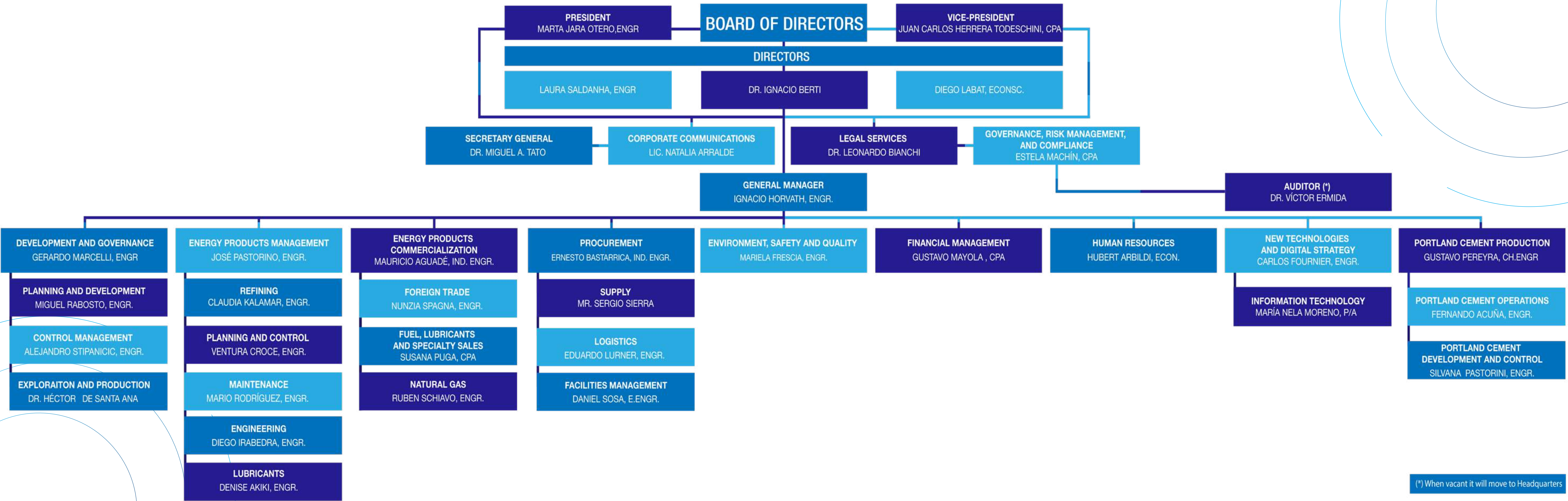


DIRECTOR

Diego Labat Legarra
EconSc., and CPA

Held office from May 29, 2015 to March 14, 2016,
and from June 07, 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.



(*) When vacant it will move to Headquarters

MESSAGE FROM THE PRESIDENT





It has been four years since the current Board of Directors assumed duties in ANCAP. We have traveled a path divided into two major stages. A first instance marked with reconstructing the company's sustainability, and a second stage in which once the strong financial and reputational crisis was overcome, we could face the future.

At the beginning, the whole focus was on restoring and consolidating financial health and aligning our portfolio with a strategic vision for the ANCAP Group, left in a delicate situation after its capitalization. Enough to envision the challenge involved in not having the certainty of being able to settle crude purchases in the short term. Assets were recomposed through considerable work from ANCAP teams and the government, and new credit lines were accessed. We must also recognize the effort of the entire Uruguayan society, which contributed to rebuild ANCAP's assets through its capitalization and new consumer rates during this stage. Being in constant dialogue with all the players, it was possible to "put the house in order" and reach a balance combining economic, social and environmental objectives in the best possible manner, always prioritizing personal safety.

Today we can proudly say that we have achieved financial stability, and we have been able to train our sights to give ANCAP a projection into the future. We are planning a future centralized on our customers, seeking to generate valued solutions for them. With an already consolidated agenda of projects focusing on costumers, efficiency, new business and human capital, we managed to resume ANCAP's industrial leadership through best practices and innovative solutions. Facing energy transition, we decided to join as pioneers in this irreversible global change and developed a series of projects that boost ANCAP with more environmentally friendly products in the short, medium and long term. Among these, the hydrogen pilot stands out, seeking to introduce mobility technology with zero pollutant emissions in Uruguay, seen as one of the main alternatives to fossil fuel. With a renewable energy matrix of almost 100%, Uruguay should take advantage of this opportunity and generate synergies in order to stay at the forefront of the energy transition and make use of its native sources.

I am convinced that as a flagship company for all Uruguayans, ANCAP has the responsibility of being a pioneer and a reference for the whole country, introducing cutting-edge technologies that can contribute to the country's well-being.

At the end of this period I am proud to say that thanks to great teamwork, ANCAP is today a sustainable company with projections into the future. With a professional structure and a policy of transparency and dialogue we can live up to the expectations of all Uruguayans and we can be the ANCAP we all deserve.

Marta Gabriela Jara Otero, Eng.
President of ANCAP

MESSAGE FROM THE GENERAL MANAGER





2019 was a year of important achievements for ANCAP. Positive economic results were consolidated while maintaining a strong work commitment focused on safety and environmental care, and there were no serious accidents involving workers, contractors or employees. We fully complied with environmental care without major incidents.

In business, we have implemented the risk management program, effecting crude hedging through physical purchases against delivery, deferred through derivative financial instruments (Asian call option). Regarding the risk management of foreign currency, swaps were contracted with the Central Bank of Uruguay allowing to mitigate fluctuation impacts of this variable.

Regarding Fuels, the benefits derived from our refining activity were maximized with exports of Gasoline and Propylene to the Argentine market, a milestone with great growth prospects that allows optimizing the use of assets.

Based on cost efficiency and operational excellence in 2019, it was possible to close the price gap in Fossil Fuels with respect to import parity at the lowest historical values.

The Lubricants area returned favorable results and Natural Gas (after more than fifteen years of losses), positive consolidated numbers for the second year in a row. The Cement Business losses were minimized to 8 million dollars.

In 2019 we continued working on the line drawn, reorganizing work with a view to the future, specifying important stages of the Company's Strategic Agenda.

Important challenges await us in 2020, finding a solid ANCAP with a team of workers ready to the task.

Ignacio Horvath, Eng
General Manager ANCAP



STRATEGIC AGENDA

Towards a project management culture

Economist Carolina Vázquez, head of the Projects Office, points out that the 2019 Strategic Agenda was the result of work began in 2018 from the Strategic Reflection process. Personnel from different levels of the organization and from our related companies ALUR, DUCSA and Cementos del Plata, actively participated in this process.

Together with the Board of Directors, General Management and first-line managers, the strategic guidelines were defined, leading to four focuses to begin working with a vision of the future.

The mode of operation was through different methodology workshops, where initiatives emerged to be presented and analyzed. Priority was given to those with the greatest potential, which were considered best for developing.

28 proposals were identified that, adjusted to the vision and mission of the company, allow defining where ANCAP is heading in this changing world, aligning with trends, adapting technology and attentive to market demands. Adapting activities through strategic planning, directed towards the upcoming year and the medium term.

Vázquez points out that longer-term activities have also been undertaken, such as a prospective process towards 2030. .

The Strategic Agenda is a mechanism that must be repeated at least every two years to adapt the course of action and analyze what has been done, allowing for potential reaction times to any change.

"To react in time we must keep present what things we must change in order to be in the place we must be", and adds "It is something dynamic that has to be reviewed periodically to adapt to the reality of the company as it changes."

The company is attentive, looking for efficiency in costs, procedures, processes and technology... "A strategic map of objectives should reflect this, and our initiatives should also go hand in hand with what is compiled by the Strategic Agenda."

The current year Agenda has a given visibility, as well as the new way in which it related to everyone, allowing for greater levels of involvement and commitment.

"We sought to clearly define who would lead each project, seeking for other than managers. This allowed the involvement of different people from each area to position themselves as experts on the subject. It was an instance of recognition for many people," says Vázquez.

New technologies are present to support the 28 projects to be realized. Many of the proposals received are already in execution and in advanced process. At the end of the conversation, Vázquez highlighted the importance of the closing event which had a large audience of employees that attended the open call, and where the Strategic Agenda was presented by those involved.

The idea is to take the samples, conclusions, results, proposals and processes to the plants throughout the country, to be able to listen to workers concerns and to exchange opinions and experiences.

SUBJECT AREA

PROJECT

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

TALENT

MANAGEMENT

OBJECTIVE

Develop actions for talent management.

Composed of 3 projects:

- Performance evaluation by competence.
 - Critical points map.
 - Rotation plan.

STRENGTHENING WORK

ENVIRONMENT AND INTEGRATION

OBJECTIVE

Identify elements to be improved in the work environment through an internal survey.

SUBJECT AREA

PROJECT

INDUSTRIAL EFFICIENCY,
ENVIRONMENTAL IMPROVEMENT AND SAFETY

IOT IN

ALUR

OBJECTIVE

Internet of things application pilot aiming at generating predictive maintenance and improving workers' safety.

INDUSTRIAL EFFICIENCY PROGRAM

AT LA TEJA PLANT

OBJECTIVE

Increase industrial efficiency by implementing projects to:

- Reduce energy consumption
- Optimize water usage
- Adapt offsites for blending automation.

REFINING WASTE

VALUATION

OBJECTIVE

To value waste as Portland cement and Refinery input.
Composed of 5 projects.

SUBJECT AREA

PROJECT

**Portland cement operational
IMPROVEMENT PROGRAM**

OBJECTIVE

Set of projects:
Increasing operational availability and reliability
Mitigate environmental effects
Reduce costs and optimize expenses
Improve industrial safety.

**OPTIMIZATION AND
BUSINESS CONTINUITY**

**BOTTON
LOADING**

OBJECTIVE

Improve fuel distribution truck and railcar loading
by integrating bottom loading systems.

**LPG BUSINESS
OPTIMIZATION**

OBJECTIVE

Analyze alternatives
to the current business model.

**JET A1 FUEL DISTRIBUTION
MODEL - CARRASCO**

OBJECTIVE

Analyze alternatives to the distribution model,
considering cost reduction
and investment profitability.

SUBJECT AREA

PROJECT

TUGBOAT VIII

REPLACEMENT

OBJECTIVE

Acquisition of a tugboat for crude unloading operations and maintenance of the Terminal del Este's Buoy.

OPTIMIZATION AND BUSINESS CONTINUITY

FUEL DISTRIBUTION

OPTIMIZATION

OBJECTIVE

Implement systems and technology to allow complete automation processes.

DEASPHALTING

PLANT

OBJECTIVE

Build a deasphalting unit at La Teja to minimize fuel oil production, increase high-value products and facilitate the production of asphalt cements.

FLUVIAL FUEL UNLOADING

IN PAYSANDU

OBJECTIVE

Construction of a loading/unloading facilities to ensure continuity of service, complying with efficiency, environmental and safety standards.

SUBJECT AREA

PROJECT

ADDED-VALUE PROPOSITIONS

FOR CUSTOMERS OF THE GROUP

OBJECTIVE

Added-value propositions for customers of the ANCAP Group of Companies focused on corporate clients, to procure their loyalty to DUCSA, ALUR and Cementos del Plata.

CUSTOMERS AND COMMUNICATION

STRENGTHENING OF INTERNAL AND EXTERNAL COMMUNICATION

OBJECTIVE

Internal communication plan with Portal updates to improve communication within the organization, and externally to position the innovative agenda.

APP

SERVICE STATIONS

OBJECTIVE

Development of a consumer mobile app that includes product sales and retrieval, promotions, service station georeferencing, etc.

SUBJECT AREA

PROJECT

FINE LIMESTONE FOR

AGRICULTURAL LIMING

OBJECTIVE

Valorize and commercialize limestone by-products for agricultural land improvement.

NEW BUSINESS DEVELOPMENT

EXPAND ADDED-VALUE

OFFERINGS IN SERVICE STATIONS

OBJECTIVE

Provide new benefits that generate value to our customers.
Exclusivity agreements, promotion of the Group's products, electric mobility, joint ventures, etc.

VERNE

OBJECTIVE

Case studies for the use of Hydrogen fuel, a roadmap for a test case to learn of its application and functionality at nationwide level.

HYDRATED LIME FOR ROAD SYSTEMS,

INDUSTRIAL AND CONSTRUCTION SECTORS

OBJECTIVE

Facilities Adaptation for its production and marketing, diversifying our products portfolio.

SUBJECT AREA

PROJECT

AUTOMOTIVE GRADE

UREA PRODUCTION

OBJECTIVE

Installation of a plant for the production of aqueous urea solution for Euro V vehicles.

The project includes production by ALUR and marketing by DUCSA.

NEW BUSINESS DEVELOPMENT

MODULAR SERVICE

PILOT STATION

OBJECTIVE

Implementation of a modular self-service station to supply small towns, with economic efficiency and generating replicable learning for other areas.

Pilot station installed at Termas del Arapey.

ASPHALT

EMULSION PLANT

OBJECTIVE

Installation of a Plant to eliminate the use of products not compatible with current environmental regulations, diversifying our products portfolio.

SUBJECT AREA

PROJECT

ORGANIZACIONAL READINESS

IDENTIFICATION, REDESIGN

AND AUTOMATION OF PROCESSES

OBJECTIVE

Identify processes that may be automated to impact efficiency.

Composed of 3 projects:

- Optimization of purchasing processes.
- Redesign and automation of processes, records tracking.
- Redesign and automation with focus on critical processes.

REDESIGN OF

INFORMATION SYSTEMS

OBJECTIVE

Determine sets of priority information and track their data mapping generation..



MANAGEMENT



ENERGY PRODUCTS MANAGEMENT

Technology allows us to reduce costs and increase values

Engineer José Pastorino, head of Energy Products Management, evaluates that this is one more year where the demand for the most important products in the market, diesel and gasoline, has been fulfilled.

He also highlights the importance of having obtained a supply contract with the wood pulp mill Montes del Plata for residuals placement, which in our country, as in the world, their usage is being replaced with cleaner ones. This allows the company to place its fuel oil production as well, fully satisfying the needs of the local market.

Relevant data for the 2019 fiscal year has been “the export to Argentina of high-octane gasoline (15,000 m3), at a good price, demonstrating that the Refinery can market gasoline competitively in the region.”

Another highlight this year was the completion of “a placement of polypropylene-rich propane, also to Argentina, generating more value to that stream with a product in high demand from the petrochemical plastics industry.”

“We are giving our products the best possible value and achieving greater value generation for the business.”

Migrating our gasolines and diesel to Euro V fuel standard is a leap in quality and a very remarkable achievement, in addition to the incorporation of technology advancement project. “We will quickly fall behind in this business, if we don't apply technology,” warns Pastorino. He adds that as a consequence of reductions in the residuals market, the Company is working on a new Refinery process which will generate even more value. “it will reduce residuals production while increasing the production of distillates, thus allowing us to produce asphalt with a greater variety of crude oils. It's the first step of a process that we will undertake in 2020.”

In reference to production, Pastorino outlines his satisfaction in being able to cover the demand for products within the domestic market, and in placing products in the international market. “We've had contacts with those in the Argentinean market interested in making outsourcing contracts, that is providing the crude to its processing, to receive processed products. We are looking for different ways to increase the Refinery's production value while lowering costs”.

Another prominent project in the works is Co-processing, an alternative to incorporate renewables with a cheaper alternative, as in biodiesel. “In this way we incorporate renewable low-cost raw materials into the fuel, an alternative that is being used successfully in other markets. It is basically a process through which the oil or grease is hydrogenated and becomes hydrocarbon. This is an economical production process that we endeavor to launch in 2023, during the next Refinery maintenance shutdown,” said Pastorino.

Regarding management upgrading, new procedures are being incorporated with Maintenance Management to initiate processes that may allow Maintenance certification of an ISO standard.

Pastorino adds: “we continue to see growing demand in the region, even with stagnant economies. Argentina for example, is an importer of gasoline, diesel, aviation fuel and asphalts”.

“Our obligation is to continue being more competitive versus the import alternative. The challenge is to demonstrate the importance of refining profitably in the country. Costs are one thing and rates are another”.

The next refinery maintenance shutdown is scheduled for 2023, and Pastorino highlights that there will be important modifications in one of the main stages of the refinery process to improve economic and efficiency performance, environmental improvements and the partial renovation of equipment. “It's an important project in which we are already working with the support of a task planning company.”

In summation, he states, “we continue to work on the environment, on process improvement, on the incorporation of technology and in new markets. We live in a process of continuous improvement”.

PLANNING AND CONTROL

All production activities within our core business are contained here, aimed to achieve operational excellence, increase productivity and improve the product quality.

The focus has been to ensure the supply of the national domestic market within the business directives, including control of manageable costs, ensuring the operation of the supply chain and strengthening operation safety.

After the last Refinery Maintenance Shutdown, the Units have been in normal operation, except for isolated incidents such as the power outage that affected several countries in the Southern Cone.

At the end of the year, the amount of raw material processed was 2.56 million cubic meters. This includes the processing of crude oil and other raw materials, of which crude oil reached 2.43 million cubic meters.

The increase in processing capacity allowed supplying the domestic market, bunker market and exports, including the fuel needs for electricity generation, thus reducing the fuel imports volume as compared to previous years. The year ended with no need for diesel imports, and gasoline was exported only once.

15.1 million barrels of crude oil were imported, bought in international spot markets. Within this diversification, the purchase of crude oil shipments from the USA increased. These have recently been offered in international markets. The average quality of the crude oil purchased was 37 API and of 0.3% sulfur content.

Various goals related to operational performance were set for the year, the evolution of which is monthly reported to Management. Namely:

- Use of Units: it is a comprehensive use value for the refining complex, which includes the weighted contribution of each Unit; the goal was set at 71.5% and closed at a slightly lower close value. The reduced demand for oil derivatives as compared to the previous year largely explains this deviation.
- Mechanical availability of Units: it reports the number of hours in the year during which a Unit cannot operate due to mechanical reasons, which reached and exceeded the proposed goal of 97%.
- Energy intensity index: a measure of the energy use efficiency in the production process. The goal of 121% was slightly exceeded, and this is explained by the deviation from the unit utilization goal.
- Crude oil and product inventories: a total goal of 670,000 cubic meters of crude oil and oil products was set, with an average value for the year of 577,000 cubic meters. This goal was achieved without affecting the supply availability to meet demand.

As for biofuel mixing guidelines, the content of bioethanol in gasoline was maintained nationwide: 9% in the volume of Super 95 30S gasoline and 10% in Premium 97 30S gasoline. In addition, the biodiesel fuel content in diesel was maintained at 5% on average during the whole year. From January 1, 2020, there will be a change in the quality specification of consumer fuels on vessels worldwide. This new specification, called IMO (International Maritime Organization) 2020 substantially reduces the sulfur content in fuel oil, thus decreasing the environmental impact of emissions.

Blending strategies were developed to make this product available for customers in December 2019..



COMMERCIALIZATION
OF ENERGY PRODUCTS

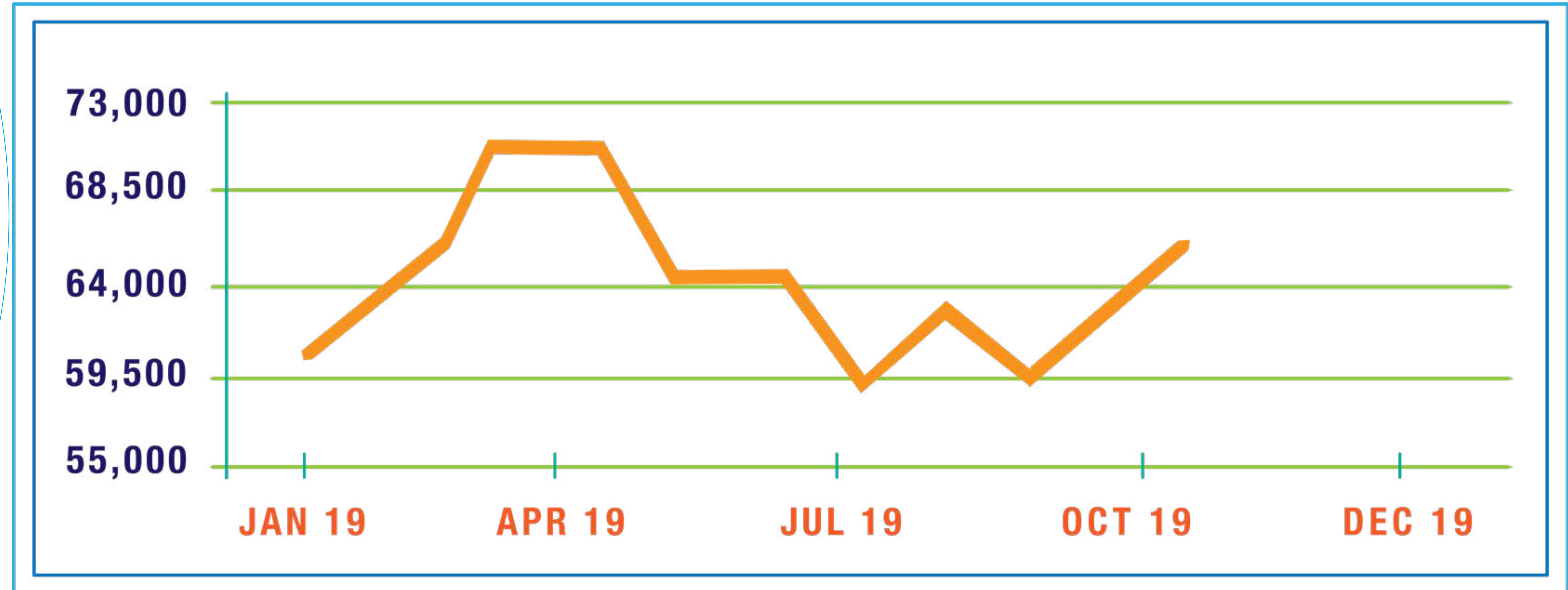
RIODELOS PAJAROS

FOREIGN TRADE

In the international market, the year showed values ranging from 59 to 71 USD per barrel (/bbl.) for Brent DTD crude benchmark. The average reference Brent DTD barrel price was US\$ 64 against US\$ 71 in 2018.

The year started at US\$ 53.85 per barrel, with fluctuations ranging from a minimum of US\$ 53.235 per barrel in January to a peak value of US\$ 74.69 per barrel in May. The prices of oil derivatives kept pace with the evolution of crude oil prices.

DATED BRENT (USD/BBL)

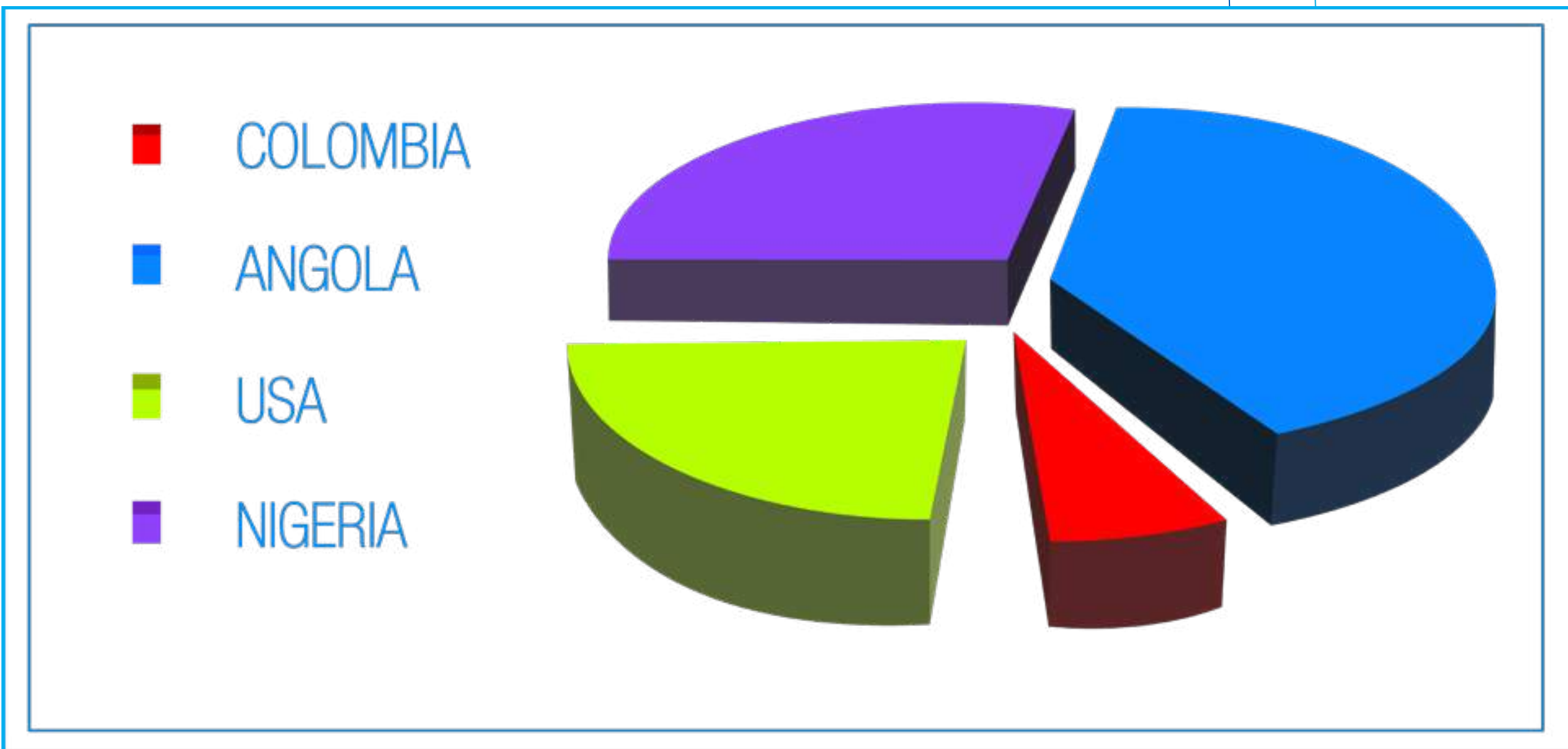


IMPORTS AND EXPORTS

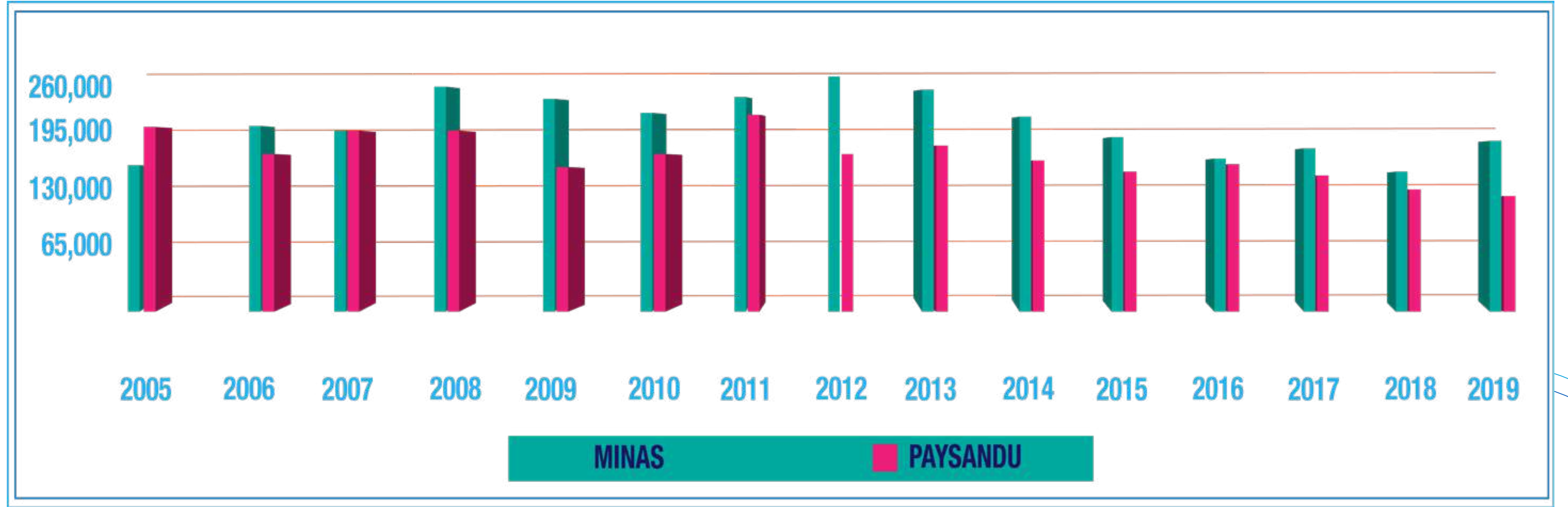
The nationwide supply of crude oil and derivatives was optimized through the diversification and expansion of markets.

The volume of crude oil purchased was 15,080,500 bbls. The sources of crude oil supply were Angola, Colombia, USA and Nigeria, all purchased in the spot market.

CRUDE IMPORTS BY ORIGEN (%)

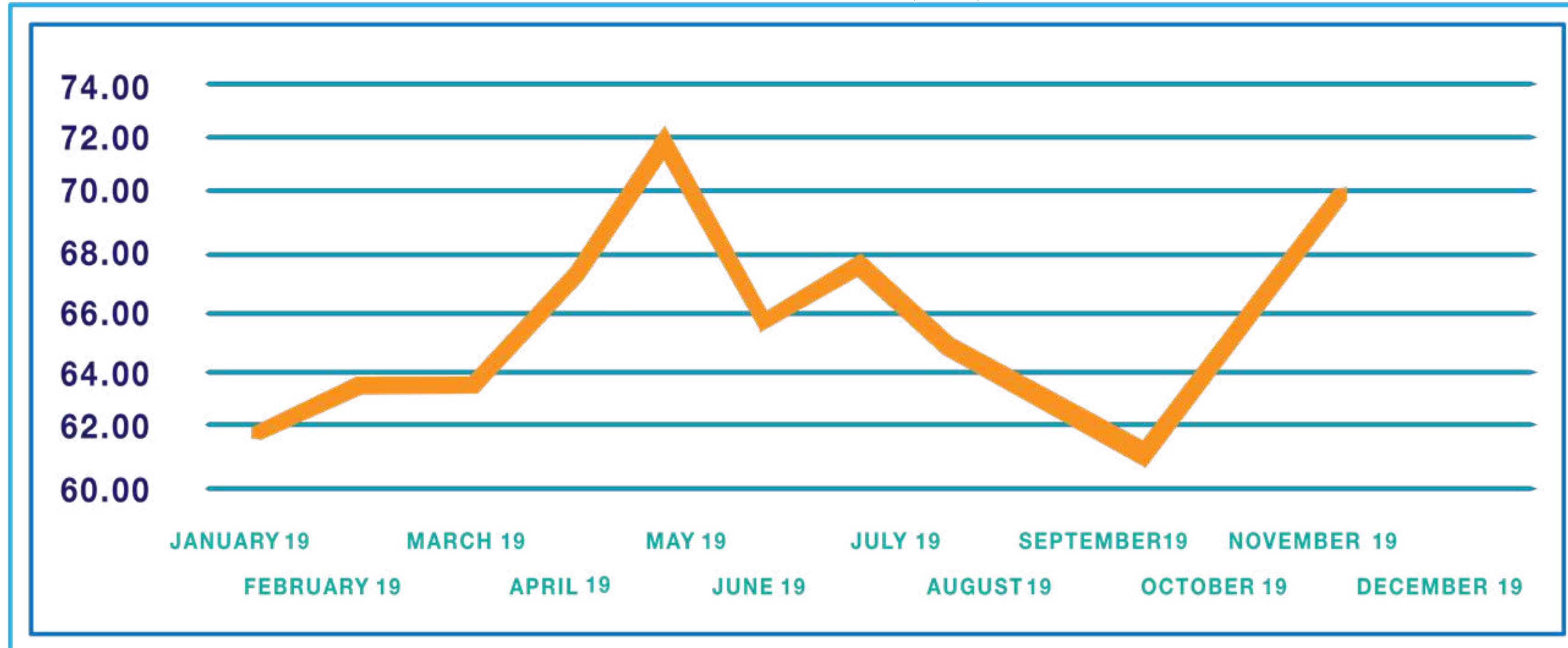


CRUDE IMPORT VOLUME BY ORIGEN (BBL.)



Monthly average price of imported crude (Cost and Freight - CNF) ranged from \$ 60.22 to \$ 74.06 USD/bbl.

MONTHLY AVERAGE OIL PRICE CNF (USD/BBL.)



The total volume of liquid derivatives was of about 48,192 m3.

The imported volume of Petcoke destined for ANCAP's Portland cement and lime plants, and private cement plants amounted to 75,126 Mt. Shipments arriving to the ports of Montevideo and Fray Bentos were transported by truck to the Minas, Paysandú and Treinta y Tres plants. There were also imports transported exclusively by road from Brazil to Treinta y Tres.

A marginal volume of approximately 809 Mt of a propylene-high propane was exported during the year.

The Web portal's IT tool continues being used for emission, receiving and internal management of crude and derivatives imports and derivatives exports. This year, this IT tool was enhanced, introducing changes for suppliers that allow them to view their performance history file and an e-form to submit crude oil proposals, which has enabled the automation of the internal process for the analysis of proposals.

FREIGHT

No tanker ships were hired to transport crude oil, since the total deliveries of the purchase were DAP José Ignacio and DAP La Teja facilities.

2019 CRUDE OIL IMPORTS BY SOURCE

SOURCE	VOLUME (BBLs)
Angola	6,517,270
Colombia	747,623
Usa	4,013,842
Nigeria	3,801,765
TOTAL	15,080,500

2019 LIQUID DERIVATIVES IMPORTS BY SOURCE

PRODUCT	SOURCE	VOLUME (M3)
Avgas 100 LL	Usa	1,971.00
Butane	Dominican Rep. / Argentina	18,547.00
Deodorized Butane	Argentina	77.50
Hexane	Argentina	388.50
Propane	USA / Dominican Rep. / Argentina	27,208.00
TOTAL		48,192.00

2019 PETCOKE IMPORTS BY SOURCE

Source	VOLUMEN (tm)
Brazil	12,258
Colombia	31,096
USD	31,772
TOTAL	75,126

NATURAL GAS

Natural Gas business includes import, transport and commercialization to large costumers and distributors. ANCAP imports all the natural gas consumed in Uruguay, from the Argentinian State company IEASA (Formerly ENARSA).
No accidents have been reported to December 2019.



FUEL, LUBRICANTS AND SPECIALTY SALES

DOMESTIC FUEL MARKET

ACCUMULATED DOMESTIC MARKET SALES COMPARISON TO DECEMBER 2018-2019

PRODUCT TYPE (THOUSANDS OF M3)		2018	2019	VARIATION 2018/2019	
LPG	Butane	Odorless Butane - 45 Kg Cylinder	0.09	0.09	1.8 %
		TOTAL BUTANE	0.09	0.09	1.8 %
	Propane	Industrial Propane	8.6	7.6	-11.8 %
		Supergas In Bulk	40.7	40.0	-1.7 %
	TOTAL PROPANE	49.4	47.6	-3.5 %	
	Supergas	Super Gas	182.7	183.6	0.5 %
	TOTAL SUPERGAS	182.7	183.6	0.5 %	
TOTAL LPG	232.2	231.4	-0.4 %		
WHITE OILS	Diesel	Gas Oil 10-s	10.5	9.5	-9.5 %
		Gas Oil 50-s	883.5	907.7	2.7 %
	TOTAL DIESEL	894.0	917.2	2.6 %	
	Gasoline	Premium 97 30-s	87.1	88.9	2.0 %
		Super 97 30-s	757.9	773.9	2.1 %
	TOTAL GASOLINE	845.0	862.8	2.1 %	
	Kerosene	Lighting Kerosene	6.5	5.9	-9.0 %
TOTAL KEROSENE	6.5	5.9	-9.0 %		
TOTAL WHITE OILS	1,745.5	1,785.9	2.3 %		
BLACK OILS	Fuel Oil	Medium Fuel Oil	27.2	26.0	-4.6 %
		Heavy Fuel Oil	31.3	29.5	-5.7 %
TOTAL FUEL OIL	58.5	55.5	-5.2 %		
TOTAL BLACK OILS	58.5	55.5	-5.2 %		
SOLVENTS	Aromatics	Turpentine	1.9	2.0	3.8 %
		Commercial Grade Hexane	0.4	0.4	9.1 %
	TOTAL AROMATICS	2.3	2.4	4.7 %	
	Solvents	Disan	0.09	0.09	-5.0 %
		Solv. 11 97	0.02	0.02	-5.4 %
	TOTAL SOLVENTS	0.11	0.11	-5.1 %	
	Kerosenes	Pesticide Base	0.06	0.07	17.2 %
Kerosole		0.02	0.02	-13.9 %	
TOTAL KEROSENES	0.08	0.09	10.1 %		
TOTAL SOLVENTS	2.51	2.62	4.4 %		
ASPHALTS	Cements	Asphl. 150/200 In Bulk	12.5	7.7	-38.7 %
		Asphl. Ac-20 Bulk + Asphl. Ac-30 Bulk	63.8	52.6	-17.5 %
	TOTAL CEMENTS	76.3	60.3	-21.0 %	
	Diluted	Asphl. Mc1 In Bulk	7.9	7.0	-12.0 %
		Asphl. Rc2 In Bulk	10.6	9.3	-11.8 %
TOTAL DILUTED	18.5	16.3	-11.9 %		
TOTAL ASPHALTS	94.8	76.6	-19.2 %		
TOTAL DOMESTIC MARKET		2,133.5	2,151.9	0.9 %	

Domestic Market commercialized total to December 2019 underwent an upward variation of 0.9%, as compared to the same period in 2018 (excluding sales to UTE for power generation and Petcoke for cement companies).

White fuels total increased by 2.3% during this period. Mixing with biofuels continued in gasolines and Gas Oil 50S.

Within the Diesel line, the increase was of 2.6% in the current year as compared to the same period in 2018. In particular, Gas Oil 50S had a 2.7% growth, while Gas Oil 10S demand decreased by 9.5%. Within the application of new technologies in 2019 the specifications of Gas Oil 10S were adapted to the Euro V European emission standards.

There also was a 2.1% sales increase between the annual demand of Gasoline in 2019 versus 2018. Within this group, Super 95 30S gasoline increased by 2.1% and Premium 97 30S gasoline by 2%.

To continue with the improved quality in fuels for the domestic market in Uruguay, gasoline specifications were also adapted, becoming suitable for vehicles that comply with the Euro V European standards and above.

Regarding LPG group of products, sales did not have significant changes overall in its annual comparison. But uneven variations were observed for the products comprising it. Propane sales fell 3.5%, but Super Gas sales increased 0.5%. Butane increased by 1.8%, although in comparison, the volume is significantly smaller than the former.

As for Heavy (Black) products, the demand decreased 5.2%. Heavy Fuel Oil fell 5.7% and Medium Fuel Oil by 4.6%, while Solvent product sales increased 4.4%.

The Asphalt group sales decreased sharply 19.2% after a year of record sales. Asphalt cements sales fell 21%, and diluted asphalts fell by 11.9%. This decrease is because the comparison is made over a year of high sales such as 2018.

The management and sale of Petcoke in the Uruguayan domestic market continued to ANCAP's industrial plants and private customers. Only 2019 volume of sales to private customers are shown in the following table, which justifies its variation impact:

PRODUCT TYPE (TONS)	2018	2019	VARIATION 2019 / 2018
SOLID FUELS			
PET COKE ANCAP	24,310	-	N/A
OTHER PETCOKE	46,982	54,482	16 %
TOTAL PETCOKE	71,292	54,482	-24 %
Total SOLID FUELS	71,292	54,482	-24 %

As for the generation of electric power, the volumes of Fuel Oil and Diesel sold to UTE show a sharp drop. There were no Fuel Oil sales in 2019, and a decrease of 74% was observed in Diesel sales during this period.

PRODUCT TYPE (THOUSANDS M3)			2018	2019	VARIATION 2019 / 2018
WHITE OILS	DIESEL	Gas Oil 50-s	86.0	21.9	-74 %
	TOTAL WHITE OILS		86.0	21.9	-74 %
	BLACK OILS	Fuel Oil	Fuel Oil Motores	25.6	0.0
TOTAL BLACK OILS		25.6	0.0	-100 %	
TOTAL UTE MARKET			111.6	21.9	-80 %

Energy contributions from renewable sources reduced UTE's fossil fuel needs for electricity generation.

BUNKER MARKET

PRODUCT TYPE (THOUSANDS M3)		CURRENCY	2018	2019	VARIATION 2018/2019
INTERMEDIATE FUEL OIL (IFO)	Ifo 180 Cst	SF	0.0	0.0	0 %
		FF	2.1	1.2	-44 %
	Ifo 380 CST + Ifo 380 CST LSFO	SF	0.4	0.0	-100 %
		FF	63.6	70.8	11 %
	TOTAL INTERMEDIATE FUEL OIL			66.1	72.0
DIESEL	Marine Gas Oil	SF	34.1	31.7	-7 %
		FF	94.0	104.8	12 %
	Gas Oil 50-s	SF	0.0	0.0	0 %
	Antártic Gas Oil	SF	0.2	0.2	1 %
		FF	0.0	0.0	0 %
	TOTAL DIESEL			128.2	136.6
AVIATION FUEL (AVGAS)	Avgas 100 Octane	SF	2.4	2.4	-1 %
		FF	0.1	0.0	-47 %
	TOTAL AVIATION FUEL			2.53	2.47
JET A1	Jet A1	SF	2.7	2.8	5 %
		FF	129.9	121.3	-7 %
	TOTAL JET A1			132.6	124.1
TOTAL BUNKER MARKET			329.4	335.2	2 %

The total commercialization of bunker products increased 2% compared to the previous year. Jet A-1 fuel sales decreased 6%, basically affected by the 7% demand drop in Foreign Flag (FF) Jet A-1 fuel, as a consequence of the decrease and/or removal of flight routes from commercial airlines, which occurred at the end of 2018. A drop of 2% in aviation fuel is observed, mainly due to the reduction of National Flag (SF) aircrafts purchases, which represents the largest volume of the limited demand for this product.

Sales of Marine Gas Oil increased 7%, since competitive prices and product availability in the regional market made possible to capture the demand from international vessels. Intermediate Fuel Oil grew by 9%, due to greater product availability, competitive prices and better delivery logistics, since vessels inactive in 2018 have resumed their activity.

LUBRICANTS MARKET

LUBRICANTS MARKET SALES

Market Segments /m3	PRODUCT SUBGROUP	2018	2019	VARIATION 2019 /2018
DOMESTIC MARKET	Automotive	4,217	4,143	-2 %
	Greases (ton)	106	105	-1 %
	Industrial	1,002	1,036	3 %
	Marine	58	58	-1 %
TOTAL LUBRICANTS DOMESTIC MARKET		5,383	5,343	-1 %
EXPORT MARKET & BLENDING	Industrial	24	22	-7 %
TOTAL LUBRICANTS EXPORT MARKET & BLENDING		24	22	-7 %
TOTAL LUBRICANTS SALES		5,407	5,366	-1 %

In an increasingly competitive context, ANCAP Lubricants business maintains its leadership within the CALU (Uruguayan Chamber of Lubricants) member companies attaining a global share of more than 28% in the Uruguayan market, in which more than 30 foreign brands compete freely.

A storage tank renovation plan is being implemented, and it will be completed in 2020-2021 as part of the series of annual investments of more than one million dollars to maintain the competitiveness of the business and boost the development of services, promoting the positioning of the lubricants laboratory as a benchmark in our country.

As for lubricant exports, commercialization to the Paraguayan market continued.



▶ BUNKER MARKETS AND FREE ZONE ACTIONS

- A Sulphur content reduction in marine fuel was implemented in late 2019, in accordance to the IMO2020 Regulation of the International Maritime Organization regarding environmental improvements.
- Supply to the UPM paper mill continued with a contract for 2020.
- A supply contract was executed with Montes del Plata paper mill, valid until September 2021.

▶ SALE ACTIONS AND RELATIONS WITH STATE CLIENTS DIRECTLY SUPPLIED BY ANCAP

- The incorporation of public fleet vehicles into the SISCONVE (Vehicle Control System) continued, reaching 16,200 vehicles..
- On-demand training was provided to different organizations.
- 83 ANCAP service stations were incorporated into the electronic fuel voucher system and 141 into the SISCONVE.
- SISCONVE-related invoicing and electronic voucher process were automated.
- State clients joined a lubricant purchase mode allowing them - once the product is invoiced by ANCAP - to pick up lubricants at ANCAP service stations.

▶ ACTIONS RELATED TO TECHNICAL ASSISTANCE TO THE COMMERCIAL MARKET

As part of the fuel modifications, a communication campaign was delivered through presentations to publicize the cold properties specification changes of the different Diesel fuels. This was also done at ACAU [Motor Trade Association of Uruguay] in order to announce the modifications to the specification of gasolines and Gas Oil 10-S to comply with the EURO 5V standard.

The UNIT ISO 9001:2015 standard certification was obtained, aiming at improving the customer/user experience.





PROCUREMENT

LOGISTICS

Work continued on all projects and management features to contribute to their efficiency, reliability and robustness, aimed at improving operational safety and environmental care.

Below is a summary of the most important projects and their progress.

▶ “BOTTOM LOADING” PROJECT. - VENTRAL LOADING

Objective:

Migrating the primary and secondary logistics distribution operations to Bottom Loading mode.

Scope: All ANCAP distribution plants, truck fleets (owned and third party), rail-cars, and adaptation of the operating procedures.

Status:

Phase 1: Works at La Tablada Plant: Opening of the public tender complete, in the process of being awarded.

Phase 2: Evaluation of Uruguay’s tank truck fleet transformation: Abbreviated public tender awarded.

▶ NEW FLUVIAL DISCHARGE FACILITIES AT PAYSANDÚ

Objective:

Logistical, strategic, economic and improvement objectives on operational safety and environmental care.

Status:

Public tender was opened. Awarding remains under study.

▶ FIRE CONTROL SYSTEM IMPROVEMENTS
AT LA TABLADA AND TERMINAL DEL ESTE

Status:
At Terminal del Este: Works in significant progress.
At La Tablada: Public tender planned for 2020.

▶ NEW EFFLUENT TREATMENT FACILITIES AT PLANTS

Status:
Terminal del Este, La Tablada and Juan Lacaze: Plants already built and operating.
Treinta y Tres and Durazno: Bidding specifications are still being drafted.

▶ PURCHASE OF A MULTIPURPOSE TUGBOAT
FOR OIL BUOY OPERATIONS

Objective:
Replacement of the ANCAP VIII Tugboat used for 40 years.

Status:
Bidding specifications completed. The administrative process for public tender is in progress.

▶ INCREASE STORAGE CAPACITY AT THE CARRASCO PLANT

Objective:
Adequate attention to new demands.

Status:
Work in progress. Operations planned for the first quarter of 2020.

▶ NEW PROPANE LOADING DOCK
AT LA TABLADA PLANT

Objective:
Adequate attention to demands.

Status:
Works are well advanced. Operations will start in 2020.

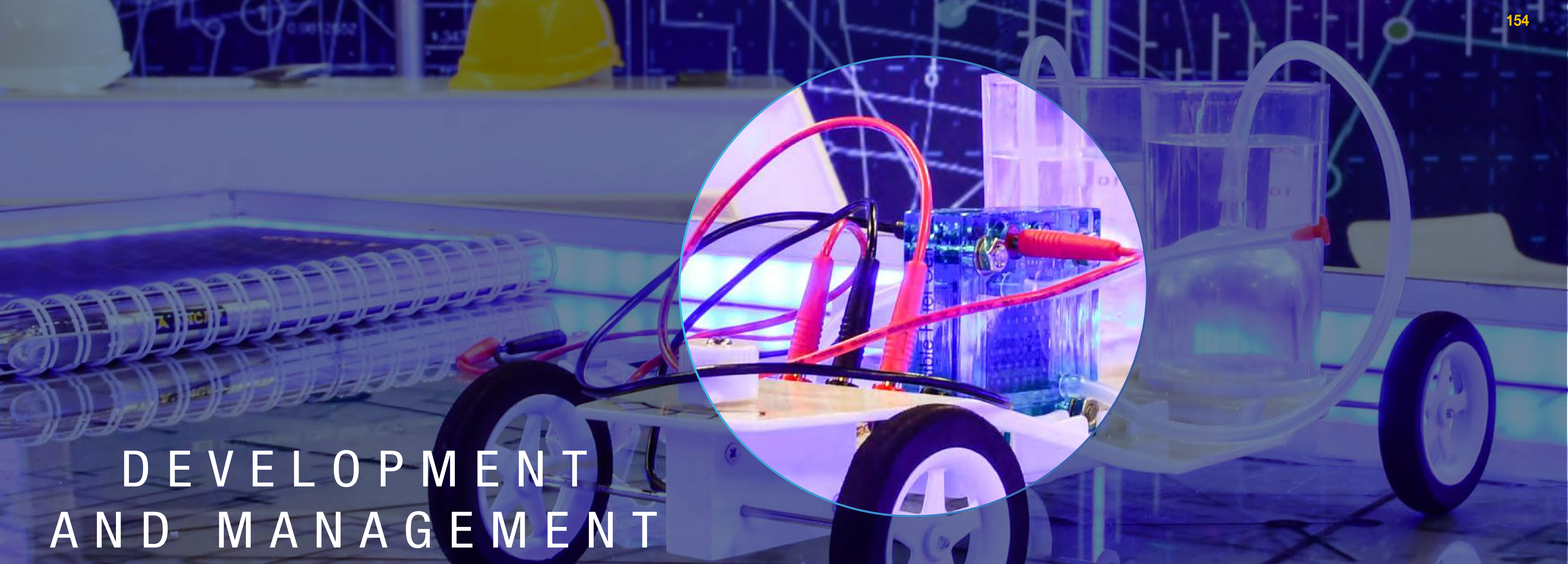
▶ REPLACEMENT OF ANCAP IX TANK VESSEL FUNCTIONS

The contracting of a "bareboat charter" has been agreed. It means that the company rents the vessel - in this case including Captains and Chief Engineers - while ANCAP provides the rest of the crew.

Public tender awarded. Vessel awarded: Malva H, 123 m in length and more than 8000 m3 of transport capacity.

Vessel in the process of obtaining all the certificates required, national flag and dock mooring.

It is expected to start operating within the first two months of 2020.



DEVELOPMENT AND MANAGEMENT



All activities have been oriented by the guidance of the Sustainable Development Goals (SDGs). The continuation of the joint work by the MIEM [Ministry of Industry, Energy and Mining], UTE and ANCAP was agreed to conduct a test project for hydrogen generation from electricity. A working group was set up to execute this project called Proyecto VERNE [VERNE Project].

HYDROGEN PROJECT

Progress was made in the development of Proyecto VERNE, for green hydrogen production in a pilot plant and its use in electric vehicles with fuel cells, focused on heavy and long-distance transport.

This project is aligned with non-polluting energy policies in the transportation sector, which Uruguay has been promoting based on commitments undertaken under the Paris Agreement.

PLANNING AND DEVELOPMENT

The 2019 Strategic Document was prepared, which included an update of the planning scenarios towards 2040 and the projection of long-term fuel demands (from 2019 to 2040).

Based on a delimited strategic reflection process, an adjustment was made to the 2020 Project Strategic Agenda, with the participation of the company's senior management: Board of Directors, General Management and first-level Managers, in which new strategic initiatives were identified.

Strategic focuses and guidelines allowed for a review of the Corporate Balanced Scorecard and the Balanced Scorecard for Energy Products Marketing.

We achieved a very good coverage of the measurement of corporate strategic objectives with indicators, 91% of which were measured and reported, and goals were established for 97% of them, in line with commitments undertaken with the Executive branch of Government.

A scorecard of environmental and safety indicators was also implemented.

The performance monitoring of ANCAP's main key indicators (KPIs) continues to be submitted quarterly to the Board of Directors and the Management team, as part of the strategic monitoring issues.

ANCAP participated in different projects from the 2019 Strategic Agenda: Production of automotive urea; Waste Recovery at Blending and Asphalt Emulsions Plants; Fuel Discharge service; Co-processing of renewable raw materials; and Redesign of information systems, performing the relevant economic evaluations as well as other activities necessary for their development.

ANCAP continued to actively participate in the interagency project for hydrogen incorporation in Uruguay: "Proyecto VERNE: Fase II" [Phase II], defining the business model and implementation (contact with suppliers, technical definitions, etc.). Relevant institutions and key-players were contacted, and multiple outreach activities were carried realized on the subject, helping to generate a hydrogen ecosystem in Uruguay.

CONTROL MANAGEMENT

We continued monitoring management commitments - agreed between the Board and the Executive Branch through the Ministry of Economy and Finance [MEF] and the Planning and Budget Office [OPP] -, and of the Variable Remuneration System [SRV] indicators applicable to ANCAP staff, according to the master agreement between the OPP, MEF and the Bureau for Entities Coordination Union [MSCE]. There were around 70 corporate, process, specific and individual indicators which monthly evolution was monitored through a scorecard accessible to all employees.

Near the end of the year, 16 of 23 management commitments have been met, while five are still non-compliant. SRV indicators surpass 85% compliance.

ANCAP deepened the analysis of relevant variables such as budget execution, costs evolution by area, management of direct purchases from certain suppliers, overtime progress, monitoring of saving initiatives, maintenance management of the refinery and constitution of crude oil and finished products inventories.

We detected the need to implement changes in expenditure and allocation of certain expenses as well as in budget processing to increase spending controls. The relevancy of adapting certain management procedures that deviated from best practices and applicable regulations was also identified. Defined changes affecting budgetary responsibility structure, payment scheduling, and links to cost accounting will be in effect on January 2020.

Progress was made in positioning business processes related to structuring and positioning of Internal Control concepts at a managerial level. We expect to include new chapters in the quarterly reports in 2020, focused on further analysis on the use and economic return of production assets, energy efficiency, maintenance management and supplier management.

The need to reformulate budget management governance was detected on the first quarter, thus a working group was established to formulate a proposal for 2020. This initiative rearranges the budget credit responsibility, granting greater autonomy to first-level managers and seeking to reduce the fund transfer procedures, aiming at improving accountability and explaining deviations to achieve a more effective expenditure control.

EXPLORATION AND PRODUCTION

Decree 111/019 of the Executive Branch approved a new scheme for the selection of Oil companies effecting hydrocarbons exploration and exploitation of onshore and offshore areas in Uruguay, named Uruguay Open Round (“Ronda Uruguay Abierta” - RUA). This system complies with the elements most valued by oil companies when participating in a round, as deemed by ANCAP: transparency in the decision-making process, availability of prior data and a clear and predictable schedule. This method does not imply direct negotiation, and works as two rounds per year, opening proposals in May and November.

In May 2019, two proposals were received from Kosmos Energy within the RUA framework, corresponding to the proposed OFF-2 and OFF-3 areas. They include survey, processing and interpretation of 3D seismic data from 11,000 km², covering 22,728 Exploratory Work Units (with a nominal value of US\$ 5,000 per work unit [UT]). These proposals reactivate exploratory activities in Uruguay, achieved by a leading Atlantic exploration operator, with a very significant proposal, in a new framework with great availability of geological and geophysical information from offshore basins.

By resolution of the MIEM, the ANCAP-SEU contract modification regarding Bloque Piedra Sola was approved. This modification reduces the contract area by approximately 50%, including a new work program and an extension for the complementary sub-period, so that SEU can complete its exploration program committed to this block (drilling of Cuchilla de Pampa Well X-1, and perform a well test in the sandstones area of Paso Aguiar Formation at Cerro Padilla Well X-1).

The activity generated a total income of around US\$ 100,000 on the sale of exploration and production data, the sale of multi-client data, the training rate for contracts with Oil companies, and the purchase of RUA tender bases.

Four multi-client contracts were signed with first-rate service companies: for the reprocessing of electromagnetism data with EMGS; for the purchase, processing and interpretation of magnetometry, gravimetry and airborne gravity gradiometry with Austin Bridgeport; for the Post-Mortem Success/Failure Analysis of Raya-X1 Well with CGG Robertson; and for the reprocessing of 22,500 Km² of 3D seismic data with ION-GXT.

A geological and geophysical evaluation of seven selected prospects offshore Uruguay was carried out. Then, a first estimate of the volume of prospective resources of more than 11.6 billion barrels of oil equivalent (BOE) was calculated by using probabilistic methods.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

ANCAP began working on the incorporation of the 2030 Sustainable Development Agenda and on the Sustainable Development Goals (SDGs). Within this framework, two specific milestones have been indicated: increased awareness of the management team about the SDGs and conducting a second workshop to link ANCAP's Strategic Agenda with the SDGs. The workshop allowed identifying the way each of the 29 projects on the Strategic Agenda contribute to the SDGs and to each goal.

Internally, the Quality of Life Program [Programa de Calidad de Vida] continued to be implemented, seeking the overall integration and development of personnel, through artistic, cultural and sports activities. This program features two stable groups (the choir and theater groups), both with more than 10 years of activity.

Regarding community relations, the new "Corporate Community Relations Policy" was approved in February, establishing general guidelines of the ANCAP Group as an element of social impact management and a contribution to the sustainability of the companies in the group. It defines clear criteria for social investment to act within the framework of alliances or supporting specific actions.

As part of policy, we identified areas of influence around ANCAP's plants and offices and surveyed interest groups.

The "Crecer Jugando" [Grow Up Playing] program is one of the community relations projects the Company has been developing in cooperation with the Fundación Celeste. It develops community sports centers for boys, girls and adolescents in areas where there are no installations of the kind and focused around ANCAP Plants and enterprises, and/or where it enjoys a strong connection with the community.

As a result of this alliance, the fourth project was completed at La Isla neighborhood at La Teja district, with the inauguration of a community multi-sport center, which also serves as a space for coexistence and a meeting point, as well as a link between the company and the local community. We worked together with different players: the Celeste Foundation, the Municipality of Montevideo and the neighborhood commission, each of whom contributed to the project.

The "Crecer Jugando" Program in La Isla, La Teja" received from DERES a Best Practices Recognition for contributing to the SDGs: No. 10 - Reduced Inequalities, No. 11 - Sustainable Cities and Communities, and No. 17 - Partnerships for the Goals. Additional recognition an inspiring practice was also received.

RENEWABLE ENERGY DEVELOPMENT

ANCAP continues to promote and lead on research in second generation biofuel development, investing on innovation, and creating value for society, with replicable and scalable medium and long term projects, both inside and outside ANCAP. One of the tools used is the Research and Development Center on Second Generation Biofuels (CIDEB) installed next to LATU [Technological Laboratory of Uruguay] and run from ANCAP. Research projects in bio-refineries have been generated there, with emphasis on the production of lignocellulosic ethanol, in cooperation with the National Academy and international researchers. Work continues with the Technical University of Denmark and in contact through joint research lines with the Federal University of Paraná, and the Federal University of Rio de Janeiro.

ANCAP continued to strengthen relationships with institutions and academics abroad, conducting workshops on scientific topics related to GREEN chemistry and Bio-refineries, deepening the lines of research developed in previous years.

Along with CIDEB, ANCAP participates in projects financed by the Energy Sector Fund in:

- Production of ethanol and high-value co-products from pine harvest residues: development of technological strategies and analysis of productive and environmental factors.
- Overall evaluation of biomass to produce bioethanol and biofuels by steam explosion and hydrothermal liquefaction.
- Fermentation of pentoses from lignocellulosic sources: application of microbial consortiums and genetically modified yeast.

Pre-projects for the use of photovoltaic energy in ANCAP facilities were presented in support of energy efficiency concepts.

Since 2016, ANCAP has participated in the advisory council (USAB) of a research project funded by the European Union - Horizon 2020 (Babet-Real 5 Project) supporting the National Institute for Agricultural Research (INIA).

Work continues with domestic crops for biofuels and agricultural and industrial production indicators from Alcoholes del Uruguay S.A.'s ventures in Bella Unión, Paysandú and Montevideo. We continue to participate with Cementos del Plata on the limestone project for soils pH correction, and could provide solutions for agriculture, industry and the environment.

We participate in meetings with the MERCOSUR Ad Hoc Group for Biofuels.

Support continues for the Hydrogen project (Proyecto VERNE), which seeks to evaluate the possible uses Green hydrogen can provide as an energy vector in the automotive industry and in other stationary applications.

PROJECT OFFICE

We continue to encourage activities to help promoting the culture of project management through the following actions:

- Supporting conceptualization and formulation of projects, team building, planning, follow-up execution and closing activities.
- Reporting project sponsors and company senior managers on strategic initiatives and projects.
- Soft skills training activities for project leaders.

We performed a quarterly follow-up of the initiatives included in the 2019 Strategic Agenda, reporting the results to directors, managers, sponsors and project leaders. ANCAP participated in the survey and planning of annual investments, and steps were taken to obtain the authorizations required by the National Public Investment System (SNIP) regulations. Training in basic SNIP concepts was carried out for officials performing investment planning and execution tasks.

An aerial photograph of a winding river or canal cutting through a vast, green, flat landscape. The river flows from the left towards the bottom right. In the foreground, a small island or peninsula is visible, featuring several palm trees. The background shows a distant, low-lying ridge or horizon line under a clear sky. The overall scene is serene and natural.

ENVIRONMENT,
INDUSTRIAL SAFETY
AND QUALITY MANAGEMENT

ENVIRONMENT

The main milestones of the period are detailed below:

- Progress was made in industrial waste recovery projects, including the Waste Oil Blending Plant for their use as alternative fuel in Portland cement plants, and the installation for safe processing of exhausted catalyst of cracking process of La Teja Refinery at the Minas Portland Cement Plant.
- Environmental Operation Authorization for the Minas Portland Cement Plant was renewed.
- Progress was made in the management of the SEA (Special Environmental Authorization) for La Teja Plant and Paysandú Portland Cement Plant.
- Progress was made in the optimization of effluent management at La Teja Plant, following DINAMA [National Environment Office] requirements for the management of contingencies due to rains, at a single point of discharge and with continuous monitoring improvements.
- Progress was made in the definition of effluent reuse projects in La Teja Refinery processes.
- Annual ISO 9001 SGC Environment and ISO 17025 LAMA certifications were maintained.
- ISO 14001 SGA certification for José Ignacio Terminal was maintained.
- Activities related to energy efficiency were coordinated, such as conducting energy audits by external ESCOs [Energy Service Companies] at José Ignacio Terminal and head offices.
- The following actions were performed: improvements in oil spills contingency planning; training spills response personnel through a course certified by the International Maritime Organization; and negotiations with the DINAMA and the National Maritime Authority of Uruguay to promote regulations for the registration and authorization to use dispersants as a spill response measure.
- Contracts with OSROs (specialized Oil Spill Response Organizations) were procured for operations in Juan Lacaze, Paysandú and the Oil Buoy, in compliance with regulations and requirements of the National Maritime Authority of Uruguay.
- The study on identification of environmental liabilities at La Teja Plant in the 2003-2006 period was updated.
- Remediation of contaminated groundwater began at La Teja Plant.
- Progress was made in the diagnosis of quarry water and sediment contamination in La Teja's area.

OCCUPATIONAL HEALTH

The following progress was made during the year:

- Improvements in controls and surveillance for certain specific risks:
 - Implementation of a driver surveillance program (A and B).
 - Implementation of a surveillance program for employees authorized to drive.
 - Development of protocols to work in heights and with obesity.
 - Health surveillance (HS) of workers exposed to different occupational risk factors.
 - Compliance with HS procedures in force for hydrocarbons and noise.
- Implementation of electronic medical records.
- Pre-employment evaluation of workers at admission or at changing positions .
- Urgency and emergency assistance:
 - Contracting protected area services for all ANCAP's facilities, except for the Queguay Quarry, where this is provided by the Occupational Health Services.
- Managing work absenteeism::
 - Epidemiological analysis with a preventive approach based on job position.
 - Management of short-range medical certifications.
 - Long-term medical leave monitoring (medical boards).
 - Statistical study of absenteeism and its causes.

INDUSTRIAL SAFETY

STATISTICAL OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY INDICES

In 2018 there were 69 accidents with personal injuries in the different ANCAP facilities, with 2,009 days lost, from a total of 4,682,042 hours worked.

These accidents were distributed as follows:

From this data, the 2019 statistical indicators were :

	HOURS WORKED	ACCIDENTS	DAYS LOST
BOARD OF DIRECTORS AND GENERAL MANAGEMENT	1,758.120	7	188
ENERGY	2,355.046	38	1,267
PORTLAND CEMENT	568,876	24	554
TOTAL ANCAP	4,682.042	69	2,009

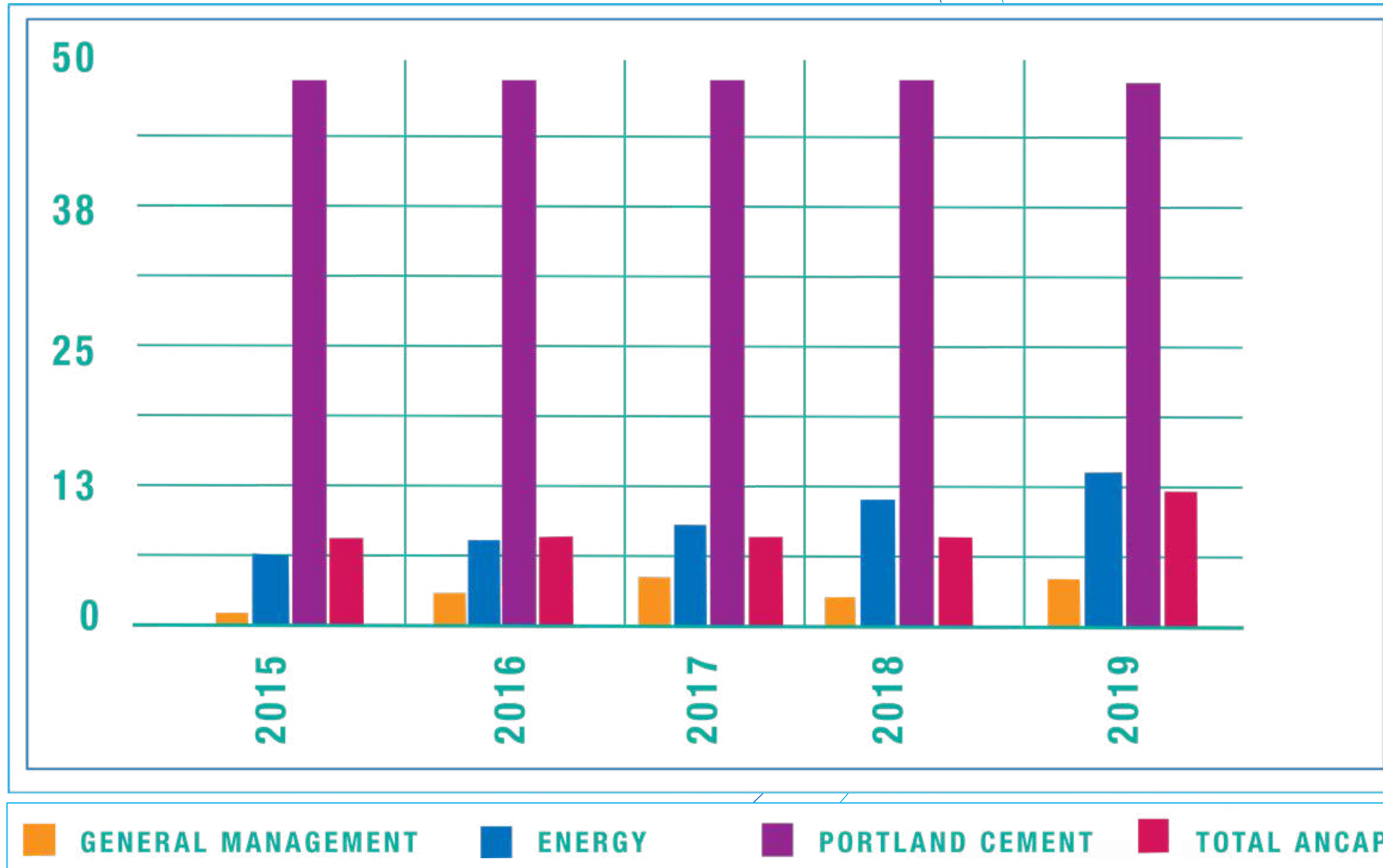
	FREQUENCY	SEVERITY
BOARD OF DIRECTORS AND GENERAL MANAGEMENT	4.0	107
ENERGY	16.1	538
PORTLAND CEMENT	42.2	974
TOTAL ANCAP	14.7	429

Location:

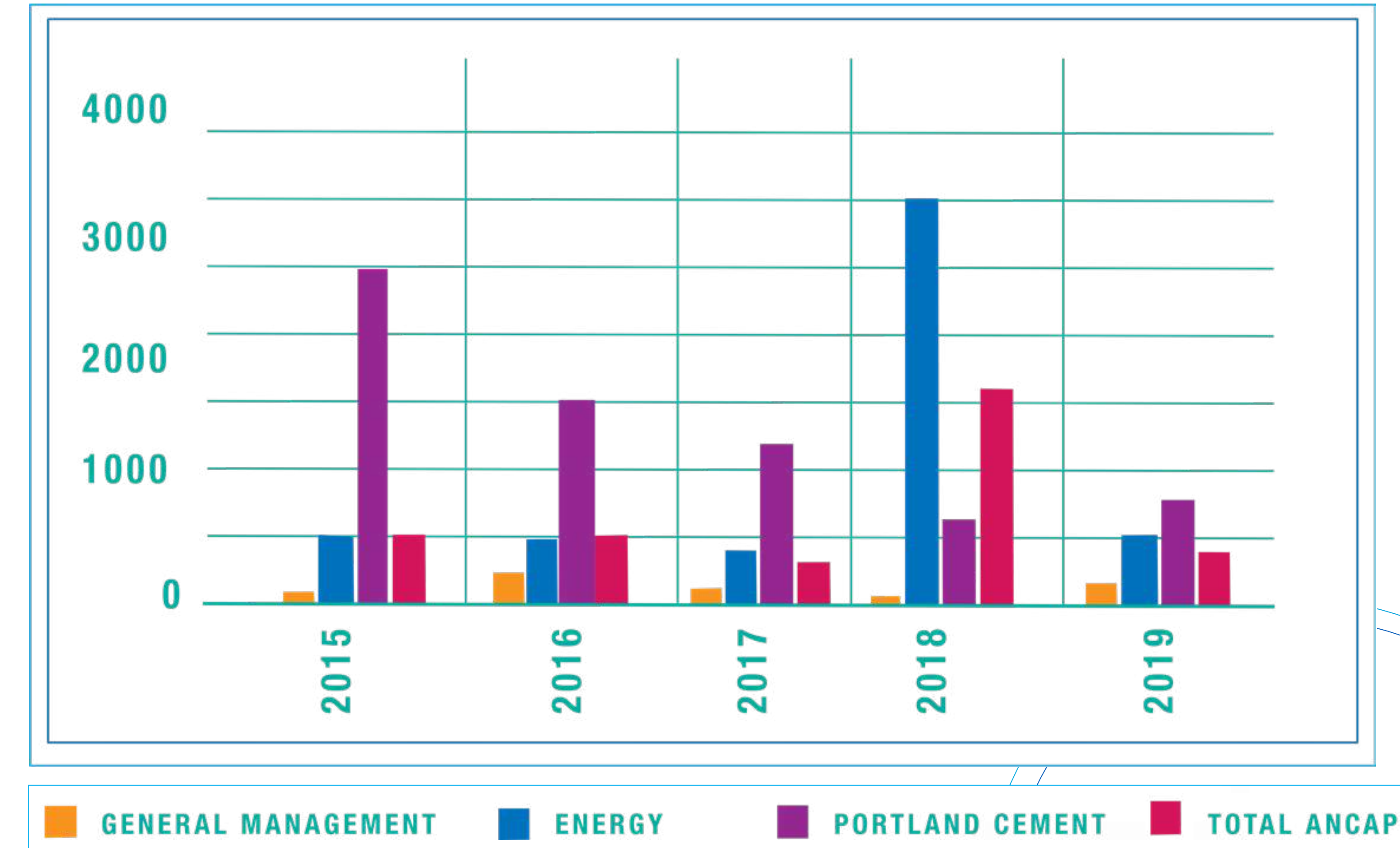
FREQUENCY: Accidents with days lost per million working hours in the year
SEVERITY: Accidents with days lost per million working hours in the year .

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

FREQUENCY INDEX



GRAVITY INDEX



The main actions are detailed below:

- Progress in the framework of the Process Risk Management System (SARP) at La Teja plant:
Program improvement for the critical element: Mechanical Integrity
Definition of critical equipment
Weekly meetings to establish operative windows using the methodology presented by CTI Solari
Evaluation of critical elements using the process safety self-assessment tool created at ARPEL
- Completed SARP diagnosis in all Logistics plants
- Performance of a Quantitative Risk Analysis (QRA) reaching La Teja Refinery and La Tablada Plant
- 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
- Executed 14 drills and 18 emergency response exercises in different plants
- Hydraulic project for certification by the National Fire Department at La Teja plant (in process)
- 15,444 work permits were issued. Checklist system for tasks authorization was enhanced through training and monitoring, and work permit audits were carried out as planned.
- Annual Training Program was carried out with own and external trainers. Induction was provided to contractor personnel with an estimated participation of 200 people

- Material for e-learning courses was prepared on the following topics: personal safety equipment, defensive driving, hazard identification and electrical risk.
- A training course for Delegates, members of the bilateral Occupational Health and Safety commissions was held in coordination with the ANCAP Federation, with more than 60 participants
- In Hygiene, 100% compliance was achieved in monitoring physical and ergonomic contaminants (noise and lighting) in all ANCAP plants, as well as 100% booth inspections for personal safety equipment, emergency showers and eyewash stations.
- Performance of job evaluations in the entire company with 60% completion.

- More than 35,000 personal safety equipment of different types were supplied: for head and face (2%), for hands (22%), eyes (6%), hearing (16%), respiratory (22%), working on heights (1%), contact protection from hazardous materials (3%), safety footwear (5%), clothing (23%).
- Several activities for the flow of information were carried out, most importantly: delivery of an Industrial Safety booklet, promotion of World Day for Safety and Health, first stage of the corporate campaign to increase Industrial Safety awareness, called "You have a plan today".
- A Preventive Measures Manual for Safe Tasks Execution was prepared.
- In the Portland cement business, work continues the implementation of the Prevention Management Plan, within the ISO 45000 Standard framework.

QUALITY MANAGEMENT

Accomplished major milestones:

- ANCAP critical process mapping initiative to identify those that have the greatest impact on the established objectives and facilitate their management, to ensure and achieve expected results. Results: definition of critical processes, processes archives, role definition of the person in charge of the process and identification of improvements detected during the survey.
- Advised and realized operational activities to support program management, internal audits, quality planning, coordination of external audits, handling audit non-conformities, performance of management processes, management of the organizational context for the maintenance and improvement of quality management systems certified with ISO 9001: 2015 for ANCAP Lubricants, private brand and Government sales, and for Treasury and Accounting.
- Occupational Health advice and support were provided on the implementation of process management.
- Participated in the Quality Committee with Gender Equity and in the implementation and certification of Level One of the Quality Model with Gender Equity (MIDES - INMUJERES).
- Supported and participated in workshops related to the treatment and prevention of violence and psychological harassment at work, and promoted the Action Protocol for poor employment relations, discrimination, workplace harassment and/or sexual harassment.
- Internal audits under ISO 17025 were carried out at ANCAP labs with test certification: from the Refining Laboratory and the Registration Laboratory (Alcohols and Alcoholic Beverages).
- Administration of the Vehicle Control System of the ANCAP fleet (72 technical service orders, driving status updates for a total of 424 registered drivers, 17 accident-related reports). Action framework was revised.
- Carried out internal training on non-conformity management, handling of process risk based on the FMEA tool, and introduction to Quality Management Systems.



HUMAN RESOURCES

ANCAP workers show a high sense of belonging and pride to be part of the Organization

Economist Hubert Arbildi, Human Resources Manager highlights that during this period there was a reduction in expenses, resulting on a lower recruitment of personnel, which reduced the workforce by about 15% during the last four years.

Consulted about what remains to be done, he stated that “there was a lack of deep dialogue among employees. Results are always important, but they are not the only thing. We have been improving but a meaningful dialog is pending. Why and how it depends on the path taken and the sustainability of its results”.

In reference to the Work Environment Survey carried out, the resilience of ANCAP workers stands out as a strength, with a high sense of belonging and pride in being a part of the organization, independent of the age segment consulted and without considerable variation within younger generations...” - and adds -"Sooner or later you fall in love with ANCAP"

Returning to the survey results, 87% believe that the company is essential to the country's economy, and that work must continue to improve its reputation before society.

Arbildi notes that there is a set of characteristics that detect opportunities for improvement and that they are related to the valuation of personnel based on knowledge, skills and attitude. At any rate, a demand for staff proficiency certification has been detected.

It considers communication as one of the most complex human activities, so it is important to use all available technology to be closer to people and perform different activities with them.

It perceives all work done in combination with Information Technology as very important, so that each project has Change Management and is realized within the Strategic Agenda.

Of the actions undertaken during the year, the most important are the Code of Conduct, Workplace Harassment Protocol and the Gender Equality Team. In sumation, “a set of definitions that allows us to review where the Company is going, and what our workers' behavior should be.”

He identified a debate on how to integrate the concept of the Company within its social role, reflecting the opinion of 87% of those interviewed in the Work Environment Survey, which consider ANCAP as fundamental for the country's economy. “A social role within the business concept is possible. Work must be done with greater basis on social integration and we must evaluate its impact on society.”

The Certification of the Quality Model with Gender Equality (at work since 2007 with some interruptions), obtained level 1, so this effort must continue to advance and obtain the remaining three levels.

Another milestone highlighted by Arbildi is the function of the Work Environment Commission to Prevent Workplace and Sexual Harassment.

The implementation of the Code of Conduct, the valuation of Occupational Health, the work on non-conscious biases, the completion of highschool studies through ProCES (Process of Completion of Secondary Studies) through an ANCAP-ANTEL agreement, as well as the use of training technology, are notable management milestones.

“We have offered 14 semesterly courses through the Moodle platform. In 2019 we incorporated 7 more courses, for a total of 21 courses accessible to all,” he concludes.

Fellows and Interns	Employees	Alternates	TOTAL
37	2309	16	2362

WOMEN	644
MEN	1718
TOTAL	2362

The following milestones are worth noting:

▶ TALENT MANAGEMENT

This program has three projects:

- Performance-based evaluation, for which its corresponding dictionary was reviewed, and the evaluation tool was installed. To be held in the first semester 2020 aiming at enhancing the skills of the ANCAP staff.
- Internships. Planned to incorporate interns in all Company projects.
- Methodology to determine critical jobs and key staff. Pilot plan prepared to calibrate the tool and to extend its application to other areas by 2020.

▶ WORK ENVIRONMENT

From the evaluation done, it appears that:

- The staff has a set of strengths, namely:
 - A deep sense of belonging (67%) and pride in the company (65%).
 - 87% think that ANCAP is essential to the country's economy.
 - 86% expressed interest in working to improve ANCAP's reputation.
 - 74% understand that ANCAP is a good place to work.
 - Positive work atmosphere identified in the immediate environment (66%).
 - Application of participatory leadership in the people's immediate environment (64%)

The following factors require company's attention:

- Strengthening the value ANCAP perceives of its workers (recognition, experience versus training; functional (horizontal/vertical) career, equitable treatment; induction; team's coordination; SRV; quality of life activities; volunteering)
 - Participatory leadership.
 - Communication and change management.
 - Desired culture.
 - Integration of strategy for pre-existing values in the organization (social and productive role), integration of different generations both in Montevideo and in the interior of the country.

▶ **EQUALITY AND GENDER**

ANCAP adheres to a quality model with equity , carrying out a wide range of activities. This year it was certified at level 1 of this model.

▶ **DIGITIZATION OF STAFF ADMINISTRATION DATA**

▶ **CODE OF CONDUCT**

A code of conduct was established for all the workers of the ANCAP group.

▶ **DISABILITY COMMISSION**

A bilateral ANCAP-FANCAP commission was established to analyze this issue.

▶ **PROCEDURES**

Work began on defining the workshops with the aim of completing them in 2020.

▶ **PROTOCOL TO PREVENT WORKPLACE HARASSMENT**

This year, the protocol for work harassment was put into practice. Seventy percent of the staff was trained, a commission was established to receive complaints and act on this issue, reporting to the Board of Directors .

▶ **MOODLE 2019 E-LEARNING**

New courses were added to this training mode, for instance: personal protection equipment, hazard identification, defensive driving, electrical risk, advanced Excel, Skype tutorials, bias workshop, etc.

▶ **TRAINING OF EVALUATORS FOR NON-CONSCIOUS BIASES**

Workshops on unconscious bias were held with all evaluators prior to the performance evaluations.



WELCOMING
UNITED STATES

ANCAP

Partners



NEW TECHNOLOGIES AND DIGITAL STRATEGY

Digital transformation is a cultural change

We asked Electrical Engineer Carlos Fournier, head of New Technologies and Digital Strategy Division to define Digital Transformation. He began by stating that: “ANCAP's Digital Transformation is no different from that of other organizations. First, it's a cultural change that comes with the introduction of new, cheaper and better-quality technology, along with the irruption of AI and the internet. In short, technology is part of this transformation”.

He highlights that true transformation at any organization starts from a cultural change that allows companies to become natively digital, always thinking in digital terms from the beginning, which will cause the company to transform the way it operates.

Asked about existing fears that the transformation may result in job losses, he indicates that “greater efficiency is among the objectives that must be pursued as it will bring opportunities for the creation of new jobs and changes to the tasks as we conceive them today, allowing us to work on value added activities.”

Since its formation less than two years ago, upper Management has concentrated on culture and administration changes, key points to support project management.

The first stage of the program called Electronic Travel was implemented in 2019, aimed at the introduction of a Mobile Application for fuel truck drivers, improving ANCAP's communication with and within its surroundings.

The next stage calls for automated access to the plant and the digitalization of asphalt logistics operations.

Another projects highlighted by Engineer Fournier was “the Internet of Things (IoT) pilot at the ALUR Biodiesel plant, where new technologies were incorporated in the production area that allow us to integrate predictive maintenance solutions into existing systems, as well as industrial security solutions using image-analysis camera technology, as well as helmets and wristbands with sensors”.

This pilot is part of the broader Plant Digitization program, where the introduction of solutions for predictive maintenance will be evaluated, as well as the sensorization to perform automated tasks for the detection of leaks in pipelines, spills in the buoy, etc.

Fournier destaca en todo momento que los proyectos realizados fueron en colaboración con los equipos de las empresas asociadas.

Fournier emphasizes that the projects undertaken were done in collaboration with teams from associated companies.

Finally, Fournier adds that the cultural change must flow from upper Management down throughout the entire organization. This is a change that must be complemented by training with the understanding that technology must be a part of everyone's job. Achieving this change is the greatest challenge we have, and Management has assumed the responsibility of being a prime transformation agent for the organization. "People improve themselves, we must guide them to an inflection point and give them the tools to take the next steps, and that is the ANCAP challenge."

To ensure the sustainability of the company, a deep change in digitization was initiated, called at the business industry level as “Digital Transformation”. This not only includes the incorporation of new technologies, but also a change in the way of working, in the processes and mainly in the culture of the organization.

Consequently, three programs are being implemented: Migration to S/4 Hana, Electronic Travel and Plant Digitalization. Within each program, several projects of different scope, duration, budget and even modality are listed.

These three programs together with other projects, strategies and policies, make up ANCAP's Digital Transformation Strategy, which is being documented with the support of a consulting firm and will be available in March 2020

► MIGRATION TO S/4 HANA

It comprises different projects to update the main information systems, led by SAP ERP. This project aims at transforming the way we work in all the Backoffice processes or support to the main activities (treasury, finance, purchasing, sales, information uniqueness, etc.).

The first step is a scenario analysis for a strategy and migration to an S/4 Hana version of the current SAP suite. The project includes the change of platform operating system and definition of future status of non-SAP applications that integrate with SAP .

Current status: defining the migration strategy.

Prerequisite: Migration of infrastructure to ANTEL's data center. Completed.

Investment: total cost of the project is approximately USD 9,496,400.



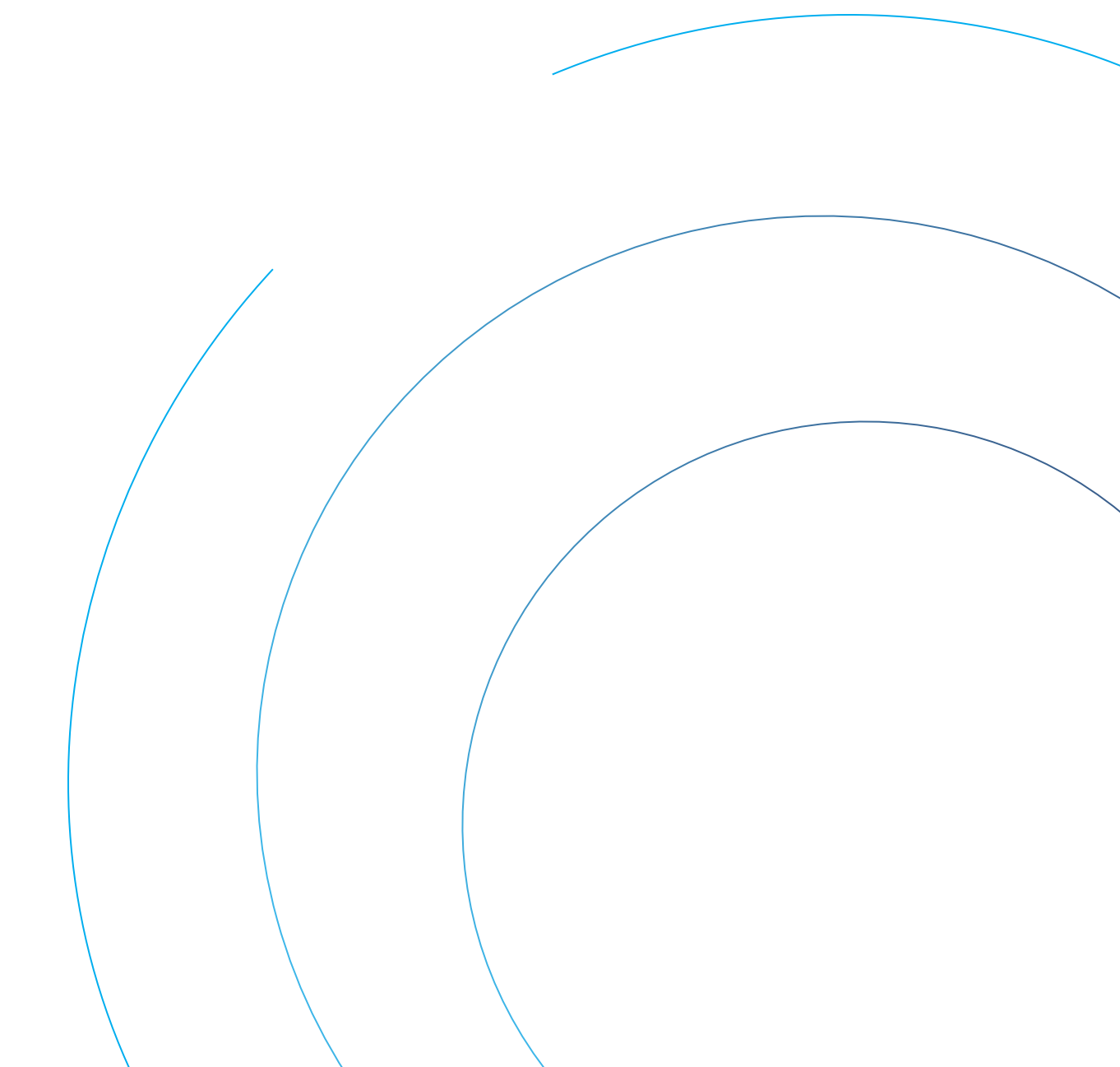


► PLANT DIGITIZATION

This program aims at incorporating new information systems and new technologies such as the Internet of Things, directly into the company's productive activities. It is intended to transform the way of working in order to achieve greater efficiency and automation, higher levels of safety, quality and environmental care.

The implementation of an IoT pilot plan at ALUR's biodiesel plant was successfully completed and continues to be evaluated, addressing issues related to Industrial Safety and Predictive Maintenance. This project was put into production in October 2019 with an approximate budget of USD 90,000. The incorporation of predictive maintenance technology for different assets is currently being evaluated at ANCAP (La Teja Maintenance sector) with an estimated budget of USD 80,000.

Within the Plant Digitization program, there are specific initiatives for some of the company's most important assets. We are currently working on the analysis of technological solutions for the detection of intrusions and leaks in ducts. Also, solutions are being analyzed to improve early detection and monitoring of oil spills in the José Ignacio buoy.



▶ ELECTRONIC JOURNEY

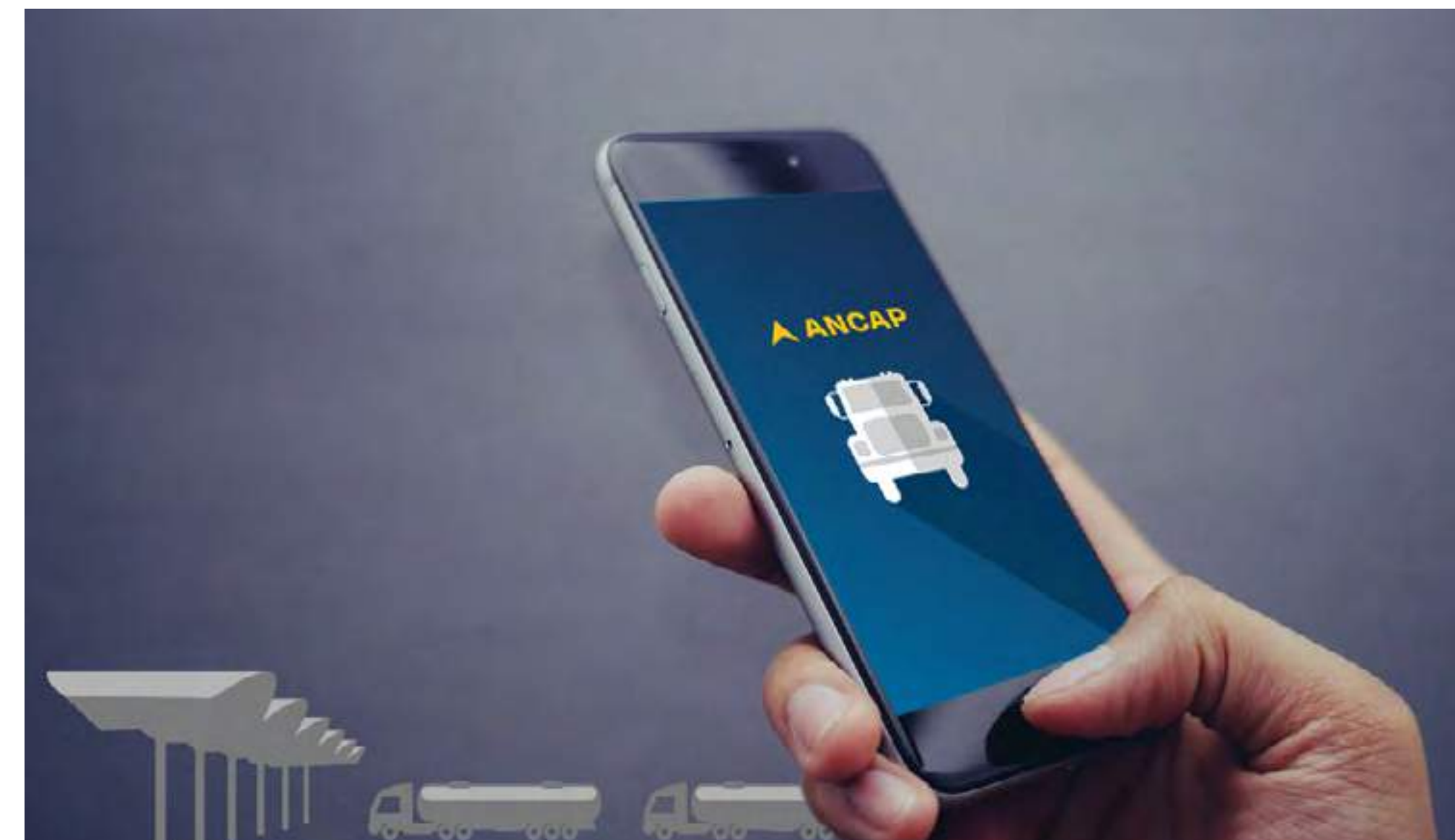
This program incorporates technology that changes the way of working in distribution and shipping plants, aiming at automation and improvement in the levels of security and communication with customers.

During the year, 100% of white fuel orders were digitized and communication with customers was organized through a mobile application for truck drivers.

The successive phases are aimed at minimizing waiting time for loading trucks and continuing to digitize purchase orders for other products through the one-stop shop.

By 2020, it was planned to automate the entry to Tablada plant by means of automatic recognition of trucks, tanks and drivers, in accordance with current regulations. The approximate budget is USD 140,000.

An electronic dispatch agenda was generated for Asphalt products, which includes the digitalization of orders and the consultation of the agenda in the mobile application for drivers, which allowed eliminating the waiting time for trucks to dispatch the product.



▶ OTHER ISSUES

It is projected for 2020 to implement several projects such as: Big Data, Priority Data, Projection of Financial Statements, Production Costs, update to Cognos Analytics and Planning Analytics, which will provide the organization with unique, timely information in real-time and with a high level of self-management.

The incorporation of RPA (Robotic Process Automation) is planned for the systematization of repetitive tasks carried out by the staff through different systems.

All these projects are accompanied by organizational change management, internal communication and project management, as well as changes in the organization of New Technologies and Digital Strategy.



PORTLAND
CEMENT PRODUCTION

▶ STRATEGIC PLAN

The execution of the Strategic Sustainability Plan continued, developing initiatives within the framework of the optimization of the business asset management system, aimed at generating value with an adequate balance between performance improvement, risk management and cost reduction.



Hydraulic cements are produced and marketed for the domestic and regional markets. There are mining assets near ANCAP's two cement production and shipping plants, one near the city of Minas and the other near the city of Paysandú. These assets are complemented by a cement receiving and shipping plant in the Manga area of Montevideo, which also operates as a logistics hub for business supplies.

▶ PRODUCTION AND DELIVERY

We worked on the optimization of ANCAP's mining assets portfolio and through its controlled companies Pamacor and Cementos del Plata, as well as on quality assurance and cost reduction initiatives to ensure the availability of raw materials for the business in the short, medium and long term . The annual production of cement at the Paysandú Plant was of 122,594 tons, and 181,272 tons at the Minas Plant, reaching a total of 303,866 tons. The production and marketing objective of accomplishing 100% fillerized cement packaging (CPF), certified under UNIT 20:2017 Standard, was met.

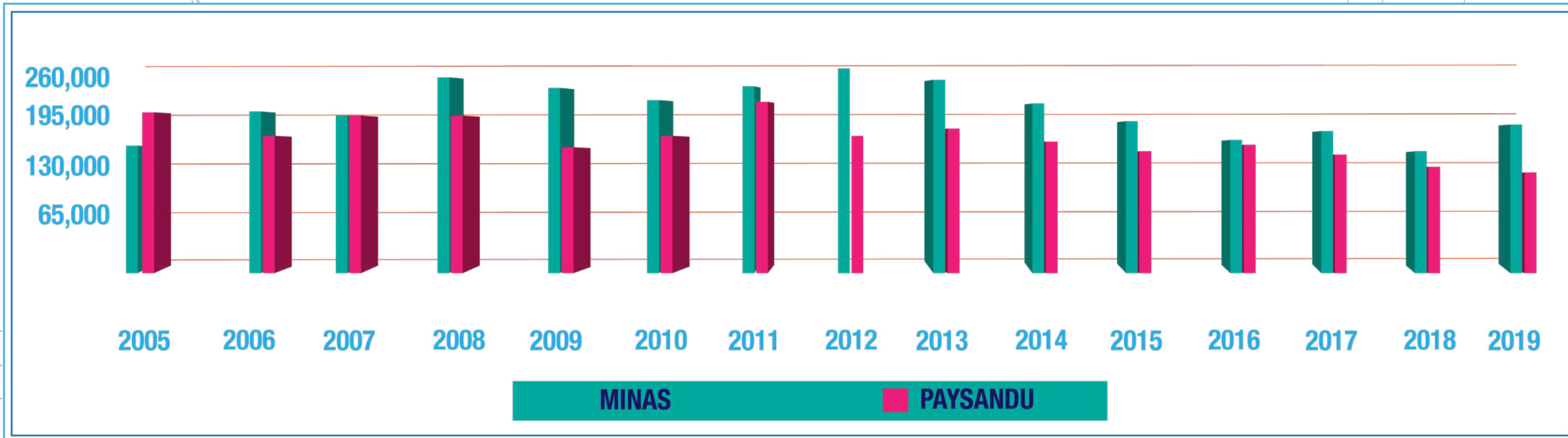
▶ COMMERCIALIZATION

The marketing of ANCAP cements is carried out by Cementos del Plata S.A., whose shares are 99.8% owned by ANCAP. In 2019, the ANCAP Group sold 322,492 tons of cement in the domestic market, which implies that sales in this market increased 6% with respect to the previous year. Of the total sales, 308,669 tons were produced by ANCAP. During this year there were no exports. The UNIT quality certification was maintained through compliance with the standards for the different types of cements produced by ANCAP, as well as the certification of the quality management system in the cement commercialization and distribution process developed by Cementos del Plata S.A.



PORTLAND CEMENT PRODUCTION BY PLANT (TONS)

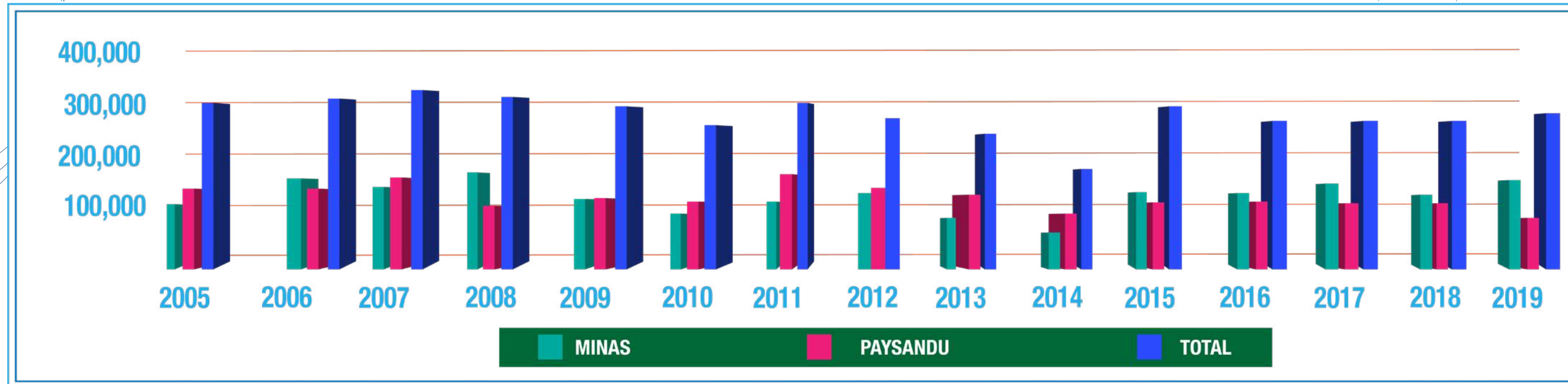
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MINAS	156,001	198,080	193,682	239,627	226,490	211,309	227,874	294,188	235,698	206,725	206,725	162,517	173,490	149,459	181,272
PAYSANDU	196,995	16,636	192,215	181,728	152,646	167,006	209,004	167,242	176,816	160,915	148,992	156,949	145,169	129,289	122,549
TOTAL	352,996	365,716	385,897	421,355	379,136	378,315	436,878	416,430	412,514	367,640	335,673	319,466	318,659	278,748	303,866



CLINKER PRODUCTION (TONS)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MINAS	139,692	168,244	162,530	179,802	150,247	123,534	130,581	135,940	100,638	69,619	160,945	131,478	147,991	139,516	165,145
PAYSANDU	179,443	159,005	173,747	137,464	150,578	151,337	180,748	147,411	147,960	106,606	132,852	145,020	125,966	125,660	111,178
TOTAL	319,135	327,249	335,277	317,266	300,825	274,871	311,329	283,351	248,598	176,225	293,797	276,498	273,957	265,176	276,323

CLINKER PRODUCTION BY PLANT

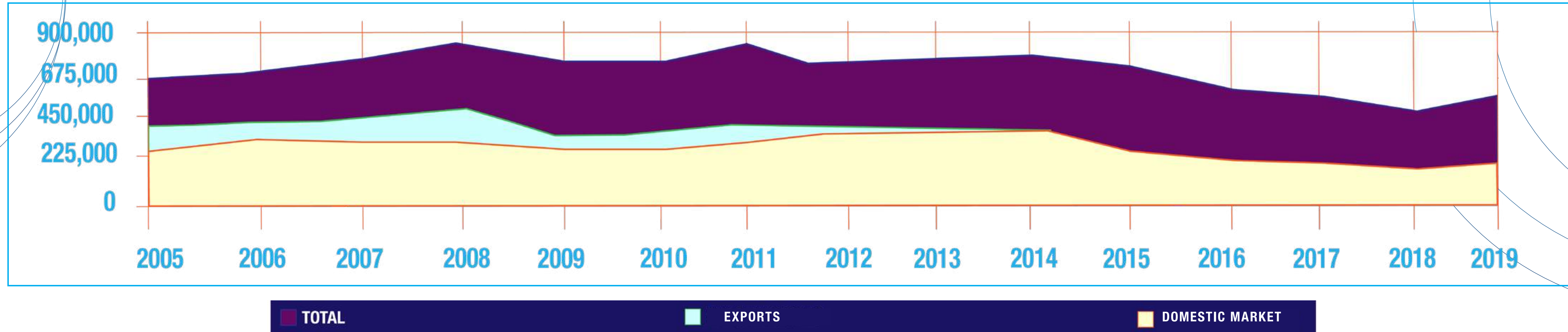


DOMESTIC MARKET SALES AND PORTLAND CEMENT EXPORTS (TONS)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MINAS	262,399	290,621	296,944	322,406	318,375	337,588	397,668	416,509	420,725	422,282	377,300	339,330	329,326	304,293	322,492
PAYSANDU	83,581	69,449	84,204	96,091	61,984	45,578	34,772	5446	59650	3500	1000	0	392	0	0
TOTAL	345,980	360,070	381,148	418,497	380,359	383,166	432,440	421,995	426,690	425,782	378,300	339,330	329,718	304,293	322,429

308,669 of the 322,492 tons sold where cements produced by ANCAP

DOMESTIC SALES AND PORTLAND CEMENT EXPORTS TOTAL SALES





INSTITUTIONAL COMMUNICATION

Two strategic objectives were maintained: repositioning ANCAP's image and reputation towards the population and improving the level of satisfaction and sense of belonging of the employees towards the company.

A proactive communication strategy was drawn up based on transparency and the generation of high-quality information.

No investment was made in advertising.

We bet on generating credibility through the communication of concrete facts about the life of the company and its strategic agenda.

REPOSITIONING OF ANCAP'S IMAGE TOWARDS THE POPULATION

The focus was on supporting the process of restoring reputation, through the application of best practices in the field of information and communication. Aiming at communication based on transparency, timeliness and thoroughness, through institutional channels and working with the media. A communication policy was adopted. Workshops and visits to the refinery were promoted with journalists, key players and opinion leaders to deepen in different central topics of the company's agenda. Public presentations were made of all the half-yearly balance sheets and they were broadcast by streaming on the ANCAP website.

We also focused on positioning ANCAP's innovation agenda in public opinion and on some central projects such as Hydrogen. A visual identity of the project was created, an explanatory audiovisual and brochures were produced, and a kit that simulates the operating a hydrogen-driven vehicle was purchased, which was useful to position the project by different congresses and scientific fairs.

The Cercanía Station was especially promoted through the development of the visual identity of the self-supply station launched in Arapey in September.

As an indicator of this objective of repositioning the ANCAP's image before the population, we can mention a recent public opinion survey (Consulting Teams, October 2019), which places on that date the best public perception of ANCAP's operation after the crisis, maintaining an upward trend since 2017.

IMPROVE THE LEVEL OF EMPLOYEE SATISFACTION WITH THE COMPANY

Given the persistence within workers of the impact of the reputational crisis that the company underwent, and which affected pride and a sense of belonging, we worked to reestablish these values. Some significant milestones for this objective were: the internal communication digital magazine +VOZ, a work environment survey that measured employee satisfaction with the company, a Gender Equality awareness campaign, a participatory campaign on workplace safety, and a new internal communication portal to be launched in 2020.

¿Quiénes evalúan?

Evaluadores

- Evaluadores internos con competencias en diferentes propuestas presentadas, que realicen las evaluaciones de las propuestas técnicas presentadas.

Asesor

- Asesor como función principal realizar la las una revisión preliminar y, entre otras, brindar apoyo.

GOVERNANCE, RISK MANAGEMENT, AND COMPLIANCE



As part of the general reorganization of the business and in order to strengthen the company's management, in October 2018 the Board of Directors of ANCAP approved the creation of this department.

Progress was made on tasks related to:

- Definition and promotion among related companies controlled by ANCAP of the framework for action
- Monitoring Internal Audit activities through the systematization and documentation of the meetings of ANCAP Audit Committee, the creation of Audit Committees for several of the controlled companies, and the preparation of new bidding specifications to tender external audit services.

- Define, approve and communicate various corporate policies.
- Drafting of new clauses on Conflict of Interest, Antitrust, Gender Equity and Social Co-responsibility in the Code of Conduct.
- Drafting a Continuity of Operations Plan for key ANCAP facilities

In the future, its role will be consolidated as the main agent in the definition of processes and policies that facilitate the achievement of strategic objectives in the long term, under a framework that encourages transparency, accountability, the implementation of best international practices, the establishment of a systematic process for the management of business risks and the adherence to both internal and external regulations.



RELATED COMPANIES

► ALUR - ALCOHOLES DEL URUGUAY S.A.

It is a closed corporation, with ANCAP as 90.79% majority shareholder, and 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, biodiesel, animal feed and ethanol solvents in bulk; also, bottled potable and eucalyptus-scented alcohol, packaged ethanol gel, ANCAP solvents, and electric power.

By the end of 2019, US\$ 216.9 million were invoiced, of which US\$ 158 million corresponded to biofuels sold to ANCAP (73% of revenues) and the rest to animal feed (20%), sugar (4.5 %), electric power, ANCAP solvents, alcohols and gels.

A total of 356,481 tons of sugar cane were harvested and processed on 6,235 hectares. Anhydrous alcohol production of 20,329 m3 and of 12,767 tons of sugar were achieved. The surplus electricity sold to UTE was 9,432 MWh.

135,081 tons of oilseeds and 11,534 tons of beef tallow were processed to produce biodiesel at the Capurro Plant, and 151,399 tons of cereals for the production of ethanol at the Paysandú Plant.

The production plan was continued with a delay in ethanol plant shutdowns; we worked hard to optimize stocks of raw materials and finished products; we obtained greater efficiencies in energy costs (biomass) and logistics; we achieved higher sugarcane productivity and reduced costs in irrigation systems; and we continued to work with lower-yield producers.

Under the new ALUR/ANCAP biofuel supply contract, ALUR's greater efficiencies continued to be translated into reductions in the prices paid by ANCAP, delivering a higher volume of biofuels than that budgeted (+ 5%) for a lower billing level (-6%). In comparison to 2018, a higher volume of biofuels (+ 3%) resulted in a lower turnover level (-7%). A significant decrease in the level of indebtedness was maintained, at US\$ 28 million.

ALUR owns 100% of AGROALUR S.A. shares, a closed corporation that provides labor services for agricultural , in the form of rural contractors and driver services for professional cargo transportation.

ALUR participated in the following initiatives of ANCAP's 2019 Strategic Agenda: IoT Pilot (Internet of Things) and AdBlue® (Production and marketing in conjunction with DUCSA), which were accomplished according to the plan.



► CABA S.A. COMPAÑIA ANCAP DE BEBIDAS Y ALCOHOLES S.A.

This company is in the process of liquidation since 2017.

Its line of business was the production and aging of alcoholic beverages, their commercialization in the domestic and foreign markets, and the sale of alcohol and solvents .

During 2019 the company continued with the actions for the realization of its assets (stock of beverages, brands and domains) and liabilities, hoping to be completed in 2020.



► CARBOLCOR S.A.

CARBOCLOR S.A. is an Argentinian company founded in the 1960s, controlled by ANCAP through ANCSOL S.A., with 84.11% controlling interest. The remaining share capital is owned by private shareholders, and it is listed on the Buenos Aires Stock Exchange.

The company changed its line of activity to port and storage logistics. After discontinuing production and refining activities and agreeing with its creditors to exit bankruptcy proceedings, 100% of its accredited unsecured debts were settled. In 2019, industrial activity in Argentina slowed sharply, however, the company remains profitable notwithstanding falling terminal occupancy levels.

Based on a permanent search for efficiency, cost reduction and the development of port and storage logistics services, it was possible to stabilize EBITDA and operating flows with positive results, giving sustainability and financial independence to the company.

The challenge for 2020 is to maintain this new economic and financial stability to end the bankruptcy process.



► DUCSA - URUGUAYAN FUEL DISTRIBUTORS S.A.

It is a State capital Open Corporation, with ANCAP as 99.77% stakeholder while the remaining shares are owned by Petrouuguay S.A. Ducsa distributes ANCAP's fuels and lubricants, and performs other activities related to different products and sectors such as natural gas and the bunker market.

DUCSA is in competition with ESSO/AXION and PETROBRAS regarding fuels, and with Christophersen in marine oils.

In GLP businesses its competition is with ACODIKE, RIOGAS and MEGAL, and with more than 50 brands in the lubricants market, obtaining positive results in each line of business.

During 2019 it focused on accomplishing relevant objectives in the six pillars of its strategic plan, attaining significant success as detailed below:

► SUSTAINABLE PROFITABILITY

Its income statement projection is positive, with values considerably higher than those at the end of 2018 (approximately 10% measured in Uruguayan Pesos). The ROCE (Return on Capital Employed) increased, obtaining a 19.5% indicator

It maintained its AA+(uy) Fitch Ratings for the eighth consecutive year. There were no financial debts for the issuance of Negotiable Obligations, and the issuance of securities for US\$ 20 million is still available.

Progress was made in the local production of the AdBlue®, a product that has been imported to Uruguay since 2015, reaching an agreement with Alur to carry out production at its Paysandú plant. The plant is operational and certified to produce under German VDA standards, which prevents other competitors from entering the market.

▶ PROXIMITY TO THE CUSTOMER

- Gasolines Market share increased by almost one percentage point (61.1% of the market) and half a percentage point in Diesel (58% of the market).
- LPG market share was maintained, prioritizing the optimization of logistics and operational costs, saving nearly \$30 million Pesos over previous years.
- Lubricants market share was increased (with 54% of the CALU market with the ANCAP and Chevron-Texaco lines)
- Bunker market participation also increased, both in Marine Gas Oil and IFO, reaching 24% of the market.
- As for the Tiendas 360 franchise, there are 16 active accounts, 6 of which were opened this year, 3 of them in the interior of the country, increasing our participation in this area.
- New steps focused on Club 360 were taken.
- The number of service stations adhering to cobranding with ANCAPuntos and Banco República was increased.
- We expanded our strategy in social networks and digital communication, with more than 64,000 followers of ANCAP stations, 115,000 of ANCAPuntos and 43,000 of Tiendas 360.

▶ RESEARCH AND DEVELOPMENT

The APP Estaciones ANCAP (Service stations) was launched, which allows locating ANCAP Service stations throughout the country, accessing and defining a route with the details of the services provided by each of them, accessing different mobile payment channels, and electronically accruing points through cobranding or a virtual loyalty card. The project also allows assessing the quality of service provided by each gas station and to request LPG recharges, among other features.

The Proximity Station mode was implemented in Termas del Arapey, thus developing a low-cost investment solution (modular design) and operation (self-dispensing mode) that will provide fuel in a safe way to areas that do not have supply, since the traditional model of service station is not profitable.

A Station of the Future concept was developed and implemented as a pilot at the ANCAP Airport Station. This concept incorporates: identification and registration of license plates by video cameras, assistance to the fuel pump through screens on the runway, integration with ATM payment modules and the development of digital signatures for the runway and Tienda 360, which incorporates a digital convenience store.

As for the electric connectivity project developed jointly with UTE, 46 electric charging points were installed in ANCAP service stations throughout the country, thus ensuring national coverage for electric mobility.

The business diversification strategy for service stations continued. Agreements were signed with Correo Uruguayo (Uruguayan Post Office), for the installation of package lockers for shipping and receiving; Grin to incorporate bases for pickup and delivery of electric scooters at ANCAP Stations; Toyota Mobility Services so that ANCAP stations are pickup and delivery points for their vehicles, Washtec to incorporate different car wash methods under a franchise model, and with Go&Pick for the incorporation of robotized stores in Tiendas 360.

▶ SOCIAL AND ENVIRONMENTAL COMMITMENT

ANCAP fully complied with the schedule to implement the Integrated Management System (SGI) for quality (9001: 2015), environment (14001: 2015), occupational health and safety (45001:2018) management, covering the entire organization with a view to obtaining this certification in 2020.

ANCAP maintained the 9001: 2015 Quality Certification in distribution, marketing and after-sales service for the ANCAP and CHEVRON TEXACO lubricant lines with a new certifying body, LSQA, with no major non-conformities. The number of ANCAP service stations adhered to the Environmental Management System (EMS) or Integrated Management System (SGI) programs increased to 12, with 42 stations working under the system, of which 7 work as SGI.

▶ PERSONAL DEVELOPMENT

The criteria for setting management indicators aligned with the company's strategic plan were expanded to the entire organization and more than 95% of the employees were trained in aspects related to the Environment, Safety, Occupational Health, and Quality, to obtain the triple standard certification in 2020.

The first ANCAP Service Stations Forum was held at the Punta del Este Convention Center, with the participation of ANCAP authorities, DUCSA staff, ANCAP dealers and experts who spoke about energy market trends and the work required to position the country's largest gas station network with a vision for the future.



▶ 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 (Cement Unit), clinker and other products, and produces and markets lime, having a production plant in the Department of Treinta y Tres (Lime Unit).

Sales during the year by Business Unit were as follows :

- Cement Unit: 317,571 tons of cement were sold in the local market. 2,856 of them were bagged cement and 13,763 bulk cement purchased from Cementos Artigas; the rest were from ANCAP. 434 tons of ANCAP cementitious mortars, and 66 tons of ANCAP hydrated lime - a new CDP product offered in 25 kg bags - were also marketed.
- Lime unit: sales amounted to 119,016 tons of quicklime, of which 108,621 were exported to Electrobras Thermoelectric Generation Company, the remainder being commercialized in the local market. 34,041 tons of limestone were also sold.
- A newly incorporated product, hydrated lime developed from quicklime produced by CDP, hydrated and packaged by a local company as per our contractual agreement. This product is marketed through the cement distribution channels.
- The cement mortars incorporated in 2018 - Problock, Flexicrete and Adhefix - continue to be marketed along ANCAP cement products.

The outlook for 2020 is:

- Cement Unit: approximately 320,000 tons of cement are expected to be sold in the domestic market, considering the activity of the construction industry, as well as the supply for road works. In this context, a new cement plant is expected to start operations in the domestic market in the second half of the year, which will imply more competition
- Lime Unit: approximately 140,000 tons of lime are expected to be commercialized, of which 121,000 tons would be to supply CGTEE (export market), with the rest of the production destined to the domestic market and the Duty-Free Zone. The generation of new businesses related to lime and its derivatives is expected.



▶ **MATRIZ-ASISTENCIA TÉCNICA Y SERVICIOS S.A.**

ANCAP holds a 99% interest in Matrix, with Ducsa as a 1% minority shareholder.

Matriz 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 2019 it continued to develop business through defined strategic guidelines, participating in projects for ANCAP and its affiliated companies, which determined a volume of 14,000 hours directly dedicated to different assessment tasks (68% over the previous year).

The objective for 2020 is to maintain the service quality level, meet the demand, and develop new services to continue promoting productive and efficient customer development.



▶ **GASODUCTO CRUZ DEL SUR S.A.**

ANCAP holds 20% interest, with SHELL as a 40% shareholder and operator, Pan American Energy with 30% and Wintershall with 10% participation. Its main activity is the transportation of natural gas from Punta Lara, Argentina, to the Departments of Colonia, San José, Canelones and Montevideo, and to supply industries, distributors and thermoelectric plants.

Its activity is affected by the very low use of its facilities. In April 2019, the Executive Branch transitional contracts signed with ANCAP and UTE expired. Renewal is being renegotiated with the granting authority (MIEM), to define revenues for the rest of the concession .

No incidents and/or accidents were reported in 2019. 1,451 training hours were conducted during the year.



▶ GAS SAYAGO S.A.

ANCAP has 20.65% interest in Gas Sayago, in partnership with UTE, which holds 79.35%.

On July 1st, 2019 the installation project for a regasification plant was canceled. For this reason, the company no longer has an active staff, being operated by its shareholders.

It has been in process of dissolution and liquidation since December 31, 2019.

Gas Sayago S.A.


▶ PETROURUGUAY S.A.

It is an Argentinian company, 100% owned by ANCAP, whose purpose is to carry out the following activities: prospecting, exploration, drilling, exploitation, manufacturing, production, commercialization, import and export of liquid and gaseous hydrocarbons and their derivatives.

During this year the company mainly commercialized gas transport services.

PetroUruguay

► CONECTA S.A.

ANCAP has 45% participation of CONECTA's share capital. Since September 30, 2019 the Natural Gas Distribution Trust is held by the remaining shareholder. Said trust was created with shares that the previous holders delivered to the Uruguayan State as the Trustor, appointing the National Development Corporation as Trustee. Conecta's main activity is the distribution of gas through pipelines to the Departments throughout the country.

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

As of December 2019, the number of clients increased to 5,675 and the distribution network is 461 km long. No accidents were reported in the year, totaling 4,406 accident-free days to date.

Thirty percent of employees received training during the year (0.13% of hours worked).

Due to an improvement in competitiveness in the industrial sector, sales have increased.



► GASUR - GAS URUGUAY S.A.

GAS URUGUAY S.A. is a company owned by ANCAP (40% controlling interest), in partnership with Acodike Supergas S.A. (30%) and Riogas S.A. (30%).

It supplies bulk propane and packaged Supergas, through management of two packaging plants owned by ANCAP at La Tablada area.

The company activities are guided by the quality policy defined in its UNIT ISO 9001:2015 certified management system, based on customer needs and expectations, in an effort to optimize the quality and safety in all its processes, facilities, products and/or services.

The steps taken to achieve the objectives set were successful; Increasing the quantity sold and the satisfaction of bulk customers in terms of maintenance of the facilities and avoiding the migration of customers to other substitute energy sources.



ESTADOS FINANCIEROS INDIVIDUALES
EJERCICIO 2019



Estados Financieros Individuales
ANCAP

Ing. Laura Saldanha
Directora ANCAP

Cr. Juan C. Herrera
Vicepresidente ANCAP

Cr. Alvaro García
Director de la Oficina de
Planeación y Presupuesto

Ing. María Jara
Presidenta ANCAP

FINANCIAL STATEMENTS

SUMMARY OF THE ANNUAL REPORT AND VARIATIONS IN THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS FROM ANCAP AND ITS SUBSIDIARIES, AS OF DECEMBER 31, 2019.

ANCAP's total assets as of December 31, 2019, amount to \$66,285,579,644, 8.29% higher than the closing of the previous year. This increase represents a variance of \$5,073,134,586.

The total change in assets is explained by the 14.34% increase in current assets, valued at \$3,977,857,384, and a 3.27% increase in non-current assets mounting to \$1,095,277,202.

The \$1,095,277,202 gain in Non-current assets is primarily a consequence of an increase of Other investments, including derivative assets of \$1,391,281,911, offset by the decrease in Property, Plant and Equipment balance by \$250,395,561.

ANCAP accounts for the largest variation in Other investments, including derivative assets at \$1,288,998,269, due to futures forex sale contracts signed with the Central Bank of Uruguay with long-term maturity.

The reduction in the Property, Plant and Equipment line item reflects \$1,922,330,224 of amortizations registered in this period and net derecognition of \$1,643,972,388, offset by the Foreign Currency Translation Effect of \$843,730,466 and additions of \$2,465,395,513.

The \$3,977,857,384 (14.34%) Current Assets increase corresponds to the variations operated in Inventory and Cash and Cash Equivalents line items.

The balance of the Inventory line item decreased \$1,024,774,559 (6.83%) with respect to the balance at 2018 closing. It reflects a \$1,348,180,025 decrease in ANCAP finished products inventories, offset by a \$156,217,141 increase in the raw materials balance. These variations primarily occurred in the fuels segment.

There is a decrease in Finished Products, mainly in Petroleum derivatives, having registered a 20% reduction in inventory, with average unit prices falling 4% lower in 2019, than those at the end of 2018.

Additionally, there is a \$70,458,691 increase in inventories value at ALUR S.A. due to an increase raw materials stocks (especially grains), and a decrease in Products in Process.

The Cash and Equivalents line item increased by \$4,147,569,513, mainly due to ANCAP's greater liquidity of \$3,093,520,452, as a consequence of the market's increase on demand, foreign exchange hedging, and smaller quantity of payments to suppliers of crude oil and derivatives in comparison to the previous year.

DUCSA also shows a gain of \$335,083,156, due to a \$1,194,772,751 increase in public securities from the purchase of Monetary Regulation instruments (LRM - Letras de Regulación Monetaria), offset by a decrease in cash balance of \$854,183,227. Finally, there is also an increase of \$735,867,105 for ALUR in the same line item.

ANCAP's Total Liabilities increased by \$1,513,855,913 or 4.36% compared to the end of the previous year. This variance is due to an increment in Commercial Debts and Other Debts, offset by the reduction in Financial Debts.

Commercial Debts and Other Debts show an increase of \$2,020,430,896. The variance was mainly caused by the \$2,321,456,847 increase in ANCAP's Foreign Commercial Debts, offset by a \$485,043,722 Tax Creditors decrease.

ANCAP's Foreign Commercial Debts variation reflects to a higher unpaid balance for shipments of crude oil at the end of 2019, compared to 2018 closing. On the other hand, the Tax Creditors decrease was mainly caused by the renegotiation of the agreement signed with DGI in 2016, which implied a reduction in unpaid balance of approximately \$479,000,000.

Financial Debts decreased by \$476,074,464 (2.61%). This reduction is mainly explained by the \$383,300,110 decrease in ALUR's financial debts due to cancellations made by this company.

Net Worth

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, 2019, like in the previous year, amounts to \$1,252,629,057. During fiscal year 2019, 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 \$1,702,978,334 Conversion Income includes all the currency exchange differences that arise from the conversion of financial statements of the companies in the group whose functional currency is different from the Uruguayan Peso.

\$1,555,164,065 for Hedge 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 2019, 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 29 of the individual statements, and 32 of the consolidated statements is the detail of balances and transactions between the companies in the group.

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENT AS OF DECEMBER 31, 2019

	CLOSING PRICE	XR 12/31/2019	37,308
		XR 12/31/2018	32,406
IN URUGUAYAN PESOS	DIC. -19	DIC. -18	
ASSETS			
NON-CURRENT ASSETS			
PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT	26,565,962,540	26,816,358,101	
INTANGIBLE ASSETS AND CAPITAL GAIN	683,308,436	658,789,891	
COMMERCIAL CREDIT AND OTHER RECEIVABLES	238,621,815	180,235,276	
INVESTMENT PROPERTY	76,253,133	76,253,133	
INVESTMENTS IN PARTNER COMPANIES AND JOINT VENTURES	645,440,318	716,449,129	
OTHER INVESTMENTS, INCLUDING DERIVATIVE ASSETS	1,403,662,551	12,380,640	
DEFERRED TAX ASSETS	4,867,428,468	4,904,706,082	
ADVANCE PAYMENTS	79,952,197	100,180,004	
TOTAL NON-CURRENT ASSETS	34,560,629,458	33,465,352,256	
CURRENT ASSETS			
INVENTORY	13,970,399,518	14,995,174,077	
ASSETS FOR SALE	1,194,768	0	
BIOLOGICAL ASSETS	3,550,398	2,184,207	
OTHER INVESTMENTS, INCLUDING BYPRODUCTS	1,535,074,464	789,625,590	
CURRENT TAX ASSETS (IRAE)	416,018,907	0	
COMMERCIAL CREDIT AND OTHER RECEIVABLES	4,160,066,772	4,620,355,928	
ADVANCE PAYMENTS	662,800,248	511,477,402	
CASH AND CASH EQUIVALENTS	10,975,845,111	6,828,275,598	
TOTAL CURRENT ASSETS	31,724,950,186	27,747,092,802	
TOTAL ASSETS	66,285,579,644	61,212,445,058	
	DIC. -19	DIC. -18	
EQUITY			
CAPITAL	15,683,193,851	15,683,193,851	
CONVERSION INCOME	1,702,978,334	1,053,031,671	
REINVESTMENT INCOME	1,252,629,057	1,252,629,057	
HEDGING RESERVES	1,555,164,065	235,570,402	
RETAINED EARNINGS	9,269,646,118	7,823,748,692	
TOTAL EQUITY ATTRIBUTABLE TO SHAREHOLDERS OF THE PARENT	29,463,611,425	26,048,173,673	
MINORITY INTEREST	566,955,986	423,115,065	
TOTAL EQUITY	30,030,567,411	26,471,288,738	
LIABILITIES			
NON-CURRENT LIABILITIES			
FINANCIAL DEBT	13,768,696,579	15,757,477,652	
EMPLOYEE BENEFITS	159,944,774	151,462,300	
COMMERCIAL DEBT AND OTHER DEBT	890,600,727	2,301,842,853	
ALLOWANCES	69,740,614	68,767,589	
DEFERRED TAX LIABILITY	66,471,295	72,085,320	
LIAB. FROM INVESTMENTS IN SUBSIDIARIES, ASSOCIATES AND JOINT VENTURES	165,113,828		
TOTAL NON-CURRENT LIABILITIES	15,120,567,817	18,351,635,714	
	0		
BANKING OVERDRAFT	-	-	
CURRENT TAX LIABILITIES (IRAE)	41,506,911	343,041,085	
FINANCIAL DEBT	4,003,425,088	2,490,718,479	
EMPLOYEE BENEFITS	15,000,000	15,014,667	
COMMERCIAL DEBT AND OTHER DEBT	16,514,704,037	13,083,031,015	
DEFERRED INCOME	121,135,605	51,540,482	
ALLOWANCES	438,672,775	406,174,878	
TOTAL CURRENT LIABILITIES	21,134,444,416	16,389,520,606	
TOTAL LIABILITIES	36,255,012,233	34,741,156,320	
TOTAL LIABILITIES AND EQUITY	66,285,579,644	61,212,445,058	

CONSOLIDATED INCOME STATEMENT AS OF DECEMBER 31, 2019

IN URUGUAYAN PESOS	2019	2018
CONTINUING OPERATIONS		
NET INCOME	67,350,270,245	65,775,402,111
COST OF SALES	(53,886,791,125)	(51,429,252,016)
GROSS INCOME	13,463,479,120	14,346,150,095
DISTRIBUTION EXPENSES	(384,100,829)	(402,215,653)
OTHER INCOME	956,548,283	376,126,887
SALES AND ADMINISTRATION EXPENSE	(7,991,741,915)	(7,461,432,130)
OTHER EXPENSES	(540,982,502)	(313,266,974)
IMPAIRMENT LOSSES ON RECEIVABLES	(32,899,913)	(65,270,382)
OPERATING INCOME	5,470,302,244	6,480,091,843
NET FINANCIAL INCOME	(2,942,817,469)	(2,734,313,340)
DIVIDENDS AND INTEREST FROM ASSOCIATES AND JOINT VENTURES	(287,005,807)	(315,639,839)
PRE-TAX EARNINGS	2,240,478,968	3,430,138,664
TAXES PAID	(723,779,425)	(693,472,677)
INVESTING INCOME	1,516,699,543	2,736,665,987
DISCONTINUED OPERATIONS		
PROFIT/LOSS FROM DISCONTINUED OPERATIONS, NET OF TAX	(3,654,824)	178,900,301
FISCAL PERIOD INCOME	1,513,044,719	2,915,566,288
INCOME ATTRIBUTABLE TO:		
SHAREHOLDERS OF THE PARENT	1,464,281,136	2,854,322,969
MINORITY INTEREST	48,763,583	61,243,319
NET INCOME	1,513,044,719	2,915,566,288

PROFIT AND LOSS STATEMENT AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME AS OF DECEMBER 31, 2019

IN URUGUAYAN PESOS	2019	2018
NET INCOME	1,513,044,719	2,915,566,288
OTHER COMPREHENSIVE INCOME		
ITEMS THAT CANNOT BE RECLASSIFIED INTO PROFIT OR LOSS:		
ADJUSTMENTS DUE TO BENEFITS	(5,283,579)	4,488,216
REVALUATION OF PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT	(5,283,579)	4,488,216
ITEMS THAT MAY BE RECLASSIFIED INTO THE PROFIT AND LOSS		
FOREIGN CURRENCY GAINS FROM THE TRANSLATION OF FOREIGN OPERATIONS	711,326,886	825,039,753
CASH FLOW HEDGE RESERVE	1,319,593,663	235,570,402
	2,030,920,549	1,060,610,155
OTHER COMPREHENSIVE INCOME, NET OF TAX.	2,025,636,970	1,065,098,371
TOTAL COMPREHENSIVE INCOME	3,538,681,689	3,980,664,659
TOTAL COMPREHENSIVE INCOME ATTRIBUTABLE TO:		
COMPANY SHAREHOLDERS	3,427,576,200	3,842,686,673
MINORITY INTEREST	111,105,489	137,977,986
	3,538,681,689	3,980,664,659

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENT AS OF DECEMBER 31, 2019

	CLOSING PRICE	XR 12/31/2019	37,308
		XR 12/31/2018	32,406
IN U.S. DOLLARS (*)	DIC. -19	DIC. -18	
ASSETS			
NON-CURRENT ASSETS			
PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT	712,071,474	827,512,131	
INTANGIBLE ASSETS AND CAPITAL GAIN	18,315,333	20,329,257	
COMMERCIAL CREDIT AND OTHER RECEIVABLES	6,395,996	5,561,787	
INVESTMENT PROPERTY	2,043,882	2,353,056	
INVESTMENTS IN PARTNER COMPANIES AND JOINT VENTURES	17,300,319	22,108,533	
OTHER INVESTMENTS, INCLUDING DERIVATIVE ASSETS	37,623,634	382,048	
DEFERRED TAX ASSETS	130,466,079	151,351,789	
ADVANCE PAYMENTS	2,143,031	3,091,403	
TOTAL NON-CURRENT ASSETS	926,359,747	1,032,690,004	
CURRENT ASSETS			
INVENTORY	374,461,229	462,728,324	
ASSETS FOR SALE	32,024	-	
BIOLOGICAL ASSETS	95,165	67,401	
OTHER INVESTMENTS, INCLUDING BYPRODUCTS	41,145,986	24,366,648	
CURRENT TAX ASSETS (IRAE)	11,150,930	-	
COMMERCIAL CREDIT AND OTHER RECEIVABLES	111,506,025	142,577,175	
ADVANCE PAYMENTS	17,765,633	15,783,417	
CASH AND CASH EQUIVALENTS	294,195,484	210,710,226	
TOTAL CURRENT ASSETS	850,352,476	856,233,191	
TOTAL ASSETS	1,776,712,224	1,888,923,195	
	DIC. -19	DIC. -18	
EQUITY			
CAPITAL	420,370,801	483,959,571	
CONVERSION INCOME	45,646,465	32,494,960	
REINVESTMENT INCOME	33,575,347	38,654,232	
HEDGING RESERVES	41,684,466	7,269,345	
RETAINED EARNINGS	248,462,692	241,429,016	
TOTAL EQUITY ATTRIBUTABLE TO SHAREHOLDERS OF THE PARENT	789,739,772	803,807,124	
MINORITY INTEREST	15,196,633	13,056,689	
TOTAL EQUITY	804,936,405	816,863,813	
LIABILITIES			
NON-CURRENT LIABILITIES			
FINANCIAL DEBT	369,054,803	486,251,856	
EMPLOYEE BENEFITS	4,287,144	4,673,897	
COMMERCIAL DEBT AND OTHER DEBT	23,871,575	71,031,379	
ALLOWANCES	1,869,321	2,122,063	
DEFERRED TAX LIABILITY	1,781,690	2,224,444	
LIAB. FROM INVESTMENTS IN SUBSIDIARIES, ASSOCIATES AND JOINT VENTURES	4,425,695	-	
TOTAL NON-CURRENT LIABILITIES	405,290,228	566,303,639	
CURRENT LIABILITIES			
BANKING OVERDRAFT		-	
CURRENT TAX LIABILITIES (IRAE)	1,112,547	10,585,727	
FINANCIAL DEBT	107,307,416	76,859,794	
EMPLOYEE BENEFITS	402,059	463,330	
COMMERCIAL DEBT AND OTHER DEBT	442,658,519	403,722,490	
DEFERRED INCOME	3,246,907	1,590,461	
ALLOWANCES	11,758,142	12,533,941	
TOTAL CURRENT LIABILITIES	566,485,591	505,755,743	
TOTAL LIABILITIES	971,775,819	1,072,059,382	
TOTAL LIABILITIES AND EQUITY	1,776,712,224	1,888,923,195	

CONSOLIDATED INCOME STATEMENT AS OF DECEMBER 31, 2019

IN U.S. DOLLARS (*)	2019	2018
CONTINUING OPERATIONS		
NET INCOME	1,805,250,087	2,029,729,128
COST OF SALES	(1,444,376,303)	(1,587,028,699)
GROSS INCOME	360,873,784	442,700,429
DISTRIBUTION EXPENSES	(10,295,401)	(12,411,765)
OTHER INCOME	25,639,227	11,606,705
SALES AND ADMINISTRATION EXPENSE	(214,209,872)	(230,248,477)
OTHER EXPENSES	(14,500,442)	(9,666,944)
IMPAIRMENT LOSSES ON RECEIVABLES	(881,846)	(2,014,145)
OPERATING INCOME	146,625,450	199,965,804
NET FINANCIAL INCOME	(78,878,993)	(84,376,762)
DIVIDENDS AND INTEREST FROM ASSOCIATES AND JOINT VENTURES	(7,692,876)	(9,740,167)
PRE-TAX EARNINGS	60,053,581	105,848,876
TAXES PAID	(19,400,113)	(21,399,515)
INVESTING INCOME	40,653,468	84,449,361
DISCONTINUED OPERATIONS		
PROFIT/LOSS FROM DISCONTINUED OPERATIONS, NET OF TAX	(97,964)	5,520,592
FISCAL PERIOD INCOME	40,555,504	89,969,953
INCOME ATTRIBUTABLE TO:		
SHAREHOLDERS OF THE PARENT	39,248,449	88,080,077
MINORITY INTEREST	1,307,055	1,889,876
NET INCOME	40,555,504	89,969,953

PROFIT AND LOSS STATEMENT AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME AS OF DECEMBER 31, 2019

IN U.S. DOLLARS (*)	2019	2018
NET INCOME	40,555,503	89,969,953
OTHER COMPREHENSIVE INCOME		
ITEMS THAT CANNOT BE RECLASSIFIED INTO PROFIT OR LOSS:		
ADJUSTMENTS DUE TO BENEFITS	(141,621)	138,500
REVALUATION OF PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT	(141,621)	138,500
ITEMS THAT MAY BE RECLASSIFIED INTO THE PROFIT AND LOSS		
FOREIGN CURRENCY GAINS FROM THE TRANSLATION OF FOREIGN OPERATIONS	19,066,337	25,459,475
CASH FLOW HEDGE RESERVE	35,370,260	7,269,345
	54,436,597	32,728,820
OTHER COMPREHENSIVE INCOME, NET OF TAX.	54,294,976	32,867,320
TOTAL COMPREHENSIVE INCOME	94,850,479	122,837,273
TOTAL COMPREHENSIVE INCOME ATTRIBUTABLE TO:		
COMPANY SHAREHOLDERS	91,872,419	118,579,481
MINORITY INTEREST	2,978,061	4,257,791
	94,850,480	122,837,273



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

Editorial and Graphic Production
ATLANTICOSUR

www.atlanticosur.net

Editorial Graphic Design
Gabriela Sosa Paiva
gabrielapaivadaurado@gmail.com

English Translation:
TranSlate Traducciones
www.translatetraducciones.com

Photography:
Omar Bessonart
omarbessonart@gmail.com