



MEMORIA Y BALANCE 2020
ANUAL REPORT AND STATEMENTS 

ÍNDICE

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Valores y principios	04
Visión y misión	04
Autoridades	05
Organigrama	09
Mensaje institucional	11
• Presidencia	11
• Gerencia general	13

PILARES

Gestión	16
Innovación	20
Nueva gobernanza	25
Eficiencia	28
Transparencia	33
Desafíos	36
Producción de energéticos	45
Comercialización de energéticos	45
• Comercio exterior	46
• Gas natural	50
• Venta de combustibles, lubricantes y especialidades	51
• Lubricantes	54
Gestión de suministros	56
• Logística	57
• Abastecimiento	57
• Gestión de instalaciones	57
Desarrollo y gestión	59
• Responsabilidad social empresarial	60
• Desarrollo de energías renovables	64
• Oficina de proyectos	66
• Planificación y desarrollo	67
• Control de gestión	68
• Exploración y producción	69

Medio ambiente, seguridad industrial y gestión de calidad	77
- Medio ambiente	78
- Salud ocupacional	79
- Seguridad industrial	80
- Gestión de calidad	83
Recursos humanos	84
Nuevas tecnologías y estrategia digital	89
Producción de portland	92
Comunicación institucional	98
Gobernanza, riesgo y cumplimiento	100

EMPRESAS VINCULADAS

• Alur	103
• Ancsol	104
• Caba	104
• Carboclor	104
• Cementos Del Plata	104
• Conecta	106
• Ducsa	106
• Gasoducto Cruz Del Sur	110
• Gas Sayago	110
• Gas Uruguay - Gasur	110
• Matriz	111
• Pamacor	111
• Petrouuguay	111
• Talobras	111

ESTADOS CONTABLES

112

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL



INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

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
- COMPROMISO CON LA SEGURIDAD, LA SALUD Y LA PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE
- EFICIENCIA Y EFICACIA
- INTEGRIDAD Y RESPETO
- RESPONSABILIDAD
- TRANSPARENCIA
- DESARROLLO INTEGRAL DEL PERSONAL

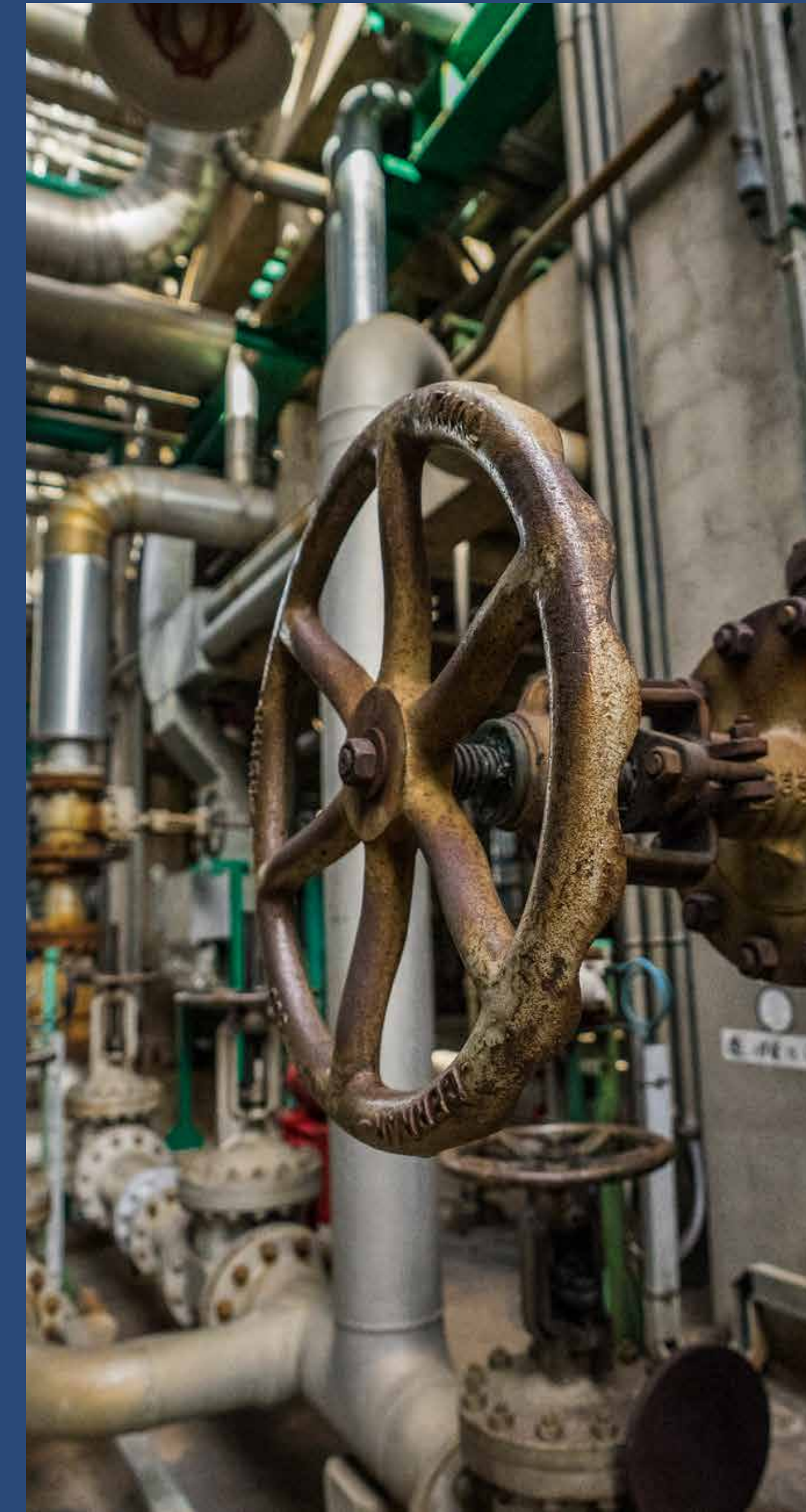
VISIÓN Y MISIÓN

VISIÓN

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

MISIÓN

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.



AUTORIDADES

PRESIDENTE

ING. QUÍM. MARTA JARA OTERO
Hasta marzo 2020

ING. ALEJANDRO STIPANICIC
Desde marzo 2020

VICEPRESIDENTE

CR. JUAN CARLOS HERRERA TODESCHINI
Hasta julio 2020

DR. DIEGO MARTÍN DURAND ARRAMBIDE
Desde julio 2020

DIRECTOR

ING. ELEC. LAURA SALDANHA VIVA
Hasta julio 2020

SR. RICHARD OMAR CHARAMELO FLEBES
Desde julio 2020

DIRECTOR

EC. DIEGO LABAT LEGARRA
Hasta julio 2020

DR. ENRIQUE PÉES BOZ (INTERINO)
Desde julio 2020 hasta diciembre 2020

SR. JOSÉ LUIS ALONSO NOGARA
Desde diciembre 2020

DIRECTOR

DR. IGNACIO BERTI MOYANO
Hasta abril 2020

ING. WALTER WALBERTO SOSA DOS SANTOS
Desde julio 2020

GERENTE GENERAL

ING. IGNACIO HORVATH

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

GERENCIAS

GERENTE DE GOBERNANZA, RIESGO Y CUMPLIMIENTO

CRA. ESTELA MACHÍN

GERENTE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

LIC. NATALIA ARRALDE

GERENTE AUDITORÍA

DR. VÍCTOR ERMIDA

GERENTE SERVICIOS JURÍDICOS

DR. LEONARDO BIANCHI

GERENTE DESARROLLO Y GESTIÓN

ING. GERARDO MARCELLI

GERENTE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

ING. MIGUEL RABOSTO

GERENTE CONTROL DE GESTIÓN

CRA. LAURA CAMPOS

GERENTE EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN

DR. HÉCTOR DE SANTA ANA

GERENTE PRODUCCIÓN DE ENERGÉTICOS

ING. JOSÉ PASTORINO

GERENTE REFINACIÓN

ING. CLAUDIA KALAMAR

GERENTE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

ING. VENTURA CROCE

GERENTE MANTENIMIENTO

ING. MARIO RODRÍGUEZ

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

GERENCIAS

GERENTE INGENIERÍA

ING. DIEGO IRABEDRA

GERENTE COMERCIO EXTERIOR

ING. NUNZIA SPAGNA

GERENTE ABASTECIMIENTO

PTO. ING. SERGIO SIERRA

GERENTE LUBRICANTES

ING. DENISE AKIKI

GERENTE VENTAS DE COMBUSTIBLES, LUBRICANTES Y ESPECIALIDADES

CRA. SUSANA PUGA

GERENTE GESTIÓN DE INSTALACIONES

ING. ELÉCTRICO DANIEL SOSA

GERENTE COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÉTICOS

ING. IND. MAURICIO AGUADÉ
Hasta setiembre 2020

CRA. SUSANA PUGA
Asignación provisoria desde diciembre 2020

GERENTE GAS NATURAL

ING. RUBEN SCHIAVO

GERENTE MEDIO AMBIENTE, SEGURIDAD Y CALIDAD

ING. MARIELA FRESIA

GERENTE GESTIÓN DE SUMINISTROS

ING. ERNESTO BASTARRICA

GERENTE ECONÓMICO FINANCIERA

CR. GUSTAVO MAYOLA

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

GERENCIAS

ING. ELÉCTRICO DANIEL SOSA

ING. ELÉCTRICO DANIEL SOSA

GERENTE RECURSOS HUMANOS

EC. HUBERT ARBILDI

Hasta setiembre 2020

ING. JUAN ROMERO

Asignación provisoria desde diciembre 2020

GERENTE NUEVAS TECNOLOGÍAS Y ESTRATEGIA DIGITAL

ING. ELÉCTRICO CARLOS FOURNIER

GERENTE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

A/P MARÍA NELA MORENO

GERENTE PRODUCCIÓN DE PORTLAND

ING. FERNANDO ACUÑA

(interino)

GERENTE OPERACIONES PORTLAND

ING. FERNANDO ACUÑA

GERENTE DESARROLLO Y CONTROL DE PORTLAND

ING. QUÍM. SILVANA PASTORINI

SECRETARIO GENERAL

DR. MIGUEL A. TATO

Hasta octubre 2020

ESC. RAFAEL BRUM

A partir de octubre 2020

PROSECRETARIO GENERAL

DRA. CLAUDIA SARALEGUI

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

ORGANIGRAMA



INFORMACIÓN INSTITUCIONAL



Presidente
Ing. Alejandro
Stipanovic



Vicepresidente
Dr. Diego Martín
Durand Arrambide



Director
Ing. Walter Walberto
Sosa Dos Santos



Director
Sr. Richard Omar
Charamelo Flebes



Director
Sr. José Luis
Alonso Nogara



Presidente
Ing. Alejandro Stipanovic

El ejercicio 2020 nos tomó de sorpresa, con cambios y alteraciones a la rutina, con situaciones tan inesperadas que ningún análisis prospectivo podía llegar a imaginar a este “cisne negro” con el que nos encontramos. No es fácil hablar de números o de cuestiones de negocio cuando la situación sanitaria se llevó tantas vidas, redefinió el concepto de soledad y reforzó la fraternidad y la solidaridad en nuestras sociedades.

Por eso, en ANCAP, cuando miramos para atrás y vemos el año 2020 tenemos que hablar, antes que nada, de las personas. Los empleados de ANCAP, en toda su amplitud de edades, formación o nivel de responsabilidad, estuvieron a la altura de las circunstancias. La organización toda se

mostró como un ser virtuoso, actuando con fortaleza en la adversidad, con prudencia ante situaciones inéditas, con templanza para tomar decisiones en medio de emociones y presiones muy fuertes y, principalmente, con un gran sentido de justicia.

En febrero se suspendieron todos los viajes al exterior: fue la primera medida que anticipaba que algo grande se avecinaba. En marzo, días antes de asumir la responsabilidad de presidir esta empresa, se decretó la emergencia sanitaria a nivel nacional y, con ello, el inicio de una crisis sin precedentes. Junto con la drástica medida de evitar el trabajo presencial salvo imperiosa necesidad, la primera decisión difícil que debió tomar ANCAP fue la de suspender la actividad no esencial de contratistas en la refinería, para reducir al máximo la circulación de personas en ella.

Luego llegó el turno del desafío de asegurar el abastecimiento a la producción agrícola, prácticamente único sector de la economía que mantuvo cierta normalidad. Pero la demanda de gasoil no guardaba relación con la estrepitosa caída en la demanda de gasolinas y ello de inmediato disparó las alarmas sobre el plan de producción y la gestión de inventarios. A diferencia de lo que sucedió en otras refinerías de la región y del mundo, la Refinería La Teja pudo administrar la producción y usar sabiamente la capacidad de almacenaje tanto de crudo como de productos terminados, cumpliendo con todos los niveles de demanda al mínimo costo posible.

Simultáneamente, la sociedad requirió esfuerzos adicionales para proveer alcohol a las operaciones sanitarias. A través de la coordinación con su controlada ALUR, se pudo satisfacer una demanda que de golpe se incrementó en 20 veces, alcanzando a reaccionar satisfactoriamente cuando los demás actores del mercado no tenían fuentes de aprovisionamiento en el exterior. ANCAP también contribuyó decisivamente con el suministro de combustibles para el éxito de la Operación “Todos en casa”. Esta acción, impulsada desde el Ministerio de Relaciones Exteriores y apoyada por la Fuerza Aérea y la aerolínea de bandera Amaszonas, permitió la repatriación de ciudadanos uruguayos que quedaron varados en diversas partes del mundo por los cierres de fronteras que adoptaron gran parte los países.

Por otro lado, a lo largo del año, ANCAP fue incorporando una forma proactiva de comunicarse con sus grupos de interés a través de las redes sociales, informando de manera regular sobre la evolución de factores claves del negocio. Entendemos que poner a disposición de la sociedad información de calidad es una forma de rendición de cuentas permanente y que, con ello, contribuimos a elevar el diálogo entre los uruguayos, para desalentar que pueda nutrirse de información parcial o tergiversada, de falta de conocimiento profundo sobre asuntos complejos o, lamentablemente, de ambiciones o intereses parciales.

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Además, a pesar de todo, ANCAP cumplió con su misión sin descuidar la mirada al futuro. La empresa tiene la obligación de trascender el presente y reposicionarse como empresa energética en un mundo en transición en esa dimensión. Por eso, durante el segundo semestre del año, el Directorio trabajó para delinear los focos o pilares de la estrategia quinquenal. Las acciones del Grupo ANCAP deberán orientarse en satisfacer las expectativas de la comunidad, entendiendo que en ella se resume el conjunto de intereses de la sociedad, desde los uruguayos como accionistas a nuestros empleados, nuestros proveedores locales, nuestros clientes y todos aquellos sobre los que la actividad de ANCAP tiene efecto.

En ese sentido, ANCAP definió cuatro Focos Estratégicos que definen nuestros objetivos prioritarios:

- Personas, desarrollando ambientes justos y flexibles para el desarrollo integral de las personas en las que el orgullo de pertenecer sea el soporte para que nuestros clientes nos elijan.
- Sustentabilidad, delineando iniciativas que sean socialmente responsables, económicamente rentables y amigables con el ambiente, definiendo las bases fundacionales de la transición energética que debe asumir ANCAP en el avance hacia la descarbonización de la actividad humana

Procesos de Gestión modernos, con alto grado de penetración tecnológica que permita desarrollar la capacidad analítica y creativa de las personas para mejorar la capacidad de tomar decisiones a todo nivel y en todas las áreas de negocio

Alineación Corporativa, adoptando un nuevo e innovador modelo de gobernanza que asegure el largo plazo del Grupo, que distinga las funciones de gobierno de las de la dirección operativa y que establezca nuevos niveles de equilibrio entre la autonomía, responsabilidad y autoridad a lo largo de todas las dimensiones organizacionales de ANCAP y sus empresas vinculadas.

Para finalizar, todo el trabajo realizado fue posible gracias a la confianza y el respaldo del Poder Ejecutivo y, fundamentalmente, a la labor responsable, profesional y comprometida del equipo gerencial y de jefaturas, profesionales, técnicos y trabajadores de ANCAP y sus empresas vinculadas. Tenemos confianza que la energía y calidad humana de la familia de ANCAP hará honor a sus 90 años de historia y que, a partir de la vocación de servidores públicos y de los resultados, los uruguayos sentirán orgullo del mayor actor industrial y comercial del país.



Gerente General
Ing. Ignacio Horvath

El año 2020 fue para ANCAP un año de desafíos constantes.

Nuestro principal reto fue mantener las operaciones de forma de garantizar el suministro de todos los productos, así como la salud del personal de la compañía.

En coordinación con el Sistema Nacional de Emergencias (SINAE) y las distintas dependencias del Poder Ejecutivo, en este año de pandemia el aporte de ANCAP a la sociedad fue crucial. Se abasteció de alcohol a los centros de salud, combustibles para movilidad dentro del país, JET fuel para los vuelos de repatriación de uruguayos en el exterior, entre otros aportes.

Apenas iniciada la pandemia, el 13 de marzo se conformó un Comité de Respuesta al COVID-19 que generó protocolos estrictos, medidas de contingencia y equipos de respaldo en todos los niveles. La gestión del comité abarcó aspectos operativos, sanitarios, técnicos y humanos. Se promovió la cercanía del personal con sus referentes y se dispuso de una línea de atención psicológica para el personal que lo necesitó, en momentos donde todos los colaboradores se enfrentaron a un cambio drástico en sus rutinas de trabajo.

La gestión del COVID-19 en ANCAP permitió cerrar el año sin contagios intralaborales, lo que resultó clave para mantener el abastecimiento a la población en uno de los momentos más duros de la historia.

El trabajo previo de la empresa en la simulación de escenarios de crisis permitió que la adopción del teletrabajo se realizara en forma inmediata, por lo que desde marzo la transición a trabajo remoto permitió sostener de forma continua todos los procesos de la compañía. La exitosa implementación sentó el precedente de la primera reglamentación de teletrabajo permanente en el Estado.

La pandemia tuvo un impacto negativo en las ventas de combustibles, puntualmente en la gasolina dada la afectación de la movilidad en el país. La volatilidad del mercado internacional fue mitigada con el uso de herramientas de cobertura

protegiendo los resultados económicos de la empresa.

Se logró concretar reducciones sustanciales en los costos de producción de los Biocombustibles, producto de mejoras y capturas de eficiencia en ALUR.

Cementos del Planta logró capturar mediante licitación un contrato de venta de Cal que garantiza cuatro años más de suministro. Portland continuó avanzando en su plan de sustentabilidad reduciendo las pérdidas a un mínimo de los últimos 20 años.

DUCSA ha tenido una rentabilidad récord. Carbochlor logró también mantener resultados positivos. En conjunto se logró un muy buen año para las Empresas subsidiarias de ANCAP.

En línea con la diversificación de la matriz energética hacia combustibles renovables, desde ANCAP se continuó liderando el proyecto hidrógeno como vector de almacenamiento energético. Se trabajó articulando con actores públicos y privados instancias vinculadas a proyectos tanto de generación como consumo.

De cara al futuro ANCAP tiene desafíos sustantivos. Los cambios regulatorios en el mercado combustibles implicarán que la organización adapte de forma ágil y proactiva gran parte de sus procesos y recursos para profundizar en eficiencia y nivel de servicio, en un contexto de transición energética con nuevos actores en lo que respecta a movilidad.

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

En síntesis, el 2020 y sus desafíos puso a prueba a toda la organización, la que demostró la solidez de los equipos de trabajo que lograron reaccionar en forma anticipada, eficiente, y trabajar con foco en la continuidad operativa y el cuidado de la salud. Quedó de manifiesto el gran compromiso y dedicación de todos los funcionarios.

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

PILARES

A continuación, se destacan los pilares fundamentales y guías estratégicas para el óptimo funcionamiento de la organización en el presente ejercicio:



PARE
NO PASAR SIN
AUTORIZACION
DE OPERACIONES

MANTENGA LIMPIO Y EN ORDEN SU LUGAR DE TRABAJO

USO OBLIGATORIO DE PROTECCION RESPIRATORIA CUANDO SE REALICEN TAREAS ESPECIALES Y CARGAS DE PESO, OBTENCION, CARGA DE CANTALUDOS, PUNCEO DE CUBIETA Y EQUIPOS PARA LA Y PUESTA EN MARCHA DE PLANTAS

ANTES DE INICIAR CUALQUIER TAREA

SI ENTIENDE ALGO NO CONSULTE A SU SUPERVISOR INMEDIATO

PILARES GESTIÓN



PILARES GESTIÓN

La gestión es un concepto tan estructural como dinámico. Por un lado representa la organización de la red de procedimientos que una institución necesita establecer, coordinar e implementar eficazmente para asegurar su correcto y saludable funcionamiento. A su vez, requiere de la suficiente plasticidad para adaptarse rápidamente a los constantes cambios, consecuencia de una infinidad de factores internos y externos a ANCAP, con innovadoras modificaciones en los procesos y metodologías de trabajo del grupo para afrontar, superar y aprovechar las oportunidades que brindan dichos cambios.

En 2020, ANCAP y las empresas del grupo no fueron ajenas a la pandemia y ello se vio reflejado en su gestión, incorporando la modalidad de teletrabajo a fin de cumplir con las metas fijadas para ese año.



PILARES

GESTIÓN

VER TAMBIÉN EN
**REORGANIZACIÓN
DE TRABAJO**

TELETRABAJO – COMITÉ DE CRISIS

Se puede decir que en 2020 hablar de gestión es, en mayor medida, hablar de la nueva organización de las tareas, los procesos y las labores: el teletrabajo. Previo a la pandemia el teletrabajo no era considerado por la mayoría de las instituciones, tanto a nivel público como privado. Pero ANCAP ya tenía conocimiento y experiencia en ello. Primero, se planificaron los procesos para entender cómo introducir el teletrabajo en las empresas del grupo, para luego generar la experiencia y aplicarla en áreas de Secretaría General y en algún sector de Tecnología de la Información.

A finales de 2017 y principios de 2018 se iniciaron las pruebas piloto de teletrabajo. El proyecto implicó la conceptualización, la definición de condiciones de teletrabajo, la confección de un modelo de contrato, un análisis de riesgos y la definición de respuestas ante posibles contingencias. La organización entendió la necesidad de avanzar hacia el teletrabajo a partir de la

experiencia dada en casos absolutamente excepcionales, en los que esa modalidad se presentó como la única posible por razones de fuerza mayor.

Por otra parte, ante la emergencia de la pandemia se resolvió, a partir de febrero, restringir las comisiones de servicio en el exterior. El 12 de marzo se creó un comité de Respuesta, que primeramente se llamó comité de Crisis. El 13 de marzo se resolvió enviar a los trabajadores que contaran con computadora con VPN de la empresa, a trabajar a sus casas. La primera medida fue mantener cinco objetivos fundamentales: el abastecimiento de combustible, el cuidado de la salud de los funcionarios, el mantenimiento de la cadena de pagos, la atención de los clientes y la liquidación y pago del personal. Esta situación de emergencia supuso el trabajo bajo un régimen de dotaciones mínimas, manteniéndose el resto del personal a la orden como retén y/o con tareas a distancia (teletrabajo) o con presencia en las instalaciones de la empresa cumpliendo estrictas medidas de

seguridad y cuidado definidas por el comité de Respuesta.

De un primer registro de 200 personas teletrabajando con las herramientas proporcionadas por la empresa y con acceso a los sistemas internos, se pasó rápidamente a un número de 600 personas con capacidad de atender sus funciones bajo la misma modalidad, resultando en una experiencia positiva que demostró, no sólo el compromiso de todo el personal, sino también la eficacia de las decisiones tomadas y la implementación de las mismas en un contexto por completo incierto que involucraba aspectos de sostenibilidad de las operaciones, seguridad y una logística excepcionalmente exigente.

En el éxito en la implementación de esas soluciones de emergencia, tuvieron un papel preponderante las oportunas decisiones que en su momento alentaron la implantación del expediente electrónico, el desarrollo y utilización de la firma electrónica, así como la experiencia



PILARES

GESTIÓN

adquirida en proyectos “piloto” de teletrabajo, todo ello bajo el soporte de una moderna infraestructura tecnológica.

Es importante entender que ANCAP tiene realidades muy distintas, donde existen áreas operativas de producción y abastecimiento en las cuales el trabajo presencial nunca se detuvo ni puede detenerse.

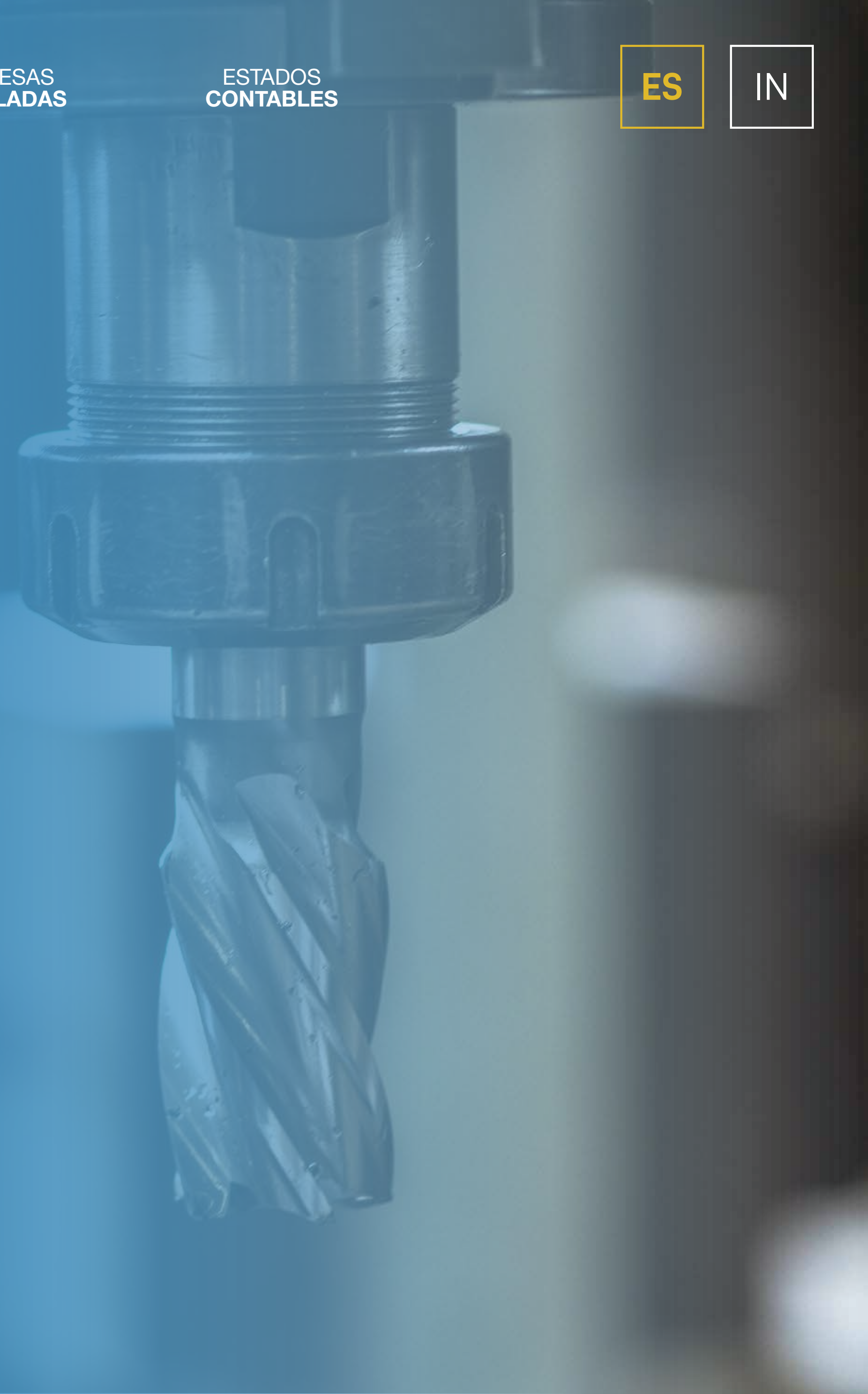
Similares realidades se dieron en las empresas del grupo, las cuales debieron adaptar el trabajo a sus características propias, alentando y llevando adelante el trabajo bajo la modalidad remota en los casos de empresas de perfil básicamente comercial, como DUCSA, o implementándolo en las áreas en las que ello es posible (Administración y Dirección) en las empresas de corte industrial o productivo como Cementos del Plata o ALUR.

En definitiva, en ANCAP el teletrabajo llegó como una herramienta que, al menos en lo

tecnológico, mostró aptitud para ser considerada como una forma de trabajo permanente, lo cual, naturalmente, debería ser objeto de mayor análisis desde los aspectos humano y de relación de los involucrados. Y ello, por cuanto la presencialidad importa aspectos vinculares, emocionales y de salud que merecerían un mayor estudio y valoración.



PILARES INNOVACIÓN



PILARES

INNOVACIÓN

VER TAMBIÉN EN
**INVESTIGACIÓN,
INNOVACIÓN Y
DESARROLLO**

Para que una organización pueda lograr y alcanzar sus metas y objetivos es fundamental que dentro de su visión de grupo brinde un papel preponderante a la innovación, ya que es la herramienta que le permitirá adaptarse rápidamente a los cambios del entorno para aprovechar las oportunidades de mejora que éstos traen consigo. De todas maneras, este aspecto tan importante para el óptimo funcionamiento de un grupo de empresas, necesita horizontes claros y definidos en el tiempo enfocados en los demás pilares que ha trazado ANCAP que hacen a su gestión eficiente, transparente y financieramente saludable.

Durante el año 2020 se han tomado diversas decisiones que llevaron a ANCAP a implementar novedosas acciones que le aporten innovadoras transformaciones en lo que respecta a sus procesos y procedimientos en todas las áreas del grupo, tanto a nivel directivo como operativo.

VER TAMBIÉN EN
**HIDRÓGENO
VERDE**

PROYECTO HIDRÓGENO

El proyecto Hidrógeno representa cabalmente una de estas innovaciones, el cual se traduce en el desarrollo del hidrógeno verde por parte de ANCAP. En Uruguay, se incrementó el interés en dicho proceso logrando ampliar su alcance y el número de interesados, nacional e internacionalmente. Se ha trabajado en colaboración con un equipo interinstitucional designado por el gobierno para encontrar alternativas que hagan posible el desarrollo de este vector energético.

El proyecto de producción de hidrógeno verde se reestructuró en su forma de financiamiento y ejecución para transporte pesado y se renombró “Piloto Uruguay H2”. Se prevé que la inversión necesaria sea 100% privada, quedando el modelo de negocio librado al diseño de los interesados. Asimismo, el Estado apoyará la iniciativa a través de la exoneración de tributos y el precio de la energía eléctrica, lo que apunta a aprovechar los momentos de generación excedente.

ANCAP buscará participar aportando un predio en Polo Capurro para la planta de producción, compresión, almacenamiento y dispensado; así como en la provisión de servicios de operación y mantenimiento. En este sentido, se viene avanzando en la preparación de la comunicación del proyecto a presentar a DINAMA para la solicitud de la viabilidad ambiental de localización en dicho predio.

PILARES INNOVACIÓN

VER TAMBIÉN EN
**CERCANÍA CON
EL CLIENTE**

PROYECTO ADBLUE

Se implementó además un proyecto de fabricación nacional de AdBlue que se produce en la planta de ALUR en Paysandú para DUCSA y se comercializa en toda la red de estaciones de ANCAP. El AdBlue es un aditivo que llevan los vehículos más modernos y se utiliza en los sistemas de escapes de los camiones y los vehículos diesel, capturando los contaminantes y contribuyendo a respetar las normas vigentes en materia de emisiones. En principio, el AdBlue se importaba desde Chile. Luego, ANCAP decidió realizar una actividad industrial con algunos de los integrantes del grupo que tuviesen la capacidad para poder fabricar el aditivo. Fue así que se desarrolló el proyecto con ALUR en Paysandú, pasando de ser importadores a productores de AdBlue con fabricación nacional; lo cual permitió a ALUR maximizar el retorno de sus activos industriales y a DUCSA bajar el costo de suministros, ganando mayor participación en el mercado.

Por otra parte, DUCSA elaboró los planteos para la habilitación de nuevos puestos de venta a presentar ante la URSEA, teniendo en cuenta la falta de regulación, aportando a la nueva mirada de ANCAP respecto al servicio al cliente en las estaciones. Por ejemplo, el concepto de estación de autoservicio, aun no arraigado en la sociedad y se busca fomentar.



PILARES INNOVACIÓN

INNOVACIÓN Y REESTRUCTURA

Cabe destacar tres innovaciones fundamentales realizadas en el grupo de empresas de ANCAP relacionadas con la gobernanza y el nuevo método para aplicar los procesos laborales de una manera más eficiente.

Por un lado, el Directorio de ANCAP organizó su trabajo sobre la base de cinco Comités de Directorio, teniendo como foco encontrar nuevas soluciones que aporten mayor eficiencia al funcionamiento del grupo en los procedimientos diarios y más allá de éstos.

A nivel de las sociedades vinculadas, y en coordinación con la gobernanza corporativa de ANCAP, se introdujeron cambios sustanciales en el funcionamiento de las cuatro empresas controladas del grupo (ALUR, DUCSA, Cementos del Plata y Matriz). Las tres primeras empresas pasaron a tener la misma integración de sus directorios, facilitando la coordinación con ANCAP. A la vez, Matriz asume el

Centro de Servicios Compartidos, que tiene a cargo las transacciones y veintidós procesos de negocio que comparten y se repiten en las otras empresas del grupo.

Por esto, la decisión de implementar estas tres innovadoras medidas en el funcionamiento de las empresas controladas por ANCAP, aporta gran valor en lo que respecta a la eficiencia y transparencia del grupo.



PILARES

INNOVACIÓN

VER TAMBIÉN EN
**TEAMS COMO
ENTORNO DE
TRABAJO DIGITAL.**

INNOVACIÓN EN PANDEMIA

Es imposible dejar de lado la pandemia a la hora de hablar del 2020, también en lo que respecta a innovación. Claramente, obligó a todas las empresas del grupo ANCAP a buscar nuevas soluciones e innovar constantemente en los procedimientos y en la metodología de trabajo. ANCAP realizó un buen manejo de la crisis en la pandemia como resultado de un arduo trabajo que la empresa y su grupo venía realizando desde hace tiempo, a fin de prever la continuidad del negocio frente a diferentes incidentes que pudieran comprometer la operativa.

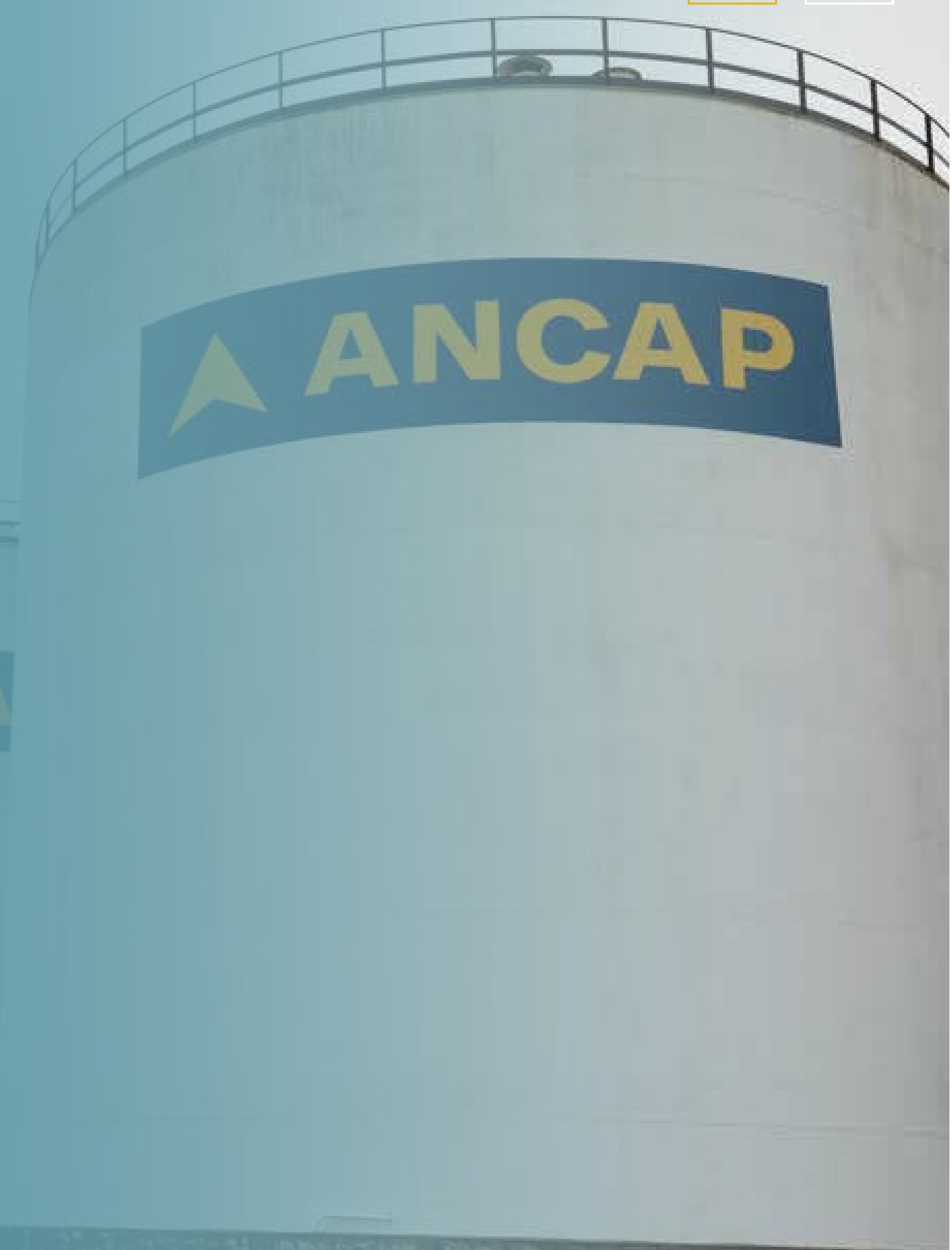
ANCAP y sus subsidiarias disponen de un plan de contingencia que les permite reaccionar rápida y oportunamente ante situaciones de crisis. Dicho plan permitió mantener las operaciones y las empresas funcionando durante la pandemia, al tiempo que existían restricciones en la circulación.

Se contó con todos los sistemas en pie para continuar funcionando, como consecuencia de haber innovado en los protocolos de funcionamiento y de prevención de contagio. El grupo ANCAP tiene instalaciones que necesitan estar funcionando todo el día durante todos los días del año, lo cual obligó a encontrar soluciones para minimizar el riesgo de contagio entre los turnantes. Por ello, se instalaron mamparas entre los puestos de trabajo para evitar el contacto de los distintos operadores.

Las innovadoras medidas adoptadas han ofrecido excelentes resultados y no se han detectado contagios intralaborales en las plantas, lo cual permitió cumplir con el suministro.

PILARES

NUEVA GOBERNANZA



PILARES

NUEVA GOBERNANZA

VER TAMBIÉN EN
GOBERNANZA Y
AUDITORÍAS.

La innovación en la metodología laboral de ANCAP se vincula con las bases trazadas por la nueva directiva del grupo, donde la nueva gobernanza sintetiza en decisiones y cambios específicos lo que el ente promueve desde su discurso y accionar, relacionando íntimamente esta nueva manera de organizar el trabajo y sus procedimientos con los pilares expuestos de transparencia en la gestión para afrontar los desafíos futuros con procesos cada vez más innovadores y eficientes.

Los aspectos de gobernanza estuvieron entre los primeros temas considerados por el Directorio durante el período. Los cambios alcanzaron aspectos internos de la propia ANCAP, así como de las empresas controladas.

En lo interno, en el mes de agosto el Directorio dispuso la creación de cinco comités para el abordaje de áreas temáticas específicas, al más alto nivel, con integración de dos directores en cada

VER TAMBIÉN EN
GOBERNANZA,
RIESGO Y
CUMPLIMIENTO

uno de ellos, acompañados de los funcionarios técnicos con experiencia y formación en cada una de las áreas.

Así, se constituyeron los comités de Auditoría; de Finanzas e Inversiones; de Gestión Humana; de Riesgos; y de Ética y Cumplimiento. Con esta organización se procura contar con ámbitos que faciliten y refuercen la toma de decisiones en aspectos propios de gobierno de la empresa y de responsabilidad del Directorio.

Se propicia en ellos, además, el tratamiento, discusión y análisis de las políticas corporativas que definen el marco de actuación, autonomía y responsabilidad de las unidades de la estructura permanente, como complemento de las potestades de decisión del Directorio.

Con respecto a las empresas controladas (ALUR, DUCSA, Cementos del Plata S.A. y Matriz), se definió un esquema de funcionamiento por completo diverso, con una misma integración en los Directorios

de cada una de ellas, aprovechando el expertise y conocimiento acumulado de las personas y evitando la multiplicación y dispersión de esfuerzos.

A través de un proceso externo, se seleccionó para ocupar el puesto de Presidente, en cada una de las tres primeras empresas, a un ejecutivo de reconocida trayectoria y experiencia en el mercado al que acompañan en la Dirección tres destacados funcionarios de ANCAP.

Asimismo, se transitó un proceso de reorganización de los servicios técnicos, profesionales y de administración en cada una de las empresas -las que hasta entonces los cumplían con recursos propios o contratados por ellas- para madurar hacia un esquema de funcionamiento a través de un Centro de Servicios Compartidos a cargo de Matriz, con el objetivo de prestar al resto de las empresas los servicios requeridos por las mismas. Naturalmente, ello redundará en la simplificación de las estructuras, en la

PILARES

NUEVA GOBERNANZA

funcionamiento por completo diverso, con una misma integración en los Directorios de cada una de ellas, aprovechando el expertise y conocimiento acumulado de las personas y evitando la multiplicación y dispersión de esfuerzos.

A través de un proceso externo, se seleccionó para ocupar el puesto de Presidente, en cada una de las tres primeras empresas, a un ejecutivo de reconocida trayectoria y experiencia en el mercado al que acompañan en la Dirección tres destacados funcionarios de ANCAP.

Asimismo, se transitó un proceso de reorganización de los servicios técnicos, profesionales y de administración en cada una de las empresas -las que hasta entonces los cumplían con recursos propios o contratados por ellas- para madurar hacia un esquema de funcionamiento a través de un Centro de Servicios Compartidos a cargo de Matriz, con el objetivo de prestar al resto de las empresas los servicios requeridos por las

economía, en la profesionalización y en un mejor aprovechamiento de los recursos potenciados por la sinergia que de todo ello se deriva.

Tanto en el apoyo a la organización y funcionamiento de los comités internos creados por el Directorio, como en el necesario reporte y nexo entre las empresas controladas entre sí y con ANCAP, tuvo un rol fundamental la nueva gobernanza, hito y pilar de esta directiva, implementada con el claro objetivo de innovar en la creación de procesos más eficientes y transparentes a la hora de buscar reflejar los resultados productivos y financieros de ANCAP y su grupo.

PILARES

EFICIENCIA



PILARES

EFICIENCIA

La eficiencia es uno de los conceptos en donde se cimientan las bases de los procesos del grupo ANCAP, tanto a nivel logístico, productivo y de distribución, buscando siempre la mejora continua de dichos procedimientos a través de una constante innovación de la gestión, apoyada y respaldada en la transparencia aplicada en los diversos sectores y áreas de trabajo del grupo.

UNIFICACIÓN DE RECURSOS

Un hecho muy destacable de la gestión que contribuye a la eficiencia del grupo fue la decisión de conjugar en el Centro de Servicios Compartidos todos los procesos transaccionales y de servicios de asesoramiento de las empresas de ANCAP, lo que permitirá tener mayores recursos disponibles para dar más y mejores servicios con la misma cantidad de personal.

A su vez, la liberación de estos recursos permitirá asignarlos a otras tareas, como

de auditoría, por ejemplo, para reafirmar el compromiso con la transparencia. A esos efectos se trabajó en la implementación de este Centro, en la protocolización y en una normalización de todos los procesos y procedimientos para las tres empresas del grupo.

VER TAMBIÉN EN
**ESTRATEGIA SAP
HANA.**

AMPLIACIÓN DEL SISTEMA SAP

La medida expuesta anteriormente requiere poner en pleno funcionamiento el sistema SAP en todo el grupo económico. Para ello, se realizaron alianzas regionales para la implementación de SAP HANA en ANCAP y sus empresas. Este es un sistema de gestión corporativo de nivel mundial, donde HANA representa la misma versión de SAP, pero actualizada en la nube. Una innovación tecnológica a nivel del sistema.

El inicio del proyecto SAP HANA en este período y a futuro, requiere un gran esfuerzo económico y una importante dedicación de recursos del grupo, conforme con la nueva visión de ANCAP y sus subsidiarias.

PILARES

EFICIENCIA

PROCESOS LICITATORIOS

La decisión de haber reducido significativamente los costos con el objetivo de ser más eficientes y competitivos en cuanto a los procesos licitatorios es un hito que es importante destacar. Un hecho que refleja esta decisión fue lo ocurrido entre la planta de Treinta y Tres de Cemento del Plata con la Usina de Candiota, donde se redujeron los costos de fletes de cal desde la planta hacia la Usina.

Se realizó un proceso licitatorio de contratación de fletes diferente a los anteriores. Se convocó a treinta empresas, de las cuales se presentaron seis ofertas y solamente cuatro calificaron. El Directorio de ANCAP resolvió adjudicar la licitación a dos proveedores, lo que representa una nueva modalidad de adjudicación que generó un proceso de desarrollo de proveedores y una reducción muy significativa en el costo de los fletes a futuro.

Esta nueva modalidad de contratación permitió reducir los costos y los precios de venta y así mantener la producción de cal (entre 8 y 12 mil ton/mes) en la planta de Treinta y Tres, y retener al principal cliente de Cementos del Plata, que es la Usina de Candiota.

En esa misma línea directiva también existió una negociación, tan competitiva como exitosa, para la reducción de costos de la explotación de la cantera de Treinta y Tres de Cementos del Plata. Esa licitación, en la que participó Cementos del Plata, generó un contrato que prevé ingresos sustancialmente mayores a los que existían, gracias a la reducción de costos de explotación.

PILARES

EFICIENCIA

MANTENIMIENTO Y MEJORA EN PLANTA

Por razones de eficiencia y cuestiones regulatorias se debe planificar un paro de actividades periódico en la Refinería para realizar cambios en los dispositivos de seguridad. En octubre de 2020 se realizó un paro corto, para el cual se decidió previamente abastecerse con más producto para no tener la obligación de recurrir a la importación en ese momento. El siguiente paro de mantenimiento está previsto para el segundo semestre de 2023, prácticamente seis años después del último gran paro de mantenimiento programado. Es vital y necesario realizar este tipo de paros de actividades cada vez más distanciados en el tiempo, complementados con pequeñas intervenciones programadas de costo y duración menores.

En cuanto a la mejora de rendimientos, que se tiene prevista concretar con el paro de actividades de 2023, cabe destacar las modificaciones impulsadas en la unidad de craqueo catalítico que no solo mejorarán los

rendimientos, sino que reducirán las emisiones de partículas en la Refinería.

También se han introducido procedimientos de limpieza en marcha de los hornos de destilación de crudo y de vacío, lo cual ha traído como consecuencia mayor eficiencia y mejor utilización de las unidades de proceso.

El trabajo en lo que respecta al factor ambiental es permanente y se prevén, para la planta de afluentes líquidos en el 2023, proyectos que estimulan la mejora del desempeño de las unidades de proceso que reducen el impacto de las emisiones.



PILARES

EFICIENCIA

REDUCCIÓN DE COSTOS

En el ejercicio se realizó un esfuerzo significativo en cuanto a la eficiencia en términos de costos globales de producción, minimizando el costo de energía y optimizándolo permanentemente. Se utilizó el gas natural como energético más económico. Con esta optimización se ha logrado reducir el costo de procesamiento de crudo.

Se implementaron proyectos con el objetivo de generar mejoras en los procesos incorporando, de una manera más económica, biocombustibles por co-procesamiento. Este proyecto representa una innovación que genera un ahorro sustancial para el país en lo relativo al costo de biocombustibles. A su vez, y en concordancia con los objetivos del grupo, se generó otro proyecto complementario para que otras unidades de proceso, como la unidad de desasfaltado, puedan disponer de herramientas que aporten valor a la eficiencia de sus procedimientos.

Respecto a los costos asociados a los seguros que paga el grupo de empresas de ANCAP, se efectuaron cambios para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos y la eficiencia de las inversiones. Este es un hecho muy destacable de 2020 ya que, sin incurrir en riesgos mayores, se logró una reducción sustancial en la prima por los seguros que paga el grupo ANCAP. Se redujo la prima de seguros sin reducir la cobertura y sin asumir nuevos riesgos.

VER TAMBIÉN EN
**LA OTRA
PANDEMIA**

REACCIÓN A LA PANDEMIA

Cada pilar expresado en la memoria, va a estar de alguna manera atravesado por la pandemia. En lo relativo a la eficiencia y esta situación tan particular que se produjo en 2020, ANCAP decidió reducir el caudal de procesamiento de crudo y ajustar las compras del mismo en el punto de mayor

retracción en la demanda. Gracias al buen manejo de los inventarios en el momento en que la demanda bajó un 50%, ANCAP no tuvo la necesidad de salir a vender y rematar el inventario, ya que tomó la decisión de abastecerse de gasoil y gasolina.

En el punto más álgido de la pandemia el crudo llegó a tener valores negativos, ya que no se disponía de espacio para almacenarlo. Como todos los tanques del mundo se encontraban llenos, se redujo abruptamente la demanda de producto. Este hecho requirió un manejo realmente eficiente de los inventarios para reducir los riesgos y los problemas que pudiera continuar ocasionando la pandemia y sus consecuencias. Esto requirió una sofisticada ingeniería para asegurar la regulación de los inventarios en forma y no recaer en problemas operativos mayores.

PILARES

TRANSPARENCIA



PILARES

TRANSPARENCIA

VER TAMBIÉN EN
TRANSPARENCIA

La transparencia es un pilar fundamental en ANCAP que se relaciona estrechamente con los demás pilares que se ha marcado el grupo, atravesándolos sustancial y significativamente, con el claro objetivo de construir el camino que se ha trazado para reforzar la confianza y el orgullo de pertenecer a una de las instituciones que impulsa el crecimiento del Uruguay. Para estimular el desarrollo del país es vital y primordial la confianza, y para ello es esencial que exista transparencia en todos los aspectos del grupo.

En 2020, la empresa concretó compromisos de promoción de la transparencia en el sector a través de la comunicación proactiva y oportuna de su actividad, ingresos, egresos y principales indicadores de los distintos negocios, en forma clara y abierta.

Asumida la nueva Dirección de la empresa, se generaron nuevos canales de comunicación con la opinión pública y con los medios de prensa en particular. Se creó una cuenta oficial de Twitter mediante la

cual, además de las noticias sobre la vida de la compañía, se informa semanalmente la evolución de las principales variables de las empresas del grupo ANCAP. Datos como compras de crudo, volumen de inventarios, ventas de gasolinas y gasoil, despachos de supergás, entre otros, se actualizan con frecuencia semanal y se publican según calendario prefijado en la cuenta de Twitter y en la web institucional.

Durante 2020 se realizaron tres presentaciones de cierre de trimestre en modalidad de taller con periodistas y líderes de opinión, en lugar de la tradicional conferencia de prensa. Esta modalidad ha promovido la generación de confianza y el intercambio cercano y fluido entre los principales referentes, que luego informan sobre ANCAP. En estas instancias se expone información detallada sobre balances en las áreas de negocio, costos de producción, inversiones y temas de coyuntura. Se realiza una apertura sistemática en lo relacionado con las estructuras de costos de ANCAP y empresas vinculadas, con el objetivo de que

la población comprenda cómo funciona el negocio de los combustibles, que representa el 96% de la facturación. Los talleres con periodistas y líderes de opinión también han sido un espacio para responder dudas y explicar sobre un nuevo escenario para los combustibles y el rol de ANCAP.

PILARES

TRANSPARENCIA

VER TAMBIÉN EN
NUEVA GOBERNANZA.

GOBERNANZA Y AUDITORÍAS

Respecto a la gobernanza, se avanzó en centralizar la información dispersa de auditorías, riesgos y cumplimiento de las funciones de la actividad de ANCAP en un repositorio común. También se trabajó en mejorar las herramientas informáticas que faciliten la consulta y la gestión de la información en forma ágil.

En 2020, como parte de la línea de la administración con foco en la ética y cumplimiento, se crearon comités específicos por temática con el objetivo de profundizar en las distintas áreas. Entre ellos el de Auditoría, que busca reflejar datos que aporten a la transparencia de la empresa con comités liderados por los Directores que se reúnen cada 15 días.

Además de estos comités recientemente creados, en ANCAP funcionan dos grupos adicionales de auditores. Por un lado, la auditoría interna busca detectar fallas de procesos internos de la empresa y sus subsidiarias con el objetivo de identificar oportunidades de mejora.

La auditoría externa, en tanto, es un requisito que se cumple estrictamente por exigencia del Banco Central. El rol del auditor externo es el de verificar la corrección de los estados contables de las empresas del grupo, verificando en forma detallada la información presentada por ANCAP al cierre de su ejercicio económico. ANCAP sigue rigurosamente los procedimientos con el objetivo de ser más eficiente y transmitir transparencia en los procesos, tanto para dentro de la empresa como para la opinión pública.

En 2020, en línea con las mejores prácticas de gestión y transparencia a nivel internacional, ANCAP decidió cambiar a la firma de auditoría externa que controlaba a la empresa desde hacía 20 años. Si bien no es una exigencia del Banco Central, el cambio de auditor externo cada 3 ó 5 años representa una buena práctica recomendada por las bolsas de valores internacionales.

En línea con el compromiso ético de la empresa y la promoción del código de

conducta, en 2020 se comenzó a trabajar en la creación de una línea anónima para denuncias de corrupción, sobornos y otras quejas. Se trazó el objetivo de dirigir la línea hacia la interna de la empresa y, en una segunda etapa, hacia proveedores y clientes.

PILARES DESAFÍOS



PILARES

DESAFÍOS

A la hora de referirse a la preparación que realizó ANCAP en 2020 para afrontar los desafíos venideros en 2021, es imprescindible tener en cuenta el cambio de normativa que afecta al País, a la empresa y organizaciones que nuclea. Si bien existen certezas en cómo afectará a largo plazo este cambio de paradigma, todavía no las hay en lo que respecta a su proceso de implementación y su consecuente transitoriedad. De todas maneras, ANCAP se preparó durante 2020 entendiendo la nueva metodología y cómo ésta transforma su escenario, su alcance y sus límites.

FIJACIÓN DE PRECIOS

El cambio en la fijación de precios y la responsabilidad de mantener el monopolio impone a ANCAP una doble restricción. Por un lado, debe ofrecer los productos que exige el mercado en oportunidad y calidad exigida, pero con la modificación de no manejar el mix de precios. Éste vendrá definido por los precios de la paridad de importación. Ello trae como consecuencia

que ANCAP cambie las coberturas de riesgo modificando políticas de abastecimiento, ya que existirá una fijación periódica y preestablecida de los precios de venta. No será necesario cubrir un año de ingresos con riesgos y con inventarios, sino que se deberá adecuar mes a mes a los precios internacionales.

Por ello se decidió implementar una nueva metodología de trabajo, procedimientos y costos operativos para que en el futuro los ingresos de ANCAP puedan tener la capacidad de variar de manera justa con respecto a sus costos. De esta manera, la necesidad de cobertura es modificada radicalmente, generando mayores y mejores resultados en lo relativo a la eficiencia de la gestión, ligada a la optimización de costos y el alcance de saludables resultados financieros.

PILARES

DESAFÍOS

VER TAMBIÉN EN
**PRODUCCIÓN DE
ENERGÉTICOS**

RESPONSABILIDAD E IMPACTO EN LAS SUBSIDIARIAS

En consonancia con el cambio en la fijación de precios existen otras modificaciones en la reglamentación donde URSEA asumirá responsabilidades que ha venido desempeñando ANCAP. De esta manera, ANCAP deja su rol de regulador y actor en el mercado, para convertirse en una parte integrante del mismo. En principio, URSEA asumirá el rol regulatorio, para que luego las reglas de competencia sean las que dicten el comportamiento de los actores.

Los biocombustibles por ejemplo, representan una materia prima fundamental en la elaboración de los combustibles y la mayor eficiencia que logre ALUR en su precio, incidirá respecto del precio de paridad de importación de acuerdo a la nueva normativa de fijación de precios.

El panorama de DUCSA cambia radicalmente, ya que deberá adaptarse rápidamente a la nueva normativa, donde tendrá que competir abiertamente con las

demás distribuidoras, realizar los fletes, obtener los puntos de venta y diferenciarse de sus competidoras por la captación de ese mercado.

Un aspecto importante a destacar es que ANCAP tiene una gran variedad de estaciones con una amplia cobertura geográfica en todo el país. Si bien la heterogeneidad de estaciones es un problema a solucionar, la presencia territorial de la marca ANCAP se traduce en una ventaja competitiva muy importante.

En lo referente a la industria del cemento, a pesar de la pandemia y los frenos que hubo en la construcción, se ha avanzado en la reducción de las pérdidas de Cementos del Plata de manera muy importante. En ese camino se seguirá trabajando, alineando las políticas y objetivos del grupo.

PILARES DESAFÍOS

VER TAMBIÉN EN
**AGENDA DE
DESARROLLO
SOSTENIBLE**

MEDIO AMBIENTE

Un factor destacable en lo que respecta a la toma de decisiones que buscan reducir el impacto de la actividad en el Medio Ambiente es el proyecto que se vincula con el craqueo catalítico. Este proyecto se llevará a cabo en el paro de actividades para mantenimiento de 2023, lo que supone la reducción significativa de las emisiones de partículas sólidas. Este proyecto tiene doble alcance y propósito, en una primera etapa se buscará la reducción de emisiones de partículas sólidas para luego avanzar hacia la reducción de gases.

En materia de costos y también con un impacto ambiental positivo para el país, se está evaluando minimizar o sustituir el agua de OSE por fuentes alternativas. Una fuente propuesta podría ser la planta de afluentes del lado oeste de la ciudad, ya que junto al Arroyo Miguelete se encuentra una planta que colecta y bombea el agua que llega a dicho lugar. Otra iniciativa que se maneja es

poder tomar agua del Arroyo Miguelete a un kilómetro y medio de la desembocadura, ya que está represada.

Cambiar las fuentes de agua tendría un beneficio muy grande para el país porque se dejaría de consumir agua potable, que se liberaría para el consumo humano y se utilizaría agua de menor calidad para la producción. Esto tendría un gran impacto en función de los costos y, a su vez, si se diera a partir de las aguas servidas, concluiría en un beneficio ambiental significativo.

Además, existe otro beneficio asociado a ello que podría estar vinculado a que si el efluente líquido que se tiene entra en parte del proceso, se podría generar una reducción de las emisiones líquidas.



PILARES

DESAFÍOS

VER TAMBIÉN EN
COMITÉ DE CRISIS.

REORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

La reestructuración de los procesos en la nueva gobernanza y su consecuente reorganización del trabajo son conceptos que ya se han desarrollado en capítulos anteriores. Pero cabe destacar un desafío que emerge de esta situación y que es la nueva manera de realizar los concursos.

El proyecto de Matriz que busca centralizar los servicios corporativos de las tres empresas en un centro común trajo como oportunidad la modificación en los procesos de concursos. Un ejemplo de ello fue la elección del equipo de Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional que debió ser elegido entre las tres empresas del grupo, tomando las pruebas del concurso con el tribunal a través de la herramienta Microsoft Teams. Realizar un concurso a distancia para un cargo era impensado, pero ANCAP lo hizo y funcionó excelentemente, tanto para participantes como para el tribunal.

Las reuniones trimestrales de información también se están realizando digitalmente como consecuencia de este cambio en las modalidades de trabajo, vinculado estrechamente con los desafíos que trajo aparejados la pandemia y el teletrabajo.

Para 2021, se espera la aprobación del Directorio para introducir un nuevo reglamento para regir en los grupos de la empresa de manera permanente, en lo que respecta al trabajo remoto. Este reglamento ha sido reconocido por la Oficina Nacional del Servicio Civil, por la OPP y por otras empresas públicas como un adelanto a la gestión de la organización del trabajo, y ya está siendo negociado con la organización sindical de ANCAP.

Es sumamente importante atender los nuevos desafíos de la pandemia, sobre todo en lo que respecta al teletrabajo y su vínculo con la salud mental de las personas. Para ello, se creó un equipo llamado “El aguante” con personal de Salud Ocupacional y profesionales de recursos humanos disponible las 24 horas para dar respuesta a los funcionarios.

Asimismo, existen desafíos en lo edilicio, ya que el teletrabajo obliga a ANCAP a repensar los impactos y cambios en los servicios necesarios para las distintas locaciones de trabajo. Es fundamental seguir impulsando medidas que modifiquen los procesos en el corto y mediano plazo. A la vez que el grupo ANCAP debe estar preparado para atender los nuevos desafíos que se avecinan asegurando la atención de las personas.

PILARES

DESAFÍOS

VER TAMBIÉN EN
TELETRABAJO.

MANEJO DE LA PANDEMIA

El mayor desafío que trajo la pandemia se vincula con las restricciones. Por ello, se está realizando un gran esfuerzo directivo junto con el fuerte compromiso del personal de ANCAP, trabajando al máximo para cumplir con los objetivos planteados bajo este panorama tan peculiar.

Bajo este lineamiento se trabajó para encontrar otros mercados y, a principios de 2020, se realizó una exportación de gasolina al mercado argentino a un precio muy competitivo. Luego, el mercado argentino sufrió una fuerte recesión junto a una baja considerable de la demanda, lo que se tradujo en el cese de exportaciones al país vecino. En 2021, se seguirá trabajando para encontrar las posibilidades de captar nuevos mercados y aumentar así la utilización de la Refinería.

El mensaje del grupo ANCAP se centra en trabajar permanentemente en la búsqueda de oportunidades que conlleven al mejoramiento del activo que se dispone.

Por ello, se decidió buscar concentrar las inversiones en 2021, enfocadas en las inversiones mandatorias, en la logística de abastecimiento y la logística de distribución primaria, priorizando las acciones ambientales, la seguridad de las personas y los activos.

PRODUCCIÓN DE ENERGÉTICOS



PRODUCCIÓN DE ENERGÉTICOS

PLANIFICACIÓN Y CONTROL

ANCAP se ha enfocado en asegurar el abastecimiento del mercado nacional, dentro de las directivas empresariales, incluyendo el control de los costos gestionables, aseguramiento de la operación de la cadena de suministro y fortalecimiento de la seguridad de las operaciones. La Refinería contó con todas las unidades en operación normal, excepto incidentes aislados en la Unidad de FCCU (Unidad de Craqueo Catalítico) y un paro para realización de cambio de válvulas de seguridad.

En marzo se decretó una emergencia sanitaria en Uruguay por la pandemia mundial COVID-19, que tuvo fuerte impacto en la demanda de combustibles, en particular de transporte. La demanda acotada llevó a una menor utilización de las unidades de procesos, por lo que la cantidad de materias primas procesadas disminuyó respecto al año anterior.

Al cierre del ejercicio, la materia prima procesada fue 2,46 millones de m³, lo cual incluye el procesamiento de petróleo crudo y otras materias primas, alcanzando específicamente el procesamiento de petróleo crudo los 2,30 millones de m³. En consonancia con lo anterior, se realizó la importación de 14,9 millones de barriles de

petróleo crudo, adquirido en mercados internacionales en forma spot. Dentro de esta diversificación se incrementó la adquisición de embarques de crudo de Estados Unidos, país que ha tenido una participación creciente del mercado internacional. La calidad promedio de los crudos adquiridos ha sido de 38 °API y tenor de azufre 0,2 % en masa.

Se fijaron diversas metas relacionadas con el desempeño operativo, cuya evolución es reportada mensualmente a la Dirección en la utilización de unidades. La meta fue fijada en 69% y el valor alcanzado fue 67,8%, valor levemente inferior, ya que la demanda de derivados de petróleo fue reducida por los efectos de la pandemia, que explican esta desviación.

La disponibilidad mecánica de unidades que reporta las horas del año en que por motivos mecánicos no fue posible la operación de una unidad, excedió la meta planteada de 97%. A su vez, en el índice de intensidad energética, que es una medida de la eficiencia de utilización de la energía en el proceso productivo, la meta de 122% no se alcanzó, siendo el valor obtenido de 123,2%, lo que se explica por la desviación de la meta de utilización de unidades.

En cuanto a los inventarios de crudo y productos, se fijó una meta de 670 mil m³ de crudo y productos totales, siendo el valor de cierre 619 mil m³. Se alcanzó a cumplir la meta estipulada sin que ello supusiera afectación en la seguridad del suministro de la demanda.

En lo que refiere a calidad de productos, se equiparó en gasolinas y gas oil 10S la calidad producida por ANCAP a la más exigente calidad europea. La pauta de mezcla de biocombustibles se mantuvo al mismo nivel del año anterior. A su vez, acompañando el cambio internacional de especificación de combustibles marinos (IMO 2020) con reducido contenido de azufre, a partir del 1 de enero de 2020, se ha puesto a disposición de clientes de ANCAP este producto.

Se encuentran en estudio alternativas de automatización de blending y gestión de parque de tanques para minimizar los tiempos y los costos, para poner en especificación los productos. Asimismo, se estudian alternativas de configuración de unidades que permitan mayor disponibilidad de productos, como asfaltos a menores costos de procesamiento. En cuanto a gestión, la empresa se encuentra analizando mejoras en su sistema ERP (Enterprise



PRODUCCIÓN DE ENERGÉTICOS

PLANIFICACIÓN Y CONTROL

Resource Planning) al cual se integrarán nuevos módulos con mayor información de producción y mejores capacidades de información de costos.

Fue aprobada en el Parlamento la Ley de Urgente Consideración (LUC) No. 19889. En el artículo 235 (Aprobación de los precios de los combustibles), se establece que “el Poder Ejecutivo aprobará el precio de venta de los diferentes combustibles producidos por la Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland (ANCAP), con entrega en cada una de sus plantas de distribución, previo informe preceptivo de la Unidad Reguladora de Servicios de Energía y Agua (URSEA) y de la Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland (ANCAP).”

En el artículo 236 (Revisión de precios de paridad de importación) se encomienda a la Unidad Reguladora de Servicios de Energía y Agua (URSEA) a que “realice, en un plazo de sesenta días contados a partir de la vigencia de la presente ley, una revisión integral de su metodología de cálculo de

Precios de Paridad de Importación, a los efectos de cumplir con lo dispuesto en el artículo 235 de la presente ley.”

Relativo al informe preceptivo, ANCAP a tales efectos constituyó un equipo multidisciplinario integrado por técnicos de la organización, y con el apoyo de un Consultor experto internacional realizó una revisión de todos los conceptos involucrados en la base de cálculo para la determinación de precios de suministro para Uruguay en el supuesto de importación eficiente de derivados. Dichos conceptos contemplan información de mercado internacional tanto de derivados y fletes, costos eficientes logísticos para descarga, movimiento entre plantas, almacenamiento, así como amortización de instalaciones mínimas para dar garantía de suministro al país.

Este cálculo está en contraste permanente con los precios de importación reales que obtiene el país entregado en terminales ANCAP. Adicionalmente, se trabajó en aspectos relativos a la exposición al riesgo

de operación de comercialización mayorista dado el nuevo marco regulatorio propuesto en la LUC, implementación sistemática de coberturas de inventarios y/o fondos de estabilización.

Las decisiones de suministro, procesamiento e inversiones se realizan desde hace años en base a las alternativas de importación de crudo y derivados del mercado internacional en los terminales logísticos de ANCAP. Por lo tanto, en el trabajo de revisión de metodología PPI, ANCAP contribuyó a profundizar en los fundamentos de las variaciones de precios lo cual enriqueció la perspectiva de optimización y evaluación de inversiones aplicados al negocio de refinación. Este nuevo procedimiento de fijación de precios ex planta requirió la revisión de la gestión de riesgo económico financiero en la adquisición de embarques de crudo y de los inventarios de productos.

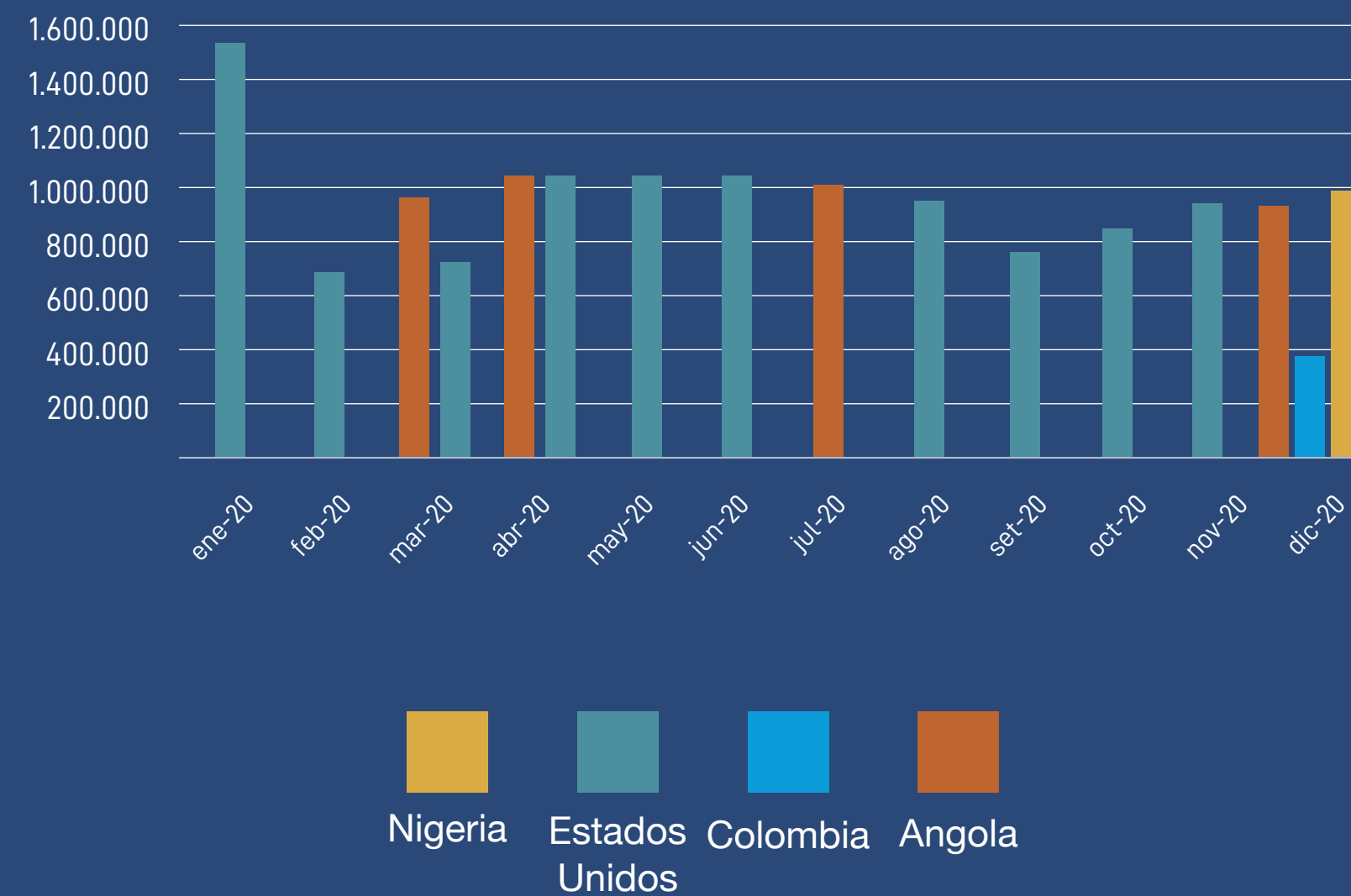
COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÉTICOS



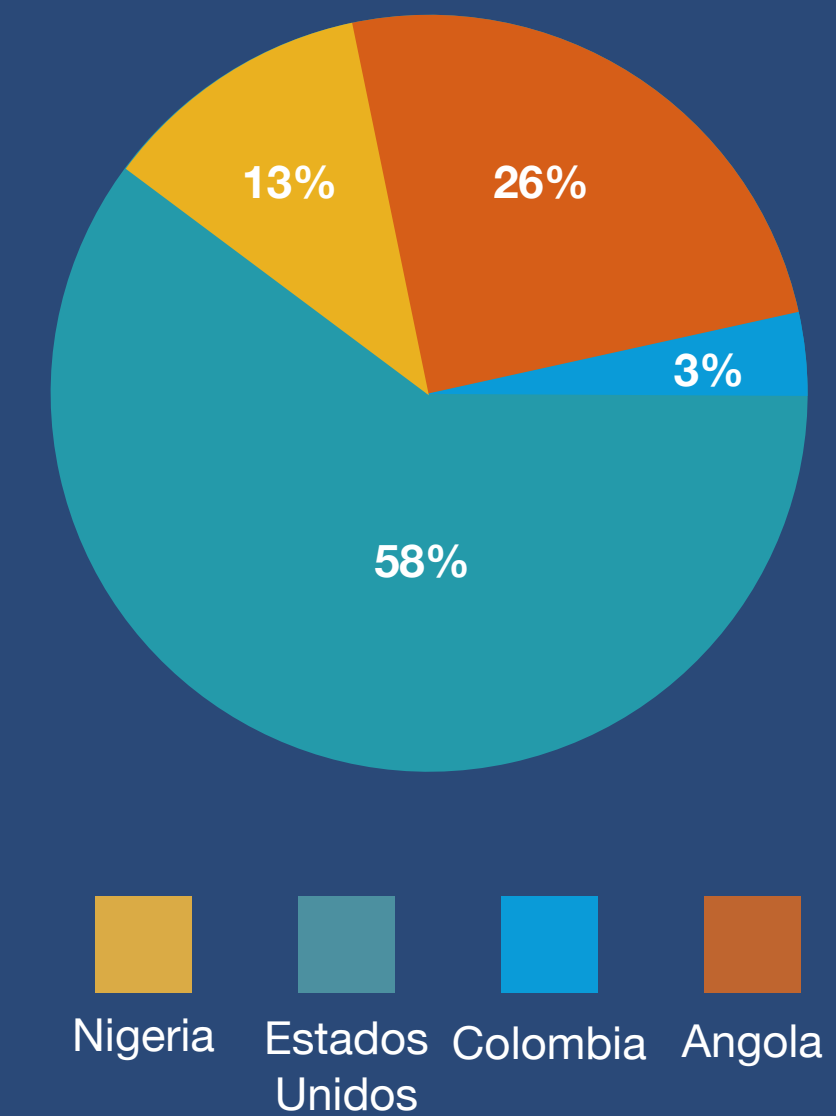
IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN

Se ha optimizado el suministro de crudo y derivados al país a través de la diversificación y ampliación de mercados con un volumen de crudo recibido durante el año 2020 de 14.892.300 bbl. Los orígenes del suministro de petróleo crudo fueron Angola, Colombia, Estados Unidos y Nigeria, todos adquiridos en el mercado spot.

Volumen crudo importado (bbl) por origen



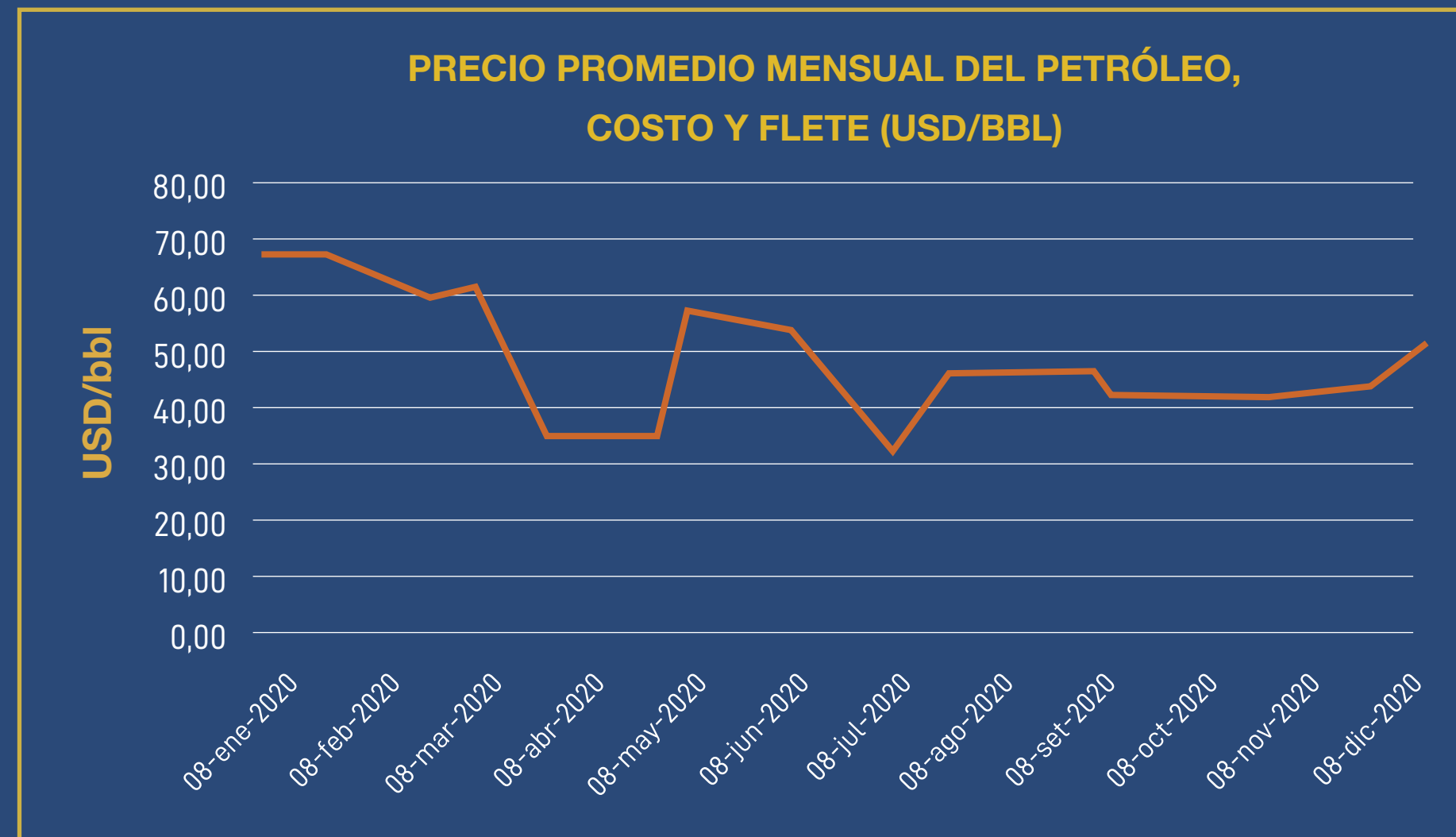
IMPORTACIONES DE CRUDO POR ORIGEN (%)



COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÉTICOS
COMERCIO EXTERIOR

COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÉTICOS
COMERCIO EXTERIOR

El precio promedio mensual del petróleo crudo recibido durante 2020 (costo y flete) osciló en ese año entre 34,2 USD/bbl y 67,4 USD/bbl.



El volumen total de derivados líquidos estuvo en el entorno de 228.018 m³ y la cantidad de pet coke importado, con destino a las plantas de cemento portland y cal de ANCAP y cementeras privadas, durante el año ascendió a 112.739 tm. Los embarques arribaron al puerto de Montevideo y Nueva Palmira, siendo 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.

Se exportó un volumen marginal de aproximadamente 855 tm. de una corriente de propano con alto contenido de propileno y 7.480 m³ de gasolina. A su vez, se continuó utilizando la herramienta informática del portal web para la emisión, recepción y gestión interna (incluyendo la resolución de adjudicación) de los procesos referidos a las importaciones de crudo y derivados, y a las exportaciones de derivados.

COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÉTICOS

COMERCIO EXTERIOR

FLETES

En cuanto a los aspectos referentes a fletes, se puede decir que 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 por origen 2020:

Origen	Volumen (bbls)
Angola	3.939.442
Colombia	389.955
Estados Unidos	8.620.905
Nigeria	1.941.989
Total	14.892.291

Importaciones de pet coke 2020:

Origen	Volumen (tm)
Brasil	6.534
Colombia	33.000
USA	73.205
TOTAL	112.739

Importaciones de derivados líquidos 2020 por origen:

Producto	Origen	Volumen (m2)
Avgas 100 LL	USA	2.357
Butano	Argentina / USA	31.884
Butano Desodorizado	Argentina / USA	116
Gas Oil	Argentina / Emiratos Árabes USA / India / Rusia	141.475
Gasolina	Argentina	22.161
Hexano	Argentina	371
Propano	Argentina / USA	29.656
	TOTAL	228.018

COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÉTICOS

GAS NATURAL

El negocio de gas natural comprende importación, transporte y comercialización a grandes consumidores, junto a las distribuidoras. En los últimos años, la importación de gas natural desde Argentina se ha visto disminuida por las restricciones a las exportaciones impuestas por las autoridades de dicho país. A partir de abril de 2017, ANCAP importa todo el gas natural que se consume en el país. Este gas natural es provisto por la empresa estatal Argentina IEASA (Ex ENARSA). Otro aspecto importante a destacar en lo que respecta a gas natural, es que no se han reportado accidentes referentes a la actividad hasta diciembre de 2020.



MERCADO INTERNO DE COMBUSTIBLES

Comparativo de ventas de mercado interno acumuladas a diciembre de 2019-2020

Familias (Miles de m³)		2019	2020	Variación 2020-2019	
G.L.P.	BUTANO	BUTANO DESODORI- GARRAFA DE 45	0,09	0,07	-19,0%
		Total BUTANO	0,09	0,07	-19,0%
	PROPANO	PROPANO INDUSTRIAL	7,6	6,2	-18,6%
		SUPERGAS GRANEL	40,0	33,8	-15,6%
		Total PROPANO	47,6	40,0	-16,1%
SUPERGAS	SUPERGAS	183,6	199,1	8,5%	
		Total SUPERGAS	183,6	199,1	8,5%
Total G.L.P.		231,4	239,2	3,4%	

Familias (Miles de m³)		2019	2020	Variación 2020-2019
GAS OIL	GAS OIL 10-S	9,5	8,1	-14,5%
	GAS OIL 50-S	907,7	885,9	-2,4%
		Total GAS OIL	917,2	894,0
GASOLINAS	PREMIUM 97 30-S	88,9	86,8	-2,3%
	SUPER 95 30-S	773,9	717,2	-7,3%
		Total GASOLINAS	862,8	804,1
QUEROSENO	QUEROSENO ILUMINANTE	5,9	5,9	-0,4%
		Total QUEROSENO	5,9	5,9
Total BLANCOS		1.785,9	1.703,9	-4,6%

Familias (Miles de m³)		2019	2020	Variación 2020-2019	
NEGROS	FUEL OIL	FUEL OIL MEDIO	26,0	21,4	-17,6%
		FUEL OIL PESADO	29,5	29,3	-0,6%
		Total FUEL OIL	55,5	50,7	-8,5%
Total NEGROS		55,5	50,7	-8,5%	

Familias (Miles de m³)		2019	2020	Variación 2020-2019	
SOLVENTES	AROMATICOS	AGUARRÁS	2,0	2,3	15,3%
		HEXANO COMERCIAL	0,4	0,4	-4,0%
		Total AROMÁTICOS	2,4	2,7	11,9%
	DISOLVENTES	DISAN	0,09	0,08	-10,7%
		SOLV.11 97	0,02	0,01	-46,1%
	Total DISOLVENTES	0,11	0,09	-16,9%	
QUEROSENOS	BASE INSECTICIDA	0,07	0,08	11,5%	
	QUEROSOL	0,02	0,01	-15,8%	
	Total QUEROSENOS	0,09	0,09	6,7%	
Total SOLVENTES		2,62	2,89	10,6%	

Familias (Miles de m³)		2019	2020	Variación 2020-2019
CEMENTOS	ASF. 150/200 GRANEL	7,7	4,9	-36,0%
	ASF. AC-30 GRANEL	52,6	30,9	-41,2%
		Total CEMENTOS	60,3	35,8
DILUIDOS	ASF. MC1 GRANEL	7,0	5,6	-20,2%
	ASF. RC2 GRANEL	9,3	7,7	-17,8%
		Total DILUIDOS	16,3	13,3
Total ASFALTOS		76,6	49,1	-35,9%

Total
2.151,9 2.045,9 -4,9%
**COMERCIALIZACIÓN DE
ENERGÉTICOS**

 VENTA DE COMBUSTIBLES, LUBRICANTES
Y ESPECIALIDADES

COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÉTICOS

VENTA DE COMBUSTIBLES, LUBRICANTES Y ESPECIALIDADES

El total comercializado en el mercado interno acumulado a diciembre de 2020 ha experimentado una variación a la baja del 4,9%, respecto al mismo período de 2019 (excluidas ventas a UTE para generación y pet coke para cementeras). El total de los combustibles blancos registró una caída del 4,6% en el período mencionado, en lo cual influyó fuertemente la situación de pandemia por COVID-19 tanto a nivel nacional como mundial.

Dentro de la línea de gas oil, el descenso alcanzó el 2,5% en el presente año respecto al mismo período de 2019. El gas oil 50S disminuyó un 2,4% y el gas oil 10S menguó su demanda en 14,5%. Para las gasolinas, la caída fue más brusca y alcanzó el 6,8%. Dentro del grupo, la gasolina Super 95 30-S mermó un 7,3% y la gasolina Premium 97 30-S un 2,3%.

Para el total de la familia GLP, las ventas registraron un aumento del 3,4% en comparación interanual. Dicho aumento es explicado por el crecimiento en el consumo de supergas, el cual totalizó 8,5%, mientras que en el caso del propano las ventas cayeron 16,1% y el butano decreció 19,0%.

En lo que respecta a los productos negros, su demanda disminuyó 8,5%. El fuel oil pesado cayó 0,6% y el fuel oil medio lo hizo

en 17,6%. El volumen de ventas del total de los productos solventes registró un crecimiento del 10,6% en comparación al año 2019, liderado por el crecimiento de la demanda de aguarrás.

En el grupo de los asfaltos las ventas disminuyeron fuertemente, siendo la variación total de la familia 35,9% en comparación interanual. Las ventas de cementos asfálticos cayeron un 40,5% y las de asfaltos diluidos lo hicieron en un 18,8%.

En parte, y sobre todo en el primer semestre del año, la disminución se debió a las medidas adoptadas por la emergencia sanitaria respecto al COVID-19, las cuales en principio retrasaron las obras que se venían llevando a cabo. Paralelamente, y complementando lo dicho, cabe mencionar que el negocio de asfaltos es un negocio en competencia, no monopolístico y, por tanto, en algunas ocasiones los volúmenes importados de los productos inciden en el comportamiento de las demandas. Por ello, se destaca que el volumen importado de cemento asfáltico (AC30) durante el año 2020 fue del orden del 10%.

En 2020, se continuó la gestión y venta de pet coke en el mercado interno uruguayo, atendiendo plantas industriales de ANCAP y clientes particulares. En la presente

memoria se presentan los volúmenes reflejando únicamente las ventas a clientes particulares, no se incluyen las transferencias de combustibles a las plantas de portland ANCAP.

Familia de producto (Toneladas)		2019	2020	Variación 2020-2019
COMBUSTIBLES SÓLIDOS	PET COKE OTROS	54.482	54.877	1%
	Total PET COKE	54.482	54.877	1%

Por su parte, en lo que refiere a la generación de energía eléctrica, los volúmenes de fuel oil y gas oil vendidos a UTE presentan un fuerte aumento. Para el primero no se registraron ventas durante el 2019 y las mismas ascendieron a 20,2 millones de m³ en 2020, mientras que para el segundo el aumento fue de 666%.

Familia de producto (miles de m ³)		2019	2020	Variación 2020-2019
BLANCOS	GAS OIL	21,9	168,2	666%
	GAS OIL 50-S			
Total BLANCOS		21,9	168,2	666%
NEGROS	FUEL OIL	0,0	20,2	*
	FUEL OIL MOTORES			
Total NEGROS		0	20,2	*
Total mercado UTE		21,9	188,4	759%

*No aplica cálculo de variación porcentual.

Los aportes de energía de fuentes renovables disminuyeron producto del déficit hídrico durante el año 2020 y no resultaron suficientes para cubrir la demanda, lo cual incrementó necesidades de consumo de combustibles fósiles para la generación eléctrica por parte de UTE.

Se destaca también la venta de energía eléctrica por parte de UTE a Brasil, acción que también contribuyó a que los aportes de energía de fuentes renovables no fueran suficientes para cubrir la demanda.

Mercado bunker

Familia de producto (Miles de m ³)	Producto	Moneda	2019	2020	Variación 2020-2019
FUEL OIL INT.	F. OIL INTER. 180 CST	B/N	0,0	0,0	0%
		B/E	1,2	0,0	*
	F. OIL INTER. 380 CST + F. OIL INTER. 380 CST LSFO	B/N	0,0	0,1	*
		B/E	70,8	15,5	-78%
Total FUEL OIL INT.			72,0	15,6	-78%
GAS OIL	G.OIL MARINO	B/N	31,7	29,5	-7%
		B/E	104,8	98,1	-6%
	GAS OIL 50-S	B/N	0,0	0,0	0%
		B/N	0,2	0,0	*
		B/E	0,0	0,0	0%
Total GAS OIL			136,6	127,5	-7%
GASOLINA AVIACIÓN	GASOL.AV.100 OCTANOS	B/N	2,4	2,3	-7%
		B/E	0,04	0,01	-64%
	Total GASOL. AVIACIÓN			2,47	2,28
JET A1	JET A-1	B/N	2,8	3,1	13%
		B/E	121,3	52,8	-57%
	Total JET A1			124,1	55,9
Total			335,2	201,4	-40%

*No aplica cálculo de variación porcentual.

La comercialización total de los productos bunkers registró una fuerte caída en el año 2020 respecto al año anterior, siendo la misma del 40%. En este mercado las ventas de Jet A1 disminuyeron 55%, básicamente por el efecto de la caída de demanda de bandera extranjera que mermó un 57% como consecuencia de la disminución en rutas de vuelo de aerolíneas comerciales o directamente el retiro de las mismas, dado el cierre de fronteras ocurrido en gran parte del año 2020. Por su parte, se apreció una caída del 8% en gasolina de aviación motivada mayoritariamente por la reducción de demanda de bandera nacional que representa los mayores volúmenes dentro de la limitada demanda de este producto.

Las ventas del gas oil marino cayeron un 7%, mientras que el fuel oil intermedio cayó 78%. Esta abrupta caída se debe, fundamentalmente, a la disponibilidad logística para realizar las entregas bunker, dado que existe un solo buque de bandera nacional en el mercado para realizarlas y el mismo está destinado, en gran medida, a realizar entregas de combustibles a las pasteras (UPM y Montes del Plata).

COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÉTICOS

VENTA DE COMBUSTIBLES, LUBRICANTES Y ESPECIALIDADES

LUBRICANTES

MERCADO DE LUBRICANTES

Mercados en m ³ **	Subgrupo de producto	2019	2020	Variación 2020-2019
MERCADO INTERNO	AUTOMOTIVOS	4.143	3.909	-6%
	GRASAS (TON)	105	114	8%
	INDUSTRIALES	1.036	977	-6%
	MARINOS	58	43	-25%
	TOTAL Lubric. de Mercado Interno	5.343	5.044	-6%
MERCADO EXPORTACIONES Y BLENDING	INDUSTRIALES	22	0	*
	Total Lubricantes de Exportaciones y Blending	22	0	*
Total de ventas Lubricantes		5.366	5.044	-6%

*No aplica cálculo de variación porcentual.

**Excepto Grasas expresadas en toneladas.

En un contexto cada vez más competitivo, el negocio de lubricantes ANCAP mantiene su liderazgo en Uruguay con una participación global de más del 39% entre las empresas integrantes de la Cámara de Lubricantes del Uruguay. En un mercado en el que compiten libremente más de 30 marcas importadas, el negocio cerró el año 2020 con un margen operativo superior al 25%.

Se continuó ejecutando el plan de renovación de tanques de almacenamiento como parte del conjunto de inversiones anuales superiores al millón de dólares

para mantener la competitividad del negocio e impulso en el desarrollo de servicios, potenciando el posicionamiento del laboratorio de lubricantes como referente en el país. A nivel de exportaciones de lubricantes, la coyuntura de la pandemia mundial impactó negativamente en la comercialización hacia el extranjero, no lográndose concretar ventas.

ACCIONES DE MERCADOS BUNKERS Y ZONA FRANCA

En cuanto a las acciones impulsadas en

2020 referentes a mercados bunkers y zona franca, se continuó comercializando combustibles marinos según la regulación IMO2020 de la OMI (Organización Marítima Internacional), acompañando el contexto de las mejoras medioambientales. A su vez, durante el mismo año, ANCAP mantuvo el abastecimiento a las papeleras UPM y Montes del Plata.

En lo que involucra al 2021, es importante destacar el gran desafío respecto al funcionamiento de los negocios que están en competencia internacional como el bunker marino y aviación de B/E, en los cuales se trabajará para obtener la mejor eficiencia posible manteniendo la competitividad en dichos mercados y la alineación respecto a la evolución del precio de paridad de importación.

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

En las acciones que se vinculan con las ventas y el relacionamiento con clientes oficiales, se realizó la negociación y firma de nuevos contratos Sistema de Control Vehicular (SISCONVE) con actualización de las condiciones comerciales, y la firma de convenio tripartito entre ANCAP-BSE-DUCSA, que permite que el BSE

COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÉTICOS

VENTA DE COMBUSTIBLES, LUBRICANTES Y ESPECIALIDADES

COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÉTICOS

VENTA DE COMBUSTIBLES, LUBRICANTES
Y ESPECIALIDADES

premie con combustible a sus clientes por el uso de sus pólizas de seguros.

Asimismo, se realizaron donaciones de combustibles por parte de ANCAP utilizando vale electrónico y se logró la incorporación de supergas en convenio de suministro (ej. convenio ANCAP-INISA) y la de clientes oficiales a la modalidad de compra de lubricantes, donde se retira en estación de servicio del sello ANCAP y factura ANCAP. A su vez, se incorporaron siete estaciones de servicio del sello ANCAP a la red SISCONVE.

En lo referente al 2021, se destaca el gran desafío respecto a la venta de combustible a través del SISCONVE a las intendencias departamentales, así como las adecuaciones necesarias en dicho sistema a fin de permitir una mayor optimización de éste.

Acciones vinculadas a asistencia técnico comercial del mercado

Enfocados en el desafío de la fijación de precios de los combustibles según la nueva metodología, ANCAP alineó las especificaciones de sus combustibles (gasolinas, gas oil 10-S y fuel oils) con las calidades internacionales de la comunidad europea y norteamericanas. De esta forma,

las gasolinas y el gas oil 10-S cumplen todos los requisitos para la normativa EURO 5.

Así, continuando con el objetivo de la mejora de la experiencia de los clientes y usuarios, el área de asistencia comercial de ANCAP mantuvo la certificación por la norma UNIT ISO 9001:2015 con el alcance de la asistencia técnica relativa a los usos, aplicaciones y especificaciones de los productos comercializados por la gerencia de ventas de combustibles, lubricantes y especialidades de ANCAP.

ACCIONES DE MARKETING

En cuanto a las acciones implementadas en el área de marketing, se llevaron a cabo estudios de investigación para medir la satisfacción de los clientes del negocio de lubricantes relevando la satisfacción de diferentes grupos de interés (consumidor final, cadena comercial, clientes corporativos, clientes oficiales y cliente interno) y se obtuvo información de gran importancia para la definición de actividades comerciales en función del comportamiento de los consumidores, la competencia y la cadena de valor.

Cabe agregar también que se comenzó a trabajar, con la participación de varias

áreas involucradas, en la definición del posicionamiento de varios de los negocios, lubricantes, estaciones de servicio, asfaltos, SISCONVE y bunkers. A su vez, se estima seguir trabajando durante el año siguiente en la obtención de resultados.

GESTIÓN DE SUMINISTROS



GESTIÓN DE SUMINISTROS

Durante el año 2020 se continuó con la revisión de los procesos de Logística, Abastecimiento e Instalaciones, procurando la automatización, digitalización y simplificación de sus actividades, atentos a la reducción del personal disponible, a las restricciones presupuestarias y sanitarias, y a los nuevos y desafiantes roles asignados por la Dirección y la legislación vigente.

LOGÍSTICA

En procura de esos desafíos, en Planta la Tablada, y en colaboración estrecha con Nuevas Tecnologías, se han ido implementando varias etapas del proyecto de Viaje Electrónico, que mediante recursos informáticos (Apps de Conductores, desarrollos para ANCAP y Distribuidoras) han permitido mejorar la asignación de cargas y la comunicación entre todas las partes; permitiendo además, eliminar papeles innecesarios para las transacciones, controlar el acceso de conductores y camiones, y gestionar eficientemente la agenda de cargas.

Luego de una profunda revisión de la legislación y el estado del arte del negocio, también se implementaron cambios en los procesos de carga en todas las plantas, en las que se concretó la eliminación de

purgas y enrases, que mejoraron los tiempos e impactos al medio ambiente y la seguridad en plantas.

Atendiendo a la nueva legislación y a los cambios previstos en las infraestructuras públicas (el próximo Ferrocarril Central, entre otros), se inició un proceso de revisión de la logística primaria y de oportunidades de nuevos negocios logísticos. Un equipo compuesto por personal de diversas áreas de ANCAP, una consultora internacional y la participación de FANCAP, iniciaron los estudios pertinentes, cuyos resultados comenzarán a verse en el segundo semestre de 2021.

ABASTECIMIENTO

Dentro de los esfuerzos realizados en la mejora de procesos, se destacan dos proyectos implementados en el año 2020, cuyos resultados positivos esperados se reflejarán en los años siguientes, en la agilidad, la calidad y la competitividad de los procesos de compras.

Se concretó el Proyecto de Eliminación del Papel en los procedimientos de Compras Directas (las más frecuentes). Por el cual se digitalizaron todos los intercambios con proveedores y usuarios, lo que produjo una mejor accesibilidad a los datos, una

mayor transparencia, agilidad en los procesos de comunicación y decisión, además de un ahorro de papel. El contexto sanitario y el teletrabajo aceleraron el proceso de implementación de este proyecto y lo hicieron muy apropiado para paliar los inconvenientes del trabajo remoto.

Se desarrolló e implementó un proyecto de nuevo sistema de Gestión de Pliegos, que procuró una mejora en la gestión y transparencia en la información que se maneja para todos los involucrados en las licitaciones y concursos de precios. A partir de un diagnóstico compartido y luego de un benchmarking de procesos similares en otras áreas del Estado, se delineó e instrumentó un sistema que rediseñó y automatizó los procesos, los integró con las otras herramientas informáticas y elaboró un sistema de controles y alertas a lo largo de todos los procedimientos.

GESTIÓN DE INSTALACIONES

La gestión de los servicios de seguridad, vigilancia e intendencia estuvo marcada por la situación sanitaria, que motivó importantes cambios en los procedimientos y protocolos.



GESTIÓN DE SUMINISTROS

En el mantenimiento edilicio, se debió actuar ante solicitudes de modificaciones en oficinas y plantas para prevenir contagios y asegurar higiene de las instalaciones.

La mejora en la seguridad se vio reflejada en la instalación de un sistema de CCTV en planta La Tablada, en la implantación de un sistema de control de accesos en Oficina Centrales y en la negociación de un nuevo contrato de servicios con la Dirección Nacional de Bomberos, procurando una actualización de las condiciones de prestación de estos servicios relevantes para prevenir y mitigar incidentes.

La situación sanitaria precipitó el cierre de los comedores para el personal, sustituyéndolo por un sistema de viandas y un rediseño del servicio con vistas a la futura nueva normalidad.

DESARROLLO Y GESTIÓN

DESARROLLO Y GESTIÓN

RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL

Teniendo presente la pandemia desatada a nivel mundial, y en particular su impacto en Uruguay y en el mercado de combustibles, se contribuyó con la participación activa en los distintos comités creados a tales efectos: comité de Respuesta ante el COVID-19, comité para analizar la salida de la pandemia; comité de Demanda de combustibles y comité de Suministros. También, se participó en los diferentes comités que se crearon a nivel de Directorio para el desarrollo de su gestión: comité de Finanzas e inversiones, comité de Riesgos y comité de Estrategia.

Por otro lado, se continuó con las actividades orientadas bajo la guía de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y, en particular, con la participación en el equipo de trabajo conjunto entre el MIEM, UTE y ANCAP para concretar un proyecto piloto para la generación de hidrógeno a partir de energía eléctrica.

PROYECTO HIDRÓGENO

El proyecto de producción de hidrógeno verde para transporte pesado se reestructuró en su forma de financiamiento y ejecución, y se renombró “Piloto Uruguay H2”. Se prevé que la inversión necesaria sea 100% privada, quedando el modelo de negocio librado al diseño de los interesados. El Estado apoyará la iniciativa a través de la exoneración de tributos y el precio de la energía eléctrica dado que se apunta a aprovechar los momentos de generación excedente.

ANCAP buscará participar aportando un predio en Polo Capurro para la planta de producción, compresión, almacenamiento y dispensado; así como en la provisión de servicios de operación y mantenimiento. En este sentido, se viene avanzando en la preparación de la Comunicación de Proyecto a presentar a DINAMA para la solicitud de la Viabilidad Ambiental de Localización en dicho predio.

VER TAMBIÉN EN
MEDIO AMBIENTE

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

En el año 2020, el foco estuvo en dar apoyo a la situación de emergencia nacional generada por COVID-19 a través de distintas colaboraciones dirigidas al Sistema Nacional de Emergencias, asegurando de esta forma la llegada a toda la población, así como apoyos puntuales a organizaciones de nuestras zonas de influencia poniendo foco en lo local.

Se avanzó en materia de desarrollo sostenible junto al Programa de Naciones Unidas para el desarrollo, identificando los temas materiales de la empresa y cómo se contribuye a la agenda de desarrollo sostenible y, en particular, con los objetivos de desarrollo sostenible.

En el ámbito interno, se desplegaron distintas estrategias para mantener las actividades permanentes y se generaron



DESARROLLO Y GESTIÓN

RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL

nuevas actividades adaptándolas a la modalidad virtual.

AGENDA DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Se trabajó junto al Programa de Naciones Unidas para el desarrollo en la contribución de ANCAP a la agenda de desarrollo sostenible 2030. Este trabajo, que se inició en 2019 y que habrá de continuar durante el 2021, tiene por objetivo identificar los temas materiales para la empresa, la contribución de ANCAP con los objetivos de desarrollo sostenible, así como el establecimiento de indicadores. A su vez, en el marco de este convenio, PNUD generará una metodología replicable para el alineamiento, identificación y gestión de las contribuciones de las empresas a la agenda 2030. En este marco se realizaron dos talleres con parte del equipo gerencial a los efectos de identificar temas materiales y su vínculo con los ODS.

Además, en esta línea se realizó una capacitación con los referentes de las empresas vinculadas del grupo ANCAP

sobre la agenda de desarrollo sostenible, objetivos de desarrollo sostenible y la metodología que se viene desarrollando con PNUD. En el mes de diciembre se expusieron los avances en materia de identificación de ODS, junto con las áreas de Responsabilidad social de las empresas públicas.

APOYO AL SISTEMA NACIONAL DE EMERGENCIAS (SINAE)

ANCAP, como empresa que trabaja alineada con la visión país, realiza una colaboración permanente brindando apoyo al Sistema Nacional de Emergencias, el cual tiene como objetivo proteger a las personas, los bienes de significación y el Medio Ambiente de fenómenos adversos que deriven, o puedan derivar, en situaciones de emergencia o desastre, generando las condiciones para un desarrollo sostenible.

En este sentido a principios de 2020, ANCAP aportó al SINAE 10.000 lts. de gas oil 50-S, 2.000 lts. de gas oil especial, 40.000 lts. de Jet A1, 20.000 lts. de aviación

100 y 750 bolsas de cemento portland con la finalidad de atender las situaciones de emergencia y/o alerta climatológica que suceden en el correr del año.

A mediados de marzo de 2020 nuestro país entró en un estado de emergencia sanitaria, lo que hizo que ANCAP intensificara sus esfuerzos de apoyo a la población. Se trabajó con el SINAE, organismo que coordina las acciones del Estado en el marco de la emergencia, como parte de la política de Responsabilidad social empresaria, a través de la donación de productos de la empresa.

En este marco, ANCAP aportó el combustible de aviación para los 31 vuelos de la operación “Todos en casa”, la cual consistió en la repatriación de los ciudadanos uruguayos que se encontraban sin poder retornar a nuestro país debido a la suspensión de los vuelos comerciales. La cantidad de combustible entregado al SINAE en dicha operación fue de 320.000 lts., haciendo posible el retorno de alrededor de 4.800 ciudadanos.



DESARROLLO Y GESTIÓN

RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL

Asimismo, se entregaron al SINAIE 109.820 kilos de azúcar los cuales fueron destinados a la conformación de canastas que se otorgaron a familias en situación de vulnerabilidad socio-económica de todo el país, junto con 30.000 que fueron distribuidos por los centros coordinadores departamentales.

El monto total del apoyo al Sistema Nacional de Emergencias alcanzó los \$15.025.807, enmarcando las acciones referidas en la política de relacionamiento comunitario de ANCAP, priorizando sus acciones hacia la sociedad.

DONACIÓN DE ALCOHOL EN GEL Y ALIMENTOS A INSTITUCIONES DE ZONAS DE INFLUENCIA DIRECTA

En el marco de la pandemia y en línea con la Política de relacionamiento comunitario, se realizaron distintas acciones de apoyo a diversas instituciones ubicadas en las zonas de influencia directa de todas las plantas de ANCAP, ubicadas en distintos puntos del territorio nacional.

Específicamente, teniendo en cuenta el protocolo de salud establecido por las autoridades sanitarias para retomar actividades presenciales en los distintos ámbitos y dada la necesidad de contar con alcohol en gel en particular, se brindó apoyo a distintas instituciones con dicho producto. En tal sentido, cabe referir que se donaron 1.728 frascos de alcohol en gel de 280 ml. a cada una de las instituciones mapeadas y ubicadas en la zona de influencia directa del organismo que comprenden instituciones educativas como escuelas, centros de educación inicial, UTU, liceos y centros de salud; llegando a un total de 72 instituciones en los diferentes departamentos del país.

Otra de las acciones focalizadas en la comunidad local fue la colaboración con alimentos excedentes de los comedores de oficinas centrales y La Teja a cinco instituciones ubicadas en las zonas de influencia directa de las plantas de ANCAP en el departamento de Montevideo; cuatro centros CAIF y un hogar que atiende mujeres y niños víctimas de violencia doméstica.

INAUGURACIÓN DE PLAZA EN LA ISLA

En el mes de noviembre se inauguró la plaza de La Isla - La Teja junto al espacio deportivo construido con Fundación Celeste, en el marco del convenio suscripto entre ANCAP y el municipio A para la construcción de un espacio de convivencia multifuncional.

La misma se encuentra ubicada junto a la Refinería de La Teja y para su concreción se trabajó con otros actores sociales (Fundación Celeste, municipio A, Comisión de vecinos), a fin de encaminar un programa que aporte a la mejor convivencia y al desarrollo local.

Esta plaza complementa el proyecto realizado junto a Fundación Celeste con el programa “Crecer jugando”, el cual tiene como objetivo la generación de espacios de convivencia, aprendizaje y práctica deportiva para niños, niñas y adolescentes.



DESARROLLO Y GESTIÓN

RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL

PROGRAMA CALIDAD DE VIDA

Este programa promueve la calidad de vida para todas las personas que trabajan en ANCAP, apoyando e impulsando el desarrollo integral de las mismas. Por ello, en un año tan particular, el grupo de coro ANCAP y el grupo de teatro (conformados en 2008) continuaron desarrollándose y ajustándose al contexto de pandemia, adaptando los encuentros a plataformas virtuales sosteniendo el propósito del programa. Se realizaron videos con los trabajos que fueron compartidos con todo el personal del organismo y, cuando ello fue posible, se retomaron los encuentros presenciales proyectando la continuidad de los grupos para el próximo año.

Dentro del programa Calidad de vida se dio inicio a un Ciclo de charlas con temáticas de interés, a través de la plataforma digital desarrollando encuentros sobre el uso crítico y reflexivo de las redes sociales y su repercusión en los vínculos; la alimentación saludable, la sensibilización y capacitación sobre trabajo, negocios y atención al público LGBT+; y la iniciación al mundo del voluntariado.

En este primer ciclo de charlas se realizaron un total de seis encuentros, dos sobre el uso crítico y reflexivo de las redes sociales y dos sobre alimentación saludable, donde participaron más de 150 trabajadores y trabajadoras, contando además con la integración de compañeros y compañeras de diferentes plantas del país.



DESARROLLO Y GESTIÓN

DESARROLLO DE ENERGÍAS
RENOVABLES

DESARROLLO DE ENERGÍAS RENOVABLES

I+D+I BIOCMBUSTIBLES Y BIORREFINERÍAS

El propósito en energías renovables es promover y liderar actividades de investigación y desarrollo en biocombustibles de segunda generación apostando a la innovación, creando valor para la sociedad con proyectos replicables y escalables a mediano y largo plazo, tanto dentro como fuera de ANCAP.

En el Centro de investigación y desarrollo en biocombustibles de segunda generación (CIDEB) instalado en el LATU se continuó con el desarrollo de proyectos de investigación, en colaboración con la academia nacional e investigadores internacionales, basados en materias primas con gran potencial en nuestro país. A su vez, se siguió 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 Río de Janeiro.

Por otra parte, se cerraron los proyectos de pretratamiento de impregnación alcalina y explosión con vapor para la producción de etanol, y el referente a la industrialización Arundo Donax L. (Poaceae) con fines energéticos.

Se generaron los proyectos de producción de productos de alto valor agregado a partir de pentosas obtenidas en la explosión de vapor de bagazo de caña de azúcar, y el relativo a la producción de etanol a partir de bagazo de caña de azúcar.

VER TAMBIÉN EN
**PROYECTO
HIDRÓGENO**

HIDRÓGENO VERDE

Es un proyecto de ANCAP para el desarrollo del Hidrógeno Verde. Se profundizó el interés en la temática en nuestro país, ampliándose el alcance y la cantidad de actores involucrados tanto a nivel nacional como internacional. El equipo de proyecto continúa trabajando en busca de alternativas para la empresa, colaborando con el equipo interinstitucional que el Gobierno ha designado para el desarrollo de este vector energético.

COLABORACIÓN CON INSTITUCIONES NACIONALES E INTERNACIONALES

Es importante destacar que ANCAP continúa monitoreando las acciones de Alcoholes del Uruguay (ALUR), dando seguimiento a los indicadores de producción agrícola e industrial de dicha empresa. Asimismo, se realizó la valorización de los granos secos de destilería con solubles (DDGS, por su sigla

DESARROLLO Y GESTIÓN

DESARROLLO DE ENERGÍAS
RENOVABLES

en inglés), co-producto de la producción de etanol en la planta de Paysandú, que es comercializado como alimento animal. A su vez, se promociona el proyecto y se da seguimiento a la evaluación de sus avances.

Por otro lado, se participó en la revisión de normativa, ej. UNIT 1130:2020 eficiencia energética vehículos, con el Instituto uruguayo de normas técnicas (UNIT).

En cuanto a la colaboración internacional, se participa desde 2016 en el Consejo asesor de usuarios y partes interesadas (USAB, por su sigla en inglés) de un proyecto de investigación financiado por la Unión europea - Horizonte 2020 (Proyecto Babet-Real 5), en apoyo al Instituto nacional de investigaciones agropecuarias del Uruguay (INIA). Este proyecto culminó a principios de año, obteniéndose resultados que permiten evaluar más certeramente las oportunidades en la producción de etanol lignocelulósico.

También cabe destacar que ANCAP tuvo su representación en las reuniones del grupo

Ad Hoc de biocombustibles del Mercosur.

En lo referente a las actividades de difusión interna, en el año 2020, se redactó un artículo de divulgación para publicación en la empresa y se brindó una charla en el marco de los talleres de divulgación interna de la gerencia de desarrollo y gestión.



DESARROLLO Y GESTIÓN

OFICINA DE PROYECTOS

OFICINA DE PROYECTOS

En una primera instancia se trazaron las metas para el año 2020, las cuales fueron profundizar la cultura de gestión por proyectos a través de la aplicación de la metodología de gestión de proyectos definida para la empresa y buenas prácticas. Por otro lado, y en concordancia con lo expuesto anteriormente, se buscó realizar capacitaciones que permitan el desarrollo de habilidades blandas en líderes de proyectos, relevar necesidades y conformar el plan de inversiones 2020-2024, y obtener aprobaciones ante el SNIP para 2020 y 2021.

Al momento de contabilizar los logros alcanzados, se brindó apoyo en conceptualización y formulación de proyectos, formación de equipos, planificación, seguimiento de la ejecución y actividades de cierre. Además, se confeccionó el reporte a patrocinadores de proyectos y alta Dirección de la empresa, en aquellas iniciativas y proyectos considerados estratégicos. Asimismo, se realizaron actividades de capacitación en habilidades blandas para líderes de proyectos y se

participó en el relevamiento y planificación de las inversiones anuales y gestión ante SNIP para las autorizaciones requeridas por la normativa.

A su vez, se realizó el seguimiento del nivel de pagos en inversiones en forma semanal, alertando y sugiriendo medidas, de modo de dar cumplimiento al tope aplicado en ese concepto por OPP, y se capacitó en conceptos básicos del SNIP a quienes se vinculan con la planificación y ejecución de inversiones.

DESARROLLO Y GESTIÓN

PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

En el contexto de la pandemia de COVID-19, se redujo la movilidad y actividad de algunos sectores afectando fuertemente la demanda de nuestros principales combustibles. Por esto, se realizó la proyección de demanda mensual para este año para una mejor planificación financiera y de la producción. A la vez que se actualizó la proyección de demanda de combustibles de largo plazo (2020-2040). Además, se analizaron escenarios alternativos de demanda ante variaciones en la política de precios de distintos combustibles.

Durante el año 2020, se participó del análisis y construcción de una nueva metodología ANCAP de cálculo de precios de paridad de importación con apoyo de un consultor externo, así como también en el intercambio con el organismo regulador (URSEA). Asimismo, se dio apoyo a las gerencias de ANCAP en el ajuste del plan de inversiones ya en ejecución y se realizó un seguimiento de la adecuación del mismo a los compromisos asumidos.

Con respecto al seguimiento de la estrategia a través de indicadores, se alcanzó una muy buena cobertura de medición de objetivos estratégicos corporativos, midiéndose y reportándose un 95% de los mismos. En un contexto de gran incertidumbre, parte de las metas no pudieron ser establecidas a comienzo de año, no obstante se logró realizar el seguimiento de todos los indicadores.

Es importante destacar que se diseñaron e implementaron nuevos indicadores estratégicos: Índice de Clima laboral, Inversión en investigación e innovación y Cumplimiento global de metas. Además, se trabajó en la implementación de un indicador de medición de la imagen de ANCAP y se continuó presentando trimestralmente el seguimiento del desempeño de los principales indicadores de ANCAP (KPIs) al Directorio y equipo gerencial, como parte de los temas de seguimiento estratégico.

Por último, se participó en diferentes proyectos estratégicos como la Optimización del negocio GLP, proyecto Verne (desarrollo de un piloto de hidrógeno para movilidad),

Datos prioritarios (antes llamado Rediseño de sistemas de información); realizando las evaluaciones económicas correspondientes, así como otras actividades necesarias para su desarrollo.

DESARROLLO Y GESTIÓN

CONTROL DE GESTIÓN

CONTROL DE GESTIÓN

ANCAP 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 (SRV) aplicable a todos los funcionarios del organismo según el acuerdo entre la OPP, MEF y la Mesa sindical coordinadora de entes (MSCE); donde se contó con alrededor de 70 indicadores corporativos, de proceso, específicos e individuales, cuya evolución mensual se monitoreó a través de un tablero de seguimiento accesible a todos los funcionarios.

Se estima que diez de los catorce compromisos de gestión se han cumplido. Los indicadores del SRV alcanzaron un cumplimiento estimado del 80%, jerarquizando la gestión presupuestal dentro de los sistemas de control de la empresa. Esto se reflejó en el diseño del modelo conceptual del sistema de remuneración variable para el próximo año, en el que se

incluyeron indicadores sobre gestión presupuestal a todos los niveles con énfasis en las gerencias de primer nivel, representando los mismos casi un tercio de los nuevos indicadores propuestos.

Se concretó la adecuación de ciertos procedimientos de la gestión que se desviaban de las mejores prácticas y de la normativa aplicable, consolidando los avances en el posicionamiento en los procesos de negocio relacionados con el ordenamiento y de los conceptos de control interno a nivel gerencial. A su vez, se mantuvo en los informes trimestrales el foco en el análisis sobre la utilización y retorno económico de los activos de producción, eficiencia energética, gestión de mantenimiento y gestión de proveedores; profundizando en las contrataciones por servicios.

Un hecho destacable con respecto al control de gestión en 2020 es que se consolidó la nueva gobernanza presupuestal, reordenando la responsabilidad de los créditos presupuestales, otorgando una mayor autonomía a los gerentes de primer

nivel, buscando reducir los procedimientos de transposición de fondos con el objetivo de mejorar la rendición de cuentas y la explicación de desvíos, con la consiguiente mejora en el control del gasto que de ello se deriva. Asimismo, se brindó apoyo en la realización del presupuesto anual y se monitoreó la gestión del mismo.

DESARROLLO Y GESTIÓN

EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN

EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN

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

En la exploración de hidrocarburos en Uruguay, se han invertido, entre 2007 y 2020, un total de 1.075 MMUS\$ (petroleras privadas: 850 MMUS\$, empresas de servicios: 211 MMUS\$ y ANCAP: 14 MMUS\$), logrando optimizar los eventuales cost oil y aplicando más unidades exploratorias a las programadas, comprometidas y cotizadas en las ofertas y contratos por las empresas.

La venta de información y los contratos con las petroleras han generado ingresos para ANCAP de 37.1 MMUS\$ en el período 2009-2020 (tasa de capacitación de los contratos con las petroleras: 4.9 MMUS\$,

contratos multiclente de ventas de datos: 28.1 MMUS\$, pliegos de ronda: US\$ 90.000 y venta directa de datos por parte de ANCAP: 4 MMUS\$), no registrándose ingresos previos a 2009. Al respecto, ANCAP facturó en el año 2020 por venta de datos de E&P, venta de datos multiclente y por compra de pliegos de Ronda Uruguay Abierta, un total de aproximadamente US\$ 390.000.

TRABAJOS EXPLORATORIOS EN URUGUAY

Empresas petroleras

Durante el año 2020, se continuó con la revisión de entrega de datos generados en el marco del contrato entre ANCAP y el consorcio del área 15 offshore (Tullow Oil / INPEX / Equinor). En octubre de 2020, Tullow Oil y ANCAP realizaron talleres de intercambio técnico luego de que la empresa efectuara una evaluación integral del potencial petrolero del offshore de Uruguay, a partir de la base de datos de ANCAP.

El programa exploratorio comprometido en el

contrato entre Schuepbach Energy Uruguay (SEU) y ANCAP por el bloque Piedra Sola del onshore, incluye perforar un nuevo pozo exploratorio y realizar un ensayo de pozo en la zona de las areniscas de la formación Paso Aguiar en el pozo Cerro Padilla X-1. En el marco de este contrato se han realizado reuniones virtuales de seguimiento, sin constatar avances por parte de SEU desde el punto de vista operativo. Por ello, se están discutiendo con SEU los aspectos relacionados con el cierre del contrato por el bloque Salto (onshore) que incluyen el abandono del pozo exploratorio perforado en este bloque, así como la entrega de datos e información generados en el último período exploratorio, y otros aspectos formales.

ANCAP como operador: Contratos petroleros multiclente

El 15 de diciembre de 2020 se suscribió el acuerdo multiclente con la empresa noruega PGS Geophysical AS (PGS) para llevar adelante el reprocesamiento de datos sísmicos 2D offshore. En el marco de este contrato multiclente, PGS realizará el reprocesamiento de un mínimo de 5.000 km



DESARROLLO Y GESTIÓN

EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN

de datos de sísmica 2D propiedad de ANCAP (campañas UR70, UR71, UR74, UR75, UR82 y UR11) costa afuera de Uruguay. El objetivo de este trabajo es aplicar técnicas de procesamiento modernas que permitirán unir los datos resultantes a los datos de sísmica 3D generados en el marco del contrato multicliente que ANCAP suscribió con PGS en 2013, creando de esta manera un producto integrado regional que contribuirá con un entendimiento más claro y preciso de la extensión del sistema petrolero. La inversión estimada para este proyecto está en el orden del millón de dólares.

A su vez, fue aprobado por ANCAP y el Poder Ejecutivo el contrato para la adquisición, procesamiento e interpretación de datos electromagnéticos costa afuera con la empresa Electromagnetic Geoservices ASA (EMGS). En el marco de este contrato, se propone llevar a cabo una adquisición inicial de datos electromagnéticos 2D con fuente controlada (CSEM 2D por sus siglas en inglés) diseñada para conectar los pozos existentes al conjunto de datos CSEM reprocesados y las áreas offshore disponibles en el marco de la Ronda Uruguay Abierta.

Además, también fue aprobado por ANCAP el contrato para la adquisición, procesamiento e interpretación de datos SFD® (Stress Field Detection) en áreas exploratorias del offshore y onshore, con la empresa NXT Energy Solutions Inc. ("NXT"). El objetivo principal de este levantamiento es proveer de datos de SFD® en las áreas ofrecidas en el marco de la Ronda Uruguay Abierta (RUA) que ayuden en la identificación de áreas prospectivas, contribuyendo con el descubrimiento de fluidos entrapados.

Asimismo, se aprobó el contrato para la adquisición, procesamiento e interpretación de magnetometría, gravimetría, gradiometría aeroportada y datos magnetotélúricos en el onshore con Austin Bridgeport (ABI), con el objetivo de obtener información adicional que permita una más completa caracterización de los recursos hidrocarburíferos de la cuenca norte.

ANCAP como operador: Permisos de exploración

Se decidió no extender el permiso de exploración de hidrocarburos en el bloque

Cuchilla del Queguay, bloque de 1.200 km² ubicado al sur del departamento de Salto y centro del departamento de Paysandú. Durante los cinco años de vigencia del permiso, ANCAP realizó trabajos de geología de superficie, geofísica potencial y geoquímica, y una propuesta técnica para la perforación de un pozo de estudio estratigráfico en la región de Cuchilla del Daymán.

En la misma línea, se comunicó al MIEM la finalización de los trabajos en el bloque Clara, bloque de 2.972 km² ubicado en la región centro sur del departamento de Tacuarembó y noroeste del departamento de Durazno. Allí ANCAP realizó trabajos de geología de superficie, geofísica potencial y geoquímica, y la perforación de dos pozos de estudio estratigráfico. También se finalizaron los trabajos en el bloque Villa Constitución, bloque de 272 km² ubicado al oeste del departamento de Salto, donde ANCAP realizó trabajos de geología de superficie, geofísica potencial y geoquímica. A su vez, se realizaron informes técnicos en respuesta a consultas del MIEM sobre permisos de exploración extinguidos en años



DESARROLLO Y GESTIÓN

EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN

previos y cuyo cierre técnico se había comunicado oportunamente, tales como el bloque Cañada de los Burros y el bloque Pepe Núñez.

Los trabajos de exploración realizados en los cinco bloques fueron completados satisfactoriamente, dentro del cronograma y presupuesto establecidos, y se cumplieron todos los objetivos de información definidos originalmente. A la vez, se trabajó con un relacionamiento óptimo con la comunidad y las autoridades locales y nacionales, y no se registraron incidentes de salud, seguridad o ambientales durante las labores. Los trabajos de exploración realizados por ANCAP en bloques piloto entre el año 2012 y 2020 permitieron adquirir nuevos datos y valiosa información geológica, y mejorar el conocimiento de la cuenca norte y su potencial petrolero y carbón.

En virtud de los vencimientos mencionados, a final del año 2020, ANCAP ya no cuenta con ningún permiso de exploración de minerales clase I (hidrocarburos o carbón) en Uruguay. En años previos se han desafectado las servidumbres de ocupación

y paso otorgadas para la perforación de pozos de estudio estratigráficos en los bloques, y se han concluido en tiempo y forma las autorizaciones ambientales de los proyectos de perforación correspondientes; por lo que no se tienen obligaciones derivadas de estas autorizaciones. Por ello, se está a la espera de la revisión técnica y administrativa de los informes de cierre enviados al MIEM y de la eliminación de los bloques mencionados del catastro minero que administra DINAMIGE.

Evaluación de recursos prospectivos

Se continuó trabajando en la evaluación probabilística de los volúmenes de recursos prospectivos de hidrocarburos (petróleo y/o gas natural) de leads y prospectos identificados en las cuencas sedimentarias de Uruguay, a partir del análisis e interpretación de la base de datos sísmica 2D y 3D disponible. En este marco, se actualizó la metodología de evaluación de recursos prospectivos, llevándose a cabo la selección de los leads y prospectos en el contexto de una evaluación geológica del sistema petrolero asociado y analogías con

descubrimientos recientes del Atlántico sur.

De esta forma, se evaluaron trece prospectos en el offshore de Uruguay, relacionados a distintos tipos de plays geológicos que se localizan en áreas someras y profundas de la Ronda Uruguay Abierta. A partir de la metodología realizada, se estimó para el conjunto de estos prospectos un volumen de hidrocarburos de 21.636 millones de BOE (barriles de petróleo equivalente) netos no afectados por riesgos, valor P50.

DESARROLLO Y GESTIÓN

EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN

Operaciones exploratorias y HSE

Se trabajó en la traducción al inglés de las últimas versiones aprobadas de los manuales de operaciones exploratorias offshore y onshore de Uruguay, los cuales se encuentran disponibles en la página web de E&P. El objetivo principal de estos manuales es proveer las directrices, recomendaciones y requerimientos de ANCAP para el diseño y ejecución de las operaciones exploratorias que se desarrollan en Uruguay, en forma segura, ambientalmente sustentable y acorde con las buenas prácticas de referencia aplicadas en la industria a nivel internacional.

PROMOCIÓN INTERNACIONAL DE OPORTUNIDADES DE EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN EN URUGUAY: RONDA URUGUAY ABIERTA

Desde 2019 se encuentra vigente el 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”, que

funciona con una dinámica de dos rondas por año, de forma continua, con apertura de ofertas en mayo y noviembre.

En el marco de la Ronda Uruguay Abierta, se recibió en la primera instancia de 2020 una oferta por parte de Bahamas Petroleum Company, correspondiente al área OFF-1. La oferta incluye el licenciamiento, reprocesamiento e interpretación de 2.000 km de sísmica 2D existente, así como la evaluación de geología del petróleo y evaluación de recursos prospectivos. Esta oferta alcanza las 272 unidades de trabajo exploratorio (de valor nominal 5.000 US\$/UT). Con esta oferta se logró continuar con la actividad exploratoria en Uruguay, en un nuevo contexto de gran dificultad de la industria para inversión en cuencas de frontera. Además, cabe destacar que debido a la situación actual del COVID-19 todo el proceso desde el intercambio de aspectos técnicos relacionados con el análisis geológico y geofísico, la calificación de la empresa, recepción de oferta y elaboración de la versión final del contrato de E&P, se llevó a cabo en forma virtual. Asimismo, la oferta y el referido borrador de contrato

fueron aprobados por ANCAP.

En octubre de 2020, Kosmos Energy notificó a ANCAP que dicha empresa se retiraba del proceso de negociación del contrato por las áreas OFF-2 y OFF-3, lo que fue aceptado por ANCAP liberando dichas áreas de forma que estuvieran disponibles para ser ofrecidas en la próxima instancia de Ronda Uruguay Abierta. Kosmos manifestó que, si bien estas áreas costa afuera de Uruguay continúan siendo una promesa técnica, la naturaleza de frontera de la cuenca no está alineada con la nueva estrategia exploratoria de la empresa.

Asimismo, se realizaron talleres y data rooms virtuales con empresas petroleras, con foco en geología y visualización de datos, así como también reuniones centradas en los aspectos contractuales y bases de la RUA. Finalmente, se llevaron a cabo actividades presenciales de promoción de oportunidades de negocios de E&P en el exterior, en las ciudades de Houston (NAPE Summit) y Londres (APPEX Global). Asimismo, se participó de varias conferencias y simposios de manera virtual



DESARROLLO Y GESTIÓN

EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN

con el mismo objetivo, organizados por ARPEL, EAGE, AAPG, SPE, SEG, IN-VR, entre otros.

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Litoteca

Se encuentra operativa la Litoteca (Centro de datos geológicos) en el Polo industrial y tecnológico Capurro la cual, luego de su inauguración en 2016, ha recibido los testigos y muestras de perforación de las nuevas campañas exploratorias realizadas en Uruguay. En cuanto a las actividades desarrolladas allí, se hizo la descripción de los pozos San Diego y Achar en el marco del curso de posgrado “Paleozoico Superior de la Cuenca Norte”, de la maestría en Geociencias. Adicionalmente, fue dictado el seminario sobre el Patrimonio geológico histórico y actual de ANCAP como parte del curso de posgrado “Dinámica de la Tierra”, perteneciente a la misma maestría.

A su vez, en colaboración con el capítulo de estudiantes de la AAPG en Uruguay (UdelaR AAPG Students Chapter), se organizó un

taller titulado "Core Samples and Cuttings management". Esta actividad se llevó a cabo en agosto en la Litoteca y en la cual asistieron 29 estudiantes.

Mediateca

Se realizó el inventario de los contenidos de los medios almacenados en la mediateca, contabilizando un total aproximado de 2.000 cintas, cerca de 200 CDs y DVDs, más de 200 discos duros y una decena de pendrives. Parte de la información, reportes y datos procesados se almacenó en los servidores de archivos de la gerencia (TURBIDITA y TRÉBOL).

Data rooms

Otro aspecto importante a destacar en lo que respecta a la gestión de la información es que se comenzaron a instrumentar data rooms virtuales con el objetivo de poner a disposición de la industria petrolera la base de datos de ANCAP de forma remota, buscando hacerla más accesible y transparente para los actores del negocio.

OPERACIONES INTERNACIONALES

Petrouuguay S.A. decidió salir de la participación del 5% como no operador en el offshore de Argentina, específicamente en la Cuenca Colorado Marina (Área “E-1”), en la que tenía presencia desde 1999. Por la resolución 196/2019 de la Secretaría de gobierno de energía de Argentina se dispuso la reversión del Área E1, por lo que durante ese año se procedió a negociar con los socios de la Unión transitoria de empresas (UTE) el acuerdo de cierre de contrato de UTE E1 y el acuerdo de extinción de convenio de asociación E1.

VER TAMBIÉN EN
INNOVACIÓN

INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y DESARROLLO (I+i+D)

Proyectos

Se participó en diversos proyectos de investigación de forma directa e indirecta, tanto con instituciones nacionales como internacionales. En primera instancia, se desarrolló el proyecto “Evaluación preliminar del potencial hidrocarburífero de la Cuenca Laguna Merín” en el marco de la convocatoria del Fondo sectorial de energía en el período comprendido entre octubre de 2018 y setiembre de 2020. El principal objetivo del proyecto fue contribuir al conocimiento geológico de la Cuenca Laguna Merín (onshore), habiéndose alcanzado todos los objetivos específicos propuestos en tiempo y forma. La información geológica y geofísica disponible para la cuenca, así como la adquirida durante este proyecto (adquisición, procesamiento e interpretación de 32 estaciones MT/AMT y adquisición, procesamiento e interpretación de 72 estaciones de sísmica pasiva) fue organizada

en una base de datos georreferenciada.

Por otra parte, el convenio entre la facultad de Ciencias y ANCAP “Proyecto de fortalecimiento del sistema de información de E&P” se desarrolló de julio de 2019 a julio de 2020. En este proyecto se seleccionaron dos estudiantes de la licenciatura en Geología, con cargo de grado 1 de dicha facultad, con el objetivo de lograr la cooperación de la facultad de Ciencias en la implementación del proyecto de Fortalecimiento del sistema de información E&P, colaborando en concordancia con la puesta a punto de la información geológica digital del subsuelo uruguayo. En ese marco, se implementó una base de datos cartográfica en el software ArcGIS, utilizando los datos digitalizados durante el convenio ANCAP-UDELAR que le precede a éste.

Además, ANCAP se integró con sus investigadores al proyecto “Hidrocarburos y microorganismos: Desarrollo de métodos para la prospección microbiana de hidrocarburos y la biorremediación de suelos” financiado por el Fondo sectorial de energía de ANII, el cual se inició en el año 2018 y

tiene una duración de 36 meses. Asimismo, se suscribieron acuerdos de acceso a información confidencial para que investigadores nacionales e internacionales puedan desarrollar diversos proyectos académicos y de investigación en el área de las ciencias básicas, ambiente, recursos minerales y petróleo. Los proyectos involucran diferentes fuentes de financiamiento de terceras partes y, en el caso de los proyectos académicos, se trata de tesis de grado, maestrías y doctorados. Es así que profesionales de la gerencia de E&P desarrollaron el doctorado en Geociencias (PEDECIBA, Universidad de la República) y el doctorado en Geociencias y Medio Ambiente (UNESP, Brasil).

La situación de emergencia sanitaria por COVID-19 (desde marzo de 2020) y las restricciones de viajes y trabajo presencial aparejadas fueron un desafío para el normal desarrollo de todos los proyectos académicos y de investigación durante el año. Se realizaron esfuerzos para promover el acceso remoto y los trabajos de interpretación de datos, de forma de no afectar los cronogramas de los proyectos.

DESARROLLO Y GESTIÓN

EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN

DESARROLLO Y GESTIÓN

EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN

A pesar de que varias actividades previstas se vieron afectadas por no poder realizarse en forma remota, tal como los estudios con muestras de rocas de la Litoteca o el cierre de oficinas y laboratorios en las universidades, el balance general es positivo con el uso de herramientas de acceso remoto a información. Asimismo, los proyectos académicos y de investigación generaron múltiples publicaciones.

Presentaciones y publicaciones

Se realizaron presentaciones en diversos congresos y jornadas técnicas nacionales e internacionales para la difusión de los trabajos desarrollados. Se publicaron varios artículos por parte de los profesionales y técnicos en revistas arbitradas y congresos de asociaciones referentes de la industria, publicándose también varios resultados de los proyectos de investigación y académicos que son llevados adelante por terceras partes con datos de E&P.

Capacitación

En cuanto a los procesos de capacitación, se dio continuidad al programa de formación de los profesionales del área teniendo el 100% del staff técnico de E&P, al año 2020, estudios de postgrado a nivel de maestría o doctorado, iniciados o completados.

Por otro lado, ANCAP participó de actividades como las de “Científicos en el aula” (ciclo de videoconferencias y diálogo con expertos científicos en el marco del Plan Ceibal) con la participación de alumnos de escuelas y liceos realizando consultas sobre el petróleo.

En el mes de febrero se realizó un curso online denominado “Geología del petróleo y exploración de hidrocarburos en Uruguay” cuyo público objetivo eran docentes de escuelas rurales del interior del país. Dicho curso fue coordinado por ANCAP, ANEP y Ceibal. El mismo fue dictado por técnicos de E&P en las oficinas de Ceibal de manera remota, desarrollándose durante tres jornadas. Allí, participaron del mismo docentes de escuelas rurales de Artigas,

Canelones, Colonia, Durazno, Paysandú, Tacuarembó, Salto y San José.

SERVICIOS

Servicios locales

En cuanto a los servicios locales impulsados por ANCAP, se asesoraron otros organismos estatales, como por ejemplo Uruguay XXI, DINAMA, Dirección Nacional de Aduanas, entre otros, en todo lo que está relacionado con las actividades exploratorias en Uruguay.

Servicios internacionales

Ya en el plano internacional de los servicios, se continuó brindando asesoramiento en materia de exploración y producción de hidrocarburos, aspectos técnicos y legales para la promoción y otorgamiento de áreas exploratorias, así como para la realización de contratos multicliente a diversos países de Latinoamérica. A su vez, se halla en proceso de suscripción un acuerdo de cooperación con Petropar, por el cual ANCAP brindará a Petropar servicios de capacitación en la modalidad de cursos talleres en el área de exploración y producción de hidrocarburos.

DESARROLLO Y GESTIÓN

EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN

TRANSICIÓN ENERGÉTICA

Se continuó trabajando en el modelo geológico y volumétrico para la delimitación de prospectos en la Cuenca Santa Lucía con el objetivo de estudiar su viabilidad técnico-económica para el almacenamiento de gases con un rol clave en la transición energética (hidrógeno o gas natural), así como la captura, inyección y secuestro geológico de CO₂ en acuíferos salinos, que constituyen proyectos importantes para el país en el marco de la transición energética. Para dicha actividad se analiza e interpreta la base de datos disponible de la Cuenca Santa Lucía que consiste en reportes, datos sísmicos 2D y doce pozos exploratorios. En este contexto, se han mantenido contactos y reuniones con empresas interesadas en el potencial de almacenamiento de la Cuenca Santa Lucía.

Además, se participa del equipo del proyecto “Verne”, proyecto interinstitucional, con representantes de distintos sectores de ANCAP y MIEM, enfocado en el análisis y viabilidad de proyectos para el desarrollo del hidrógeno en Uruguay.



MEDIO AMBIENTE, SEGURIDAD INDUSTRIAL Y GESTIÓN DE CALIDAD



VER TAMBIÉN EN
MEDIO AMBIENTE

MEDIO AMBIENTE

Durante el año 2020, se tomaron decisiones y se realizaron múltiples actividades con un claro foco en el cuidado del medio ambiente, de las cuales se destacan el mantenimiento de la certificación ISO 9001 para el área de Medio Ambiente y Mantenimiento, también, de la acreditación ISO 17025 para el laboratorio de Medio Ambiente.

Por otra parte, se realizó la implementación de sitio en Sharepoint para programación de tareas y se implementó el software para manejo de información sobre gestión de residuos. Asimismo, se realizaron servicios analíticos brindados por el laboratorio de Medio Ambiente para el monitoreo de los efluentes de las plantas operativas, la caracterización de residuos sólidos para su disposición segura, el relevamiento de la contaminación del suelo en RLT, PLT y TDE, el monitoreo del agua de la cantera y el monitoreo del agua subterránea en las

EESS del sello ANCAP. A su vez, se actualizó el Plan de contingencias de ANCAP ante derrames de hidrocarburos con la integración del personal de Medio Ambiente a la guardia domiciliaria del grupo de respuesta.

En cuanto a los procesos licitatorios, se realizó el llamado a licitación pública internacional para contratar trabajos de remediación de suelos contaminados en dos áreas de la planta de La Teja, y los llamados a licitación para instalación de plantas de tratamiento de efluentes adicionales en las plantas de Durazno y Treinta y Tres. Además, se elaboró el pliego y modelo de contrato para llamado a licitación pública internacional para contrato BOOT de la planta de blending de residuos para obtención de combustible alternativo líquido para portland.

En lo que respecta a la planta de La Teja, se lograron avances en gestión de autorización ambiental especial destacando el convenio con el IMFIA de UDELAR para modelado de la descarga de efluentes líquidos industriales de la planta, a fin de delimitar su área de influencia en la bahía de Montevideo. También se avanzó en trabajos bajo contrato con LATU para la evaluación del aseguramiento de la

calidad de los datos obtenidos en monitoreos continuos en chimenea, considerando norma de referencia internacional. A su vez, se definió la metodología para monitoreo de bioindicadores en la bahía de Montevideo, se realizó la implementación de procedimientos de monitoreo de olores en la planta y barrio La Teja, y se iniciaron las actividades de remediación de pasivos ambientales asociados a suelos contaminados.

Bajo el mismo objetivo se coordinó el proyecto de eficiencia energética en la Refinería de La Teja, junto a la colaboración con la Refinería en la selección de alternativas para la reutilización del agua. Asimismo, se obtuvo el apoyo técnico para la adecuada operación de planta de tratamiento de efluentes en La Tablada y apoyo técnico en desarrollo de proyectos en curso de plantas de tratamiento de efluentes en Juan Lacaze y Paysandú. También se alcanzó el control de la gestión ambiental de contratistas.

Se realizaron auditorías sobre los pasivos ambientales; la gestión ambiental de DUCSA, ALUR y Cementos del Plata; la gestión de efluentes líquidos industriales en la planta de La Teja y las plantas de distribución; y la

gestión de emisiones atmosféricas en la Refinería de La Teja.

SALUD OCUPACIONAL

En el marco de la emergencia sanitaria vigente por COVID-19 (decreto N° 93/020), se adaptó la organización del trabajo con el fin de atender y canalizar las consultas de los funcionarios, garantizando la continuidad de los servicios prestados para todos sin interrupciones ni demoras; así como el fortalecimiento de los canales y mecanismos de comunicación.

Se establecieron regímenes de médicos y psicólogos presenciales diarios en instalaciones de ANCAP y líneas telefónicas especialmente destinadas a las consultas por la situación de emergencia sanitaria. También se creó un canal de consulta especial para atender situaciones con psicólogos. Cabe destacar que estos canales de comunicación y consultas estuvieron y están activos las 24hs., los 7 días de la semana.

En este sentido, se realizaron actividades de

vigilancia sanitaria con adaptación a la nueva normalidad y, dada la situación de pandemia, se redactaron protocolos, instructivos y nuevos procedimientos. A la vez, se realizaron evaluaciones de puestos de trabajo con enfoque en riesgo biológico, recorridas de concientización, inspecciones, gestión de contratistas y promoción de medidas preventivas en todas las dependencias de ANCAP.

Asimismo, se realizó el rastreo epidemiológico y monitoreo de posibles casos COVID-19, se implementó un abordaje integral de los funcionarios y se redactaron e implementaron procedimientos de aptitud psicofísica para electricistas, con cumplimiento en su totalidad. Además, se colaboró en el ingreso al sistema del vencimiento del control de salud (ex carné de salud) y se realizó una buena gestión del ausentismo: se realizaron 295 juntas médicas y se emitieron sus correspondientes formularios.



MEDIO AMBIENTE,
SEGURIDAD INDUSTRIAL
Y GESTIÓN DE CALIDAD
SALUD OCUPACIONAL

SEGURIDAD INDUSTRIAL

Las principales acciones referentes a la Seguridad Industrial, destacables en el año 2020, fueron la aprobación de la nueva Política corporativa de seguridad y salud en el trabajo que fue difundida a través de la intranet y publicada en la web externa de ANCAP. También se logró la aprobación de la Norma para trabajo seguro en operación y mantenimiento de equipos e instalaciones eléctricas, y se comenzó con el Plan de acreditación en conocimientos de seguridad y salud en el trabajo, cuyo objetivo es impulsar la cultura de seguridad de la empresa, contribuyendo al mantenimiento de la prevención en la organización dirigido a todos los funcionarios de ANCAP, dando cumplimiento a la totalidad de las acciones planificadas para el año.

A su vez, se aprobó el Procedimiento de actuación en caso de emergencia en edificio de oficinas centrales y se lograron avances en el marco del Sistema de administración de riesgos de proceso

(SARP) en la planta de La Teja. Se hicieron los análisis de peligros y operabilidad (HAZOPs) del complejo gasolinas y se siguió el estudio de ventanas operativas de equipos críticos, iniciado en 2019.

También se avanzó en el marco del Sistema de administración de riesgos de proceso (SARP) en la planta logística. Allí, se trabajó en la redacción de procedimientos operativos y de mantenimiento, realización de análisis de riesgo cuantitativo para plantas de terminal del este y Carrasco, definición de indicadores claves y capacitación.

En el marco de la situación de emergencia sanitaria, al Programa de inspecciones anuales se sumaron las inspecciones relacionadas al cumplimiento de los protocolos establecidos para la prevención del COVID-19, tanto en áreas propias como a las empresas contratadas. Para el retorno a la actividad presencial de las empresas contratadas se estableció un programa conjunto con los responsables operativos y de contratos donde se realizó

una rigurosa revisión de todo el sistema de protocolos COVID-19 de cada empresa, auditorías e inspecciones, y se definió un plan escalonado de retorno a la tarea.

En cuanto a las metas propuestas para el año 2020, se cumplió con el programa de inspecciones y auditorías de Seguridad contra incendios en Refinería y plantas de logística. Se ejecutaron diez simulacros de incendio y trece ejercicios de respuesta a emergencias en la planta de La Teja. A su vez, se logró la certificación ante la Dirección Nacional de Bomberos (DNB) del proyecto principal de planta de La Teja (sistema hidráulico y medios de respuesta portátiles) y se ingresaron al sistema Prometeo los proyectos correspondientes a las plantas: desulfurización de gas oil (HDS) y recuperadora de azufre (SRU). Para certificar el proyecto hidráulico, se tuvo que realizar la capacitación de 200 funcionarios con el nivel exigido por bomberos.

Cabe destacar también que se finalizó la evaluación por puestos de trabajo y se inició la evaluación de riesgos por tarea. Asimismo,

se emitieron 12.048 permisos de trabajo y se implementó la firma electrónica a través del Sistema SEG.

En el área de higiene, se cumplió el 100 % del programa de monitoreo de contaminantes físicos y ergonómicos (ruido e iluminación) en todas las plantas de ANCAP y el 100 % de inspecciones de casetas de equipos de protección personal y duchas y lavaojos de emergencia.

Se actualizó el mapa de riesgos químicos para áreas de refinación, el que está disponible para su consulta en el nuevo portal corporativo. Además, se suministraron más de 2.700 equipos de protección personal de diferentes tipos. 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.

Durante el 2020 se cumplió con la gestión del paro de unidades de refinación programado (26 de octubre al 20 de noviembre) con el objetivo principal de cumplir con

disposiciones normativas relativas a válvulas de seguridad de los equipos (PSVs) y realizar tareas planificadas de mantenimiento e inspección de equipos.

Por último, otro aspecto importante a destacar es que todas las actividades relativas a capacitación, inducción y coordinación con contratistas se realizaron satisfactoriamente en forma virtual por el contexto de emergencia sanitaria.

ÍNDICES ESTADÍSTICOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

En el año 2020, se registraron 42 accidentes con lesiones de personal propio en las distintas dependencias de ANCAP perdiéndose 1.593 días, sobre un total de 4.485.938 horas trabajadas. La información anterior incluye días perdidos por lumbalgias, torceduras y malos movimientos.

Los accidentes con lesiones se distribuyeron de la siguiente forma:

	Horas trabajadas	Accidentes	Días perdidos
DIRECTORIO Y GERENCIA GENERAL	1.652.145	8	147
ENERGÍA	2.282.383	24	1.013
PORTLAND	551.410	10	433
TOTAL ANCAP	4.485.938	42	1.593

MEDIO AMBIENTE,
SEGURIDAD INDUSTRIAL
Y GESTIÓN DE CALIDAD
SEGURIDAD INDUSTRIAL

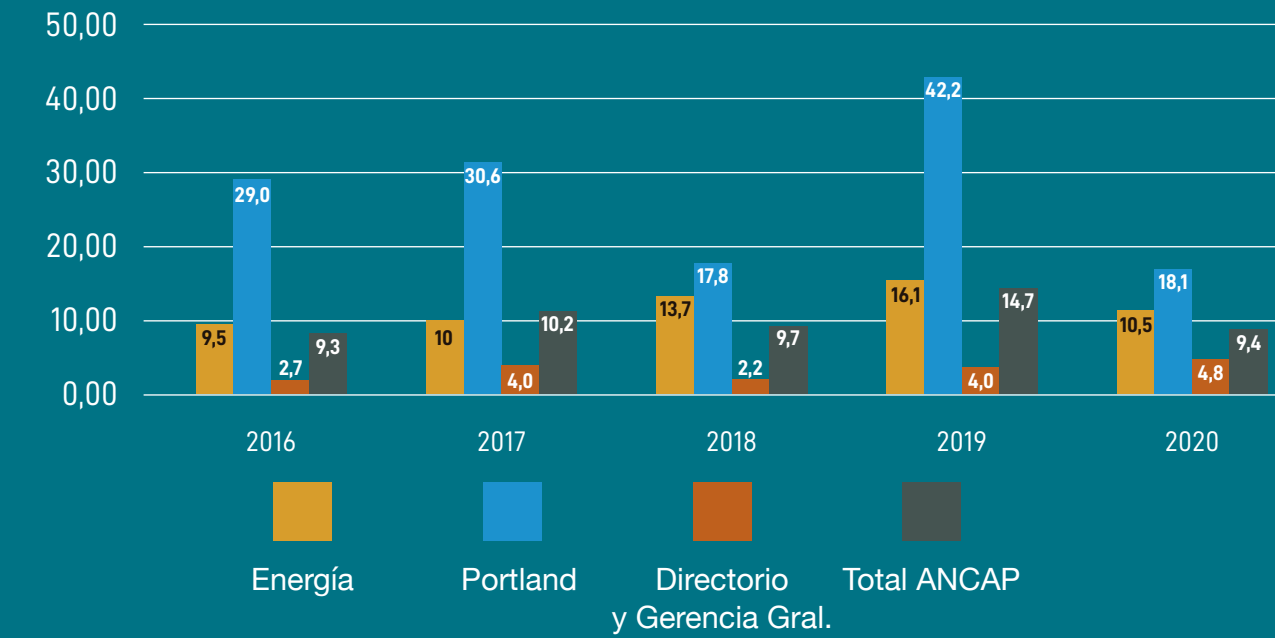
A partir de estos datos, los índices estadísticos del año fueron:

	Frecuencia	Accidentes
DIRECTORIO Y GERENCIA GENERAL	4,8	89
ENERGÍA	10,5	444
PORTLAND	18,1	785
TOTAL ANCAP	9,4	355

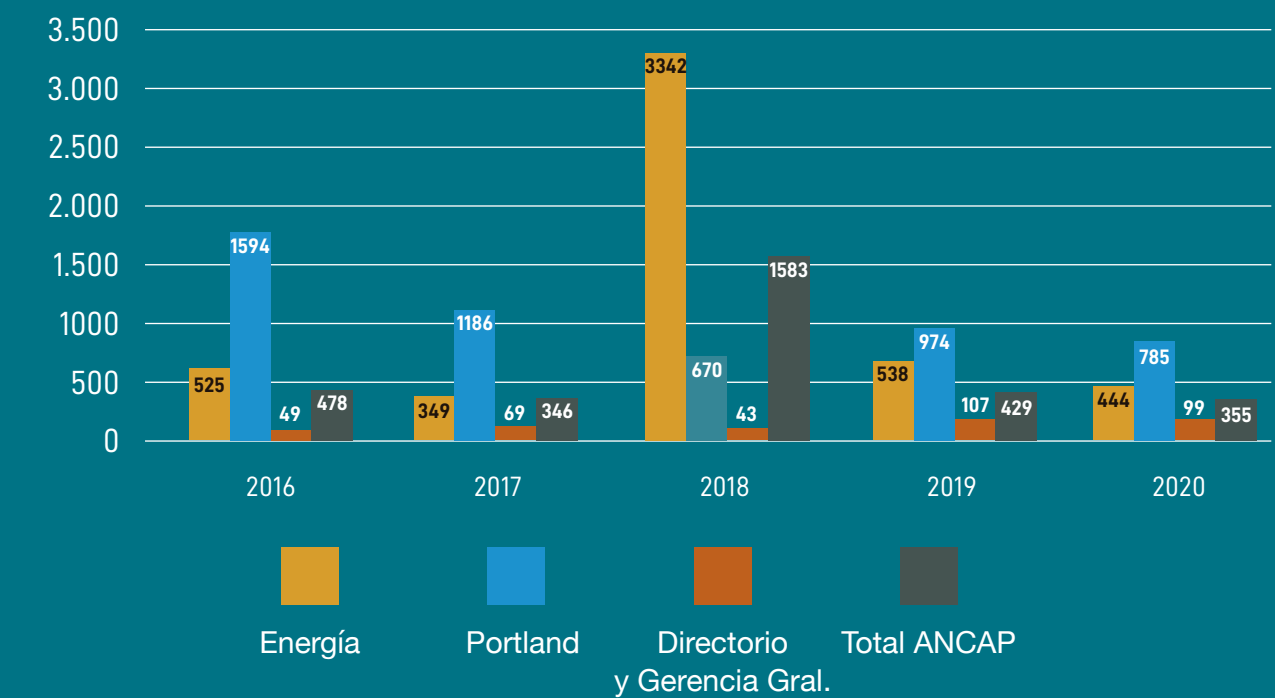
*Frecuencia: Accidentes con días perdidos por millón de horas trabajadas en el año.

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

ÍNDICE DE FRECUENCIA



ÍNDICE DE GRAVEDAD



GESTIÓN DE CALIDAD

En lo que respecta a la Gestión de Calidad, durante el 2020 se realizó la elaboración, revisión y actualización en conjunto con las áreas involucradas de todos los protocolos, procedimientos, instructivos y planes de contingencia en el marco de COVID-19.

Asimismo se efectuaron asesoramientos, actividades operativas de apoyo, gestión del programa auditorías internas, planificación de la calidad, coordinación de auditorías externas, tratamiento de no conformidades de auditorías, realización de procesos de la Dirección, gestión del contexto organizacional para el mantenimiento y mejora de sistemas de gestión de la calidad certificados según norma ISO 9001:2015 para el negocio de lubricantes ANCAP, ventas a sellos y Estado, asistencia comercial y contabilidad.

También se realizó la participación y/o asesoramiento en distintos proyectos y comités, destacándose el Proyecto de la nueva plataforma de trabajo y comunicación (intranet), Proyecto de mapeo de procesos

críticos - Comunicación y publicación, comité de Seguridad de la información, comité de Riesgos; comité de Multas por infracciones de tránsito, y comité de Equidad de género. A su vez, se realizó el asesoramiento y consultoría al área de logística en la elaboración de diferentes procedimientos.

Por otro lado, se realizó un curso online acerca de la elaboración de procedimientos para incorporar a la plataforma interna de capacitación y se realizó la elaboración, actualización, aprobación y publicación de normas de gestión para diversas áreas de la organización con más de treinta documentos elaborados por primera vez y una docena de documentos ya existentes.

En el año 2020, en cuanto a la Gestión del sistema de control vehicular de la flota de ANCAP, se brindó soporte y ayuda a usuarios, informes para el soporte en investigación de accidentes de tránsito, informes específicos sobre el comportamiento de los usuarios, y actualización de datos e información.

Por último, 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) para continuar con el camino trazado de eficiencia y transparencia en la gestión.

RECURSOS HUMANOS



RECURSOS HUMANOS

RECURSOS HUMANOS

El año estuvo fuertemente condicionado por la pandemia que afectó todos los aspectos de la vida laboral de ANCAP. Esto determinó que iniciativas y proyectos en curso para ejecutar en el correr del año, fueran necesariamente retrasadas. Pero, al mismo tiempo, se generaron otras iniciativas que pasaron a tener mucha importancia y cuyo desarrollo no estaba previsto.

Por ejemplo, un curso de acción importante para RRHH lo constituye la iniciativa denominada Gestión del talento, la cual estaba incluida en la agenda estratégica de ANCAP de 2019. Este proyecto tiene por objetivo el contribuir al desarrollo de los trabajadores en forma integral y fomentar el compromiso con los objetivos del negocio. El programa incluyó originalmente tres proyectos que contribuyen al desarrollo del talento en la organización, con inicio en el año 2019, los cuales fueron:

- Ciclo de desarrollo – Evaluación de desempeño por competencias.

- Plan de rotación por proyectos.
- Mapa de puestos críticos.

El Ciclo de desarrollo consta de la evaluación de desempeño por competencias, retroalimentación, acuerdo del plan de desarrollo, acciones de desarrollo y su seguimiento, para luego nuevamente realizar una evaluación; con el objetivo es instrumentar un proceso constante y sostenido en el tiempo.



RECURSOS HUMANOS

A comienzos de año el Directorio aprobó el nuevo diccionario de competencias. Esto incluye un grupo definido como competencias corporativas de ANCAP y competencias corporativas por grupo funcional. De las cuales, las competencias corporativas generales representan la cultura de la organización, la que existe o la deseada. Son comportamientos básicos, esperables en todos los funcionarios de la organización. Por otro lado, las competencias corporativas por grupo funcional están asociadas a las distintas características del grupo en cuestión (gerentes, jefes, supervisores, técnicos, profesionales, obreros y administrativos), estableciendo en definitiva las competencias requeridas para cada cargo.

En el transcurso del año se realizó la actualización del soporte informático para la evaluación de desempeño por competencias. También fue realizada, de acuerdo con lo que estaba previsto, la actualización de competencias organizacionales y de los cargos.

La pandemia afectó en gran medida las acciones previstas para el año 2020, las que han sido reprogramadas para ejecutar en el año siguiente. Entre ellas se encuentran la sensibilización y difusión del sistema en diferentes niveles/ localizaciones, la evaluación de desempeño por competencias y la identificación, reportes y planes de acción sobre la brecha de competencias.

Lo mismo ha acontecido con los demás proyectos integrantes de estos programas, tales como el referente al mapa de puestos críticos, donde se busca relevar el mapa de puestos críticos en una gerencia elegida como piloto, para luego decidir si se extiende al resto de la organización. El Plan de rotación también se vio afectado, allí es donde se deben desarrollar criterios para la rotación del personal.

Como consecuencia de la encuesta de clima laboral realizada en 2019, se identificó el “reconocimiento” como un valor deseado por el personal y sobre el cual se intenta identificar formas de

avanzar en la organización. En tal sentido, se inició el denominado Proyecto reconocimiento, cuyos objetivos son conocer la percepción de los funcionarios sobre la importancia del reconocimiento en el trabajo, identificar las categorías o variables que influyen en el reconocimiento en el trabajo, conocer las iniciativas o prácticas que actualmente promueven el reconocimiento en el trabajo en ANCAP y en otras empresas, y analizar la pertinencia de aplicar programas de reconocimiento en el trabajo. Este proyecto se vio también afectado por la pandemia.

Entre otras acciones, estaba previsto la realización de distintas instancias de “focus group”, las cuales fueron necesariamente canceladas. De todas formas, en el transcurso del año 2020, se elaboró un marco teórico del proyecto. Las acciones futuras, en la medida que las condiciones de la pandemia lo permitan, tienen por objetivo el establecer un modelo de reconocimiento en ANCAP y la definición de las herramientas de gestión de las personas alineadas a dicho modelo.

RECURSOS HUMANOS

VER TAMBIÉN EN
**MANEJO DE
LA PANDEMIA**

Teletrabajo

Un claro ejemplo del efecto pandemia, pero en este caso como causante del surgimiento de una iniciativa no prevista, es el caso del teletrabajo. Dada la necesidad de instrumentar con los medios disponibles el trabajo a distancia, se realizaron diferentes estudios a efectos de elaborar un procedimiento que establezca el marco general de una nueva forma de trabajo, el teletrabajo.

En tal sentido y en el marco de esta iniciativa, se realizó el relevamiento de funciones a través de las gerencias, con el objetivo de identificar las funciones factibles de teletrabajo (dimensionamiento), se inició un estudio de competencias de las personas para el teletrabajo con el objetivo de considerar aquellos aspectos o competencias que fueran necesarias para el teletrabajo, tanto en el teletrabajador como en su jefatura/supervisor. A su vez, se

realizó la recomendación de buenas prácticas, tanto en seguridad del manejo de herramientas informáticas como en los aspectos psico-sociales y otros que promuevan un espacio saludable para el teletrabajador.

En concordancia con estas medidas, se incorporó la herramienta Microsoft Team, la cual amplía las posibilidades de comunicación y ofrece muchas más adicionales a desarrollar. Asimismo se adquirió el equipamiento necesario invirtiendo en más notebooks, que en un futuro podrán sustituir a las pc de escritorio, y se elaboró una propuesta de Reglamentación del teletrabajo, estando en etapa de negociación colectiva.

Los aspectos más destacados del Reglamento del teletrabajo están en el carácter voluntario de la iniciativa, requiriendo el acuerdo de partes para su instrumentación (acuerdo entre el teletrabajador y su jefatura/gerencia correspondiente), la combinación de un tiempo presencial semanal acordado y un tiempo de teletrabajo, la validez para el teletrabajador de las reglamentaciones habituales de ANCAP y la

no compensación económica de ningún tipo por la condición de teletrabajo.

Durante el año 2020, tanto en teletrabajo como en reconocimiento, se coordinó la colaboración de estudiantes de MBA de la Universidad Católica del Uruguay que apoyaron en la generación de insumos para ambas temáticas, insumos que se utilizarán para la difusión en el transcurso del 2021.

Otra iniciativa a destacar durante dicho año, fue la instrumentación de un conjunto de medidas y acciones que permitieron continuar, a pesar de la pandemia, con el desarrollo de los cursos de ingreso de operadores para la Gerencia de Refinación. Los protocolos elaborados por el área de Salud Ocupacional y su estricto cumplimiento por parte de los funcionarios de las gerencias a cargo de la coordinación de todos los aspectos del curso, permitieron la continuidad del mismo en plena pandemia. Desde el área de capacitación se realizó una importante inversión en equipamiento que permitió la realización semipresencial del curso, lo que en definitiva fue clave para habilitar la continuidad del proceso. Por primera vez se

RECURSOS HUMANOS

utilizó la plataforma como apoyo al curso a través de los foros, repositorio de materiales y clases grabadas. No obstante y a pesar del impacto de la pandemia en todo lo referido a actividades presenciales, el área de capacitación elaboró diferentes y variadas propuestas de e-learning, las cuales tuvieron una amplia participación de los funcionarios.

Por otro lado, el proyecto HCM, que tiene por objetivo la automatización en SAP de diferentes procesos relacionados al área de administración de personal, continuó su desarrollo previsto alcanzando un grado de avance que prevé su culminación para el año 2021. Este proceso en curso desde hace unos años está perfectamente alineado con la tendencia actual de digitalización y automatización de procesos, en este caso vinculados a la gerencia de RRHH.

Durante este período, se logró reaccionar rápidamente con medidas de mitigación de los efectos de la pandemia, pasando en un brevísimo plazo a trabajar en la modalidad de teletrabajo y migrando la casi totalidad de sus procesos. En este sentido se realizaron todas las liquidaciones de SRV, sueldos y

aguinaldos desde marzo a la fecha con impactos positivos en el proceso. En forma paralela a lo anterior, se gestionaron exitosamente los cambios en la liquidación aprobados para el Fondo Coronavirus y la Ley de Presupuesto.

Un elemento de destaque, y realmente condicionante para ANCAP en materia de RRHH, es el vinculado a las pautas establecidas por la OPP y las implicancias de las mismas. ANCAP al igual que el resto del Estado, solamente estará autorizado a ingresar a una persona por cada tres funcionarios que se retiren en el transcurso del año (con excepción del personal de refinación, que se repone al 100%). Esta pauta, vigente para los años 2020 y 2021, determinó la necesidad de elaborar un plan para ajustarse a la misma, de forma de permitir a la organización identificar los casos posibles a cubrir y los casos en los cuales no serán cubiertos.

Por otro lado, en el marco de la negociación colectiva se llegó a varios acuerdos, de los cuales se destacan la Guardia de emergencia de mantenimiento y la organización del

trabajo de Laguna del Sauce. Asimismo, se avanzó en la definición de un nuevo protocolo de planificación familiar que continúa en la línea y mejora el acordado en el año 2011.

Cabe destacar que Recursos Humanos es parte del Comité de Ética y Cumplimiento, ámbito en el que se trabajó en una propuesta de observatorio de clima interno, el cual nucleará el trabajo de tres comisiones, la Comisión de Género, la Comisión Permanente de Clima Laboral y la Comisión del Código de Conducta.

NUEVAS TECNOLOGÍAS Y ESTRATEGIA DIGITAL

NUEVAS TECNOLOGÍAS Y ESTRATEGIA DIGITAL

VER TAMBIÉN EN
INNOVACIÓN EN PANDEMIA

En un año muy particular, se presentaron como grandes desafíos la reorganización y la replanificación de las actividades con el fin de optimizar la entrega de los servicios con el mayor valor para la empresa, ejecutando una diversidad de proyectos y, particularmente, apoyando la gestión de la emergencia sanitaria. Orientados con los objetivos de la empresa, se promovió la adopción de una cultura digital a través de la comunicación y gestión del cambio, desarrollando una estructura adecuada y flexible.

TEAMS COMO ENTORNO DE TRABAJO DIGITAL

Con los objetivos de habilitar el trabajo a distancia y aumentar la colaboración facilitando el intercambio de información y la comunicación, se implementó Microsoft Teams. Esta herramienta reúne en un espacio común las aplicaciones de colaboración necesarias para trabajar en equipo (chat, videoconferencia, notas, trabajar con

VER TAMBIÉN EN
AMPLIACIÓN DEL SISTEMA SAP

documentos Office) y cuenta con acceso web de escritorio o mediante una aplicación móvil. Se integra con la central telefónica permitiendo realizar llamadas a teléfonos fijos y celulares, así como recibir llamadas telefónicas tanto internas como externas. Para su implementación se desarrollaron actividades de sensibilización, formación y soporte, en paralelo a su utilización, para fomentar en los usuarios la incorporación de la plataforma en su día a día. De esta manera, se cuenta con 1.192 usuarios activos y 213 canales que generan en promedio 1.750 reuniones y 2.500 mensajes mensuales.

ESTRATEGIA SAP HANA

ANCAP planifica el camino de transformación de su negocio mediante la implementación de S/4HANA para las empresas del grupo, asegurando el apego al estándar. Acompañados por IBM y SAP, se han realizado 36 talleres con la participación de más de 270 usuarios referentes de todas

las empresas, analizando si las mejores prácticas de SAP se ajustan a los procesos del grupo e identificando en forma temprana gaps y/o deltas de requerimiento, así como ejecutado las actividades necesarias para estimar el impacto de la adopción de HANA a nivel técnico, trabajando en el análisis de los diferentes escenarios de adopción planteados por las consultoras evaluando la oportunidad y capacidad de ANCAP en cada caso.

INTRANET

Las nuevas tecnologías de la información, las nuevas formas de relacionarse de la gente y los nuevos objetivos comunicacionales de la empresa, impulsaron un cambio tecnológico en la intranet hacia una herramienta más moderna, más flexible, con más funcionalidades y, en definitiva, más adecuada para la etapa en la que está la organización. La herramienta implementada brinda usabilidad intuitiva, organización centrada en el usuario, canales de comunicación directa (obligatorios o por suscripción), gestión semi descentralizada de la información a través de micrositiros,



NUEVAS TECNOLOGÍAS Y ESTRATEGIA DIGITAL

acceso desde cualquier lugar y dispositivo, integración de aplicaciones corporativas y single sign on. De los 2.400 usuarios habilitados, alrededor de 1.000 usuarios son los que ingresan por día, visitando en promedio tres páginas por sesión. A su vez, dentro de los contenidos más consultados se encuentran contactos, aplicaciones en especial Sisper+ y búsquedas.

VIAJE ELECTRÓNICO

Debido a la emergencia sanitaria, el año 2020 exigió replanificar proyectos rápidamente de forma de atender las necesidades del nuevo contexto. El Programa viaje electrónico debió adelantar el proyecto “Eliminación del papel” con el objetivo de cuidar la salud de las personas que interactúan en el proceso de despacho, además de buscar mayor automatización y disminución de tiempos. Continuando con los objetivos del programa de optimización del proceso de despacho y automatización del control de acceso a planta, se implementó el proyecto “Preasignación de bahías y horario límite” y se realizó el piloto “Identificación de conductores”, aportando

este último también a la seguridad en la planta. Para todos estos proyectos fue esencial contar con la aplicación móvil para conductores implementada el año anterior, herramienta fundamental de comunicación hacia los conductores.

INFORMACIÓN ACCESIBLE EN UNA PLATAFORMA UNIFICADA

Con el objetivo de asegurar la disponibilidad, integridad, calidad y confidencialidad de la información interna y externa de ANCAP, catalogada como “Datos prioritarios”, se ha desarrollado un portal en la red interna de ANCAP que permite un fácil e inmediato acceso a datos considerados críticos para la toma de decisiones, así como también a los resultados de la administración, datos que han sido validados y generados con una visión común entre las diferentes áreas. En el portal se encuentran más de 60 reportes operativos con información interna, de la cual se destacan ventas y precios de venta (combustibles, lubricantes, gas natural), producción e inventario (lubricantes, portland, combustibles), costos, tasas de descuento, resultados ANCAP y vinculadas,

resultados proyectados y proyección de demanda. En cuanto a la información externa se pueden destacar los indicadores del mercado del petróleo, cotizaciones, datos macroeconómicos, precio regulador combustibles, entre otros. A la fecha, se encuentran 250 usuarios habilitados según grupos de seguridad definidos.

DATOS ABIERTOS

Durante el año 2020, se participó en el grupo de trabajo, conformado por distintas áreas de la empresa, para la publicación de los datos abiertos con el objetivo de alcanzar un mayor grado de transparencia para ANCAP, denominado “Datos Abiertos de Transparencia Activa”, cumpliendo con el art. 82 de la Ley N° 19.355. Entre otros, se publicaron datos de presupuesto, proyectos, autoridades, llamados y concursos, organigrama y remuneraciones. Además, se publicaron otros datos de interés para la comunidad académica obtenidos en la boya petrolera de José Ignacio. Los mismos integran el Catálogo Nacional de Datos Abiertos.

PRODUCCIÓN DE PORTLAND



PRODUCCIÓN DE PORTLAND

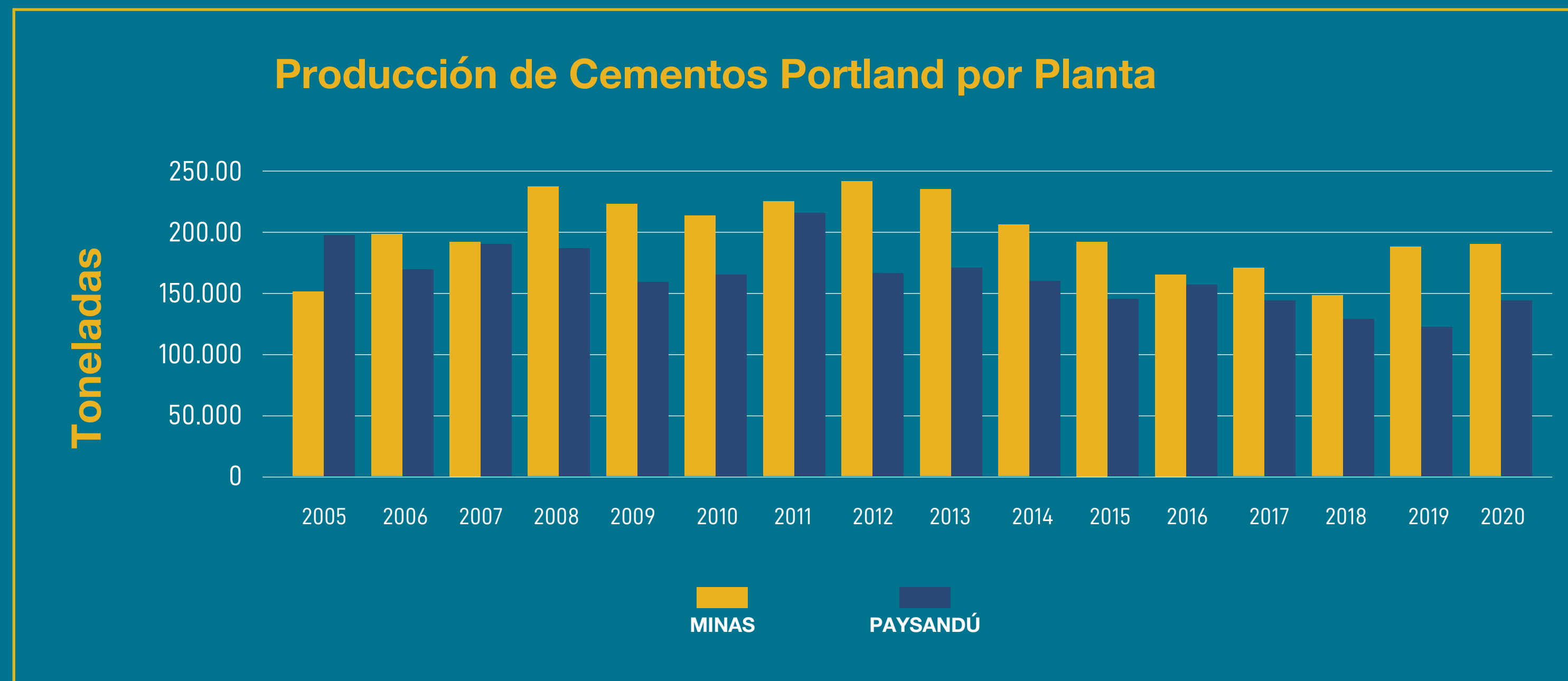
En lo que respecta a la producción de portland, se produjeron y comercializaron cementos hidráulicos con destino al mercado interno y regional. ANCAP cuenta con activos mineros próximos a las dos plantas de producción y expedición de cementos, una cercana a la ciudad de Minas y otra a la ciudad de Paysandú.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



Producción de cementos portland por Planta (t)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Minas	156.001	198.080	193.682	239.627	226.490	211.309	227.874	249.188	235.698	206.725	186.681	162.517	173.490	149.459	181.272	184.524
Paysandú	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	122.594	145.226
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	329.750

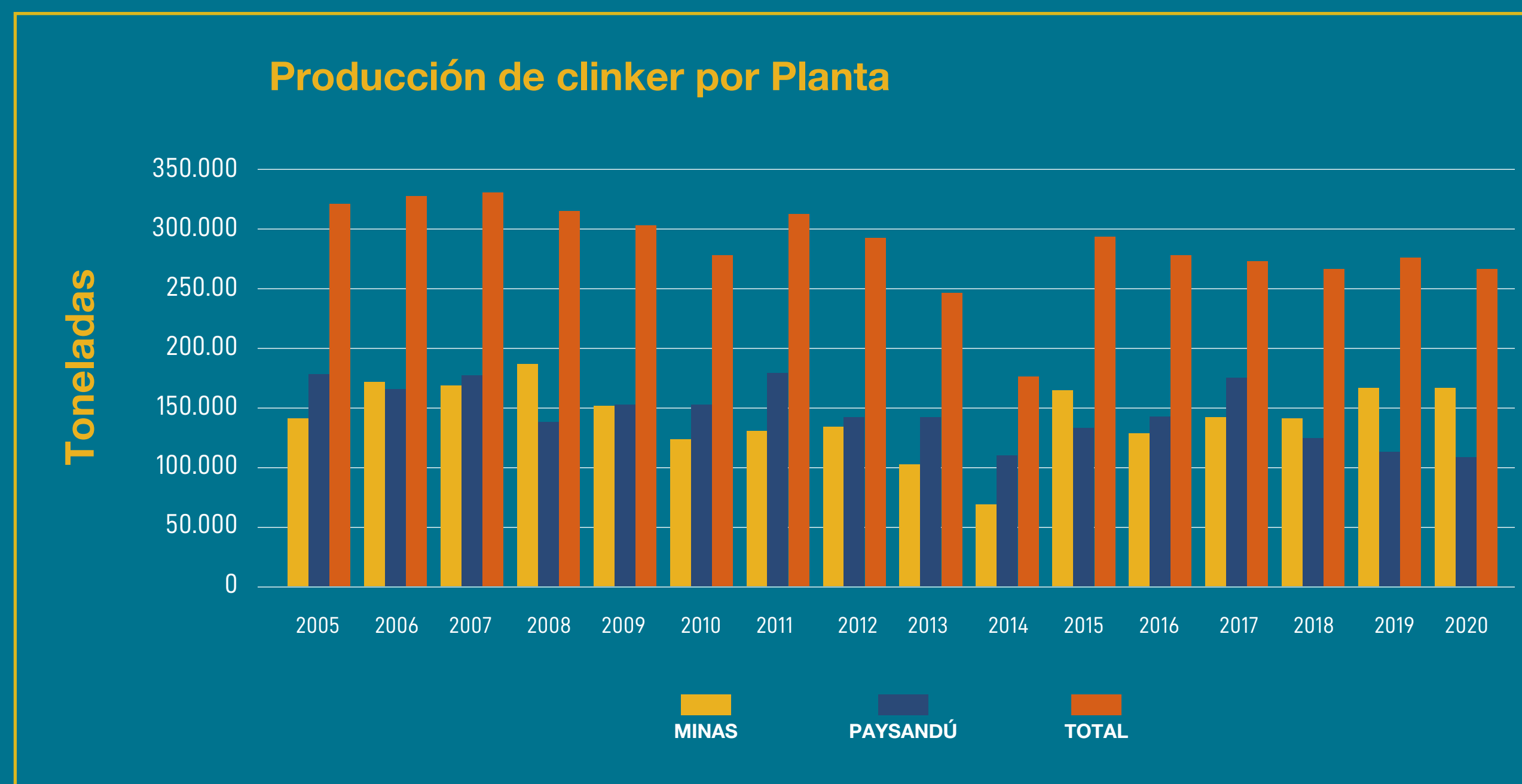
PRODUCCIÓN DE PORTLAND



PRODUCCIÓN DE PORTLAND

Producción de Clinker (t)

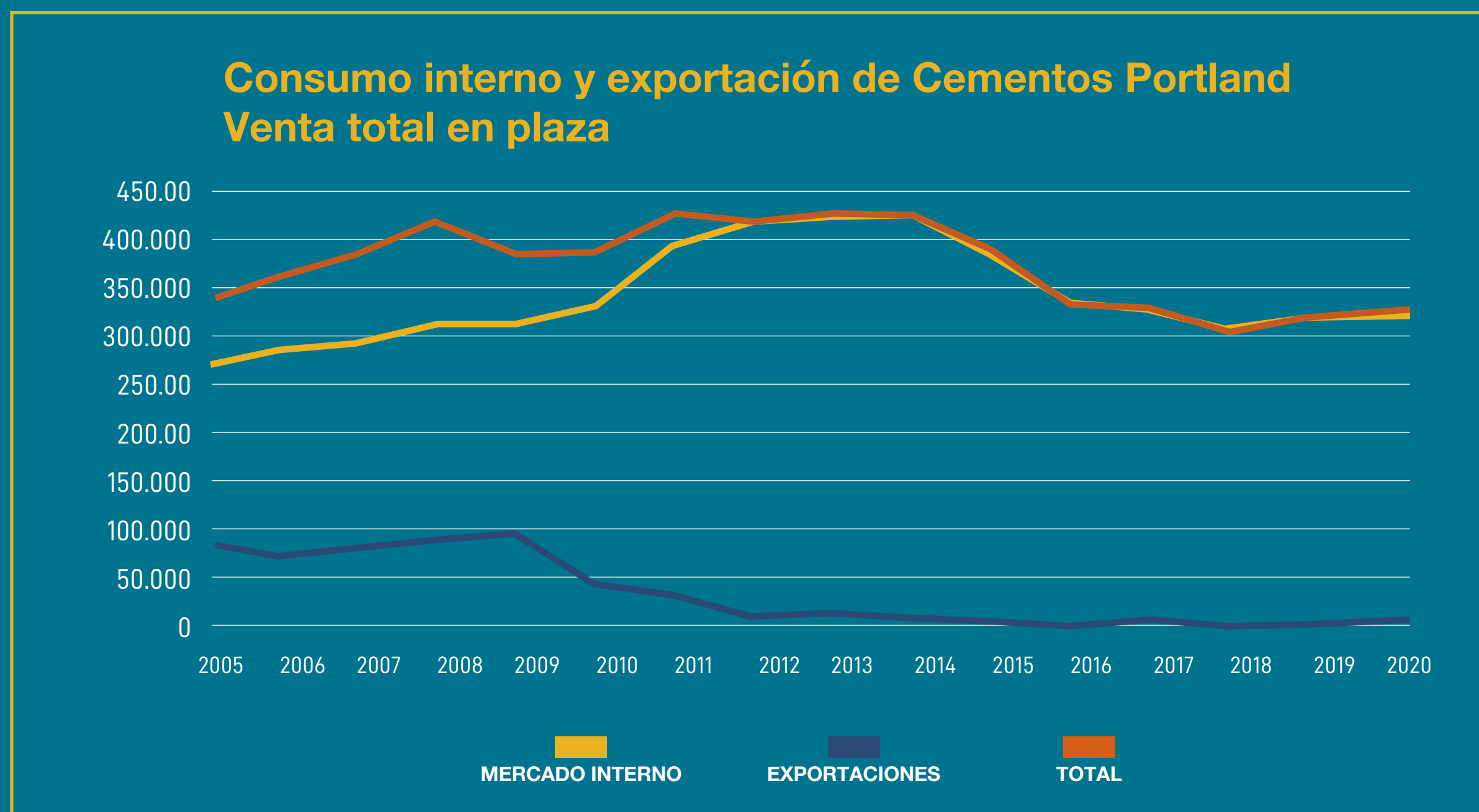
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Minas	139.692	168.244	161.530	179.802	150.247	123.534	130.581	135.940	100.638	69.619	160.945	131.478	147.991	139.516	165.145	160.336
Paysandú	179.443	159.005	173.747	137.464	150.578	151.337	180.748	147.411	147.960	106.606	132.852	145.020	125.966	125.660	111.178	104.914
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	265.250



Ventas mercado interno y exportación de cementos portland

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mercado Interno	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	322.748
Exportaciones	83.581	69.449	84.204	96.091	61.984	45.578	34.772	5.446	5.965	3.500	1.000	0	392	0	0	336
Total	345.980	360.070	381.148	418.497	380.359	383.166	432.440	421.955	426.690	425.782	378.300	339.330	329.718	304.293	322.492	323.084

PRODUCCIÓN DE PORTLAND



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. En particular, se avanzó en la instalación del tercer molino de cemento en la planta de Minas con el cual se equilibrará la producción de cemento con la demanda del área metropolitana de Montevideo.

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 de cementos en la planta de Paysandú fue de 145.226 toneladas y en la planta de Minas de 184.524 toneladas, totalizando las 329.750 toneladas a nivel de todo el negocio. De esta manera, 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 en el mercado interno en el año 2020 fueron por un volumen de 322.748 toneladas, lo que implica que las ventas en este mercado se mantuvieron en los mismos niveles que al año anterior. Asimismo, la totalidad de las ventas fue producida por ANCAP.

Durante este año se realizaron exportaciones por 336 toneladas, 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.

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL



COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

VER TAMBIÉN EN
TRANSPARENCIA

La comunicación institucional mantuvo en el año 2020 sus principales objetivos estratégicos, que fueron mejorar 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.

En un año marcado por la crisis sanitaria global y donde el habitual consumo de información se vio alterado por un tema transversal, la comunicación de ANCAP debió adaptarse para responder a una nueva demanda de información coyuntural y al mismo tiempo cumplir sus objetivos.

TRANSPARENCIA

Se trazó una estrategia de comunicación proactiva basada en la transparencia y en la generación de información de calidad. ANCAP comunicó a la opinión pública las principales decisiones tomadas por la empresa y el grupo en el marco de la crisis. Se informó sobre la producción de alcohol líquido y en gel en momentos de quiebre de stock, se informó en forma continua sobre los protocolos sanitarios adoptados para asegurar el suministro de combustible a toda la población, y sobre el impacto de la crisis en los principales sectores de ANCAP.

En marzo de 2020 se creó la cuenta de twit-

VER TAMBIÉN EN
REACCIÓN A LA PANDEMIA

ter de la empresa y a través de ella se informó durante todo el año sobre las principales variables de la industria tales como volúmenes de producción, ventas de combustibles, compras de crudo, cemento portland, inventarios, volumen de demanda, biocombustibles, ingresos ANCAP, entre otros. A su vez, esta información es respaldada y está disponible en www.ancap.com.uy.

Se generaron instancias de presentación de balances y de intercambio con periodistas y líderes de opinión sobre temas específicos de la agenda de ANCAP y las empresas del grupo. La comunicación apuntó a la transparencia, oportunidad y rigurosidad de la información a través de los canales institucionales y al trabajo con los medios de comunicación.

LA OTRA PANDEMIA

La pandemia por COVID-19 afectó la rutina laboral de todos los colaboradores. La comunicación interna en este período se dirigió a apoyar a la organización y a todas las personas en la adaptación a nuevos esquemas de trabajo. Se buscó reflejar y fomentar la unidad de los equipos de trabajo y de las personas que integran la organización con campañas específicas y productos gráficos y audiovisuales que generaron

pertenencia en un momento tan difícil. Se realizó una campaña gráfica que fomentó el uso de tapabocas en la Refinería de La Teja, que tuvo el valor de ser protagonizada por funcionarios voluntarios. Se realizaron videos que reflejaron la realidad de los distintos trabajadores que compartieron imágenes de sus nuevas realidades desde sus domicilios o en sus puestos presenciales de siempre; se difundieron líneas de apoyo psicológico, acoso y violencia de género.

Además de las mencionadas campañas de cohesión y motivación, el principal objetivo durante la pandemia fue mantener informada a la organización de las principales decisiones del Directorio o del comité de Respuesta al COVID-19 y su impacto en el personal. A su vez, se realizó la señalización y cartelería específica para apoyar el cumplimiento de los protocolos establecidos.

El hito más importante en materia de comunicación interna en el año 2020 fue la creación de una nueva intranet, con mayores posibilidades para comunicar. La crisis sanitaria no detuvo este proyecto y, junto con la herramienta de videoconferencias (Microsoft Teams), han sido de gran utilidad en la difusión de mensajes y colaboración durante la pandemia.

GOBERNANZA, RIESGO Y CUMPLIMIENTO

A large, semi-transparent image of the ANCAP logo on the side of a building. The logo is yellow and blue, and the building has a curved facade with a staircase leading up to it.

GOBERNANZA, RIESGO Y CUMPLIMIENTO

VER TAMBIÉN EN
**NUEVA
GOBERNANZA**

Durante el transcurso del ejercicio y continuando con el proceso de consolidación de la gerencia, que inició actividades en abril de 2019, se avanzó en la definición y difusión de las políticas corporativas de Seguridad de la información, política de Gestión del capital humano y política de Seguridad y salud en el trabajo. A su vez, se concretó la creación de cuatro comités de apoyo al Directorio (Comité de Finanzas e Inversiones, Comité de Riesgos, Comité de Ética y Cumplimiento, y Comité de Recursos Humanos) que comenzaron actividades en el mes de agosto 2020, y se mantuvo el Comité de Auditoría el cual, debido al cambio del Directorio, cambió su integración.

En el ámbito del Comité de Riesgos se comenzó a trabajar en la creación e implementación del Sistema de Gestión Integral de Riesgos utilizando como marco de referencia la norma ISO 31.000. Como

parte de ese proceso, se revisó la Política de Gestión Integral de Riesgos así como también la norma y metodología a aplicar por las gerencias de negocios y de soportedel grupo ANCAP. Asimismo, se definieron las gerencias que actúan como primera, segunda y terceras líneas y se aprobó una taxonomía de riesgos de dos niveles. Fue así que la jefatura de Riesgos, puesto vacante desde la creación de la gerencia de GRC, fue cubierta en el mes de noviembre de 2020.

Por otro lado, se finalizó la licitación pública por servicios de auditoría externa resultando adjudicataria la firma Grant Thornton Uruguay y se inició el proceso de cambio en la gobernanza de las empresas controladas por ANCAP mediante la creación de un Centro de Servicios Compartidos operado por la consultora Matriz - ATS para la centralización de los procesos de soporte de las principales controladas del grupo (DUCSA, ALUR y Cementos de Plata). Asimismo, se buscó facilitar la coordinación de la gestión entre las antedichas empresas mediante una

integración idéntica de los tres directorios, es decir, con los mismos directores en las tres empresas.

EMPRESAS **VINCULADAS**



EMPRESAS VINCULADAS

ALUR

ALUR – ALCOHOLES DEL URUGUAY S.A.

ALUR es una sociedad anónima cerrada donde 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 blanco refinado, rubio y endulzante, bioetanol combustible, biodiesel, alimento animal, bioetanol solvente a granel, potable 95° GL y eucaliptado 70° GL envasados, bioetanol en gel 70° GL envasado, glicerina, oleína, solventes ANCAP a granel y energía eléctrica.

Al cierre del ejercicio, se facturaron US\$ 205,7 MM, de los cuales US\$ 139 MM corresponden a biocombustibles vendidos a ANCAP (68% de los ingresos), alimento animal (21%), azúcar (6%) y 5% los productos restantes. En Bella Unión, se cosecharon y procesaron 416.976 toneladas de caña de azúcar en 6.554 hectáreas. Se alcanzó una producción de alcohol anhidro de 24.042 m³ y de 21.533 toneladas de azúcar. Además, el excedente de energía eléctrica vendida a UTE fue de 9.786 MWh.

En la planta de Paysandú se alcanzó una producción de 54.410 m³ de bioetanol y 48.316 toneladas de DDGS. En la planta de Capurro se alcanzó una producción de 45.851 toneladas de biodiesel, 79.248 toneladas de pellets de soja y 17.089 toneladas de pellets de canola. Se produjeron más de 1.500 m³ de alcoholes y geles ANCAP, cifra histórica récord para la marca, y se recolectaron 33.404 litros de aceite usado de frituras para su conversión a biodiesel.

Además, ALUR recibió por segundo año consecutivo el reconocimiento 2020 de DERES a las mejores prácticas empresariales que contribuyen al logro de los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de Naciones Unidas. El reconocimiento otorgado fue por la producción de alcoholes de uso sanitario para abastecer los picos de demanda local durante los primeros meses de la propagación del coronavirus COVID-19 y por la continuidad y crecimiento en la recolección de aceite usado de fritura. Se obtuvieron mayores eficiencias en costos energéticos (biomasa), consumos de insumos en la producción de

biodiesel y bioetanol, en logística de abastecimiento y entrega a clientes. A su vez, se logró una mayor productividad de caña de azúcar y se continuó el trabajo con productores de menores rendimientos.

Durante el año 2020, las plantas operaron sin interrupciones no programadas derivadas de la situación sanitaria COVID-19. La capacidad de producción se ajustó para responder de manera acorde a las variaciones en el mercado de combustibles debido a la pandemia. En el nuevo contrato de suministro de biocombustibles ALUR/ANCAP se continuó trasladando las mayores eficiencias logradas por ALUR a rebajas en los precios pagados por ANCAP, y se logró mantener la disminución en forma significativa del nivel de endeudamiento, bajando en US\$ 23.5 MM la misma.

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.

EMPRESAS VINCULADAS

ANCSOL
CABA
CARBOCLOR
CEMENTOS DEL PLATA

ANCSOL S.A.

La composición accionaria de ANCSOL S.A. es 100% de ANCAP. Su actividad principal es participar en la República Argentina, directamente o como socia de otras sociedades de dicho país, en las diversas fases de la operación petrolera: prospección, exploración, producción, refinación, almacenaje, distribución, transporte y comercialización.

CABA S.A.

Esta empresa se encuentra en proceso de liquidación desde el año 2018. 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 2020, se continuaron las tareas de liquidación de sus activos y la devolución parcial de inmuebles al accionista. Sobre el final del año se suscribieron compromisos de venta de la totalidad de los stocks de productos remanentes, fijándose como

plazo final para su retiro por parte de los compradores el 31 de diciembre de 2021. La finalización de estas operaciones permitirá la desocupación total de las instalaciones físicas que ocupó la empresa y su devolución al accionista.

CARBOCLOR 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, 15,89%, 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 en 2017. 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 el año 2020, la actividad industrial en Argentina tuvo una fuerte caída producto del contexto internacional vinculado a la

pandemia. Durante los primeros meses cayeron los niveles de ocupación de la terminal, posteriormente y teniendo en cuenta la demanda del mercado, se ajustó la matriz de productos almacenados, volcándose el mayor porcentaje de almacenaje a combustibles líquidos. De esta manera, se logró que la empresa mantenga su 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. Asimismo, el desafío para el año 2021 es continuar con la estabilidad (económica y financiera), dar fin al proceso concursal y comenzar una etapa de crecimiento.

CEMENTOS DEL PLATA S.A. (CDP)

La participación de ANCAP en su paquete accionario es del 99,831%, siendo el



EMPRESAS VINCULADAS

CEMENTOS DEL PLATA

restante 0,169% 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 de 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 2020, en la unidad cemento, se comercializaron 318.839 tons. de cementos en el mercado local, volumen similar a 2019, producido 100% por ANCAP. También se comercializaron 593 tons. de morteros cementicios en base cemento, lo que significa un 37% de incremento del volumen que en el año 2019. Asimismo, se comercializaron 62 tons. de calmix, un mortero en base de cal que representa un nuevo producto que CDP lanzó en 2020, y 2.424 tons. de cal hidratada marca ANCAP, lanzada al mercado a finales de 2019.

En lo relativo a las ventas de la unidad cal, éstas cayeron un 30% su volumen con respecto a 2019, contabilizando 83.611

tons., de las cuales 65.178 tons. fueron exportadas a la Compañía de Generación y Transmisión de Energía Eléctrica del sur de Brasil-CGT Eletrosul controlada por Eletrobras, siendo el remanente comercializado en el mercado local. El menor volumen comercializado se debe en su totalidad a que CGT detuvo sus actividades entre julio y mitad de noviembre por rotura de sus instalaciones, no consumiendo cal en ese período. También cabe destacar que se comercializaron 99.226 tons. de piedra caliza en el mercado interno.

El nuevo producto incorporado, Calmix, es elaborado en base a cal viva producida por CDP mezclada con cemento portland, arenas seleccionadas y aditivos, luego hidratada y ensacada, según acuerdo contractual, por una empresa del mercado local. Este producto se comercializa a través del canal de distribución del cemento. Además, se siguen comercializando los morteros cementicios incorporados en el año 2018 (Problock, flexicrete y adhefix) con base en el cemento

de producción ANCAP y la cal hidratada marca ANCAP incorporada en el año 2019.

A la hora de enumerar las perspectivas de la empresa para el año 2021 en lo relativo a la unidad cemento, se espera comercializar aproximadamente 295.000 tons. 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 cementa en el mercado local para el primer semestre del año, lo que implicará una mayor competencia.

En lo que respecta a las proyecciones de la unidad de cal para el siguiente año, se espera comercializar aproximadamente 156.000 tons. de cal, de las cuales 132.000 tons. serían para abastecer a CGT Eletrosul (mercado de exportación), destinando el resto de la producción al mercado local y zona franca. A su vez, se analiza generar nuevos negocios relacionados con la cal, piedra calcítica y sus derivados.

EMPRESAS VINCULADAS

CONECTA S.A.
DUCSA

CONECTA S.A.

ANCAP participa en un 45% del capital accionario de CONECTA, siendo el otro accionista el fideicomiso Distribución de gas natural desde el 30 de setiembre de 2019. 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 de la sociedad es la distribución de gas por cañerías en los departamentos del interior del país.

Durante el año se ha implementado la gestión conjunta con la Distribuidora de gas de Montevideo, lo que ha permitido reducir costos a ambas empresas. La ley de presupuesto aprobada en diciembre de 2020 aprobó los artículos 311 y 312 en los que se faculta al Poder Ejecutivo a rescindir las actuales concesiones de distribución de gas natural y, mediante proceso competitivo, otorgar una o más nuevas concesiones. A su vez, se está trabajando

con las autoridades competentes en la implementación de los mismos. A diciembre de 2020 el número de clientes es de 5.705 y la red de distribución es de 461 km. de extensión.

En lo que respecta a accidentes e incidentes, durante el año se registró un solo accidente en el mes de febrero, totalizando a la fecha 316 días ininterrumpidos libres de accidentes.

DISTRIBUIDORA URUGUAYA DE COMBUSTIBLES S.A. - DUCSA

DUCSA es una sociedad anónima abierta de capital estatal fundada en el año 2001, siendo ANCAP propietaria del 99,77% de las acciones. El 0,23% restante de las acciones son propiedad de la empresa Petrouuguay S.A., también perteneciente al grupo ANCAP. DUCSA tiene a su cargo la distribución de combustibles líquidos, lubricantes ANCAP y CHEVRON TEXACO, supergas ANCAP, entre otros, estando en competencia en todos los mercados en los que participa. En los últimos años ha

comenzado un proceso de diversificación del negocio, apostando a la innovación tecnológica con foco en mejorar la propuesta de valor, centrando su actividad en el mejoramiento del servicio y la experiencia de compra.

El ejercicio 2020 fue de grandes desafíos para DUCSA, el año comenzó con un incendio del Centro de operaciones ubicado en su sede, que generó importantes daños estructurales en el edificio e impidió que se pudiese retomar las operaciones desde ese lugar hasta mediados de año. No obstante, las operaciones de DUCSA no se vieron interrumpidas en ningún momento, siendo éste un incidente transparente para nuestros socios de negocio y clientes. Luego se afrontaron los desafíos que se presentaron a nivel mundial, de los que Uruguay no escapó, a raíz de los impactos producidos por la pandemia mundial de COVID-19. La capacidad de adaptación puesta a prueba a principio de año junto con los aprendizajes de ese incidente y, sobre todo, el compromiso de los colaboradores de DUCSA permitió



EMPRESAS VINCULADAS

DUCSA

rápidamente pasar al teletrabajo (salvo las tareas que requieren presencialidad) sin afectar el servicio. La capacidad de trabajar en equipo se mantuvo en todo momento, poniendo siempre el foco en los objetivos de la organización.

Como consecuencia de la pandemia y siguiendo los lineamientos recibidos desde el accionista en abril de 2020, según las normas fijadas por la Oficina de planeamiento y presupuesto, se realizaron las reducciones en inversiones y gastos presupuestados; proceso que se realizó con un objetivo claro que fue asegurar la continuidad del negocio. DUCSA desde hace años viene trabajando en la reducción de gastos, lo que hizo que el trabajo de identificar ahorros fuera extremadamente difícil para evitar el deterioro del servicio. A su vez, lleva adelante una gestión orientada a lograr objetivos centrados en seis pilares fundamentales en su plan estratégico, cuyos avances se detallan a continuación.

Rentabilidad sustentable

Los resultados de DUCSA son positivos en

todas sus líneas de negocios, con valores superiores a los de 2019 (aproximadamente 18,3% medido en pesos uruguayos antes de renta). Adicionalmente, se ha logrado incrementar el ROCE (Retorno sobre capital empleado) de la compañía, obteniéndose un indicador de 23%.

DUCSA ha mantenido en el año 2020 la calificación AA+(uy) otorgada por la agencia Fitch Ratings desde el año 2012, año en el que ingresó al mercado de valores con la emisión de Obligaciones negociables pasando a ser una sociedad anónima abierta.

Cercanía con el cliente

En cuanto a las participaciones de mercado en el segmento de estaciones de servicios, ha aumentado su participación en gasolinas en 0,4% (ubicándose en 61,5% del mercado) y en 1,6% en gas oil (ubicándose en 59,8% del mercado). El crecimiento de la participación del gas oil se explica mayormente por la captación de grandes clientes, destacándose la renovación del

acuerdo con Forestal oriental S.A., donde se tenía fidelizada la operativa de transporte, sumando la operativa de cosecha. En 2021 se espera , en el marco del contrato vigente, captar los volúmenes incrementales generados por la segunda planta de UPM, logrando además incrementar los consumos de lubricantes y Adblue.

Con foco en el cliente final se destaca el trabajo tendiente a mejorar y homogeneizar la experiencia de compra en la red de estaciones ANCAP. Para ello, DUCSA cuenta con el Programa de desarrollo de red que lleva adelante entrenamientos a todo el personal de las estaciones y que contó con una participación activa de 116 estaciones. La efectividad del programa puede verse en la mejora de los indicadores de mystery shopper, alcanzando una satisfacción global sobre la red ANCAP del 81,4% (donde las estaciones adheridas al programa alcanzaron una puntuación del 84,9%). Es de destacar que, dada la imposibilidad de realizar actividades presenciales, el programa tuvo que adaptarse, virtualizando el 100% de las actividades, lo que le permitió darle continuidad al mismo.



EMPRESAS VINCULADAS

DUCSA

VER TAMBIÉN EN
**PROYECTO
ADBLUE**

En el caso del negocio de GLP, se ha obtenido un crecimiento en la participación de mercado, con un resultado creciente para el negocio, ganando 0,5% (alcanzando 19,6% del mercado). En lo que respecta al negocio de lubricantes se logró un aumento en la participación de mercado para ambas marcas. En el mercado declarado a la Cámara de Lubricantes del Uruguay se alcanzó una participación global de 57%, conformado de la siguiente manera: 36,8% para la línea ANCAP y 20,2% para la línea Chevron-Texaco. Si se toma el mercado total, conformado por el total de importaciones de lubricantes registradas, se obtuvo un aumento de participación de 2,5%. Asimismo, se incorporó la venta de lubricantes especiales de la marca QUAKER VERKOL para el sector industrial, permitiendo alcanzar este segmento específico de mercado. A su vez, se inició la expansión del negocio Adblue a las EESS a través de la implementación de instalaciones (tanques y dispensadores) en determinados puntos estratégicos del país.

De este modo se cerró el año 2020 con cinco EESS despachando el producto, lo que permitió alcanzar un nuevo récord de venta de producto.

Respecto a la franquicia de tiendas 360, al cierre del año 2020, son 21 las tiendas operativas en la red de EESS ANCAP, habiéndose logrado la apertura de seis este año. De este modo, se cuenta con presencia en Montevideo y en varios departamentos del interior del país (San José, Lavalleja, Flores, Canelones, Durazno y Tacuarembó). Actualmente, la franquicia ofrece formatos diferentes de forma de ajustar la propuesta de valor a las necesidades de cada público objetivo. En cuanto al programa de fidelidad ANCAPuntos, se llevó adelante un trabajo de rediseño de forma de profundizar una herramienta importante para DUCSA para premiar la preferencia de quienes eligen a ANCAP día a día. La implementación de los cambios se estructurará en fases comenzando con la primera de éstas en el corriente año 2021.

Por último, en cuanto a las acciones que aportaron a la cercanía al cliente, en agosto de 2020 se ganó el llamado competitivo realizado por ANCAP para la instalación de un nuevo puesto de venta en la ruta interbalnearia con una propuesta sobre un predio del megaproyecto Car One, entre el camino de los Horneros y avenida Uruguay.

Innovación y desarrollo

DUCSA se centró en el desarrollo y mejora de proyectos lanzados en ejercicios pasados, en particular se destaca la app estaciones ANCAP. Esta aplicación permite pagar las compras realizadas en la estación, ubicar las estaciones ANCAP más cercanas, trazar la ruta de cómo llegar, entre otros. Asimismo, bajo el concepto de app first, este nuevo canal ofrece promociones exclusivas para los usuarios de la aplicación. Durante el ejercicio se incorporó la funcionalidad de solicitud de GLP con pago online, a fin de disponer de mayor cantidad de medios de pagos online.

EMPRESAS VINCULADAS

DUCSA

Se continuó la estrategia de diversificación de negocios para las estaciones de servicios, logrando acuerdos con Corporación Vial del Uruguay, Eco recicla, Toyota mobility services para que las estaciones ANCAP sean puntos de retiro/entrega de vehículos de alquiler de esta marca, entre otros.

También cabe destacar que se iniciaron los talleres SAP S/4 HANA para evolucionar la versión actual a una nueva versión de SAP, donde el trabajo para el año 2020 se concentró en pensar el proyecto como una reingeniería de procesos a nivel de grupo ANCAP.

Control y gestión

Dentro de este pilar se continuaron realizando los trabajos de planeamiento sobre la red de estaciones de servicios ANCAP, identificando oportunidades y amenazas que pudieran surgir en el mercado. A su vez, se continuó trabajando intensamente en un estricto seguimiento del

presupuesto de gastos e inversiones, además de la revisión y seguimiento de los objetivos y metas definidas para el ejercicio.

Compromiso social y medioambiental

Se alcanzó un importante hito para la empresa, logrando la certificación 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. Respecto a las estaciones ANCAP, fueron 51 las estaciones certificadas o en proceso de certificación en el Sistema de gestión ambiental (14001:2015), mientras que siete de ellas alcanzaron la certificación SGI.

Desarrollo de las personas

Se mantiene desde el año 2019 el proceso de expansión de indicadores de gestión corporativos a todos los colaboradores, aplicando transversalmente los mismos criterios de fijación de indicadores de

gestión alineados con el plan estratégico de la empresa.

El foco en capacitación en 2020 se puso en aspectos relacionados a MASSC (Medio Ambiente, Seguridad, Salud Ocupacional y Calidad), lo que resultó de gran contribución y un diferencial a la hora de obtener la certificación trinorma. A su vez, se continuó con un plan de capacitación que genere eficiencias y distribución del conocimiento en toda la organización, adecuados a las nuevas modalidades de trabajo, con intensa formación en forma virtual y con foco en la gestión de cambio.

EMPRESAS VINCULADAS

GASODUCTO CRUZ
DEL SUR
GAS SAYAGO
GASUR

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. La actividad principal de gasoducto Cruz del Sur S.A. es el transporte de gas natural desde Punta Lara, Argentina, hasta los departamentos de Colonia, San José, Canelones y Montevideo, abasteciendo industrias, distribuidoras y centrales termoeléctricas; aunque dicha actividad está afectada por la muy baja utilización de sus instalaciones.

Cabe agregar que a través del decreto 139/20 se aprobaron los cuadros tarifarios de transporte firme suministrados por GCDS (revisión prevista en el contrato de concesión) y se autorizó el programa de tarifas máximas de transporte interrumpible propuesto por GCDS.

En cuanto a incidentes, se reportaron ocho a lo largo del año, todos de carácter menor

y la mayoría asociados a vandalismo en las estaciones. A su vez, no se reportaron accidentes graves a diciembre de 2020.

GAS SAYAGO S.A.

ANCAP participa en un 20,65% del capital accionario de Gas Sayago en sociedad con UTE, donde la empresa se encuentra en proceso de liquidación desde febrero 2020.

GAS URUGUAY S.A. - GASUR

Es una empresa formada por ANCAP con una participación accionaria del 40%, siendo Acodike supergas S.A. y Riogas S.A. quienes tienen una participación accionaria del 30% cada una. La empresa tiene como actividad principal el suministro de propano a granel y el envasado de supergas mediante la gestión de dos plantas de envasado propiedad de ANCAP.

GASUR 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.

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

Se llevaron a cabo las acciones necesarias para alcanzar los objetivos para 2020 definidos, como el aumento de satisfacción global de los clientes granel, el mantenimiento de las ventas de propano industrial y la recuperación de los activos vinculados al cierre de plantas de clientes.

Paralelamente, se adoptaron protocolos especiales de seguridad para el personal para enfrentar la pandemia de COVID-19, que permitieron realizar la actividad de envasado adecuadamente para satisfacer la demanda del mercado.

EMPRESAS VINCULADAS

MATRIZ
PAMACOR
PETROURUGUAY
TALOBRAS

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. Su objeto es prestar servicios de asesoramiento y asistencia técnica, en lo que refiere a gestión de procesos industriales, de administración, gestión, tecnología, administración pública, dirección y gobierno de empresas.

En el año 2020 continuó asistiendo a sus clientes de acuerdo a los lineamientos estratégicos definidos por su principal accionista, participando tanto en proyectos en ANCAP como en otras empresas vinculadas al grupo pero también se comenzó a planificar y a trabajar en el desarrollo de un Centro de Servicios Compartidos (CSC) que atenderá varios procesos de soporte para empresas del grupo ANCAP. A través de este CSC se buscará la optimización de recursos para

lograr una mayor eficiencia de dichas empresas.

Para el 2021 el objetivo es migrar, desde las empresas clientes, los 22 procesos que se cubrirán desde el CSC. Para el fin del año se espera tener estabilizado el CSC y estar en condiciones de lograr, en el próximo año, los impactos en la eficiencia de las empresas clientes esperados.

PAMACOR S.A.

En esta empresa, ANCAP participa con el 99% mientras que el 1% restante pertenece a Cementos del Plata S.A., y su objeto es la prospección, exploración y explotación de recursos minerales y subproductos de los mismos.

PETROURUGUAY S.A.

Es una empresa argentina, 100% propiedad de ANCAP, que tiene por objeto realizar actividades de 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.

TALOBRAS S.A.

Su composición accionaria es 33,33% pertenece a ANCAP; 33,33% a Petrobras Uruguay Distribución S.A. (PUDSA) y el 33,33% restante a Golden Sails Corporation. Su objeto es prestar servicios "intoplane" de combustibles de aviación, Jet A1 y Avgas en la nueva terminal del Aeropuerto Internacional de Carrasco, a través de la operación y mantenimiento de plantas de almacenaje y despacho, sistema de ductos y equipos móviles, tales como camiones refuellers, camionetas y dispensadores en pista (Servicers) y actividades conexas.

ESTADOS CONTABLES



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 2020.

El activo total de ANCAP al 31 de diciembre de 2020, asciende a \$63.380.913.340 siendo 4,4 % inferior al del cierre del año anterior. Esta disminución representa una variación de \$2.904.666.304.

La variación total del activo se explica principalmente por el descenso del activo corriente de 7,6 % por un importe de \$2.412.195.318, al tiempo que el activo no corriente tuvo una disminución de \$492.470.986 (1,4 %).

La disminución del activo no corriente de \$492.470.986, se produjo principalmente por la disminución del valor de Otras Inversiones incluyendo derivados por \$831.321.801 y Propiedad Planta y Equipo por \$282.681.893, contrarrestado por el

aumento del saldo del Activo por Impuesto Diferido por \$583.507.294

La variación en el capítulo Otras Inversiones incluyendo derivados no corriente, se origina por la disminución de vencimientos en el largo plazo de los instrumentos de cobertura, swap de tipo de cambio contratados por ANCAP por \$716.657.519, y de tasa de interés contratados por ALUR S.A. por \$114.664.282.

La reducción en el capítulo Propiedades, Planta y Equipo (PPE) responde principalmente al efecto conjunto del incremento de PPE por \$1.157.654.906, disposiciones por un importe neto de \$283.126.152, las amortizaciones registradas en el período por \$1.944.869.151 y, por último, el efecto neto por conversión y reexpresión por inflación por \$803.457.010.

La variación en el Activo por Impuesto Diferido se origina en las diferencia temporarias determinadas entre la base

contable y fiscal del activo y pasivo. Tanto en la estimación del impuesto diferido al cierre de 2020 como al cierre del año 2019, se consideran las diferencias temporarias que explican la variación entre la base contable y fiscal de los activos y pasivos, impactando principalmente el aumento de la diferencia imponible de los Bienes de Uso. La variación corresponde en su mayor parte a ANCAP.

El descenso del activo corriente por un monto de \$2.412.195.318 (7,6%) corresponde fundamentalmente a la variación operada en el capítulo Efectivo y Equivalentes de Efectivo por \$2.546.155.534 debido principalmente a la disminución de los depósitos a plazo fijo menores a 90 días en ANCAP por \$3.742.647.712 contrarrestado en parte por el aumento de saldos bancarios de ANCAP por \$958.806.573.

Cabe mencionar el aumento del capítulo créditos comerciales y otras cuentas por cobrar, por \$757.538.394, debido principalmente al aumento del crédito a UTE por \$844.496.520.

ESTADOS CONTABLES

El saldo del capítulo inventarios, tuvo una disminución de \$342.170.985 (2,4%) respecto del saldo al cierre del año 2019. La misma responde principalmente a la disminución de los Productos Terminados de ANCAP en \$336.500.770, que si bien presentan un aumento en los stocks físicos de combustibles, su valuación unitaria promedio es menor.

El pasivo total experimentó una disminución de \$2.053.916.342 respecto al cierre del año anterior, lo que representa en términos porcentuales 5,7%. Esta variación se debe principalmente a la baja del saldo de Deudas Comerciales y Otras Deudas, contrarrestado por el incremento de las Provisiones, las Deudas Financieras y el Pasivo por Impuesto Corriente.

Las deudas comerciales y otras deudas presentaron una disminución de \$2.701.869.537. La variación corresponde fundamentalmente al capítulo Deudas Comerciales del Exterior que presenta una disminución por \$2.297.631.659. Esta variación se debe a que al cierre del año

2020, en ANCAP se encontraban pendiente de pago dos cargamentos de crudo menos que al cierre del año 2019.

Las provisiones presentaron un mayor saldo por \$261.324.063, explicado principalmente por la formación de Previsión para Juicios por \$260.476.664.

Las deudas financieras tuvieron un incremento de \$210.925.787. La variación se produjo principalmente por el efecto neto de nuevas deudas financieras por \$2.179.739.087, el pago de deudas por \$4.032.182.170 y el incremento por diferencias de cambio y resultado por conversión por \$1.953.432.418.

Finalmente, el pasivo por impuesto corriente tuvo un aumento de \$155.185.988, impulsado principalmente por el incremento del saldo a pagar por IRAE de ANCAP.

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 2020 al igual que al cierre del año anterior a \$1.252.629.057. Durante el ejercicio 2020 no se constituyeron reservas por este concepto ya que la exoneración comprenderá 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 \$2.405.332.066 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.

ESTADOS CONTABLES

La reserva por Cobertura por \$1.415.970.424, 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 2020 se realizaron versiones a rentas generales por \$1.000.000.000, correspondientes a resultados acumulados de DUCSA a través de ANCAP de acuerdo a Resolución de Directorio N°527/8/2020 y Nota de OPP N°016/C/20.

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 1.2 de los estados financieros. Asimismo, se incluye en la nota 27.2 de los estados individuales y 31.2 de los estados consolidados, el detalle de los saldos y transacciones entre las empresas del grupo.

Por último, la nota 34 de los estados financieros consolidados revela información

relativa al contexto económico actual y regulatorio del mercado de combustibles, que proporciona el entendimiento actual vinculado a las principales operaciones futuras de la empresa.

Estado de Situación Financiera Consolidado al 31 de diciembre de 2020

En Pesos Uruguayos

TC 31122020	42,34	TC 31122019	37,308
-------------	-------	-------------	--------

ESTADOS CONTABLES

	Dic-20	Dic-19
ACTIVO		
Activo No Corriente		
Propiedades, planta y equipo	26.283.280.647	26.565.962.540
Activos intangibles y plusvalía	681.553.385	683.308.436
Créditos comerciales y otras cuentas a cobrar	205.684.507	238.621.815
Propiedades de inversión	76.253.133	76.253.133
Inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos	685.460.236	645.440.318
Otras inversiones, incluyendo derivados	572.340.750	1.403.662.551
Activo por impuesto Diferido	5.450.935.762	4.867.428.468
Pagos por adelantado	112.650.052	79.952.197
Total Activo No Corriente	34.068.158.472	34.560.629.458
Activo Corriente		
Inventarios	13.628.228.533	13.970.399.518
Activos disponibles para la venta		1.194.768
Activos biológicos	3.986.416	3.550.398
Otras inversiones, incluyendo derivados	1.740.351.387	1.535.074.464
Activo por impuesto corriente (IRAE)	569.068	416.018.907
Créditos comerciales y otras cuentas a cobrar	4.917.605.166	4.160.066.772
Pagos por adelantado	592.324.721	662.800.248
Efectivo y equivalentes al efectivo	8.429.689.577	10.975.845.111
Total Activo Corriente	29.312.754.868	31.724.950.186
TOTAL ACTIVO	63.380.913.340	66.285.579.644

Estado de Situación Financiera Consolidado al 31 de diciembre de 2020

En Pesos Uruguayos

TC 31122020	42,34	TC 31122019	37,308
-------------	-------	-------------	--------

ESTADOS CONTABLES

	Dic-20	Dic-19
PATRIMONIO		
Capital	15.683.193.851	15.683.193.851
Reserva por conversión	2.405.332.066	1.702.978.334
Reserva por reinversión	1.252.629.057	1.252.629.057
Reserva por cobertura	1.415.970.424	1.555.164.065
Resultados Acumulados	7.741.712.609	9.269.646.118
Patrimonio atribuible a propietarios de la Compañía	28.498.838.007	29.463.611.425
Interés minoritario	680.979.442	566.955.986
TOTAL PATRIMONIO	29.179.817.449	30.030.567.411
PASIVO		
Pasivo No Corriente		
Deudas financieras	9.059.580.920	13.768.696.579
Beneficios a los empleados	181.632.890	159.944.774
Deudas comerciales y otras deudas	48.470.423	890.600.727
Provisiones	120.455.127	69.740.614
Pasivos por impuestos diferido	23.555.288	66.471.295
Pasivo por inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos	215.098.315	165.113.828
Total Pasivo No Corriente	9.648.792.963	15.120.567.817



Estado de Situación Financiera Consolidado al 31 de diciembre de 2020

En Pesos Uruguayos

TC 31122020	42,34	TC 31122019	37,308
-------------	-------	-------------	--------

ESTADOS CONTABLES

Pasivo por impuesto corriente (IRAE)	196.692.899	41.506.911
Deudas financieras	8.923.466.534	4.003.425.088
Beneficios a los empleados	20.000.000	15.000.000
Deudas comerciales y otras deudas	14.654.964.804	16.514.704.037
Ingresos diferidos	107.896.366	121.135.605
Provisiones	649.282.325	438.672.775
Total Pasivo Corriente	24.552.302.928	21.134.444.416
TOTAL PASIVO	34.201.095.891	36.255.012.233
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	63.380.913.340	66.285.579.644

ESTADOS CONTABLES

Estado de Resultados Consolidado al 31 de diciembre de 2020

En Pesos Uruguayos

	2020	2019
Operaciones Continuas		
Ingresos Netos	63.302.628.899	67.350.270.245
Costo de Ventas	(51.907.556.723)	(53.886.791.125)
Ganancia Bruta	11.395.072.176	13.463.479.120
Gastos de distribución	(440.085.597)	(384.100.829)
Otros ingresos	547.125.631	956.548.283
Gastos de administración y ventas	(8.020.201.175)	(7.991.741.915)
Otros gastos	(454.677.158)	(540.982.502)
Resultado por deterioro de créditos comerciales y otras cuentas a cobrar	471.999	(32.899.913)
Resultado Operativo	3.027.705.876	5.470.302.244
Resultados Financieros Netos	(2.913.406.369)	(2.942.817.469)
Resultado por participación en asociadas y negocios conjunto	(67.746.617)	(287.005.807)
Resultado antes de impuestos	46.552.890	2.240.478.968
Gasto por impuesto a la renta	(490.472.973)	(723.779.425)
Resultado de operaciones continuadas	(443.920.083)	1.516.699.543
Operaciones Discontinuas		
Resultado de operaciones discontinuadas, neto de impuestos	(13.209.745)	(3.654.824)
Resultado del período	(457.129.828)	1.513.044.719
Resultado atribuible a:		
Propietarios de la Compañía	(510.662.283)	1.464.281.136
Interés minoritario	53.532.455	48.763.583
Resultado del Ejercicio	(457.129.828)	1.513.044.719

ESTADOS CONTABLES

Estado de Pérdidas o Ganancias y Otros Resultados Integrales al 31 de diciembre de 2020

En Pesos Uruguayos

	2020	2019
Resultado del Ejercicio	(457.129.828)	1.513.044.719
Otro resultado integral		
<i>Items que nunca serán reclasificados a resultados</i>		
Ajustes por beneficios	(16.151.904)	(5.283.579)
Revaluación de propiedad, planta y equipo		
	(16.151.904)	(5.283.579)
<i>Items que son o pueden ser reclasificados a resultados</i>	761.725.411	711.326.886
Res Negocio en el extranjero-Diferencia por conversion	(139.193.641)	1.319.593.663
Reserva de cobertura de flujo y efectivo	622.531.770	2.030.920.549
Otros resultados integrales, netos de impuesto a la renta	606.379.866	2.025.636.970
Total resultado integral	149.250.038	3.538.681.689
Total resultado integral atribuible a:		
Propietarios de la compañía	35.226.582	3.427.576.200
Resultado por Interés Minoritario	114.023.456	111.105.489
	149.250.038	3.538.681.689

Estado de Situación Financiera Consolidado al 31 de diciembre de 2020
En dólares americanos(*)

TC 31122020	42,34	TC 31122019	37,308
-------------	-------	-------------	--------

ESTADOS CONTABLES

	Dic-20	Dic-19
ACTIVO		
Activo No Corriente		
Propiedades, planta y equipo	620.767.139	712.071.474
Activos intangibles y plusvalía	16.097.151	18.315.333
Créditos comerciales y otras cuentas a cobrar	4.857.924	6.395.996
Propiedades de inversión	1.800.971	2.043.882
Inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos	16.189.425	17.300.319
Otras inversiones, incluyendo derivados	13.517.731	37.623.634
Activo por impuesto Diferido	128.741.988	130.466.079
Pagos por adelantado	2.660.606	2.143.031
Total Activo No Corriente	804.632.935	926.359.747
Activo Corriente		
Inventarios	321.875.969	374.461.229
Activos disponibles para la venta		32.024
Activos biológicos	94.152	95.165
Otras inversiones, incluyendo derivados	41.104.190	41.145.986
Activo por impuesto corriente (IRAE)	13.440	11.150.930
Créditos comerciales y otras cuentas a cobrar	116.145.611	111.506.025
Pagos por adelantado	13.989.719	17.765.633
Efectivo y equivalentes al efectivo	199.095.172	294.195.484
Total Activo Corriente	692.318.254	850.352.476
TOTAL ACTIVO	1.496.951.189	1.776.712.224

(*) Cifras en pesos uruguayos expresadas a tipo de cambio de cierre de cada ejercicio económico.

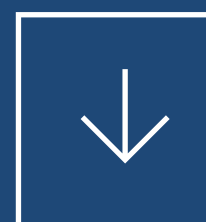
Estado de Situación Financiera Consolidado al 31 de diciembre de 2020
En dólares americanos(*)

TC 31122020	42,34	TC 31122019	37,308
-------------	-------	-------------	--------

ESTADOS CONTABLES

	Dic-20	Dic-19
PATRIMONIO		
Capital	370.410.814	420.370.801
Reserva por conversión	56.809.921	45.646.465
Reserva por reinversión	29.585.004	33.575.347
Reserva por cobertura	33.442.854	41.684.466
Resultados Acumulados	182.846.306	248.462.692
Patrimonio atribuible a propietarios de la Compañía	673.094.899	789.739.772
Interés minoritario	16.083.596	15.196.633
TOTAL PATRIMONIO	689.178.494	804.936.405
PASIVO		
Pasivo No Corriente		
Deudas financieras	213.972.152,10	369.054.803
Beneficios a los empleados	4.289.865,14	4.287.144
Deudas comerciales y otras deudas	1.144.790,34	23.871.575
Provisiones	2.844.948,68	1.869.321
Pasivos por impuestos diferido	556.336,51	1.781.690
Pasivo por inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos	5.080.262,52	4.425.695
Total Pasivo No Corriente	227.888.355	405.290.228

(*) Cifras en pesos uruguayos expresadas a tipo de cambio de cierre de cada ejercicio económico.



Estado de Situación Financiera Consolidado al 31 de diciembre de 2020
En dólares americanos(*)

TC 31122020	42,34	TC 31122019	37,308
-------------	-------	-------------	--------

ESTADOS CONTABLES

Pasivo por impuesto corriente (IRAE)	4.645.557	1.112.547
Deudas financieras	210.757.358	107.307.416
Beneficios a los empleados	472.368	402.059
Deudas comerciales y otras deudas	346.125.763	442.658.519
Ingresos diferidos	2.548.332	3.246.907
Provisiones	15.334.963	11.758.142
Total Pasivo Corriente	579.884.340	566.485.591
TOTAL PASIVO	807.772.695	971.775.818
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.496.951.189	1.776.712.224

(*) Cifras en pesos uruguayos expresadas a tipo de cambio de cierre de cada ejercicio económico.

Estado de Resultados Consolidado al 31 de diciembre de 2020

En Dólares Americanos(*)

TC 31122020	42,34	TC 31122019	37,308
-------------	-------	-------------	--------

ESTADOS CONTABLES

	2020	2019
Operaciones Continuas		
Ingresos Netos	1.495.102.241	1.805.250.087
Costo de Ventas	(1.225.969.691)	(1.444.376.303)
Ganancia Bruta	269.132.550	360.873.784
Gastos de distribución	(10.394.086)	(10.295.401)
Otros ingresos	12.922.193	25.639.227
Gastos de administración y ventas	(189.423.741)	(214.209.872)
Otros gastos	(10.738.714)	(14.500.442)
Pérdida por deterioro de créditos incobrables	11.148	(881.846)
Resultado Operativo	71.509.350	146.625.449
Resultados Financieros Netos	(68.809.787)	(78.878.993)
Resultado por participación en asociadas y negocios conjunto	(1.600.062)	(7.692.876)
Resultado antes de impuestos	1.099.501	60.053.580
Gasto por impuesto a la renta	(11.584.151)	(19.400.113)
Resultado de operaciones continuadas	(10.484.650)	40.653.467
Operaciones Discontinuas		
Resultado de operaciones discontinuas, neto de impuestos	(311.992)	(97.964)
Resultado del período	(10.796.642)	40.555.503
Resultado atribuible a:		
Propietarios de la Compañía	(12.060.989)	39.248.449
Interés minoritario	1.264.347	1.307.054
Resultado del Ejercicio	(10.796.642)	40.555.503

(*) Cifras en pesos uruguayos expresadas a tipo de cambio de cierre de cada ejercicio económico.

ESTADOS CONTABLES

Estado de Pérdidas o Ganancias y Otros Resultados Integrales al 31 de diciembre de 2020

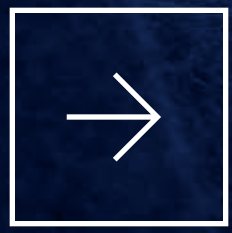
En Dólares Americanos(*)

	2020	2019
Resultado del Ejercicio	(10.796.642)	40.555.503
Otro resultado integral		
<i>Items que nunca serán reclasificados a resultados</i>		
Ajustes por beneficios	(381.481)	(141.621)
Revaluación de propiedad, planta y equipo		
	(381.481)	(141.621)
<i>Items que son o pueden ser reclasificados a resultados</i>		
Res Negocio en el extranjero-Diferencia por conversion	(3.287.521)	35.370.260
Reserva de cobertura de flujo y efectivo	14.703.159	54.436.597
Otros resultados integrales, netos de impuesto a la renta	14.321.678	54.294.976
Total resultado integral	3.525.036	94.850.479
Total resultado integral atribuible a:		
Propietarios de la compañía	831.993	91.872.419
Resultado por Interés Minoritario	2.693.043	2.978.061
	3.525.036	94.850.479

(*) Cifras en pesos uruguayos expresadas a tipo de cambio de cierre de cada ejercicio económico.



2020 ANNUAL REPORT AND STATEMENTS
ANUAL REPORT AND STATEMENTS



ÍNDICE

INSTITUTIONAL INFORMATION

Values and Principles	04
Vision and Mission	04
Authorities	05
Organizational Chart	09
Institutional Message	11
• President	11
• General Manager	13

PILLARS

Management	16
Innovation	20
New Governance	25
Efficiency	28
Transparency	33
Challenges	36

Production of Energy Products	45
Commercialization of Energy Products	45
• Foreign Trade	46
• Natural Gas	50
• Fuel, Lubricants and Specialty Products Sales	51
• Lubricants	54
Procurement	56
• Logistics	57
• Supply	57
• Facilities Management	57
Development and Management	59
• Corporate Social Responsibility	60
• Renewable Energy Development	64
• Projects Office	66
• Planning and Development	67
• Management Control	68
• Exploration and Production	69

Environment, industrial safety and quality management	77
- Environment	78
- Occupational Health	79
- Industrial Safety	80
- Quality Management	83
Human Resources	84
New Technologies and Digital Strategy	89
Portland Cement Production	92
Institutional Communication	98
Governance, risk and compliance	100

RELATED COMPANIES

• Alur	103
• Ancsol	104
• Caba	104
• Carboclor	104
• Cementos Del Plata	104
• Conecta	106
• Ducsa	106
• Gasoducto Cruz Del Sur	110
• Gas Sayago	110
• Gas Uruguay - Gasur	110
• Matriz	111
• Pamacor	111
• Petrouuguay	111
• Talobras	111

FINANCIAL STATEMENTS

112



INSTITUTIONAL
INFORMATION

INSTITUTIONAL INFORMATION

VALUES AND PRINCIPLES

The following institutional values and principles characterize us as Public Servants and guide our attitudes and behaviors, being the foundation for all the actions and decisions of the company's work.

- HONESTY
- COMMITMENT TO SAFETY, HEALT AND ENVIRONMENTAL PROTECTION
- EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS
- INTEGRITY AND RESPECT
- RESPONSIBILITY
- TRANSPARENCY
- INTEGRAL PERSONN DEVELOPMENT

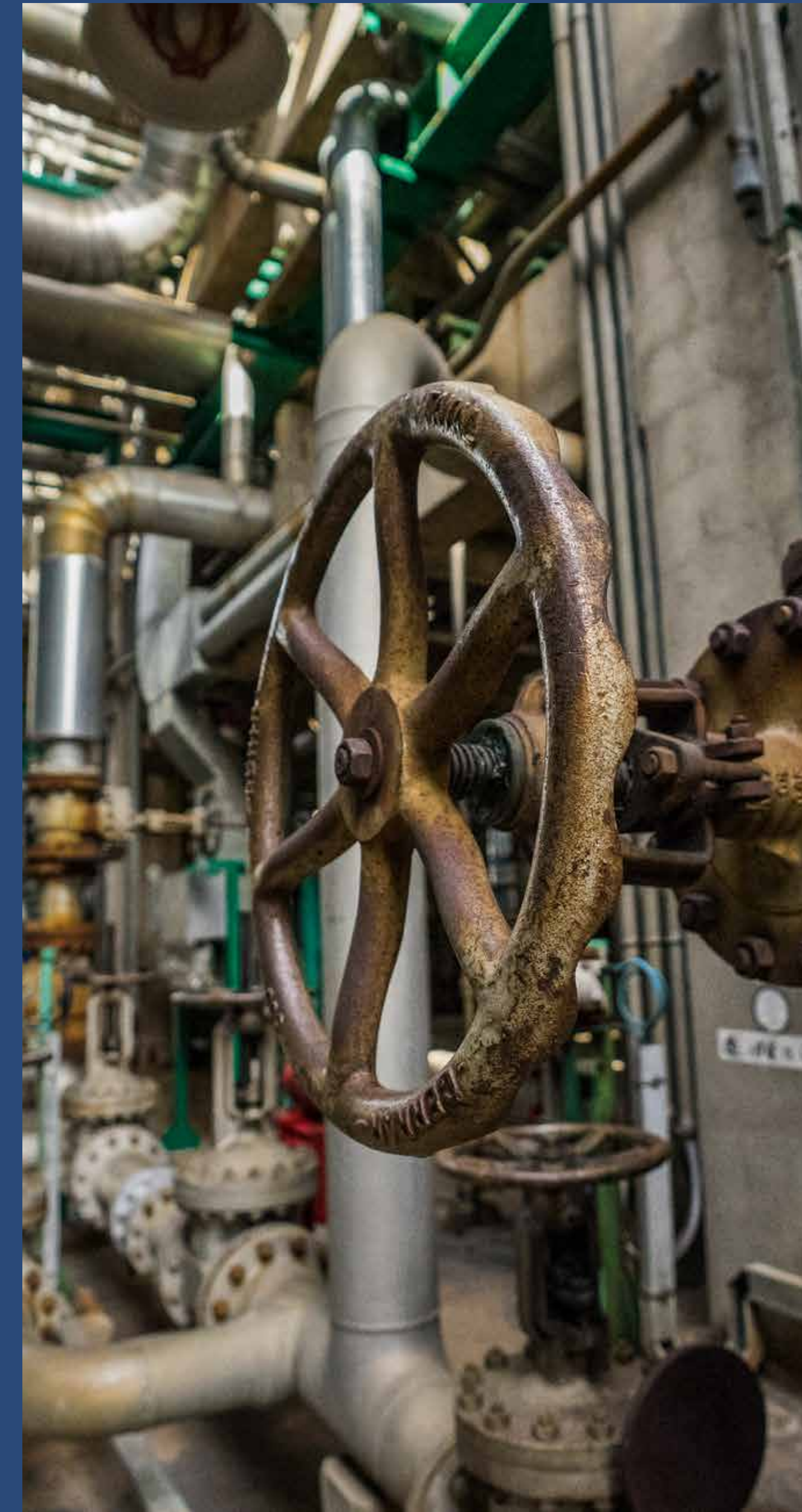
VISION AND MISSION

VISION

To be a state-owned integrated energy company, leader in the Uruguayan market of fuels, lubricants and Portland cement, as well as in the development of biofuels, with a solid regional presence, focused on the client/user and on the generation of value, with environmental and social responsibility, and to contribute to the country's productive and social development.

MISSION

To ensure the country the supply of our energy products, Portland cement and alcohols, all in accordance with regional quality standards and catering to the needs of our customers/users. We are focused on constantly improving in efficiency and competitiveness, promoting the integral development and participation of our personnel, acting with social and environmental responsibility, and maintaining our commitment to the trust that our company generates.



INSTITUTIONAL INFORMATION

BOARD OF DIRECTORS

AUTHORITIES

PRESIDENT

MARTA JARA OTERO, CHEM. ENG.
Until March 2020

ALEJANDRO STIPANICIC, ENG.
Since March 2020

VICE-PRESIDENT

JUAN CARLOS HERRERA TODESCHINI
Until July 2020

DR.DIEGO MARTÍN DURAND ARRAMBIDE
Since July 2020

DIRECTOR

LAURA SALDANHA VIVA, ELEC. ENG.
Until July 2020

MR.RICHARD OMAR CHARAMELO
FLEBES
Since July 2020

DIRECTOR

DIEGO LABAT LEGARRA, ECON.
Until July 2020

DR.ENRIQUE PÉES BOZ (INTERIM)
Since July 2020 until December 2020

MR.JOSÉ LUIS ALONSO NOGARA
Since December 2020

DIRECTOR

DR. IGNACIO BERTI MOYANO
Until April 2020

WALTER WALBERTO SOSA DOS SANTOS, ENG.
Since July 2020

GENERAL MANAGER

IGNACIO HORVATH, ENG.

INSTITUTIONAL INFORMATION

GERENCIAS

GOVERNANCE, RISK AND COMPLIANCE MANAGER

ESTELA MACHÍN, ACC.

INSTITUTIONAL COMMUNICATION MANAGER

NATALIA ARRALDE, B.A.

AUDITS MANAGER

DR. VÍCTOR ERMIDA

LEGAL SERVICES MANAGER

DR. LEONARDO BIANCHI

PLANNING AND DEVELOPMENT MANAGER

MIGUEL RABOSTO, ENG.

MANAGEMENT CONTROL MANAGER

LAURA CAMPOS, ACC.

EXPLORATION AND PRODUCTION MANAGER

DR. HÉCTOR DE SANTA ANA

PLANNING AND CONTROL MANAGER

VENTURA CROCE, ENG.

MANTAINANCE MANAGER

MARIO RODRÍGUEZ, ENG.

DEVELOPMENT AND MANAGEMENT MANAGER

GERARDO MARCELLI, ENG.

ENERGY PRODUCTS PRODUCTION MANAGER

JOSÉ PASTORINO, ENG.

REFINING MANAGER

CLAUDIA KALAM, ENG.

INSTITUTIONAL INFORMATION

MANAGEMENT

ENGINEERING MANAGER

DIEGO IRABEDRA, ENG.

LUBRICANTS MANAGER

DENISE AKIKI, ENG.

ENERGY PRODUCTS COMMERCIALIZATION MANAGER

MAURICIO AGUADÉ, IND. ENG.
Until September 2020

SUSANA PUGA, ACC.
Temporary appointment since December
2020

FOREIGN TRADE MANAGER

NUNZIA SPAGNA, ENG.

FUEL, LUBRICANTS AND SPECIALTY PRODUCTS SALES MANAGER

SUSANA PUGA, ACC.

NATURAL GAS MANAGER

RUBEN SCHIAVO, ENG.

PROCUREMENT MANAGER

ERNESTO BASTARRICA, ENG.

SUPPLY MANAGER

SERGIO SIERRA, ENG.

FACILITIES MANAGER

DANIEL SOSA, ELEC. ENG.

ENVIRONMENT, INDUSTRIAL SAFETY AND QUALITY MANAGER

MARIELA FRESIA, ENG.

FINANCIAL MANAGER

GUSTAVO MAYOLA, ACC.

INSTITUTIONAL INFORMATION

MANAGEMENT

DANIEL SOSA, ELEC. ENG.

DANIEL SOSA, ELEC. ENG.

HUMAN RESOURCES MANAGER

HUBERT ARBILDI, ECON.

Until September 2020

JUAN ROMERO, ENG.

Temporary appointment since December 2020

NEW TECHNOLOGIES AND DIGITAL STRATEGY MANAGER

CARLOS FOURNIER, ELEC. ENG.

INFORMATION TECHNOLOGY MANAGER

MARÍA NELA MORENO, PROG.
ANLST.

PORTLAND CEMENT PRODUCTION MANAGER

FERNANDO ACUÑA, ENG.
(INTERIM)

PORTLAND CEMENT OPERATIONS MANAGER

FERNANDO ACUÑA, ENG.

PORTLAND CEMENT DEVELOPMENT AND CONTROL MANAGER

SILVANA PASTORINI, CHEM. ENG.

SECRETARY GENERAL

DR. MIGUEL A. TATO

Until October 2020

RAFAEL BRUM, N.P.

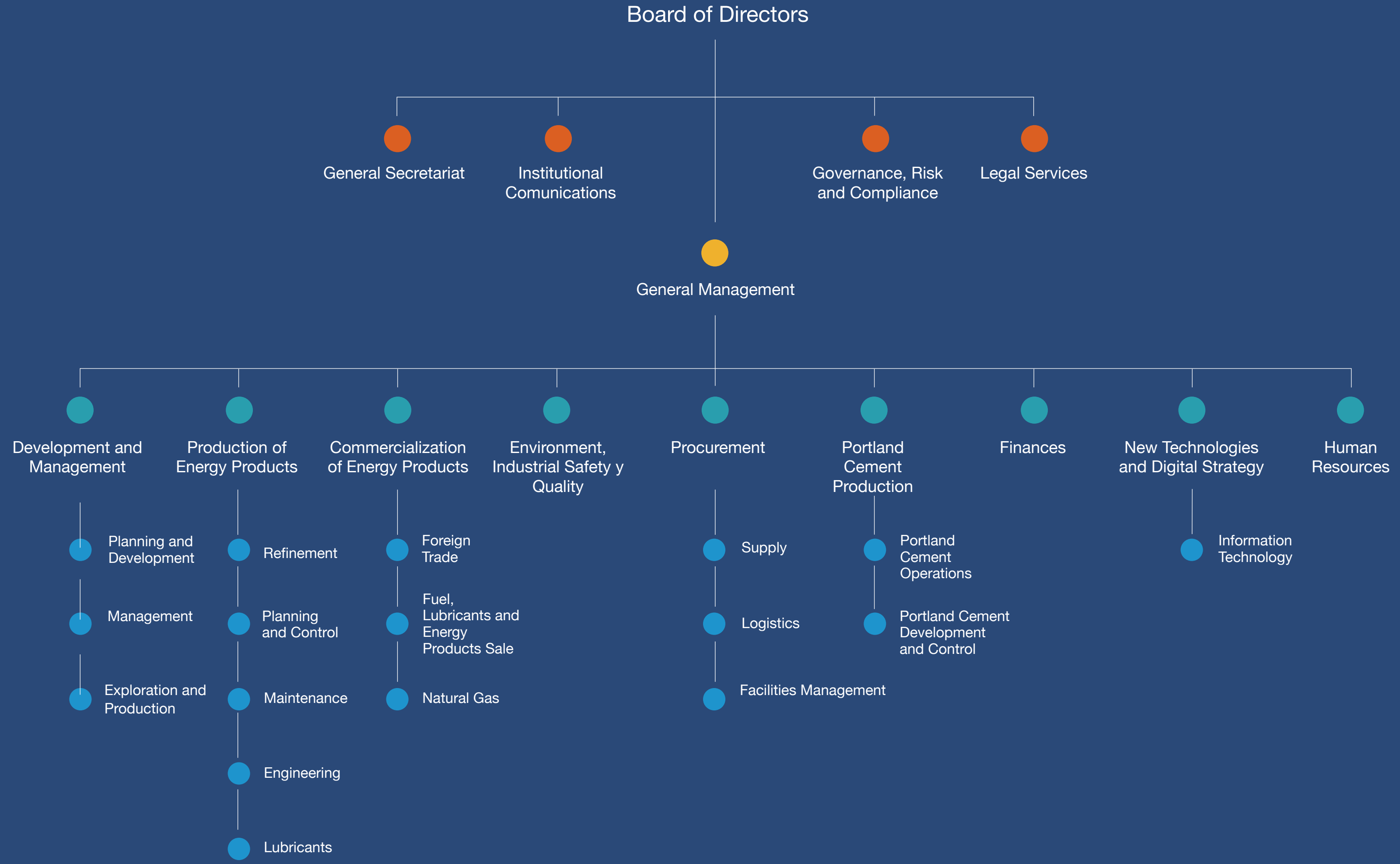
Since October 2020

DEPUTY SECRETARY GENERAL

DR. CLAUDIA SARALEGUI

INSTITUTIONAL INFORMATION

ORGANIZATIONAL CHART



INSTITUTIONAL
INFORMATION



President
Alejandro Stipanivic, Engineer



Vice-President
Diego Martín Durand Arrambide



Director
Walter Walberto Sosa Dos Santos,
Engineer



Director
Richard Omar Charamelo Flebes



Director
José Luis Alonso Nogara

INSTITUTIONAL INFORMATION



President
Alejandro Stipanovic, Eng.

The 2020 period took us by surprise, changing and altering our routine, with situations so unexpected that no prospective analysis could have imagined this “black swan” that we are facing. It is not easy to talk about numbers or business issues when the health situation took so many lives, redefined the concept of solitude and reinforced fraternity and solidarity in our societies.

That is why, at ANCAP, when we look back and see the year 2020 we have to talk, first of all, about people. ANCAP employees, throughout the spectra of age, training or level of responsibility, rose to the occasion.

The entire organization proved to be a virtuous entity, acting with fortitude in the

face of adversity, with prudence in the face of unprecedented situations, with temperance in its decision making in the midst of very strong emotions and pressures and, above all, with a great sense of justice.

In February, all trips abroad were suspended: it was the first measure that anticipated that something big was coming.

In March, days before assuming the responsibility of presiding over this company, a national health emergency was declared and, with it, the beginning of an unprecedented crisis. Along with the drastic measure of avoiding on-site work unless absolutely necessary, the first difficult decision ANCAP had to take was to suspend the non-essential activity of contractors at the refinery, in order to reduce the movement of people as much as possible.

Then came the challenge of ensuring supplies to agricultural production, practically the only sector of the economy that maintained a certain degree of normalcy. But the demand for diesel did not match the sharp drop in the demand for gasoline, and this immediately set off alarm bells about the production plan and inventory management. Unlike what happened in other refineries in the region and the world, La Teja Refinery was able to manage production and wisely use storage capacity for both crude and finished products, meeting all levels of demand at the lowest possible cost.

Simultaneously, the company required additional efforts to supply alcohol for the sanitary operations. Through the coordination with its subsidiary ALUR, it was able to meet a demand that suddenly increased by 20 times, being able to react satisfactorily when the other players in the market had no sources of supply abroad. ANCAP also contributed decisively with the supply of fuels for the success of Operation “Todos en casa” (Everyone at home).

This action, promoted by the Ministry of Foreign Affairs and supported by the Air Force and the flag carrier Amazonas, allowed the repatriation of Uruguayan citizens who were stranded in various parts of the world due to the closure of national borders adopted by most countries.

On the other hand, throughout the year, ANCAP incorporated a proactive way of communicating with its stakeholders through its social networks, informing regularly about the evolution of key business factors. We understand that making quality information available to society is a form of permanent accountability and that, by doing so, we contribute to enhance the dialogue among Uruguayans, to discourage it from being fed by partial or distorted information, by the lack of in-depth knowledge on complex issues, or by unfortunate partial ambitions or interests.

Moreover, despite everything, ANCAP fulfilled its mission without neglecting to look to the future. The company has the obligation to transcend the present and

INSTITUTIONAL INFORMATION

reposition itself as an energy company in a world in transition. Therefore, during the second half of the year, the Board of Directors worked to outline the focuses or pillars of our five-year strategy. The actions of the ANCAP Group must be oriented to satisfy the expectations of the community, understanding that it summarizes all the interests of society, from Uruguayans as shareholders to our employees, our local suppliers, our customers and all those on whom ANCAP's activity has an effect.

In this sense, ANCAP defined four Strategic Focuses that define our priority objectives: People, developing fair and flexible environments for the integral development of people in which the pride of belonging is our customers' the basis for choosing us; Sustainability, outlining initiatives that are socially responsible, economically profitable and environmentally friendly, defining the foundational bases of the energy transition that ANCAP must assume on our way towards the decarbonization of human activity; Modern Management Processes, with a high degree of technological penetration that allows developing the analytical and creative capacity of people to improve the ability to make decisions at all levels and in all business areas; and Corporate Alignment, adopting a new and innovative governance model that ensures

the long- term success of the Group, which distinguishes the roles of governance from operational management and that establishes new levels of balance between autonomy, responsibility and authority throughout all the organizational dimensions of ANCAP and its related companies.

Finally, all the work carried out was possible thanks to the trust and support of the Executive Branch and, fundamentally, to the responsible, professional and committed work of the management team and the team leaders, professionals, technicians and workers of ANCAP and its related companies. We are confident that the energy and human quality of the ANCAP family will honor its 90 years of history and that, based on the vocation of public servants and on the results, Uruguayans will feel proud of the country's largest industrial and commercial actor.

INSTITUTIONAL INFORMATION



General Manager
Ignacio Horvath, Eng.

2020 was a year of constant challenges for ANCAP.

Our main challenge was to maintain operations in order to guarantee the supply of all products, as well as the health of the company's personnel.

In coordination with the National Emergency System (SINAE) and the different agencies of the Executive Branch, ANCAP's contribution to society was crucial in this pandemic-stricken year. We supplied alcohol to health centers, fuels for mobility within the country, and JET fuel for the repatriation of

Uruguayans stranded abroad, among other contributions.

As soon as the pandemic began, on March 13, a COVID-19 Response Committee was formed, which generated strict protocols, contingency measures and backup teams at all levels. The Committee's management

covered operational, sanitary, technical and human aspects, promoting the closeness of staff members with their leaders and providing a psychological helpline for those who needed it, at a time when all our collaborators faced a drastic change in their work routines.

The management of COVID-19 at ANCAP made it possible to close the year with no inter-worker infection, which was key to maintain the supply to the population in one of the hardest moments in history.

The company's previous work in the simulation of crisis scenarios allowed the adoption of teleworking to be carried out immediately. Since March, the transition to remote work allowed the continuous support of all the company's processes. Its successful implementation set the precedent for the first permanent telework regulation in the State.

The pandemic had a negative impact on fuel sales, particularly on gasoline, given how it affected mobility within the country. The volatility of the international market

was mitigated with the use of hedging tools, protecting the company's economic results.

Substantial reductions in biofuel production costs were achieved as a result of improvements and efficiency gains in ALUR.

Cementos del Planta was able to win a lime sales contract through a bidding process that guarantees four more years of supply. The Portland cement unit continued to advance in its sustainability plan, reducing losses to a 20-year low.

DUCSA had a record profitability, while Carbochlor also managed to maintain positive results. Overall, a very good year was achieved for ANCAP's subsidiaries.

In line with the diversification of the energy matrix towards renewable fuels, ANCAP continued leading the hydrogen project as an energy storage vector. Work was carried out with public and private actors regarding generation and consumption projects.

ANCAP faces substantial challenges for the future. Regulatory changes in the fuel market will require the organization to swiftly and proactively adapt a large part of its processes and resources to improve efficiency and service level, in a context of energy transition with new actors in terms of mobility.

INSTITUTIONAL INFORMATION

In summary, 2020 and its challenges put the entire organization to the test, showing the soundness of the work teams that were able to react efficiently and work with a focus on operational continuity and health care. The great commitment and dedication of all employees was evident.

PILLARS

Fundamental pillars and strategic guidelines for the optimal operation of the organization in the current fiscal year:



UNO DE LOS OBJETIVOS DE PROTECCION RESPIRATORIA CUANDO SE REALICEN TAREAS ESPECIALES Y CARGAS DE PESO. SIEMPRE CARGA DE CASCOS, PANTUFLAS, PUNTERAS DE GOMA Y EQUIPOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE PLANTAS

ANTES DE INICIAR CUALQUIER TAREA

SIEMPRE CONSULTAR Y SER CONSULTADO EN LOS SUPUESTOS INDICADOS

PARE
NO PASAR SIN
AUTORIZACION
DE OPERACIONES



PILLARS

MANAGEMENT

PILLARS MANAGEMENT

Management is both a structural and a dynamic concept. On the one hand, it represents the arrangement of the network of procedures that an institution needs to establish, coordinate and implement effectively to ensure its correct and healthy operation. On the other, it requires enough plasticity to adapt quickly to the constant changes that result from a myriad of factors, whether internal or external to ANCAP, with innovative modifications in the group's work processes and methodologies to face, overcome and take advantage of the opportunities provided by such changes.

In 2020, ANCAP and the group's companies were not unaffected by the pandemic and this was reflected in their management, incorporating remote work to meet the goals set for that year..



PILLARS

MANAGEMENT

SEE ALSO
WORK
REORGANIZATION

REMOTE WORK - CRISIS COMMITTEE

It can be said that to speak of management in 2020 is, to a greater extent, to speak of the new organization of tasks, processes and assignments that is remote work. Before the pandemic, remote work was not considered by most public and private institutions. But ANCAP already had knowledge and experience in that regard. First, processes were planned to understand how to introduce remote work in the companies of the group, to then generate the experience and apply it in areas of the General Secretariat and some areas of Information Technology.

At the end of 2017 and beginning of 2018, remote work pilot tests were initiated. The project involved the conceptualization and definition of remote working conditions, the preparation of a contract model, a risk analysis and the definition of responses to possible contingencies.

The organization understood the need to move towards remote work based on the experience from exceptional cases, in which this method was the only possibility for reasons of force majeure.

On the other hand, in view of the pandemic emergency, it was decided, as from February, to restrict service commissions abroad. On March 12, a Response Committee was created, which was first called the Crisis Committee. On March 13, it was decided to send the workers who had a computer with the company's VPN to work from home. The first measure was to maintain five fundamental objectives: fuel supply, health care for the employees, maintenance of the payment chain, customer service and the liquidation and payment of personnel. This emergency situation meant working under a minimum staffing regime, with the rest of the personnel on standby and/or working remotely or being present at the company's facilities and complying with strict safety

and care measures defined by the Response Committee.

From 200 people initially working remotely with the tools provided by the company and with access to internal systems, the number quickly grew to 600 able to perform their jobs remotely, resulting in a positive experience that not only showed the commitment of all personnel, but also the effectiveness of the decisions taken and their implementation in a completely uncertain context that involved aspects of operational sustainability, security and exceptionally demanding logistics.

The timely decisions that encouraged the implementation of an electronic file system and the development and use of electronic signatures played a key role in the successful implementation of these emergency solutions, as well as the experience acquired in the remote work "pilot" projects, all this under the support of a modern technological infrastructure.



PILLARS

MANAGEMENT

It is important to understand that ANCAP has very different realities, where there are operational areas of production and supply in which on-site work has never stopped and cannot stop.

Similar realities occurred in the group's companies, which had to adapt according to their own characteristics, encouraging and carrying out remote work in the cases of companies with a mainly commercial profile, such as DUCSA, or implementing it in the areas where it is possible (Administration and Management) in industrial or productive companies such as Cementos del Plata or ALUR.

In short, remote work in ANCAP, from a technology standpoint, can be considered a permanent form of work, which, naturally, should be the subject of further analysis from the human and relationship aspects of those involved, as face-to-face activities involve bonding, and emotional and health aspects that would deserve a deeper study and appraisal.



PILLARS

INNOVATION



PILLARS

INNOVATION

SEE ALSO
**RESEARCH,
INNOVATION AND
DEVELOPMENT**

For an organization to achieve and attain its goals and objectives, it is essential that within its group vision it assigns a preeminent role to innovation, since that is the tool that will allow it to adapt quickly to the changes in the environment to take advantage of the opportunities for improvement that those changes bring. In any case, this aspect, so important for the optimal operation of a group of companies, needs a timeline with clear and defined goals, focused on the other pillars outlined by ANCAP, which make its management efficient, transparent and financially healthy.

During the year 2020, several decisions led ANCAP to implement new actions that bring innovative transformations in terms of its processes and procedures in all areas of the group, both at managerial and operational levels.

SEE ALSO
**GREEN
HYDROGEN**

HYDROGEN PROJECT

The Hydrogen project represents just one of these innovations, which translates into the development of green hydrogen by ANCAP. In Uruguay, the interest in this process has increased, broadening its scope and the number of stakeholders, both nationally and internationally. ANCAP has worked in collaboration with an inter-institutional team appointed by the government to find alternatives that make the development of this energy vector possible.

The green hydrogen production project was restructured in terms of financing and execution for heavy transport and renamed "Uruguay H2 Pilot". The necessary investment is expected to be 100% private, leaving the design of the business model to the interested parties. In addition, the State will support the initiative through tax exemptions and the price of electricity, which aims to take advantage of moments of surplus generation.

ANCAP will seek to participate by contributing a property in Polo Capurro for the production, compression, storage and dispensing plant, as well as in the provision of operation and maintenance services. In this regard, progress is being made in the preparation of the project communication to be submitted to DINAMA to request the environmental feasibility of setting a location in such site.

PILLARS

INNOVATION

SEE ALSO
**PROXIMITY TO THE
CUSTOMER**

ADBLUE PROJECT

A project was also implemented for the domestic production of AdBlue, produced for DUCSA at ALUR's plant in Paysandú and marketed throughout the network of ANCAP stations. AdBlue is an additive that is used in the exhaust systems of trucks and diesel vehicles, capturing pollutants and helping to comply with current emissions standards. AdBlue was initially imported from Chile, until ANCAP decided to carry out an industrial activity with some of the members of the group who had the capacity to manufacture the additive. This is how the project was developed with ALUR in Paysandú, going from being importers to domestic producers of AdBlue; this allowed ALUR to maximize the return on its industrial assets and DUCSA to lower the cost of supplies, gaining a greater market share.

On the other hand, DUCSA prepared the proposals for the authorization of new sales outlets to be submitted to the Energy and Water Services Regulatory Agency (URSEA), considering the lack of regulation, contributing to ANCAP's new approach to customer service at the stations. For example, the concept of self-service stations, not yet rooted in society, that ANCAP seeks to promote.



PILLARS

INNOVATION

INNOVATION AND RESTRUCTURING

Worth mentioning are the three fundamental innovations made in ANCAP's group of companies in relation to governance and the new method to implement work processes more efficiently.

On the one hand, ANCAP's Board of Directors organized its work in five Board Committees, with the focus on finding new solutions that provide greater efficiency to the group's operation in daily procedures and beyond.

At the level of the related companies, and in coordination with ANCAP's corporate governance, substantial changes were introduced in the operation of the four controlled companies of the group (ALUR, DUCSA, Cementos del Plata and Matriz). The first three companies now have the same integration of their boards of directors, which facilitates the coordination with ANCAP.

At the same time, the Parent Company assumes the Shared Services Center, which oversees the transactions and the 22 business processes that are shared and repeated in the other companies of the group.

Therefore, the decision to implement these three innovative measures in the operation of the companies controlled by ANCAP is a highly valuable contribution in terms of the group's efficiency and transparency.



PILLARS

INNOVATION

SEE ALSO
**TEAMS
AS A VIRTUAL
WORKSPACE**

INNOVATION DURING THE PANDEMIC

It is impossible to leave aside the pandemic when talking about 2020, even in terms of innovation. Clearly, it forced all the group's companies to seek new solutions and constantly innovate in procedures and work methodology. ANCAP handled the pandemic crisis well as a result of the hard work that the company and its group had been doing for some time, in order to foresee the continuity of the business in the face of different incidents that could compromise the operation.

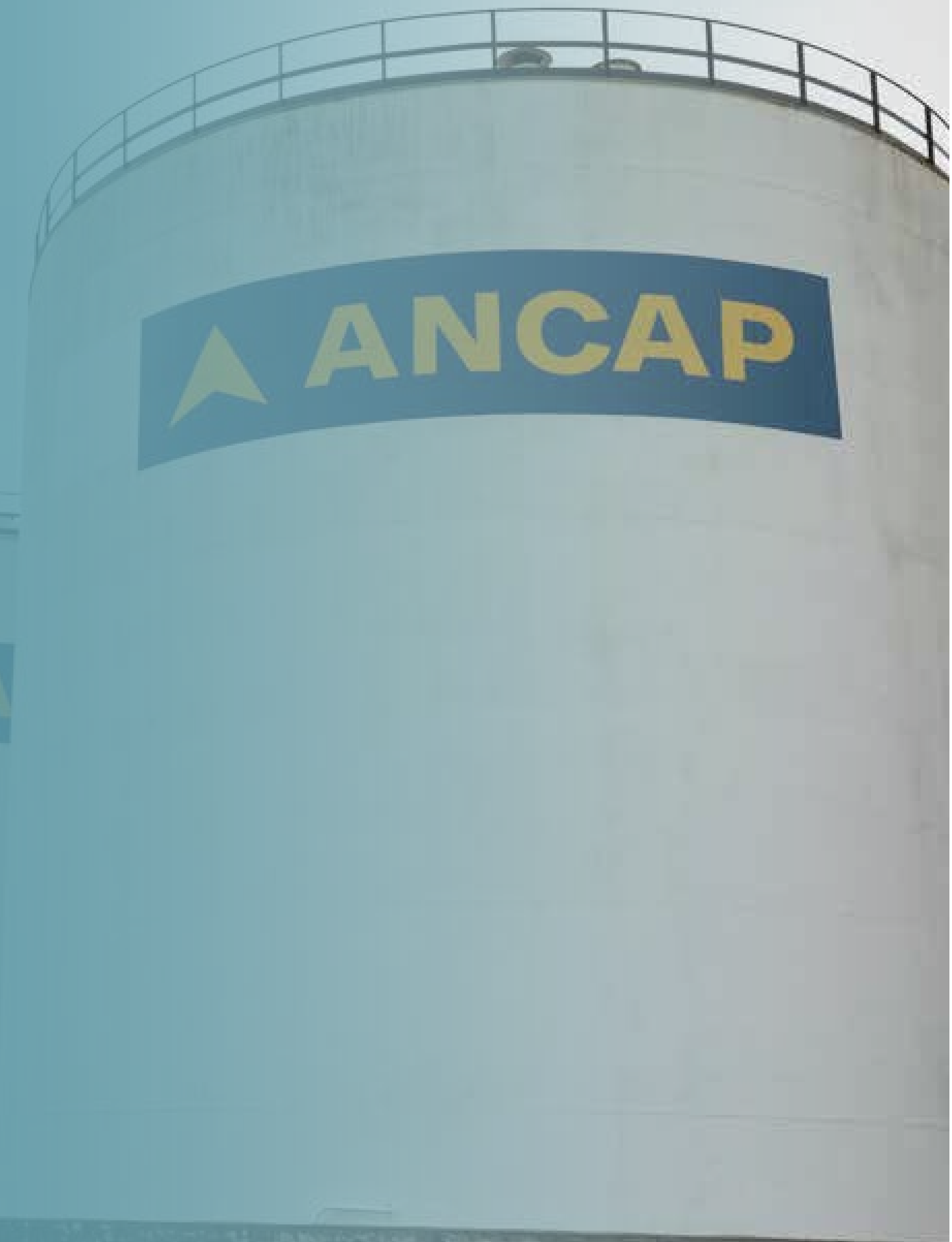
ANCAP and its subsidiaries have a contingency plan that allows them to react quickly and timely to crisis situations. This plan allowed the group to keep its operations and companies running during the pandemic, despite all the restrictions it imposed.

All the systems were in place to continue operating, as a result of having innovated in the operation and infection-prevention protocols. The ANCAP group has facilities that need to be operative all day, every day of the year, which made it necessary to find solutions to minimize the risk of infection among shift workers. For this reason, screens were installed between workstations to prevent contact between operators.

The innovative measures adopted have yielded excellent results, and no inter-worker infection has been detected in the plants, which has allowed us to meet our delivery schedule.

PILLARS

NEW GOVERNANCE



PILLARS

NEW GOVERNANCE

SEE ALSO
GOVERNANCE
AND AUDITING

The innovation in ANCAP’s work methodology is linked to the bases outlined by the group’s new administration, where the new governance translated into decisions and material changes what the entity promotes with its discourse and actions, intimately relating this new way of organizing the work and its procedures with the pillars of transparency in management to face future challenges with increasingly innovative and efficient processes.

Governance aspects were among the first topics considered by the Board of Directors during the period. The changes reached internal aspects of ANCAP as well as of the controlled companies.

Internally, in August, the Board of Directors created five committees to address specific subject areas at the highest level, with two directors on each committee, accompanied by technical staff with experience and training in each area.

SEE ALSO
GOVERNANCE,
RISKMANAGEMENT
AND COMPLIANCE

Thus, the Audit, Finance and Investment, Human Resources, Risk, and Ethics and Compliance Committees were created. The purpose of this organization is to have areas that facilitate and reinforce decision-making in aspects of corporate governance under the responsibility of the Board of Directors.

The treatment, discussion and analysis of corporate policies that define the framework of action, autonomy and responsibility of the permanent structure is encouraged within these Committees, to complement the decision-making powers of the Board of Directors.

A completely different operating scheme was defined for the controlled companies (ALUR, DUCSA, Cementos del Plata S.A. and the Parent Company), with their respective Board of Directors comprised by the same members to take advantage of their expertise and accumulated knowledge and avoid the multiplication and dispersion of efforts.

Through an external process, an executive with a recognized career and experience in the market was selected to occupy the position of Chairman in each of the first three companies, accompanied by three outstanding ANCAP officers.

Furthermore, a process of reorganization of the technical, professional and administrative services in each of the companies — which until then were provided internally by their own resources or contracted by them— led to an operational scheme through a Shared Services Center under the responsibility of the Parent Company, with the objective of providing the rest of the companies with the services they may require. Naturally, this will result in the simplification of structures, cost-efficiency, professionalization and a better use of resources, enhanced by the synergy derived from all this.

Both in the support to the organization and in the operation of the internal committees created by the Board of

PILLARS

NEW GOVERNANCE

Directors, as well as in the necessary reporting and communication of the controlled companies among themselves and with ANCAP, the new governance played a fundamental role, as a milestone and a pillar of this administration, implemented with the clear objective of innovating in the creation of more efficient and transparent processes to reflect the productive and financial results of ANCAP and its group.

PILLARS

EFFICIENCY



PILLARS

EFFICIENCY

Efficiency is one of the pillars on which the ANCAP group's processes are based, both at the logistic, production and distribution levels, always seeking the continuous improvement of such procedures through constant management innovation, supported and backed by the transparency applied in the various sectors and work areas of the group.

UNIFYING RESOURCES

A noteworthy management contribution to the group's efficiency was the decision to combine in the Shared Services Center all the transactional processes and advisory services of the ANCAP companies, which will allow the group to have more resources available to provide more and better services with the same number of personnel.

In turn, the release of these resources will allow us to allocate them to other tasks, such as auditing, for example, to reaffirm

our commitment to transparency. To this end, we worked on the implementation of this Center, the protocolization and standardization of all processes and procedures for the three companies of the group.

SEE ALSO
SAP HANA STRATEGY

SAP SYSTEM EXTENSION

The aforementioned measure requires the SAP system to be fully operational throughout the business group. For this purpose, regional alliances were made for the implementation of SAP HANA in ANCAP and its companies. This is a world-class corporate management system, where HANA represents the same version of SAP, but updated in the cloud. This represents a technological innovation at the system level.

The start of the SAP HANA project in this period and in the future requires a great economic effort and a significant allocation of resources from the group, in accordance with the new vision of ANCAP and its subsidiaries.

PILLARS

EFFICIENCY

BIDDING PROCESSES

The decision to have significantly reduced costs in order to be more efficient and competitive in terms of bidding processes is a milestone that is worth highlighting. A fact that reflects this decision was what happened between the Treinta y Tres plant of Cemento del Plata and Usina de Candiota, where lime freight costs were reduced from the former to the latter.

A bidding process was carried out for the contracting of freights, different from the previous ones. Thirty companies were called, of which six bids were submitted and only four qualified. ANCAP's Board of Directors decided to award the bidding to two suppliers, which represents a new awarding method that generated a supplier development process and a very significant reduction in future freight costs.

This new contracting method made it possible to reduce costs and sales prices and thus maintain lime production (between 8 and 12 thousand tons/month) at the Treinta y Tres plant, and retain Cementos del Plata's main customer, Usina de Candiota.

In the same line, there was also a negotiation, as competitive as it was successful, for the reduction of costs for the exploitation of the Treinta y Tres quarry of Cementos del Plata. This bidding process, in which Cementos del Plata participated, generated a contract that provides for substantially higher revenues than the existing ones, thanks to the reduction in operating costs.

PILLARS

EFFICIENCY

PLANT MAINTENANCE AND IMPROVEMENT

For reasons of efficiency and regulatory issues, a periodic shutdown must be planned at the refinery to make changes in safety devices. A short shutdown was carried out in October 2020, for which it was previously decided to increase the production stock instead of resorting to imports during that time. The next maintenance shutdown is scheduled for the second half of 2023, almost six years after the last scheduled major maintenance shutdown. It is vital and necessary to carry out this type of shutdowns more and more distanced in time, complemented with small programmed interventions of lower cost and shorter duration.

Regarding the improvement in performance, which is expected to be achieved with the shutdown of activities in 2023, it is worth mentioning the modifications made to the catalytic cracking unit, which will not only improve performance, but will also reduce particle emissions at the Refinery.

Cleaning-in-process procedures have also been introduced for the crude distillation and vacuum furnaces, resulting in higher efficiency and a better utilization of the process units.

Work on the environmental factor is ongoing and projects are planned for the liquid effluent plant in 2023 to stimulate the improvement of the performance of process units that reduce the impact of emissions.



PILLARS

EFFICIENCY

COST REDUCTION

During the year, a significant effort was made in terms of efficiency in overall production costs, minimizing energy costs and optimizing them on an ongoing basis. Natural gas was used as the most economical energy source. With this optimization, it has been possible to reduce the cost of crude oil processing.

Projects were implemented to improve processes by incorporating biofuels through co-processing in a more economical manner. This project represents an innovation that generates substantial savings for the country in biofuels. At the same time, and in line with the group's objectives, another complementary project was generated for other process units, such as the deasphalting unit, to have tools that add value to the efficiency of their procedures.

With respect to the costs associated with insurance paid by the ANCAP group of companies, changes were made to achieve a better use of resources and investment efficiency. This is a very noteworthy fact of 2020 since, without incurring in major risks, a substantial reduction in the premium for insurance paid by the ANCAP group was achieved. The insurance premium was reduced without reducing coverage and without assuming new risks.

VER TAMBIÉN EN
LA OTRA
PANDEMIA

REACTING TO THE PANDEMIC

Each pillar expressed in the report will be in some way affected by the pandemic. Regarding efficiency and this very particular situation that occurred in 2020, ANCAP decided to reduce the crude oil processing flow and adjust the purchases of crude oil at the point of greatest retraction in demand.

Thanks to the good management of inventories at the time when demand dropped by 50%, ANCAP did not need to go out and sell and auction off the inventory, as it decided to stock up on diesel and gasoline.

At the height of the pandemic, crude oil went into negative values because there was no space to store it. As all the world's tanks were full, the demand for the product was abruptly reduced. This required truly efficient inventory management to reduce the risks and problems that could continue to be caused by the pandemic and its consequences. This required sophisticated engineering to ensure that inventories were properly regulated and did not lead to major operational problems.

PILLARS

TRANSPARENCY

Lorem ipsum

PILLARS

TRANSPARENCY

SEE ALSO TRANSPARENCY

Transparency is a fundamental pillar for ANCAP that intersects substantially and significantly with the other pillars of the group. Its clear objective is building a path to reinforce the trust and pride in belonging to one of the institutions that drives Uruguay's growth. Trust is vital and paramount to promote the country's development, and for this it is essential to have transparency in all aspects of the group.

In 2020, the company made commitments to promote transparency in the sector through proactive and timely communication of its activity, income, expenses and main indicators of the different businesses, in a clear and open manner.

Once the new management of the company took office, new channels were created to communicate with the public and particularly with the press.

An official Twitter account was created through which, in addition to news of the company, the evolution of the main variables of the ANCAP group companies is reported on a weekly basis. Data such as crude oil purchases, inventory volume, gasoline and diesel sales, and LPG dispatches, among others, are updated on a weekly basis and are published according to a preset calendar in the Twitter account and on the institutional website.

During 2020, three quarterly presentations were made in the form of workshops with journalists and opinion leaders, instead of the traditional press conference. This promoted the generation of trust and the close and fluid exchange among the main referents, who then reported on ANCAP. In these instances, detailed information on balance sheets in the business areas, production costs, investments and current issues was presented.

The cost structures of ANCAP and related companies are systematically disclosed so the population can understand the workings of the fuel business, which represents 96% of the company's turnover. Workshops with journalists and opinion leaders have also been a space to answer doubts and explain a new scenario for fuels and the role of ANCAP.

PILLARS

TRANSPARENCY

VER TAMBIÉN EN
**NUEVA
GOBERNANZA.**

GOVERNANCE AND AUDITING

Regarding governance, progress was made in centralizing the dispersed information on audits, risks and compliance with the functions of ANCAP's activity in a common repository. We also worked on improving the IT tools that allow an efficient consultation and management of information.

In 2020, as part of the line of management with a focus on ethics and compliance, specific committees were created by subject matter with the aim of expanding on the different areas. Among them, the Audit Committee seeks to reflect data that contribute to the company's transparency. The committees are under the guidance of the Directors, who meet every 15 days.

In addition to these recently created committees, ANCAP has two additional groups of auditors. On the one hand, internal auditing seeks to detect flaws in the internal processes of the company and its subsidiaries in order to identify opportunities for improvement.

The external audit, meanwhile, is a requirement that is in strict compliance with the Central Bank (BCU). The role of the external auditor is to verify the accuracy of the financial statements of the group companies, verifying in detail the information presented by ANCAP at the end of its fiscal year. ANCAP strictly follows the procedures in order to be more efficient and to transmit transparency in the processes, both within the company and to the public opinion.

In 2020, in line with international best management and transparency practices, ANCAP decided to change the external auditing firm that had been controlling the company for 20 years. Although not required by the Central Bank, the change of external auditors every 3 to 5 years is a good practice recommended by international stock exchanges.

In line with the company's ethical commitment and the promotion of the code of conduct, in 2020 work began on the creation of an anonymous hotline for

reports of corruption, bribery and other complaints.

The objective was to direct the hotline to the company's internal department and, in a second stage, to suppliers and customers.

PILLARS

CHALLENGES



PILLARS

CHALLENGES

When referring to the preparation made by ANCAP in 2020 to face the challenges to come in 2021, it is essential to consider the change of regulations affecting the country, the company and the organizations it brings together. Although there are certainties about how this change of paradigm will affect in the long term, there are still no certainties about its implementation process and the impermanence it entails. In any case, ANCAP prepared itself during 2020 by understanding the new methodology and how it transforms its scenario, scope and limits.

PRICE FIXING

The change in pricing and the responsibility to maintain the monopoly imposes a double restriction on ANCAP. On the one hand, it must offer the products demanded by the market with the required quality and in timely manner, but without managing the price mix. This will be defined by the import parity prices.

As a consequence, ANCAP will change the risk coverage by modifying supply policies, since there will be a periodic and pre-established fixing of sales prices. It will not be necessary to cover a year's income with risks and inventories, but it will be necessary to adjust monthly to international prices.

Therefore, it was decided to implement a new work methodology, procedures and operating costs so that in the future ANCAP's revenues may have the capacity to vary fairly with respect to its costs. In this way, the need for coverage is radically modified, generating greater and better results in terms of management efficiency, linked to the optimization of costs and the achievement of healthy financial results.

PILLARS

CHALLENGES

SEE ALSO
**PRODUCTION OF
ENERGY PRODUCTS**

RESPONSIBILITY AND IMPACT ON SUBSIDIARIES

Together with the changes in price fixing, other regulatory changes will cause URSEA to assume certain responsibilities that were previously carried by ANCAP. Thus, ANCAP will no longer be both a market player and a regulator, but rather an integral part of the market. While URSEA will initially play a regulatory role, competition rules will progressively dictate the behavior of market players.

Raw materials like biofuels are fundamental for the elaboration of fuel. Therefore, the more efficient the prices attained by ALUR, the more will they impact in the import parity prices, according to the new price fixing regulations.

DUCSA's situation is radically different, since the company will have to quickly adapt to the new regulation, in order to openly compete with the other distributors, conduct transportation, secure points of sale and achieve a

competitive advantage in that market.

It is also important to remark that ANCAP has a wide variety of gas stations with extensive geographical presence throughout the country. Although the heterogeneity of its gas stations is a problem that needs to be targeted, the territorial presence of the ANCAP brand represents a key competitive advantage.

As for the cement industry, despite the difficulties experienced by the construction sector due to the pandemic, the losses of Cementos del Plata have been successfully targeted and diminished. That is precisely the work strategy chosen to harmonize the policies and objectives of the group.

PILLARS

CHALLENGES

SEE ALSO:
**SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
AGENDA**

ENVIRONMENT

A relevant factor in terms of decisions taken to reduce the environmental impact of our activity is the catalytic cracking project. This project will be implemented during the 2023 maintenance shutdown, targeting a significant reduction of solid particle emissions. This dual project is expected to have a double reach. While the first stage will aim to reduce the emission of solid particles, the target will then shift to gas reduction.

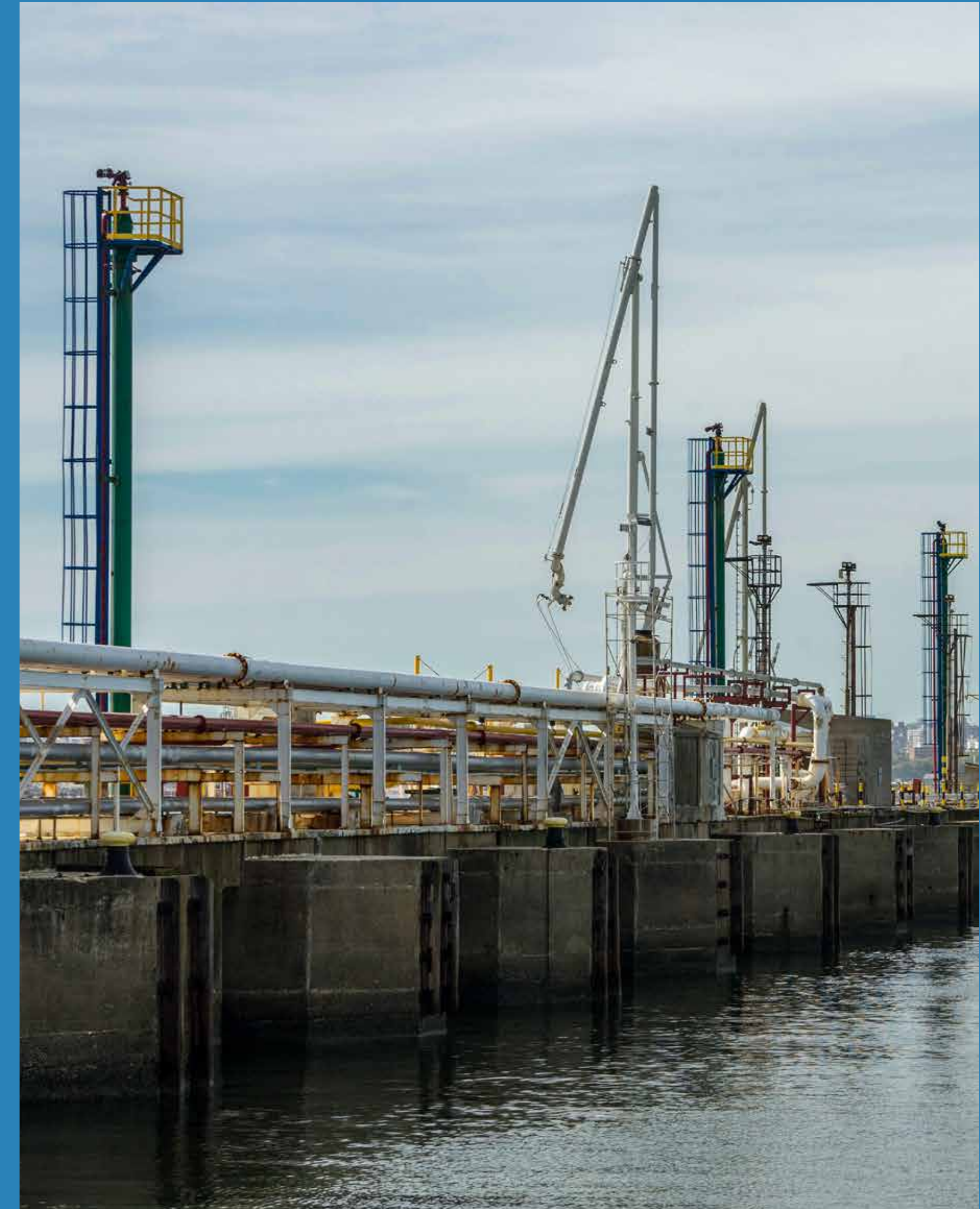
With the aim of reducing costs and having a positive environmental impact for the country, we are considering reducing the use of OSE public water or substitute it for alternative sources. One of them could be the water plant on the west side of the city, taking advantage of the station that collects and pumps water to it from the Miguelete creek. Another possible option is to

use the dam water located 1.5 km from the mouth of the Miguelete creek.

Changing water sources would greatly benefit the country, because drinking water would stop being used for industrial purposes. Instead, it would be mostly destined for human consumption, leaving lower quality water for production processes.

While this would have a huge impact on costs, using wastewater would also represent an environmental benefit.

Another related benefit is the reduction of the emission of liquid effluents that take part in the process.



PILLARS

CHALLENGES

SEE ALSO
**CRISIS
COMMITTEE**

WORK REORGANIZATION

Process restructuring conducted by the new management and the corresponding work reorganization are concepts that have been already exposed in previous chapters. However, another emerging challenge in this situation is the new way of hiring professionals.

The Matriz project, which aims to centralize the corporate services of the three companies, brought about the opportunity to modify the processes for hiring staff. A good example is the Environment, Safety and Occupational Health team's hiring process, which had to be done among the group's; three companies, with the board having to administer online job tests through the Microsoft Teams tool. To conduct an online hiring process was unthought of in the past, but ANCAP made it and it worked perfectly both for candidates and for the board.

Quarterly informative meetings are also being held virtually as a consequence of this

shift in the work model, which is directly related to the challenges posed by the pandemic and remote work.

For 2021, the Board of Directors is expected to approve a new regulation that shall become permanently effective for the group's companies in terms of remote work. This regulation has been acknowledged by the Civil Service National Office, the Planning and Budget Bureau (OPP) and other public entities as an improvement in terms of work management, and it is already being negotiated with ANCAP's union.

It is extremely important to be aware of the new challenges brought by the pandemic, especially regarding remote work and mental health. To that end, we created a team called "El Aguante"; (loosely translated "Hanging") comprised by Occupational Health and Human Resources professionals available to assist workers around the clock.

Likewise, there are structural challenges posed by remote work, which lead ANCAP to reconsider the impacts and changes in the necessary services for the different work

locations. It is essential to continue fostering policies that modify processes in the medium and long terms. Meanwhile, the ANCAP team needs to be prepared to face the upcoming challenges to provide the people with the assistance they need.

PILLARS

CHALLENGES

SEE ALSO
REMOTE WORK

MANAGING THE PANDEMIC

Our biggest challenge were the restrictions brought by the pandemic. In this regard, great efforts are being made by ANCAP's directors, together with the strong commitment shown by the staff, all of whom are working hard to achieve the objectives set in such an unusual context.

Thus, we set out to find new markets. In the beginning of 2020, gasoline was exported to Argentina at very competitive prices. Shortly after, Argentina experienced a strong recession and, consequently, a reduction in demand, leading us to stop exporting to our neighboring country. In 2021, we will continue to work with the aim of adding new markets and thus increasing the use of the Refinery.

The message of the ANCAP group focuses on a permanent search for new opportunities that lead us to improve our assets.

To that end, we looked to concentrate our investments in 2021, focusing on mandatory investments, supply logistics and primary distribution logistics; and prioritizing environmental actions, and the safety of assets and people.

PRODUCTION OF ENERGY PRODUCTS



PRODUCTION OF ENERGY PRODUCTS

PLANNING AND CONTROL

ANCAP has focused on supplying the national domestic market within the business directives, including the control of manageable costs, ensuring the operation of the supply chain and strengthening the safety of operations. The Refinery operated all units with normality, except for isolated incidents in the Fluid Catalytic Cracking Unit and a maintenance shutdown for the substitution of safety valves.

In March, a sanitary emergency was declared in Uruguay due to the global COVID-19 pandemic, which heavily impacted the fuel demand, particularly in the transportation sector. The limited demand led to a lower use of the processing units, and for this reason the amount of raw material processing decreased compared to the previous year.

The fiscal year closed with 2.46 million m³ of processed raw material, which includes the processing of crude oil and other raw materials, reaching an amount of 2.3 million m³ of processed crude oil. Furthermore, 14.9 million barrels of crude oil were imported

from international spot markets. Within this diversification, there was an increase in the purchase of crude oil shipments from the USA, a country that has grown its participation in the international market. The average quality of the crude oil purchased was 38° API and 0.2 % sulfur content by mass.

We have set several goals related to the operational performance, the evolution of which is reported monthly to the Board of Directors in the use of the units. We set a goal of 69% and the achieved value was slightly inferior (67.8%), which can be explained by the decrease in the demand of oil derivatives due to the effects of the pandemic.

The mechanical availability of units, which reports the number of hours in the year during which a Unit cannot operate due to mechanical reasons, exceeded the proposed goal of 97%. As for the energy intensity index, a measure of the efficiency of energy use in the productive process, the goal of 122% was not achieved. Instead, the value obtained was 123.2%, which can be explained by the deviation of the usage goal of the units.

As for the inventories of crude oil and products, a goal of 670,000 m³ of crude oil and total products was set, setting the closing value at 619,000 m³. The goal was achieved without affecting the supply to the demand.

Also, the quality of the ANCAP gasoline and Diesel 10-S (10 parts of sulfur per million) was leveled to the highest European standards. The biofuel mixing guideline was maintained at the same level as the previous year. Following the international change of the marine fuel specification (IMO 2020) with reduced sulfur content, this product has been made available for the ANCAP clients as from February 1.

We are studying alternatives for blending automation and tank management in order to increase efficiency and reduce costs in complying with product specifications. Also, we are exploring alternative units that allow higher product availability, such as asphalts at lower processing costs. As for management, the company is considering to improve the ERP system (Enterprise



PRODUCTION OF ENERGY PRODUCTS

PLANNING AND CONTROL

Resource Planning) by integrating new modules with more production information and better cost information capacities.

The Law of Urgent Consideration (LUC) N° 19889 was passed by the Legislative Branch. Article 235 ("Approval of fuel prices") establishes that "the Executive Branch shall approve the sale prices of the different fuels produced by the National Administration of Fuels, Alcohol and Portland Cement (ANCAP), with delivery made in each one of its distribution plants,

after the Energy and Water Services Regulatory Agency (URSEA) and ANCAP have elaborated a preceptive report."

Article 236 (Revision of import parity prices) establishes that URSEA "in a sixty-day term after this law becomes effective, shall conduct a complete revision of its method of calculation of Import Parity Prices, with the aim of complying with the dispositions of article 235 of this law."

In order to elaborate a preceptive report, ANCAP formed a multidisciplinary team comprised by its own technicians and, with the support of an international consultancy specialist, it conducted a revision of all the concepts involved in the method of calculation of supply prices for Uruguay, targeting an efficient import of derivatives. Such concepts incorporate information from the international market related to derivatives, freights, efficient logistic costs of discharge, transit between plants, storage, as well as the amortization of essential facilities to guarantee the supply across the country.

This method of calculation is being permanently compared with the real import prices obtained by the country and used by ANCAP's terminals. Additionally, we worked in aspects related to the risk exposure

of wholesale operations, as a result of the new legal framework established by the LUC, as well as to the systematic implementation of coverage for inventories and/or stabilization funds.

For years, the decisions related to the supply, processing and investments based on alternatives to crude oil imports and derivatives from the international market were made at ANCAP's logistic terminals. Thus, in the revision process of the import parity prices (PPI), ANCAP contributed to consolidate the foundations for price variation, which improved the optimization and evaluation of investments in the refining business. This new procedure for ex-factory price fixing required the revision of the financial economic risk management in the acquisition of crude oil shipments and product inventories.

COMMERCIALIZATION OF ENERGY PRODUCTS

ANCAP

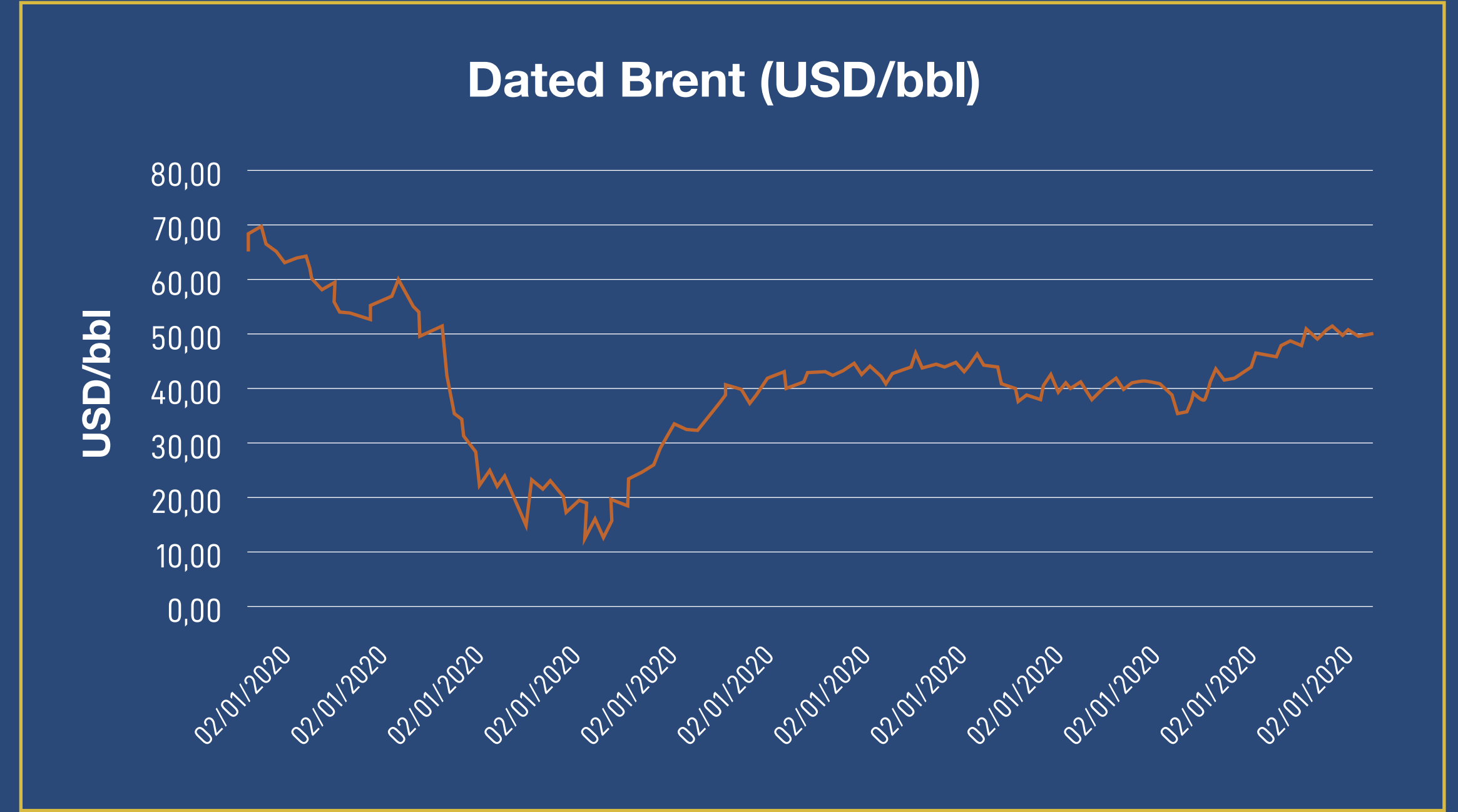
ANCAP

ANCAP

COMMERCIALIZATION OF ENERGY PRODUCTS

FOREIGN TRADE

In 2020, Dated Brent crude showed values in the international market ranging from 69.96 USD/bbl to 13.24 USD/bbl. The main cause of this variation of the Brent benchmark was the pandemic. As from March, it imposed mobility restrictions worldwide, which led to a decrease in the demand of crude oil. The average reference price for Dated Brent was USD 41.8 /bbl, compared to USD 64 in 2019. It started in 2020 at 66.09 USD /bbl and experienced a relevant drop in March and April due to the pandemic, with a minimum 13.24 USD /bbl during the two last weeks of April and a maximum 69.96 USD /bbl at the beginning of January. The prices of oil derivatives followed the evolution of crude oil prices..

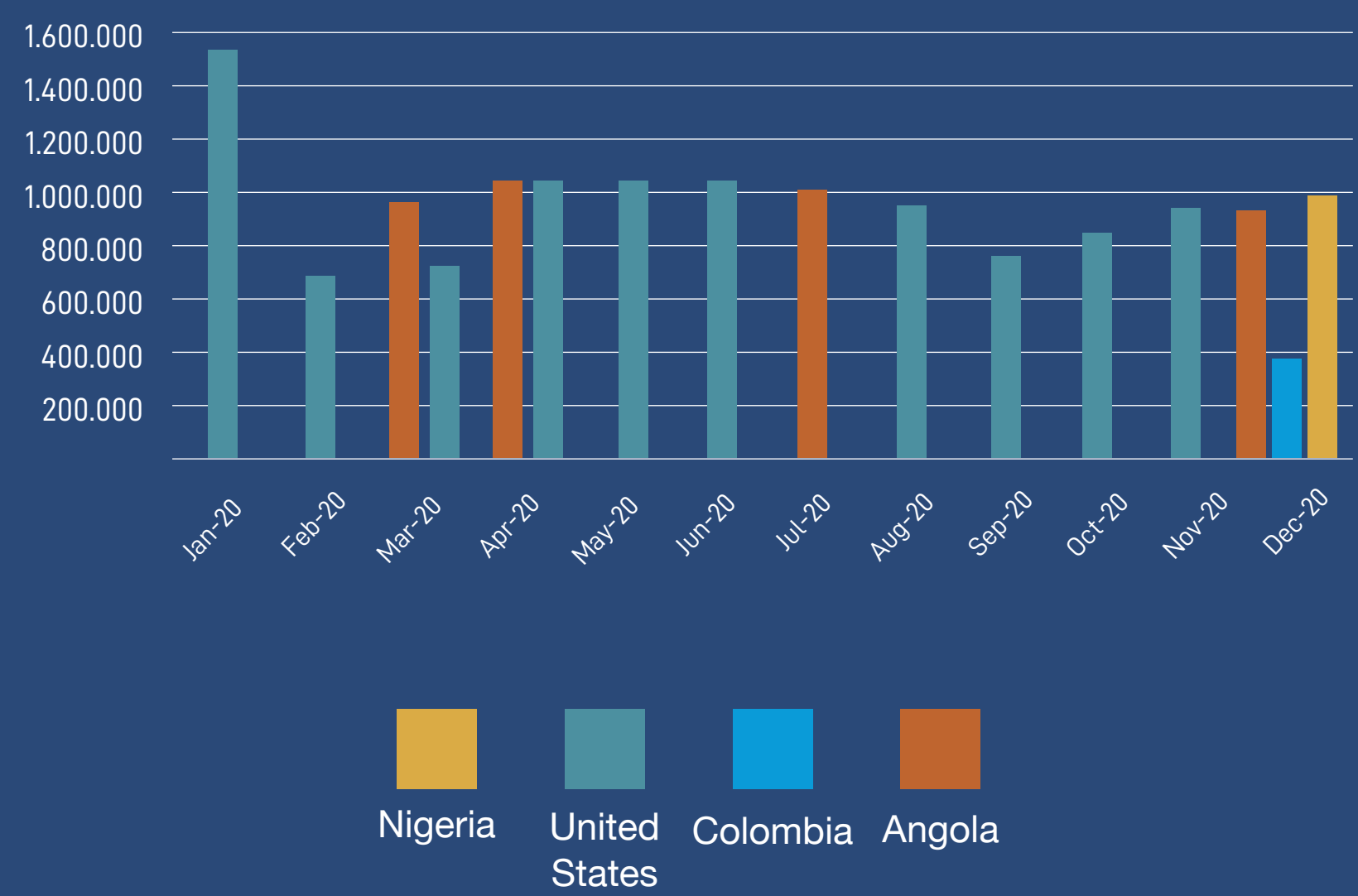


IMPORTS AND EXPORTS

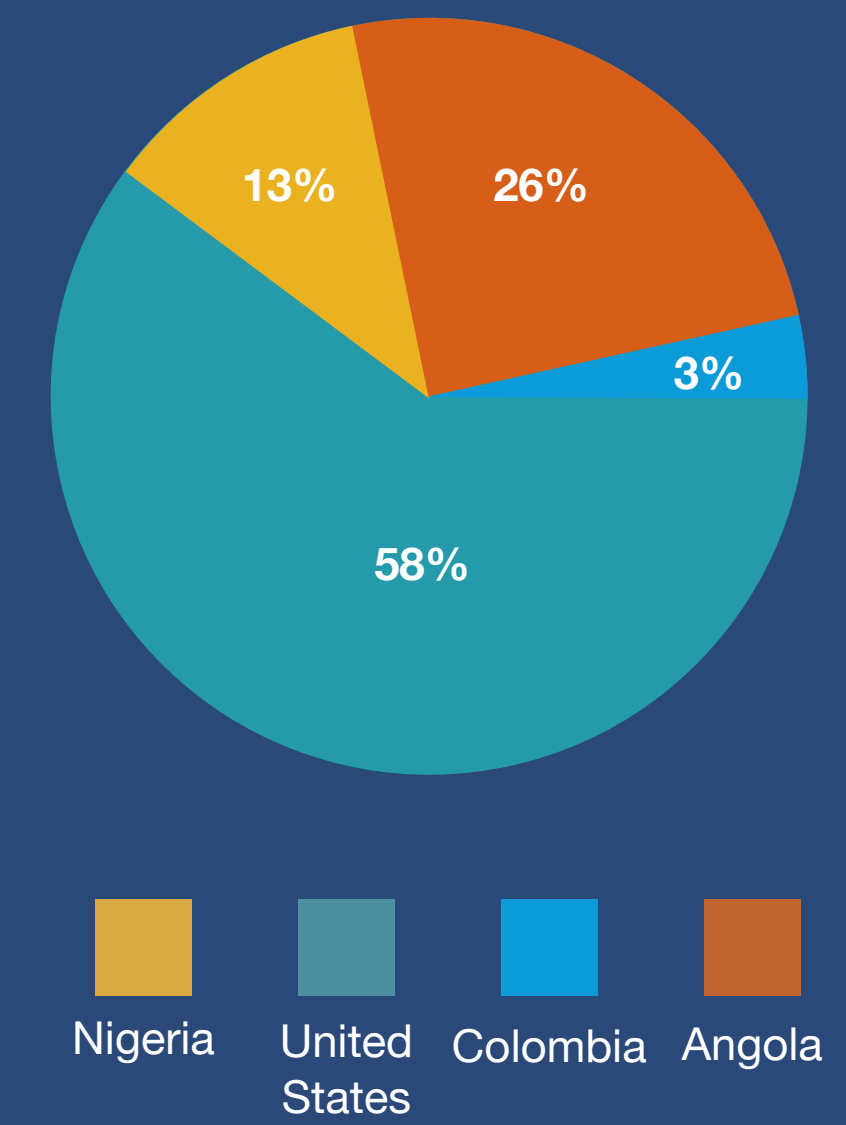
The import of crude oil and its derivatives has been optimized through the diversification and expansion to new markets. The volume of crude oil received in 2020 was 14,892,300 bbl. The supply of crude oil came from Angola, Colombia, United States and Nigeria, all of it acquired in spot markets..

COMMERCIALIZATION
OF ENERGY PRODUCTS
FOREIGN TRADE

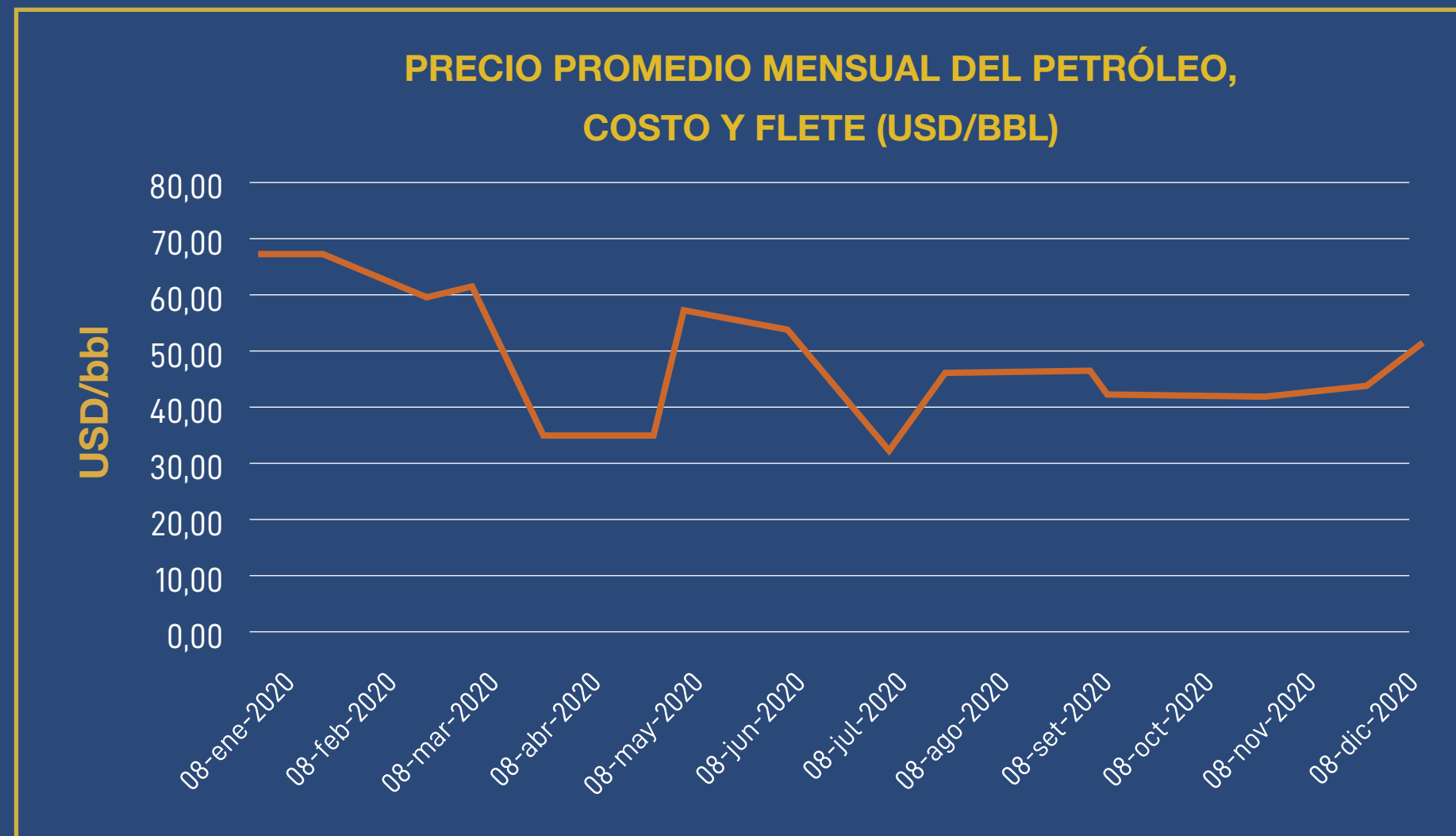
Imported crude oil volumes (bbl) by origin



CRUDE OIL IMPORTS BY ORIGIN (%)



The average monthly crude oil price received in 2020 (cost and freight) ranged between 34.2 USD/bbl and 67.4 USD/bbl.



The total volume of liquid derivatives was approximately 228,018 m³, while the amount of imported Petcoke destined to ANCAP's Portland cement and lime plants and to private cement companies was 112,739 t. The shipments arrived at the ports of Montevideo and Nueva Palmira and were transported in trucks to the Minas, Paysandú and Treinta y Tres plants. There were also imports especially transported by land from Brazil to Treinta y Tres.

A minor volume of approximately 855 t of propylene-high propane and 7,480 m³ were exported. Meanwhile, the web-based IT tool continued to be used for the emission, reception and internal management (including resolutions of allocation) of processes related to the import of crude and derivatives and to the export of derivatives.

COMMERCIALIZATION OF ENERGY PRODUCTS

FOREIGN TRADE

COMMERCIALIZATION OF ENERGY PRODUCTS

FOREIGN TRADE

FREIGHTS

Regarding freights, no tanker ships were hired to transport crude oil, since all the shipments were purchased under DAP agreements at the José Ignacio and La Teja facilities.

Crude Oil Imports By Origin 2020:0:

Origin	Volume (bbl)
Angola	3.939.442
Colombia	389.955
United States	8.620.905
Nigeria	1.941.989
Total	14.892.291

Petcoke imports 2020:

Origin	Volume (tm)
Brazil	6.534
Colombia	33.000
USA	73.205
TOTAL	112.739

Liquid derivative imports 2020 by origin:

Product	Origin	Volume (m2)
Avgas 100 LL	USA	2.357
Butane	Argentina / USA	31.884
Deodorized Butane	Argentina / USA	116
Diesel	Argentina / UAE USA / India / Russia	141.475
Gasoline	Argentina	22.161
Hexane	Argentina	371
Propane	Argentina / USA	29.656
	TOTAL	228.018

COMMERCIALIZATION OF ENERGY PRODUCTS

NATURAL GAS

The natural gas business includes the import, transportation and commercialization to large customers and distributors. In the last few years, natural gas imports from Argentina dropped due to exports restrictions imposed by its authorities. As from 2017, ANCAP imports all the natural gas consumed in the country. This natural gas is provided by the state-owned Argentinean company IEASA (ex ENARSA).

It is also important to stress that no accidents related to natural gas activities have been reported until December 2020.



DOMESTIC FUEL MARKET

Internal market compared sales accumulated as of December 2019-2020

Product Groups (Mm ³)		2019	2020	Variation 2020-2019	
L.G.P.	BUTANE	DESOD. BUTANE - 45 Kg. TANK	0,09	0,07	-19,0%
		Total BUTANE	0,09	0,07	-19,0%
	PROPANE	INDUSTRIAL PROPANE	7,6	6,2	-18,6%
		SUPERGAS BULK	40,0	33,8	-15,6%
	Total PROPANE	47,6	40,0	-16,1%	
	SUPERGAS	SUPERGAS	183,6	199,1	8,5%
Total SUPERGAS		183,6	199,1	8,5%	
Total L.G.P.		231,4	239,2	3,4%	

Product Groups (Mm ³)		2019	2020	Variation 2020-2019	
CLEAN	DIESEL	DIESEL 10-S	9,5	8,1	-14,5%
		DIESEL 50-S	907,7	885,9	-2,4%
		Total DIESEL	917,2	894,0	-2,5%
	GASOLINE	PREMIUM 97 30-S	88,9	86,8	-2,3%
		SUPER 95 30-S	773,9	717,2	-7,3%
	Total GASOLINE	862,8	804,1	-6,8%	
KEROSENE	HEATING KEROSENE	5,9	5,9	-0,4%	
	Total KEROSENE	5,9	5,9	-0,4%	
Total CLEAN		1.785,9	1.703,9	-4,6%	

Product Groups (Mm ³)		2019	2020	Variation 2020-2019	
DIRTY	FUEL OIL	MEDIUM FUEL OIL	26,0	21,4	-17,6%
		HEAVY FUEL OIL	29,5	29,3	-0,6%
	Total FUEL OIL	55,5	50,7	-8,5%	
Total DIRTY		55,5	50,7	-8,5%	

Product groups (Mm ³)		2019	2020	Variation 2020-2019	
SOLVENTS	AROMATICS	TURPENTINE	2,0	2,3	15,3%
		COMMERCIAL HEXANE	0,4	0,4	-4,0%
	Total AROMATICS	2,4	2,7	11,9%	
	SOLVENTS	DISAN	0,09	0,08	-10,7%
		SOLV.11 97	0,02	0,01	-46,1%
	Total SOLVENTS	0,11	0,09	-16,9%	
KEROSENE	BASE INSECTICIDE	0,07	0,08	11,5%	
	DEODOR. KEROS.	0,02	0,01	-15,8%	
Total KEROSENE	0,09	0,09	6,7%		
Total SOLVENTS		2,62	2,89	10,6%	

Product groups (Mm ³)		2019	2020	Variation 2020-2019
CEMENTS	ASF. 150/200 BULK	7,7	4,9	-36,0%
	ASF. AC-30 BULK	52,6	30,9	-41,2%
	Total CEMENTS	60,3	35,8	-40,5%
DILUTED	ASF. MC1 BULK	7,0	5,6	-20,2%
	ASF. RC2 BULK	9,3	7,7	-17,8%
Total DILUIDOS	16,3	13,3	-18,8%	
Total		76,6	49,1	-35,9%

Total

2.151,9 2.045,9 -4,9%

COMMERCIALIZATION OF ENERGY PRODUCTS

FUEL, LUBRICANTS AND SPECIAL PRODUCTS SALES

Overall domestic sales accumulated as of December 2020 experienced a 4.9% drop compared to the same period in 2019 (excluding sales to UTE for power generation and Petcoke sales for cement companies). Overall clean fuel sales reported a 4.6%.

fall in that period, which was strongly influenced by the COVID-19 pandemic in the country and worldwide.

Diesel products sales dropped 2.5% in 2020 compared to the same period in 2019. The demand for Diesel 50-S and 10-S decreased 2.4% and 14.5%, respectively. Gasoline experienced a more abrupt drop of 6.8%. Within this group, Super 95 30-S gasoline decreased 7.3% while Premium 97 30-S gasoline decreased 2.3%.

As for the LPG products group, overall year-on-year sales increased 3.4%, which can be explained by an 8.5% growth in LPG consumption. Meanwhile, propane sales fell 16.1% and butane 19%. The demand for dirty products fell 8.5%. Heavy fuel oil dropped 0.6% and medium fuel oil dropped 17.6%.

Overall solvent products sales increased 10.6% compared to 2019, driven by a growing turpentine demand.

Asphalt products sales decreased significantly, with an overall year-on-year drop of 35,9%. Asphalt cements and diluted asphalts sales fell 40.5% and 18.8%, respectively.

Especially during the first semester of the year, the decrease was partially caused by the measures implemented due to the COVID-19 sanitary emergency, which delayed ongoing construction work. It is also worth mentioning that the asphalt sector is a competition-based, non-monopolistic business, in which the imported product volumes occasionally affect the evolution of the demand. In 2020, the imported volume of asphalt cement (AC30) was close to 10%.

Also in 2020, the management and sale of Petcoke in the Uruguayan domestic market continued to cover the demand of ANCAP's industrial plants and private customers.

While this report shows sales volumes corresponding to particular customers, it does not include fuel transfers to ANCAP's Portland cement plants.

Product group (Tons)2019		2019	2020	Variation 2020-2019
SOLID FUEL	PETCOKE OTHERS	54.482	54.877	1%
	Total PETCOKE	54.482	54.877	1%

COMMERCIALIZATION OF ENERGY PRODUCTS

FUEL, LUBRICANTS AND SPECIAL PRODUCTS SALES

As for the generation of electric power, the volumes of Fuel Oil and Diesel sold to UTE showed a significant increase. Whereas no sales were reported for the former in 2019 and 20.2 million m³ were sold in 2020, the year-on-year increase for the latter was 666%.

Product group (Mm ³)		2019	2020	Variation 2020-2019
CLEAN	DIESEL	21,9	168,2	666%
	50S DIESEL			
Total CLEAN		21,9	168,2	666%
DIRTY	FUEL OIL	0,0	20,2	*
	FUEL OIL ENGINES			
Total DIRTY		0	20,2	*
Total market UTE		21,9	188,4	759%

*Percentage variation does not apply

The amount of energy from renewable sources decreased due to water scarcity in 2020. As water demand was not covered, UTE had to increase fossil fuel consumption for power generation.

UTE's electric energy sales to Brazil were also significant to explain why the demand could not be covered by renewable sources.

Bunker market

Product group (Mm ³)	Product	Currency	2019	2020	Variation 2020-2019
FUEL OIL INT.	INTER. F. OIL 180 CST	B/N	0,0	0,0	0%
		B/E	1,2	0,0	*
	INTER. F. OIL 380 CST + INTER. F. OIL 380 CST LSFO	B/N	0,0	0,1	*
	B/E	70,8	15,5	-78%	
Total INT. FUEL OIL			72,0	15,6	-78%
DIESEL	MARINE DIESEL	B/N	31,7	29,5	-7%
		B/E	104,8	98,1	-6%
	DIESEL 50-S	B/N	0,0	0,0	0%
	ANTARTIC DIESEL	B/N	0,2	0,0	*
		B/E	0,0	0,0	0%
Total DIESEL			136,6	127,5	-7%
AVIATION GASOLINE	GASOL.AV.100 OCTANE	B/N	2,4	2,3	-7%
		B/E	0,04	0,01	-64%
	Total GASOL. AVIATION			2,47	2,28
JET A1	JET A1	B/N	2,8	3,1	13%
		B/E	121,3	52,8	-57%
	Total JET A1			124,1	55,9
Total			335,2	201,4	-40%

**Percentage variation does not apply.

In 2020, the overall commercialization of bunker products experienced a significant 40% year-on-year drop. In this market, Jet A1 sales fell 55%, mainly due to a 57% decrease in the international demand caused by the reduction or cancellation of commercial airline routes, considering that international borders remained closed for most of 2020. Meanwhile, the 8% drop in aviation fuel sales was mostly related to a decrease in the demand by national aircrafts, the dominant buyers within a typically limited sector in terms of demand.

Whereas marine Diesel sales dropped 7%, intermediate fuel oil sales fell 78%. Such an abrupt drop was mainly caused by the limited logistic availability for bunker deliveries: the only national ship available in the market is being used to deliver fuel for pulp mills (UPM and Montes del Plata).

COMMERCIALIZATION OF ENERGY PRODUCTS

FUEL, LUBRICANTS AND SPECIAL PRODUCTS SALES

LUBRICANTS LUBRICANTS MARKET

Markets in m 3 **	Product subgroup2019	2019	2020	Variation 2020-2019
INTERNAL MARKET	AUTOMOTIVE	4.143	3.909	-6%
	GREASE (TON)	105	114	8%
	INDUSTRIAL PRODUCTS	1.036	977	-6%
	MARINE PRODUCTS	58	43	-25%
	TOTAL Internal Market Lubric.	5.343	5.044	-6%
EXPORT AND BLENDING	INDUSTRIAL PRODUCTS	22	0	*
	Total Exports & Blending Lubricants	22	0	*
Total Lubricants Sales		5.366	5.044	-6%

*Percentage variation does not apply.

**Except for grease expressed in tons.

In an increasingly competitive context, ANCAP's lubricants business continues to lead the Uruguayan market with more than a 39% participation in the Uruguayan Chamber of Lubricants. In a market with over 30 brands in open competition, the 2020 period closed with an operating margin above 25%.

We continued executing the storage tank's; renovation plan as part of our annual investments of more than one million dollars in order to keep business competitiveness and stimulate the development of new services, thus

strengthening the position of the lubricants laboratory as a country leader. The worldwide pandemic context had a negative impact on lubricants exports, resulting in a shortage of sales.

BUNKER MARKETS AND TAX-FREE ZONE ACTIONS

Regarding bunker markets and tax-free zones in 2020, we continued to trade marine fuels according to regulation IMO2020 of the IMO (International Maritime Organization), following a trend of environmental improvements. During 2020,

ANCAP also supplied the UPM and Montes del Plata pulp mills. One of the main challenges for 2021 is the operation of international competition-based business such as marine bunker and foreign-flag aviation, in which we will continue to work in order to achieve the highest efficiency possible, keeping business competitiveness in those markets and staying aligned with import parity prices.

SALES ACTIONS AND RELATIONS WITH STATE CLIENTS DIRECTLY SUPPLIED BY ANCAP

Actions related to sales and relations with state clients in 2020 include the negotiation and signing of new agreements with the Vehicle Control System (SISCONVE), with updated commercial conditions, as well as signing an ANCAP-BSE-DUCSA tripartite agreement that allows National Insurance Bank (BSE) to reward its insurance policy clients with fuel.

ANCAP also made fuel donations using electronic vouchers and added LPG to supply agreements (e.g. the agreement between ANCAP and the National Institute for the Social Inclusion of Adolescents), as well as adding state clients to its portfolio of buyers who can pick up their orders at ANCAP stations. We also added seven

COMMERCIALIZATION OF ENERGY PRODUCTS

FUEL, LUBRICANTS AND SPECIAL PRODUCTS SALES

ANCAP signature stations to the SISCONVE network.

One of the main challenges for 2021 will be to implement fuel sales through the SISCONVE system to the regional municipalities, making the necessary adaptations to achieve optimal results along the process.

TECHNICAL AND COMMERCIAL ASSISTANCE ACTIONS FOR THE MARKET

Targeting the challenge of fuel price fixing according to the new regulation, ANCAP aligned the specifications of its fuels (gasoline, 10-S Diesel and fuel oil) with the European and North American quality standards. Thus, gasoline and 10-S Diesel now comply with all the specifications of the EURO 5 standards.

Pursuing the objective of constant improvement of the user and client experience, ANCAP's commercial assistance area maintained the UNIT ISO 9001:2015 certification, which refers to the technical assistance of uses, applications and specifications of products commercialized by ANCAP's sales management of fuels, lubricants and special products.

MARKETING ACTIONS

Marketing research was conducted to measure the satisfaction levels of clients in the lubricants business for each interest group (final consumer, chain stores, corporate clients, state clients and internal clients). Highly relevant information was obtained in order to define commercial activities considering consumer behavior, competitiveness and value chain. In addition, with the participation of different areas, we started working in the strategic positioning businesses such as lubricants, gas stations, asphalts, SISCONVE and bunkers. We will continue working to obtain significant results the next year.

COMMERCIALIZATION OF ENERGY PRODUCTS

*FUEL, LUBRICANTS AND
SPECIAL PRODUCTS SALES*

PROCUREMENT



PROCUREMENT

In 2020, we continued to review Logistics, Supply and Facilities processes, pursuing the automatization, digitalization and simplification of our activities, bearing in mind the reduction of the available staff, budgetary and sanitary restrictions, and the new and challenging roles assigned by the current management and legislation.

LOGISTICS

One of those challenges is taking place at the La Tablada plant in collaboration with the New Technologies department, where several stages of the Electronic Journey project have been implemented through IT resources (drivers; apps, developments for ANCAP and distributors), allowing to improve cargo allocations and the communication between all the parts. In addition, it also allowed us to eliminate unnecessary paperwork for transactions, to control the access of drivers and trucks, and to manage the cargo schedule efficiently.

After a full revision of the legislation and state-of-the-art developments in the industry, we also implemented changes in the cargo processes in all the plants, including the elimination of purges and

leveling, which improved timing, environmental impact and safety. In accordance with the new legislation and upcoming modifications in state infrastructures (for instance, the Central Railways), we initiated a review process of primary logistics and opportunities for new logistic businesses. This is being carried out by a team comprised by ANCAP staff from different areas, an international consultant and FANCAP, and the results are expected for the second semester of 2021.

SUPPLY

Within the efforts made for process improvement, we can mention two projects implemented in 2020 with positive results that are expected to impact on the agility, quality and competitiveness of buying processes in the next years. The project of paper elimination in direct purchases (which are the most frequent) was implemented. All communication with suppliers and users was digitalized, which resulted in better data accessibility, higher transparency, more efficient communication and more effective decision-making processes, as well as in paper economization. The sanitary

context and remote work have accelerated this project's implementation and it became a timely resource to reduce the difficulties of remote working. We developed and implemented a project for a new system for managing bidding documents, aiming to improve the management and transparency in the information available to bidders. Based on a shared diagnosis, and after benchmarking similar processes in other State areas, we designed and implemented a system that renewed and automated processes, integrated them with other IT tools and elaborated a system of controls and alerts for all procedures.

FACILITIES MANAGEMENT

The management of security, surveillance and maintenance was affected by the health-emergency situation, which caused significant changes in procedures and protocols.

As for building maintenance, we had to respond to several modification requests in offices and plants to prevent infections and keep facilities sanitized.



Safety improvements included a CCTV system installed at the La Tablada plant, a system of access control implemented in the company's headquarters, and a new service contract negotiated with the National Fire Department, updating these essential services in order to prevent and mitigate incidents.

Due to the health-emergency situation, we had to close staff lunchrooms, implement a lunch-box system and redesign the service to adapt it to the future new normal.

PROCUREMENT

DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY

Considering the current global pandemic and its particular impact on Uruguay and its fuel market, we actively participated in the creation of the following new committees: COVID-19 Response Committee, Committee for Overcoming the Pandemic, Committee of Fuel Demand, and Procurement Committee.

We also participated in the different committees created and operated by the Board of Directors: Finances and Investments Committee, Risks Committee, and Strategy Committee.

In addition, we continued developing activities based on the sustainable development goals (SDGs), with the special joint participation of the Ministry of Industry, Energy and Mining (MIEM), UTE and ANCAP to create a pilot project for hydrogen generation from electricity.

HYDROGEN PROJECT

The financing and execution of the green hydrogen production project for heavy transport was restructured, and it was renamed "Pilot Uruguay H2". The necessary investment is expected to be 100% private, and the business model will be defined by the interested parties. The State will support the project through tax exemptions and a special electricity price, taking advantage of moments of power generation surplus.

ANCAP will look to participate by contributing with a facility in Polo Capurro for the production, compression, storage and supply; and by providing operation and maintenance services. In this regard, we are preparing the "Communication Project"; document to request an Environmental Viability Authorization to DINAMA (National Direction of Environment) for that facility.

SEE ALSO:
ENVIRONMENT

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

In 2020, our support was focused on national emergency caused by COVID-19 through different collaborations to the National Emergency System, thus ensuring that all the needs of population were covered. In addition, we also took local actions by making specific contributions to organizations operating within our zone of influence.

We also made progress in terms of sustainable development with the United Nations Development Program, identifying the material aspects of the company, the ways to contribute to the sustainable development agenda and, in particular, to the sustainable development goals. Internally, several strategies were deployed to maintain the permanent operations, and new activities were created in virtual environments.



DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY

SUSTAINABLE DEVELOPMENT AGENDA

We worked with the United Nations Development Program (UNDP) on ANCAP's contribution to the 2030 agenda for sustainable development. This work, which started in 2019 and will continue through 2021, aims to identify material issues for the company, ANCAP's contributions to the sustainable development goals, as well as to define indicators. As part of this agreement, UNDP will create a replicable methodology to align, identify and manage the contributions of the companies to the 2030 agenda. Within this context, two workshops took place with members of the management team, aiming to identify material issues and its relation with the SDGs.

In addition, the referents of the ANCAP group affiliate companies received training related to the sustainable development

agenda, the sustainable development goals and the methodology being implemented with UNDP. In December, we presented the progress made regarding ODS identification, together with the Corporate Social Responsibility areas of the state companies.

SUPPORTING THE NATIONAL EMERGENCY SYSTEM (SINAE)

As a company aligned with a national strategic conception, ANCAP is a permanent collaborator of the National Emergency System, which aims to protect people, relevant properties and the environment from adverse phenomena that cause, or may cause, situations of emergency or disaster, thus generating conditions for sustainable development. Therefore, in the beginning of 2020, ANCAP donated to SINAE 10,000 liters of 50-S Diesel, 2,000 liters of special Diesel, 40,000 liters of Jet A1, 20,000 liters of aviation fuel 100 and 750 Portland cement bags, destined to emergency and/or climate alert situations that occur during the year. In mid-March of 2020, our country declared

a state of sanitary emergency, which caused ANCAP to intensify its population support efforts. Our Corporate Social Responsibility actions included product donations to SINAE, the institution coordinating State actions related to the emergency.

In this context, ANCAP contributed with aviation fuel for the 31 flights of the operation "Todos en casa" ("Bring everybody home"), which repatriated Uruguayan citizens who were unable to return to our country due to the cancellation of commercial flights. The fuel volume delivered to SINAE in the operation was 320,000 liters, which allowed the return home of nearly 4,800 people.

Furthermore, 109,820 kilos of sugar were delivered to SINAE for the preparation of food baskets assigned to socio-economic vulnerable families throughout the country, added to 30,000 kilos distributed to regional coordination centers. The total value of goods delivered to the National Emergency System was



DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY

15,025,807 Uruguayan pesos (UYU), and these actions make part of ANCAP's community relationship policy and its social focus.

DONATION OF HAND SANITIZER AND FOOD TO INSTITUTIONS WITHIN DIRECT INFLUENCE ZONES

As a response to the pandemic, and as part of the Community Relationship Policy, we conducted different actions to support several institutions located in direct influence zones of all the ANCAP plants, located in different spots of the national territory.

Considering the health protocol established by the sanitary authorities for the return of in-person activities in different sectors, which especially demanded the use of hand sanitizer, we provided support to different institutions by delivering this product. We donated 1,728 hand sanitizer dispensers (280 ml) to each institution located in the direct influence zone of the company, including educational institutions such as

primary schools, kindergartens, technical schools, secondary schools and health centers, reaching a total of 72 institutions throughout the different departments of the country.

Another action with community focus was the donation of food surplus from the dining facilities of the central offices and La Teja to five institutions located in the direct influence zones of the ANCAP plants in the department of Montevideo; four Childhood and Family Centers (CAIF), and a center for children and women victims of domestic violence.

INAUGURATION OF A SQUARE IN LA ISLA

November saw the inauguration of a square in La Isla - La Teja next to the sports spaces built with Fundación Celeste, as part of the agreement signed between ANCAP and Municipality "A" for the construction of a multi-function community space.

The square is located next to La Teja Refinery. The construction had the participation of other social actors (Fundación Celeste, Municipality "A", commission of neighbors), looking to improve local development and social coexistence.

This square complemented the project developed together with Fundación Celeste with the program "Growing up playing", which aims at creating coexistence, learning and sports spaces for children and adolescents.

QUALITY OF LIFE PROGRAM

This program promotes quality of life for all people working at ANCAP, supporting and stimulating their overall development. Therefore, in such a particular year, ANCAP's choir and theater group (formed in 2008) continued to develop and adapt to the pandemic context, migrating their meetings to virtual platforms to continue with the program's objectives. They also made videos to share their work with the whole



DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

*CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY*

institutional staff and, when the conditions were favorable, they returned to in-person meetings to plan their schedules for the following year.

The Quality of Life program also offered a series of talks through the digital platform on different topics of interest, including the critical and conscious use of social media and its impact on relations, healthy food, awareness, and training related to LGBT+ work, business and customer service; and volunteering for beginners.

This first series of talks had a total of six meetings, including two about the critical and conscious use of social media, and two about healthy food, with the participation of more than 150 employees, including fellow workers from different plants around the country.



DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

RENEWABLE ENERGY
DEVELOPMENT

RENEWABLE ENERGY DEVELOPMENT

R+D+I BIOFUELS AND BIOREFINERIES

The aim of the renewable energy sector is to promote and lead research in second-generation biofuel development, invest in innovation, and create value for society, with replicable and scalable medium and long-term projects, both inside and outside ANCAP.

The Center for research and development of second-generation biofuels (CIDEB), located at the Technological Laboratory of Uruguay (LATU), continued developing research projects, in collaboration with national academics and international researchers, based on raw materials with high potential in our country. There is also an ongoing work being conducted with the Technical University of Denmark, as well as collaborative research lines with the Federal University of Paraná,

and the Federal University of Rio de Janeiro.

Also, we closed projects for alkalinized steam explosion pretreatment for producing ethanol and for the industrialization of Arundo Donax L. (Poaceae) for energy purposes.

We also created high added value production projects based on pentoses obtained from the steam explosion of sugar cane bagasse, and the production of ethanol from sugar cane bagasse.

SEE ALSO
HYDROGEN
PROJECT

GREEN HYDROGEN

This is an ANCAP project to develop Green Hydrogen, following the growing interest by this topic in the country, its increasing reach and the high amount of national and international players involved. The project team continues to look for alternatives for the company, in collaboration with the interinstitutional team assigned by the Government to develop this energy vector.

COLLABORATION WITH NATIONAL AND INTERNATIONAL INSTITUTIONS

It is worth mentioning that ANCAP continues to monitor the shares of ALUR, following up on the indicators of its agricultural and industrial production. We also assessed dried distillers' dried grains with solubles (DDGS), a co-product from the ethanol plant in Paysandú that is commercialized as livestock food. In addition to promoting this project,

DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

RENEWABLE ENERGY
DEVELOPMENT

ANCAP evaluates and follows up on its progress.

Furthermore, we participated in the regulatory review, i.e. UNIT 1130:2020 power efficiency in vehicles, with the Uruguayan Institute of Technical Regulations (UNIT).

As for international collaborations, since 2016 we participate in the User & Stakeholder Advisory Board (USAB) in a research project financed by the European Union - Horizon 2020 (Project Babet-Real 5), to support the National Agricultural Research Institute (INIA). This project finished at the beginning of the year and obtained results that allow a more thorough evaluation of the opportunities for the production of lignocellulosic ethanol.

ANCAP was also represented in the meetings of Mercosur's ad hoc biofuels group.

As for internal communication activities, in 2020 an article was published for internal circulation and a talk was organized by the development and management direction as part of the internal communication workshop series.



DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

PROJECTS OFFICE

PROJECTS OFFICE

First of all, we set the goals for 2020 focusing on the management culture by project, defining a project management methodology and good practices for the company. With these aspects in mind, subsequent training was conducted to enable the development of soft skills for project leaders, assess needs, create the 2020-2024 investment plan, and obtain the approvals of the National System of Public Investments (SNIP) for 2020 and 2021.

Company achievements included the support in conceptualization and elaboration of projects, team building, planning, implementation follow-up, and closing activities. In addition, reports on strategic initiatives and projects were elaborated for project sponsors and the company's Board of Directors. Training activities on soft skills for project leaders were also organized,

we participated in the assessment and planning of annual investments and the procedures before SNIP for the authorizations required by the regulations. Payments and investments were followed up on a weekly basis, a process that included the recommendation of actions to comply with the limits established by the OPP, as well as training on basic SNIP concepts for the investment planning and execution staff.

DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

PLANNING AND DEVELOPMENT

PLANNING AND DEVELOPMENT

In a context impacted by the COVID-19 pandemic, we witnessed the reduction of mobility and of the activity of several sectors, which significantly affected the demand for our main fuels. Thus, we elaborated a monthly demand projection for this year in order to improve our financial and production planning. At the same time, we updated the projection of long-term fuel demand (2020-2040). Alternative demand scenarios were also analyzed based on the variations of different fuel price policies.

In 2020, we analyzed and developed a new methodology for calculating import parity prices for ANCAP, with the participation of an external advisor and the regulatory institution (URSEA).

ANCAP's management also received support for adjusting the ongoing investments plan, which was reviewed and adapted to comply with the commitments assumed.

As for the strategic indicators's follow-up, we

successfully managed to measure 95% of the strategic corporate goals set for the company. In a context dominated by uncertainty, even though some of the goals could not be established by the beginning of the year, we were able to follow up all the indicators.

It is also worth mentioning that new strategic indicators were designed and implemented: the indexes of Work Environment, Investment on Research and Innovation, and Global Fulfillment of Goals. We also worked in the implementation of an indicator of ANCAP's corporate image, and we continue to present the quarterly results of ANCAP's main KPIs to the Board of Directors and Managers, as part of the strategic follow-up topics.

Finally, we participated in different strategic projects, such as the Optimization of the LPG business, the Verne project (a pilot project for the use of hydrogen for mobility purposes),

Priority data (formerly called Redesign of Information Systems), conducting the corresponding evaluations and other necessary activities for the development of such projects.

DESARROLLO Y GESTIÓN

MANAGEMENT CONTROL

MANAGEMENT CONTROL

ANCAP continued monitoring its management commitments with the Board of Directors and the Executive Branch through the Ministry of Economy and Finance (MEF) and the Planning and Budget Bureau (OPP); as well as the Variable Remuneration System (SRV) indicators applicable to ANCAP's staff, under the agreement with OPP, MEF and the Bureau for Entities Coordination Union (MSCE). Some 70 specific and individual corporate indicators of process were obtained and monitored on a monthly basis through a follow-up board accessible to all workers.

We estimate that ten out of fourteen management goals have been fulfilled. SRV indicators reached an estimated 80% compliance, strengthening budget management in the company's control systems. This fact impacted the design of the conceptual model of the variable remuneration system for next year, since

budget management indicators were included in all levels, with specific focus on first-level management, which represented one third of all the new indicators implemented.

Certain management procedures that did not comply with good practices and current regulations were also adapted, thus consolidating a better positioning of business processes related to structuring and internal control concepts at management levels. Meanwhile, quarterly reports kept their focus on analyzing the use and economic return of production assets, energy efficiency, maintenance management and supplier management, paying special attention to service procurement.

In terms of management control, in 2020 we consolidated the new budget procedures, which reorganized the responsibility of budget credits, granting more autonomy to first-level managers, aiming to reduce fund transposition procedures in order to improve

accountability and explain deviations, thus enhancing the related expenditure control. We also supported the elaboration of the annual budget and monitored its process.

DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

EXPLORATION AND PRODUCTION

EXPLORATION AND PRODUCTION

ANCAP's main objective is to position Uruguay in the oil map and continue to explore hydrocarbons through Production Sharing Agreements. To this end, we rely on promoting new contracts, integrating more valuable information and consolidating

synergies between the State, oil companies and oil service providers.

Between 2007 and 2020, a total of USD 1.075 billion were invested in hydrocarbon exploration in Uruguay (private oil companies: USD 850 million, service providers: USD 211 million, and ANCAP: USD 14 million), which allowed us to optimize eventual cost oil and employ more exploration units than those allocated and quoted in the offers and contracts signed by the companies.

Information sales and contracts with oil companies have generated an income of USD 37.1 million in the 2009-2020 period for ANCAP (training rate of contracts with oil companies: USD 4.9 million,

data sales multi-client contracts: USD 28.1 million, bidding rounds: USD 90,000, and ANCAP's direct data sales: USD 4 million). There are no income records prior to 2009. For its E&P data sales, multi-client data sales and Uruguay Open Round bidding purchases, in 2020 ANCAP had a turnover of approximately USD 390,000.

EXPLORATION WORK IN URUGUAY

Oil companies

In 2020, we continued reviewing the delivery of data generated as a result of the contract between ANCAP and the area 15 offshore consortium (Tullow Oil / INPEX / Equinor). In October 2020, Tullow Oil and ANCAP organized technical exchange workshops after the private company completed an integral evaluation of the Uruguayan offshore

oil potential, based on ANCAP's database. The exploration program included in the contract between Schuepbach Energy Uruguay (SEU) and ANCAP for the Piedra Sola onshore block includes drilling a new exploration well and performing a well test in the sandstone area of the Paso Aguiar formation at the Cerro Padilla X-1 well. In compliance with this contract, virtual follow-up meetings have been held, whereas no further progress has been made by SEU from an operational perspective. For this reason, we are discussing with SEU certain aspects related to the Salto block (onshore) contract termination, including shutting down drilling operations in this location, as well as the delivery of data and information generated in the last exploration period, in addition to other formal aspects.

ANCAP as operator: Multi-client oil contracts

On December 15, 2020, we signed the multi-client agreement with the Norwegian company PGS Geophysical AS (PGS) for the reprocessing of 2D offshore seismic data. According to this multi-client agreement,



DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

EXPLORATION AND PRODUCTION

PGS

will reprocess a minimum of 5,000 km of ANCAP-owned 2D seismic data (campaigns UR70, UR71, UR74, UR75, UR82 and UR11) in the Uruguayan offshore. The aim of this work is to apply cutting-edge processing techniques that will make it possible to relate the resulting data with the 3D seismic data generated as a result of the ANCAP-PGS multi-client agreement of 2013, thus creating a regionally integrated product that will enable a better and more precise understanding of the oil system reach. We estimate a USD 1 million investment for this project.

In addition, ANCAP and the Executive Branch approved an agreement for the acquisition, processing and interpretation of offshore electromagnetic data, with the company Electromagnetic Geoservices ASA (EMGS).

This agreement establishes an initial acquisition of 2D marine controlled-source electromagnetic data (CSEM 2D) designed to connect the existing wells to the reprocessed CSEM data group and the available offshore areas, in the context of the Open Uruguay Round.

Furthermore, ANCAP also approved the agreement for the acquisition, processing and interpretation of SFD® (Stress Field Detection) data in offshore and onshore exploration areas, with the company NXT Energy Solutions Inc. ("NXT"). The main objective of this assessment is to provide SFD® data in the areas offered as part of the Open Uruguay Round, in order to enable the identification of prospective areas and the finding of entrapped fluids.

In addition, the contract for the acquisition, processing and interpretation of magnetometry, gravimetry, airborne gravity gradiometry and magnetotelluric data onshore with Austin Bridgeport (ABI), aiming to obtain additional information that enables a more complete characterization of hydrocarbon resources in the Northern basin.

ANCAP as operator: exploration permits

We decided not to renew the hydrocarbon exploration permit in the

Cuchilla del Queguay block, a 1,200 km² area located South of the department of Salto and in the middle of the department of Paysandú. During the permit's five-year period, ANCAP conducted works of surface geology, potential geophysics and geochemistry, as well as a technical proposal for drilling a stratigraphic test borehole in the Cuchilla del Daymán region.

We also informed MIEM about the termination of works in the Clara block, a 2,972 km² area located in the center-south region of the Tacuarembó department and northwest of the Durazno department. At that location, ANCAP conducted works of surface geology, potential geophysics and geochemistry, and drilled two stratigraphic test boreholes. ANCAP also concluded works in the Villa Constitución block, a 272 km² area located in western region of the department of Salto, where it conducted surface geology, potential geophysics and geochemistry works. Technical reports were also elaborated in response to MIEM inquiries on exploration permits that expired



DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

EXPLORATION AND PRODUCTION

in previous years but with the final technical reports issued on time, such as the Cañada de los Burros and Pepe Núñez blocks.

Exploration work conducted in all five blocks were timely completed respecting the defined schedule and meeting all the original information goals. We also had an excellent relationship with the community and the local and national authorities, with no health, safety or environmental incidents reported throughout the process. The exploration work conducted by ANCAP in pilot blocks in the 2012-2020 period allowed the company to acquire new data and highly valuable geological information, as well as to improve the knowledge of the northern basin and its oil and coal potential.

By virtue of the above-mentioned expirations, by the end of 2020, ANCAP no longer holds exploration permits for Class I minerals (hydrocarbons or coal) in Uruguay. Easements of use and way granted for drilling stratigraphic test boreholes in the blocks have been terminated in recent years, and the environmental authorizations of the corresponding drilling projects have

been duly concluded. Therefore, there are no pending obligations derived from such authorizations. For this reason, we are waiting for the technical and administrative revision of the final reports sent to MIEM, and for the elimination of the mentioned blocks from the mining registry administered by the National Direction of Geology and Mining (DINAMIGE).

Evaluation of prospective resources

We continued to work in the probabilistic evaluation of volumes of hydrocarbon prospective resources (oil and/or natural gas) of leads and prospects identified in the sedimentary basins of Uruguay, based on the analysis and interpretation of the available 2D and 3D seismic databases. To that end, the methodology of prospective resource evaluation was updated, and the selection of leads and prospects was carried out in the context of a geological evaluation of the associated oil system, which was also related to recent findings from the South Atlantic.

Thus, thirteen prospects were evaluated in the Uruguayan offshore, related to different kinds of geological plays located in shallow and deep areas of the Open Uruguay Round. Based on the methodology developed, overall prospects resulted in an estimated hydrocarbon volume of 21,636 million net BOE (Barrels of Oil Equivalent) unaffected by risks, value P50.

DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

EXPLORATION AND PRODUCTION

Exploration Operations and HSE

We translated into English the last approved versions of the manuals of offshore and onshore exploration operations in Uruguay, which are available in the E&P website.

The main goal of these manuals is to inform about ANCAP's guidelines, recommendations and requirements for the design and execution of exploration operations being conducted in Uruguay, from a perspective of safety, environmental sustainability and compliance with the international industry's good practices.

INTERNATIONAL PROMOTION OF EXPLORATION AND PRODUCTION OPPORTUNITIES IN URUGUAY: OPEN URUGUAY ROUND

As from 2019, there is a new scheme for the selection of oil companies performing hydrocarbon exploration and exploitation of onshore and offshore areas in Uruguay, named Open Uruguay Round.

Two rounds are launched each year, remaining continuously open, and offers can be submitted in May and November.

During the first Open Uruguay Round in 2020, we received an offer from Bahamas Petroleum Company for the OFF-1 area. The offer includes the licensing, reprocessing and interpretation of 2,000 km of existing 2D seismic data, as well as the geological evaluation of oil and prospective resources. This offer covers 272 units of exploration work (nominal value USD 5,000 each), and it allowed Uruguay to continue exploration works in its territory, in an extremely difficult context for investments in frontier basins. It is also worth mentioning that, due to the current situation with COVID- 19, the whole process was carried out remotely, including the discussion of technical aspects regarding geological and geophysical analyses, the company's qualification, the submission of the offer, and the drafting of the final version of the E&P agreement. Finally, the offer and the agreement draft were approved by ANCAP.

In October of 2020, Kosmos Energy notified ANCAP it would retire from the agreement negotiation for areas OFF-2 and OFF-3. ANCAP accepted the decision and made those areas available for offers during the following Open Uruguay Round. Kosmos stated that, even though these Uruguayan offshore areas continue to be promising from a technical perspective, the nature of the frontier basin is not aligned with the company's new exploration strategy.

Furthermore, virtual workshops and data rooms with oil companies were carried out on geology and data viewing, as well as meetings focusing on the contractual aspects and documents of Open Uruguay Round. Finally, international in-person promotion activities of E&P business opportunities were also carried out in Houston (NAPE Summit) and London (APPEX Global). We also participated in several virtual conferences and talks organized by ARPEL, EAGE, AAPG, SPE, SEG, and IN-VR, among others.



DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

EXPLORATION AND PRODUCTION

DATA MANAGEMENT

Lithoteque

After its inauguration in 2016, the Lithoteque (Geological Data Center) located in the Capurro industrial and technological hub, has received drill cores and samples from the new exploration campaigns carried out in Uruguay. Activities in the center include the description of the San Diego and Achar wells, as part of the postgraduate course “Uppermost Paleozoic of the Northern Basin” of the Masters in Geosciences. Additionally, the seminar on ANCAP’s historical and current geological patrimony was delivered as part of the postgraduate course “Earth Dynamics”, within the same Master’s course.

We also held the workshop “Core Samples and Cuttings Management”, in collaboration with the AAPG Students Chapter of the

University of the Republic (UDELAR). This activity took place in August in the Lithoteque with the participation of 29 students.

Multimedia library

The inventory of media content stored in the media library showed an estimate of 2,000 tapes, about 200 CDs and DVDs, more than 200 hard drives and twelve flash drives. Part of the processed information, reports and data was stored in the managers’ file servers (TURBIDITA and TRÉBOL).

Data rooms

Another relevant aspect related to information management is the implementation of virtual data rooms aiming to make ANCAP’s database available for the oil industry via remote access. This way, it will become more accessible and transparent for all business actors.

INTERNATIONAL OPERATIONS

Petrouruguay S.A. decided to quit its 5% participation as non-operator of the Argentina offshore, specifically in the Colorado Marina basin (area “E-1”), where it had been operating since 1999. Resolution 196/2019 of the Department of Energy of the

Argentinean government established the reconversion of the Area E1. For this reason, we proceeded to negotiate with members of the Transitory Association of Companies (UTE) the conclusion of the UTE E1 contract, as well as the termination the E1 partnership agreement.



RESEARCH, INNOVATION AND DEVELOPMENT (R+I+D)

Projects

We have taken part, directly and indirectly, in a variety of research projects with local and international institutions. In the first place, we developed a project for the preliminary evaluation of the Laguna Merín basin’s hydrocarbon potential, in the context of the Energy Sectoral Fund call during the October 2018-September 2020 period. The project’s main objective was to help raise geological awareness on the Laguna Merín basin (onshore), duly meeting all specific aims. The available geological and geophysical data on the basin, as well as the data acquired during the course of the project (gathering, treatment and interpretation of 32 MT/AMT and 72 passive seismic stations) was organized into a geo-referenced database.

Additionally, the “E&P Data System Enforcing Project” joint venture between the School of

Science (University of the Republic, UDELAR) and ANCAP was implemented from July 2019 to July 2020. For this project, two geology students were selected as Level 1 assistant professors, with the aim of having the School of Science cooperate in the management of digital geological data of the Uruguayan subsoil. In this context, a cartographic database was implemented using the ArcGIS software, with data digitalized during a previous ANCAP-UDELAR joint venture.

Furthermore, ANCAP and its researchers joined the project “Hydrocarbons and Microorganisms: Development of Methods for Hydrocarbons Microbiotic Prospection and Soil Bioremediation” funded by the Energy Sectoral Fund (ANII), which was instituted in 2018 for a period of 36 months.

Moreover, agreements were signed for confidential data disclosure, so that local and international researchers could carry out a variety of academic and research projects in the fields of basic sciences, environment, mineral resources and oil. These involve different third-party funding sources and, in the case of the academic projects, they constitute undergraduate, master’s and doctoral theses. This is how E&P management professionals developed the doctoral degrees in Geosciences (PEDECIBA, UDELAR) and Geosciences and Environment (UNESP, Brazil).

The COVID-19 health emergency (since its outbreak in March 2020) and its restrictions to work and travel challenged the normal development of all academic and research projects throughout the year. Efforts were made to promote remote access and data interpretation tasks so that the projects’

DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

EXPLORATION AND PRODUCTION

schedules were not affected. Although several of the planned activities, such as sampling rocks from the Lithoteque, were affected as they could not be carried out remotely and university offices and labs were closed, the general balance was positive due to the use of tools for remote data access. The research and academic projects also led to multiple publications.

Presentations y publications

The works developed were presented in local and international conventions and technical workshops. Several articles by our professionals and technicians, as well as the results of research and academic projects carried out by third parties with E&P data, were published in peer-reviewed journals and conventions by many leading associations of our industry.

Training

Our professional personnel continued to receive training. As of 2020, 100% of the E&P technical staff had initiated or completed postgraduate studies at the

master's or doctoral levels. In addition, ANCAP took part in activities such as "Scientists in the Classroom" (a cycle of video conferences and exchange with scientific experts in the context of Plan Ceibal) along with primary and secondary education students on the subject matter of oil.

In February, a three-day online course for rural schoolteachers called "Oil Geology and Hydrocarbon Exploration in Uruguay" was carried out under the coordination of ANCAP, ANEP and Ceibal. The course was taught remotely by E&P technicians at the Ceibal premises and participants included rural schoolteachers from Artigas,

Canelones, Colonia, Durazno, Paysandú, Tacuarembó, Salto and San José.

SERVICES

Local Services

Regarding the local services provided by ANCAP, we advised other state entities —including Uruguay XXI, DINAMA and the

National Customs Authority— on exploration activities in Uruguay.

International Services

At an international level, we continued advising different countries in Latin America on hydrocarbon exploration and production, providing technical and legal advice on the promotion and granting of exploration areas as well as on multi-party agreements. In addition, we are in the process of signing a cooperation agreement with Petropar, by means of which ANCAP shall provide Petropar training on hydrocarbon exploration and production.

DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

EXPLORATION AND PRODUCTION

ENERGY TRANSITION

With the aim of analyzing the Santa Lucía basin's technical and economic viability for the storage of gases that are crucial for energy transition (hydrogen and natural gas) and the capture, injection and geologic sequestration of carbon dioxide in saline aquifers —key projects for the country's energy transition— we further developed the geologic and volumetric model for the delimitation of prospects in the basin. To this end, we analyzed and interpreted the available database for the Santa Lucía basin, consisting of reports, 2D seismic data and 12 exploratory wells. In this context, we have established connections and held meetings with companies interested in the basin's storage potential.

Furthermore, we are partakers in the inter-institutional project "Verne", with representation of different areas of ANCAP and the Ministry of Industry, Energy and Mining (MIEM), focused on the analysis and viability of the development of hydrogen in the country.



ENVIRONMENT, INDUSTRIAL SAFETY AND QUALITY MANAGEMENT



ENVIRONMENT, INDUSTRIAL SAFETY AND QUALITY MANAGEMENT

ENVIRONMENT

SEE ALSO
ENVIRONMENT

ENVIRONMENT

During 2020, several environment-oriented decisions and activities took place, such as maintaining the ISO 9001 Standard and obtaining the ISO 17025 Standard for our Environment Lab.

In addition, we implemented Sharepoint for task programming, along with software for waste management data processing. Our Environment Lab provided analytical services to monitor the working plants' effluents, classify solid waste for its safe disposal, monitor soil pollution in RLT, PLT and TDE, and monitor the quarry and underground waters at

ANCAP brand gas stations. Furthermore, ANCAP's Contingency Plan for Hydrocarbon Spills was updated, adding Environment staff to the response group's regular watch.

Regarding tender processes, international public calls were made to contract remedial works for polluted soil in two areas of the La Teja plant and to install additional effluent-treatment plants in Durazno and Treinta y Tres. A model of tender document and contract was drafted for public international calls for BOOT contracts of the waste blending plant to obtain alternative liquid fuel for Portland cement.

Concerning the La Teja plant, there were advances in the management of a special environmental authorization, highlighting the agreement with UDELAR's Institute of Fluid Dynamics and Environment, to model the release of the plant's industrial liquid effluents with the aim of limiting its impact on the bay of Montevideo. We also carried out works under an agreement with LATU that allowed us to

evaluate the quality assurance of the data from the continued monitoring of the flue, considering international reference standards. We also defined a methodology for monitoring bioindicators in the bay of Montevideo, we implemented monitoring procedures to monitor odors at the La Teja plant and surrounding area, and we took remedial actions on environmental passives related to polluted soils.

Along those lines, we launched La Teja Refinery's energy efficiency project, seeking alternatives for water reuse. We also sought technical support for the proper working of the effluent-treatment plant and for the development of the ongoing projects at the effluent-treatment plants in Juan Lacaze and Paysandú. Contractors' environmental management was also audited. Environmental passives, the environmental management of DUCSA, ALUR and Cementos del Plata, the management of industrial liquid effluents at La Teja and the distribution plants, and the management of atmospheric emissions at La Teja Refinery were all audited.

ENVIRONMENT, INDUSTRIAL SAFETY AND QUALITY MANAGEMENT

OCCUPATIONAL HEALTH

OCCUPATIONAL HEALTH

In the current COVID-19 health emergency context, pursuant to decree N° 93/020, adjustments were made to the organization of work to address and streamline workers' inquiries, ensuring the continuity of the services provided to all customers without interruptions or delays and improving the communication.

We planned and established medical and psychological schemes with professionals on a daily basis, both onsite and over the phone, to cater for our staff's needs during the health emergency situation. We also created a special team of psychologists to address our staff's specific inquiries. All these communication and inquiry services have been active 24/7.

Along these lines, we implemented sanitary surveillance measures to adapt to the new normal, developing protocols, manuals and new procedures. We also assessed job positions in regards to their biological risk, as well as carrying out awareness campaigns

and inspections, managing contractors and promoting prevention measures throughout ANCAP.

All potential COVID-19 cases were traced and monitored, an integral approach to staff members was implemented, and special psycho-physical aptitude tests for electricians were developed and performed, with total compliance. In addition, we collaborated in recording expirations in the health control system (formerly the "health card"), and attendance was well managed with 295 medical meetings and the issuance of the corresponding forms.



ENVIRONMENT, INDUSTRIAL SAFETY AND QUALITY MANAGEMENT

INDUSTRIAL SAFETY

INDUSTRIAL SAFETY

The main actions towards Industrial Safety in 2020 were the new Workplace Health and Safety Corporate Policy, launched through the intranet and ANCAP's external website. The Regulations for the safe operation in the maintenance of electrical equipment. In addition to these, the Program for Workplace Health Certification and Safety Awareness was implemented, aimed at all ANCAP staff members for the purpose of promoting corporate safety awareness and contributing to prevention, fully completing all activities planned for the year.

We also carried out the Emergency Actions Procedure at the headquarters, also achieving great advances in the System of Risk Management during Procedures (SARP) at the La Teja plant. We also performed Risk and Operability Analyses (HAZOPs) at the gas complex and continued to study the operational windows of critical equipment, ongoing since 2019.

We also advanced in terms of the SARP at the Logistics Plant, where we have worked on creating operation and maintenance protocols, performing quantitative risk analyses for the plants at the East and Carrasco Terminals, defining key indicators, and providing further training.

In the health emergency context, inspections regarding the protocols defined for COVID-19 prevention in our premises and in related companies were added to our yearly inspections program. For the related companies that returned to their in-person activities, we established a joint program with the officials responsible of operations and contracts, in which the whole system of COVID-19 protocols was revised for each company, along with audits and inspections, leading to a gradual return plan.

Regarding our goals for 2020, we complied with the Program of Fire Safety Inspections and Audits at the refinery and logistics plants. Ten fire drills and 13 emergency drills were carried out at the La Teja plant. In addition, the main project at the La Teja plant (hydraulic system and portable means of response) was certified by the National Fire Department (DNB), and the projects pertaining to the diesel hydrodesulfurization (HDS) and sulfur recovery (SRU) plants entered the Prometeo System. To certify the hydraulic project, we trained 200 workers to comply with Level 1 as required by the DNB.

We also finished assessing job positions and started assessing risk according to the task performed.

ENVIRONMENT, INDUSTRIAL SAFETY AND QUALITY MANAGEMENT

INDUSTRIAL SAFETY

At the same time, 12,048 work permits were issued and electronic signatures were implemented via the SEG system.

In regards to hygiene, 100% of the monitoring program for physical and ergonomic pollutants (noise and light) was completed in all ANCAP plants and 100% of the PPE booths, emergency showers and washbasins were duly inspected.

We updated a map of chemical risks for the refining areas, available on the new corporate website. We provided the staff with over 2,700 PPEs of several kinds. In the cement production, we continued to work on the implementation of the Prevention Management Program pursuant to the ISO 45000 standard.

During 2020 the refining units stopped working (October 26 to November 20) in order to comply with the regulations concerning the equipment's safety valves (PSVs) and carry out equipment maintenance and inspection. It is also worth mentioning that all training,

induction and coordination activities with contractors were duly developed and completed remotely due to the current health emergency context.

OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY STATISTIC RATES

In 2020, 42 accidents resulting in injuries on company staff members were recorded in different ANCAP facilities, resulting in 1,593 missed workdays out of a total of 4,485,938 hours worked. These figures include missed days for lumbago, sprains and mismoves.

Accidents resulting in injuries are classified as follows:

	Hours worked	Accidents	Days missed
BOARD AND GENERAL MANAGEMENTL	1.652.145	8	147
ENERGY	2.282.383	24	1.013
PORTLAND CEMENT	551.410	10	433
ANCAP TOTAL	4.485.938	42	1.593

ENVIRONMENT,
INDUSTRIAL SAFETY AND
QUALITY MANAGEMENT
INDUSTRIAL SAFETY

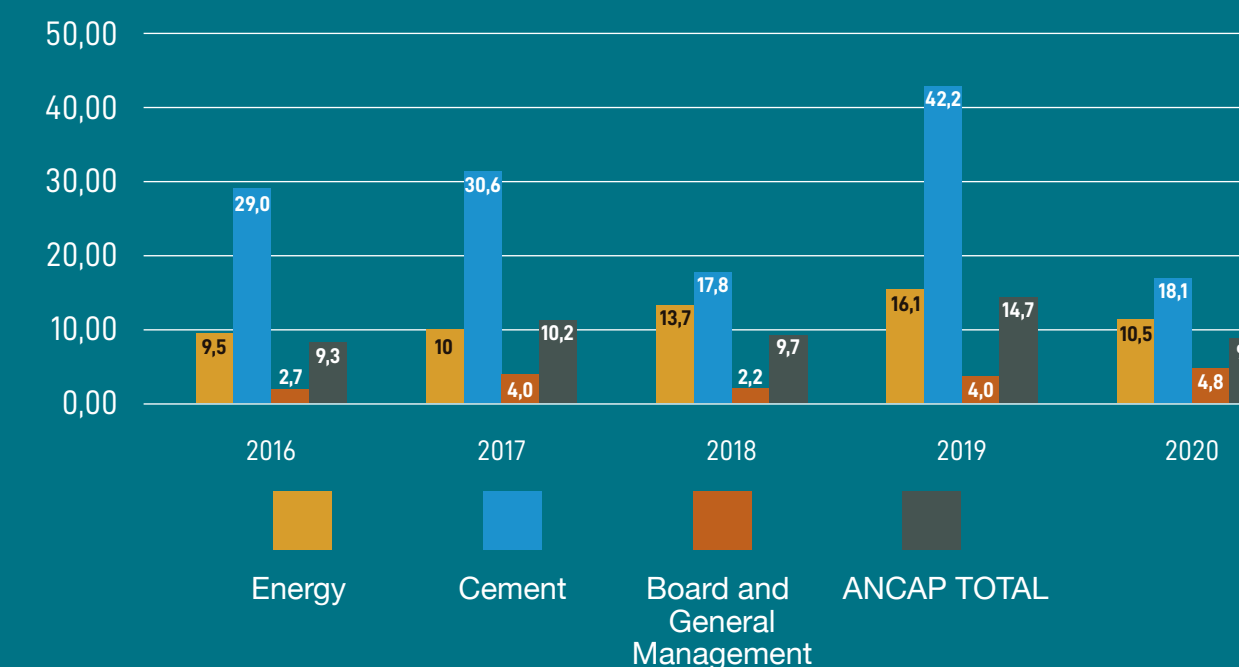
According to these figures, the statistic rates of the year were as follows:

	Frequency	Accidents
BOARD AND GENERAL MANAGEMENTL	4,8	89
ENERGY	10,5	444
PORTLAND CEMENT	18,1	785
ANCAP TOTAL	9,4	355

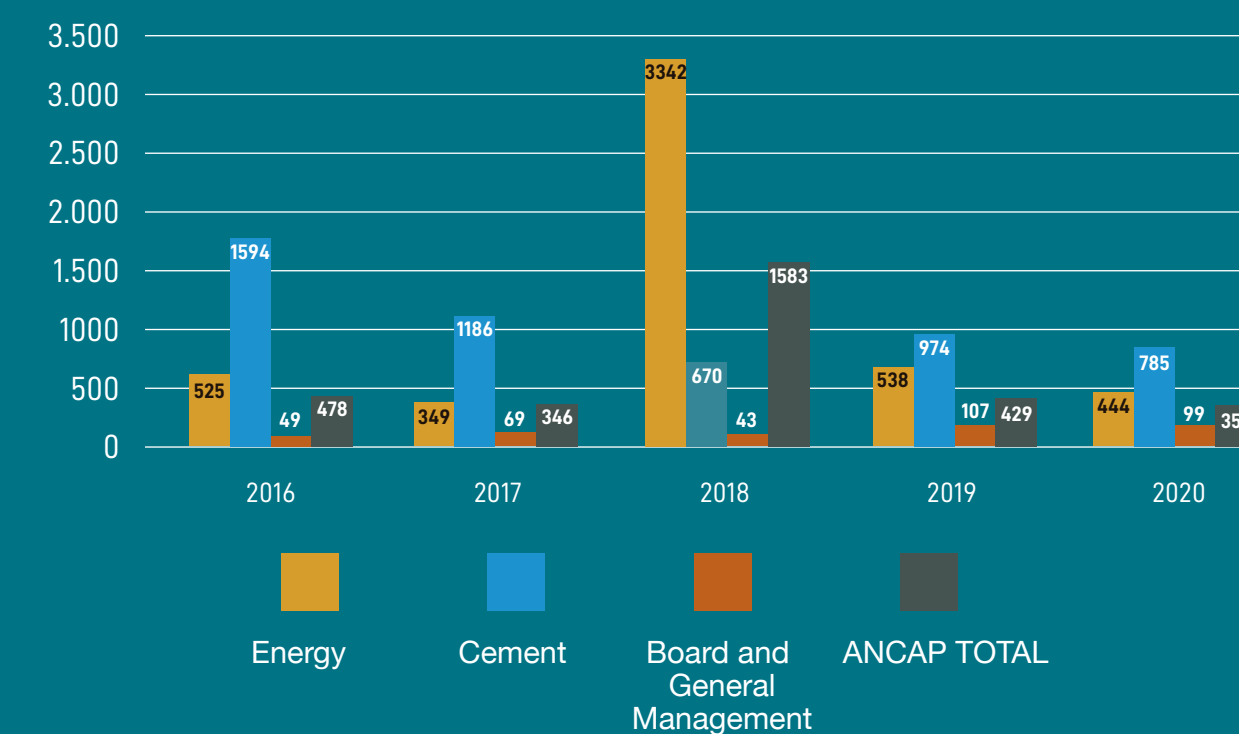
*Frequency: Accidents with days missed/million working hours in the year.

*Severity: Days missed due to accident/million working hours in the year.

FREQUENCY RATE



ÍNDICE DE GRAVEDAD



ENVIRONMENT, INDUSTRIAL SAFETY AND QUALITY MANAGEMENT

QUALITY MANAGEMENT

QUALITY MANAGEMENT

Regarding Quality Management in 2020, all COVID-19 protocols, procedures, manuals and contingency plans were elaborated, revised and updated jointly with all the areas involved.

We also provided advice, carried out support activities, managed the internal auditing program and quality plans, coordinated external audits, managed the unsatisfactory results of audits, carried out Board proceedings, managed the organizational context for the maintenance and improvement of quality management systems' pursuant to the ISO 9001:2015 standard for the areas of ANCAP lubricants, sales to the State and private companies, commercial assistance and accounting.

We also took part in and/or advised on different projects and committees, including the new work and

communications platform project (intranet), the critical processes mapping - communications and publications project, the Information Safety Committee, the risk committee, the traffic Violations Committee and the Gender Committee. The Logistics department, in turn, received advice and counseling for the drafting of several procedures.

We also provided an online course on the drafting of procedures to be included in the internal training platform, and several management regulations aimed at different departments within the company were designed, updated, approved and published, with over 30 new documents and 12 updates to the existing ones.

Regarding the management of ANCAP's fleet control system in 2020, we provided support and assistance to users, specific reports on the user behavior and updates to the existing data.

Finally, we carried out several internal audits at the ANCAP laboratories under the ISO 17025 standard, consisting of certified tests by the refining lab and the records lab (alcohol and alcoholic beverages) on our way towards efficiency and transparency.

HUMAN RESOURCES



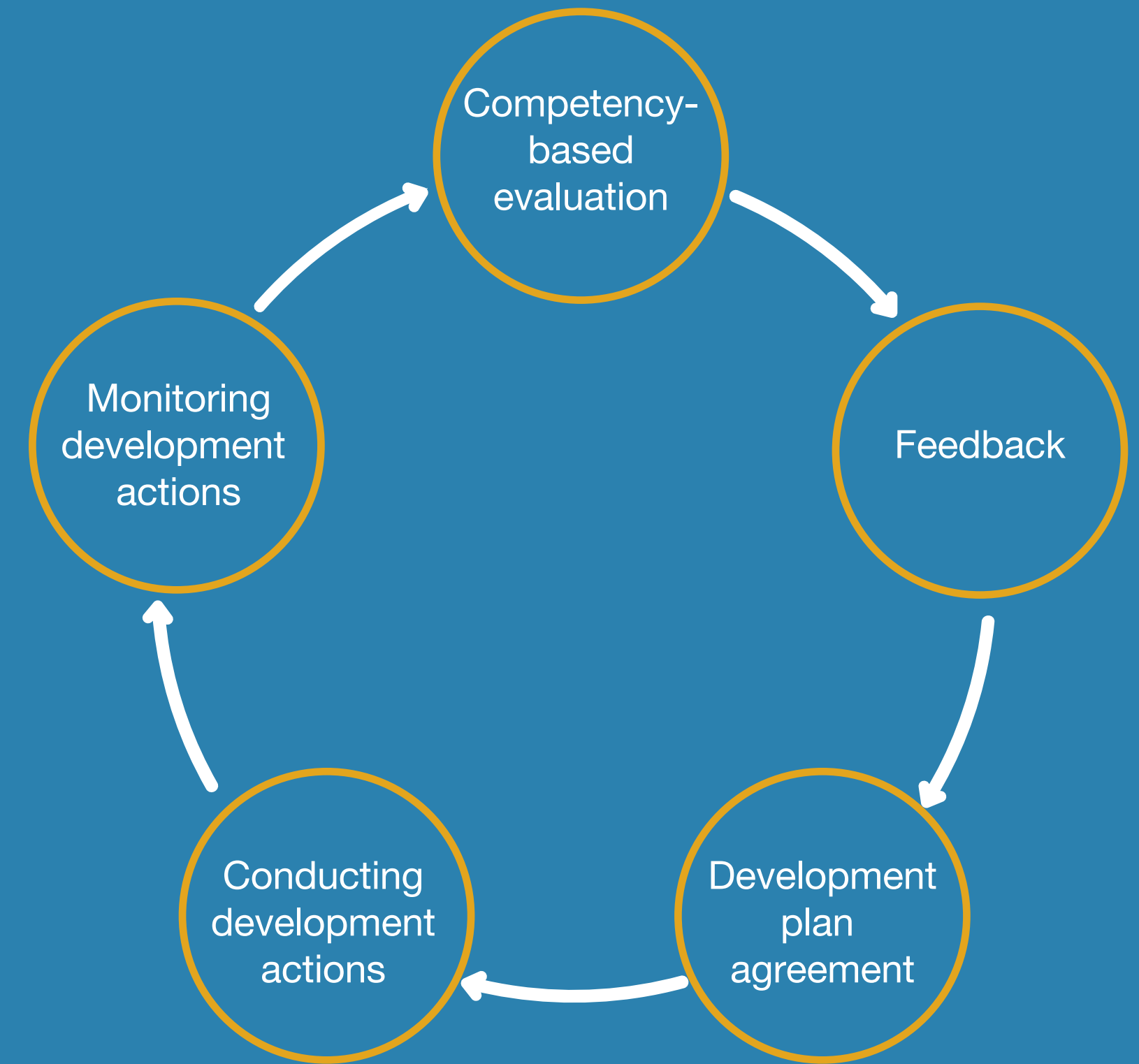
HUMAN RESOURCES

HUMAN RESOURCES

The year was highly constrained by the pandemic, which affected every single aspect of the working life at ANCAP. That determined that many initiatives and ongoing projects to be executed within the year had to be postponed. Nevertheless, we developed other initiatives that became very important despite not being part of our original plans. . For example, an important course of action in HR is the Talent Management initiative , which was included in the ANCAP 2019 strategic agenda. The purpose of this project is to contribute to the employees' integral development and to foster a commitment to the business objectives. The program originally included three projects that have contributed to talent development within the organization since 2019, which were the following:

- Development Cycle- Evaluation of Competency-based performance.
- Rotation plan by projects
- Map of critical positions

The Development Cycle consists of a performance evaluation for each competency, feedback, a development plan agreement, development measures, and its monitoring, after which a new evaluation is carried out; the aim of this is to implement a constant and sustained process.



HUMAN RESOURCES

In the beginning of the year the Board of Directors approved a new dictionary of competencies. This includes a group defined as ANCAP's corporate competencies and the corporate competencies for each functional group. The general corporate competencies represent the exiting or envisioned organizational culture. They are basic behaviors expected from the organization's staff members. On the other hand, the corporate competencies for a functional group are associated with different characteristics of the group itself (managers, supervisors, technicians, professionals, construction workers, and administrative staff), establishing the competencies required for each position. During this year we updated the IT support for the competency-based performance evaluation. The update of organizational competencies and positions was also carried out as planned.

The pandemic highly affected the measures planned for 2020, which have been rescheduled to be executed next year. Among them are the awareness and dissemination of the system at different levels/locations, the competency-based performance evaluation, and the detection, reporting, and action plans on the competency gap.

The same has happened to the other projects in these programs, such as the critical positions map, where the aim is to survey the map of critical positions in a management chosen as a pilot, and then decide whether to extend it to the rest of the organization. The rotation plan, which defines criteria for personnel rotation, was also affected

As a consequence of the 2019 survey on work environment, we were able to identify "acknowledgment" as a desired value among the staff and for which we try to identify ways to

advance within the organization. In this regard, the Acknowledgment Project was set in motion, which aims to determine the perception of employees on the importance of acknowledgement at work, identify the categories or variables that influence acknowledgment at work, identify the initiatives or practices that currently promote acknowledgment at work in ANCAP and in other companies, and analyze the relevance of implementing acknowledgment programs at work. This project was also affected by the pandemic.

Several focus groups, among other actions, scheduled to be held had to be canceled. Nevertheless, during 2020 a theoretical framework of the project was developed. Future measures, to the extent allowed by the pandemic, aim to establish an acknowledgment model in ANCAP and define the management tools for the people aligned with this model.

SEE ALSO
**MANAGING THE
PANDEMIC**

Remote Work

A clear example of the effect of the pandemic, in this case as the cause of emergence of an unforeseen initiative, was remote work. Given the need for a way to work remotely, many studies were carried out to set up a general framework for a new way of working.

Through this initiative, a deep analysis of functions was performed by the different managements to identify feasible remote-work functions (dimensioning), and a study of competencies was carried out to assess the essential aspects needed to work remotely, from regular staff to management positions.

At the same time, good practice recommendations were made to foster a healthy environment for employees., including security while using IT tools, psychosocial aspects, and others.

In line with these measures, we implemented the Microsoft Teams tool, which expands the possibilities of communication and offers many additional possibilities to be developed. Additionally, we acquired the necessary equipment, investing in notebooks, which in the future may replace PCs, and a Remote Work Regulation proposal was put together during the collective bargaining stage.

The highlights of this Regulation are the voluntary nature of the initiative, which requires the agreement of the parties (remote workers and supervisors/management), the combination of remote work and an agreed weekly in-site performance, the applicability of the usual regulations of ANCAP to remote work and

the non-applicability of economic compensation of any kind for remote working conditions.

During 2020, MBA students from Universidad Católica del Uruguay collaborated to remote work and acknowledgment by developing inputs for both, which will be used for dissemination purposes throughout 2021.

Another initiative to highlight during that year was the implementation of measures that allowed us to advance, despite the pandemic, in the development of staff admission courses for the Refinery Management. The protocols developed by the Occupational Health area and the strict compliance of the managerial staff in charge of all the coordination aspects of the course, allowed its continuity throughout the pandemic. The training department made an important investment in equipment that allowed the course to be carried out partially on-site, which was the key to enable the continuity of the process.

HUMAN RESOURCES

For the first time the platform was used as a support for the courses through forums and a database of materials and recorded classes. However, given the impact of the pandemic on on-site activities, the training department made a variety of e-learning proposals with high levels of engagement by staff members.

On the other hand, the HCM project, which aims to automate in SAP different processes related to staff management, continued its planned development, reaching a level of progress expected to be completed by 2021. This ongoing process is perfectly aligned with today's digitalization and automation of the processes, in this case related to HR management.

During this period, we were able to react fast with measures to mitigate the effects of the pandemic, shifting to remote work and migrating almost all HR processes. This way we were able to complete all settlements related to the Variable Remuneration System (SRV), salaries, and bonuses since March, with positive impacts on the process. Likewise, the changes in the approved settlements for the Coronavirus Fund

and the Budget Law were successfully negotiated.

A noteworthy and conditioning element for ANCAP in HR matters is the one related to the guidelines established by the Planning and Budget Bureau (OPP) and their implications. ANCAP, like the rest of the State, will only be authorized to hire one person for every three employees who retire during the year (except for refining personnel, who are 100% replaced).

This guideline, in force for 2020 and 2021, determined the need for developing an adjustment plan that allows the organization to identify the possible cases that will be covered and those that will not.

On the other hand, within the framework of collective bargaining, several agreements were reached, the most important of which are the Emergency Maintenance Guard and the planning of the works at Laguna del Sauce. Progress was also made in defining a new family planning protocol that is still in force and improves the 2011 agreement. It should be noted that Human

Resources is part of the Ethics and Compliance Committee, in which a proposal for internal climate observation was developed to centralize the work of three committees: the Gender Committee, the Permanent Work Climate Committee, and the Code of Conduct Committee.

NEW TECHNOLOGIES AND DIGITAL STRATEGY

NEW TECHNOLOGIES AND DIGITAL STRATEGY

SEE ALSO INNOVATION DURING THE PANDEMIC

In a very particular year like this one, the major challenges were the reorganization and replanning of activities to optimize the delivery of services with the greatest value for the company, executing a variety of projects and supporting the health emergency management. Guided by the company's objectives, we embrace digital culture through communication and the management of change, which allowed the development of a suitable and flexible structure.

TEAMS AS A VIRTUAL WORKSPACE

Microsoft Teams was implemented to enable remote work and to increase collaboration by facilitating communication and the exchange of information. This tool unifies the necessary collaborations applications for teamwork (chats, video conference, notes, and

Office documents) and has online desktop access as well as a mobile application. It integrates into the telephone exchange,

SEE ALSO SAP SYSTEM EXTENSION

allowing calls to landlines and cell phones, as well as receiving internal and external calls.

For its implementation, awareness-raising, training, and support activities were developed, in parallel to its use, to encourage users to incorporate the platform into their daily activities. Thus, there are 1,192 active users and 213 channels that generate an average of 1,750 meetings and 2,500 messages per month.

SAP HANA STRATEGY

ANCAP plans its business transformation path by implementing S/4HANA to the group's companies, ensuring the observance of the standard. Accompanied by IBM and SAP, 36 workshops have been held with the collaboration of more than 270 expert users from all the companies, analyzing whether SAP practices fit the group's processes and identifying early gaps and requirement deltas, as well as executing necessary activities to estimate the impact of

embracing HANA at a technical level, as well as analyzing the different scenarios proposed by the consulting firms to evaluate the opportunity and capacity of ANCAP in each case.

INTRANET

The new information technologies, the new ways to exchange, and the company's new communication aims promoted a technological shift in the intranet towards a more modern tool, more flexible and functional, and better suited for the current stage of the organization.

The implemented tool provides intuitive usability, user-centered organization, direct communication channels (mandatory or by subscription), semi-decentralized management of information through microsites,



NEW TECHNOLOGIES AND DIGITAL STRATEGY

access from any device and place, the inclusion of corporate applications and single sign on. Of the 2400 qualified users, around 1000 access each day to visit an average of three website per session. Among the most accessed contents are contacts, applications (especially Sisper+), and searches.

ELECTRONIC JOURNEY

In 2020, due the pandemic, it was mandatory to reschedule projects quickly to meet the needs of the new context. The Electronic Journey program prompted the transition to “paperless” to take care of the health of those who interact in the dispatch process, in addition to seeking greater automation and time reduction. Continuing with the objectives of the program to optimize the dispatch process and automate plant access controls, the “Preassignment of bays and time limits “ project was implemented and the “Driver identification” pilot project was carried out, the latter also contributing to plant safety. For all these projects, it was essential to have the mobile application for drivers implemented the previous year, an essential tool for communicating with drivers.

ACCESSIBLE INFORMATION ON A UNIFIED PLATFORM

To ensure the availability, integrity, quality, and confidentiality of ANCAP’s internal and external information, classified as “Priority Data”, a portal has been developed within ANCAP’s internal network, which allows easy and immediate access to data considered critical for decision making, as well as to administrative results, which have been validated and generated with a common vision among the different areas. The portal contains more than 60 operational reports with internal information, including sales and sale prices (fuels, lubricants, natural gas), production and inventory (lubricants, Portland cement, fuels), costs, discount rates, ANCAP’s and its affiliated companies’ results, projected results and demand projection.

External information, on the other hand, includes oil market indicators, quotations, macroeconomic data, and fuel regulatory prices, among others. To date, there are 250 users authorized according to defined security groups.

OPEN DATA

During 2020, we participated in a work group (comprised by different areas of the company) called “Active Transparency Open Data”, in order to achieve a higher degree of transparency for ANCAP in compliance with Article 82 of Law No. 19.355. The publication of open data included, among others, budgetary information, projects, authorities, calls for bids and tenders, an organizational chart and salaries. In addition, other data of interest to the academic community obtained from the José Ignacio oil buoy were published. These data are part of the National Catalog of Open Data.

PORTLAND CEMENT PRODUCTION



PORTLAND CEMENT PRODUCTION

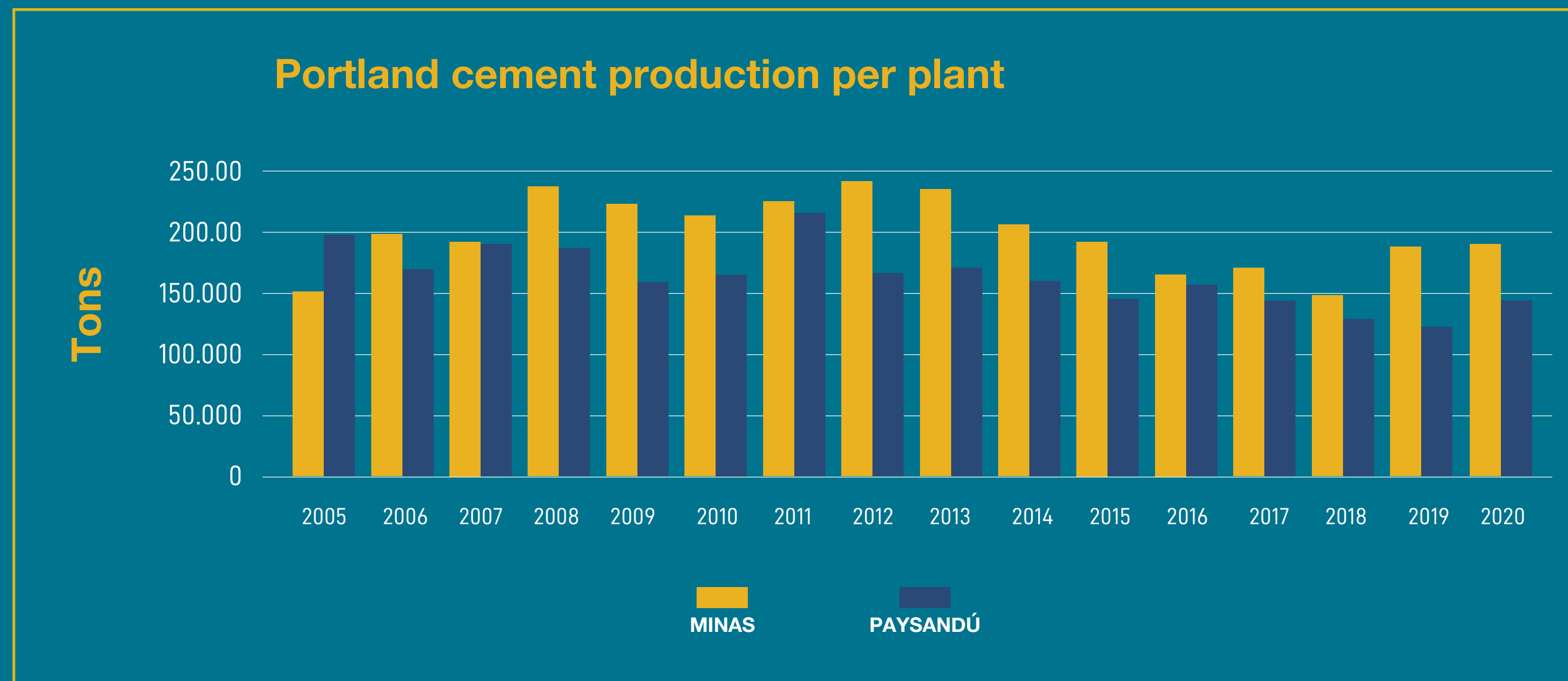
Regarding the production of Portland cement, we produced and commercialize hydraulic cements for the domestic and regional markets. ANCAP owns There are mining assets near its two cement production and shipping plants, one near the city of Minas and the other near the city of Paysandú. These assets are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



Portland cement production per plant

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Minas	156.001	198.080	193.682	239.627	226.490	211.309	227.874	249.188	235.698	206.725	186.681	162.517	173.490	149.459	181.272	184.524
Paysandú	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	122.594	145.226
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	329.750

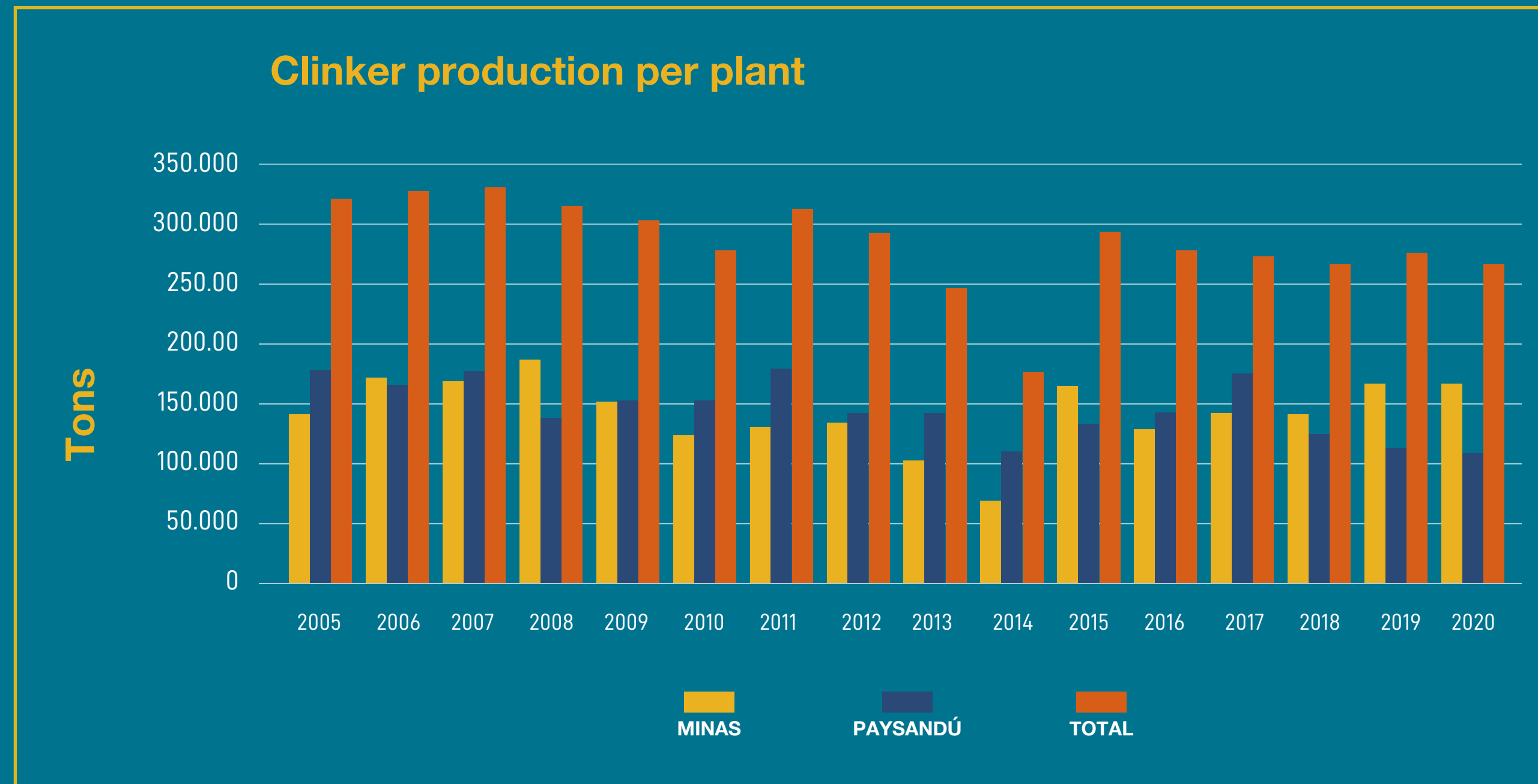
PORTLAND CEMENT PRODUCTION



Clinker (t) production

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Minas	139.692	168.244	161.530	179.802	150.247	123.534	130.581	135.940	100.638	69.619	160.945	131.478	147.991	139.516	165.145	160.336
Paysandú	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	104.914
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	265.250

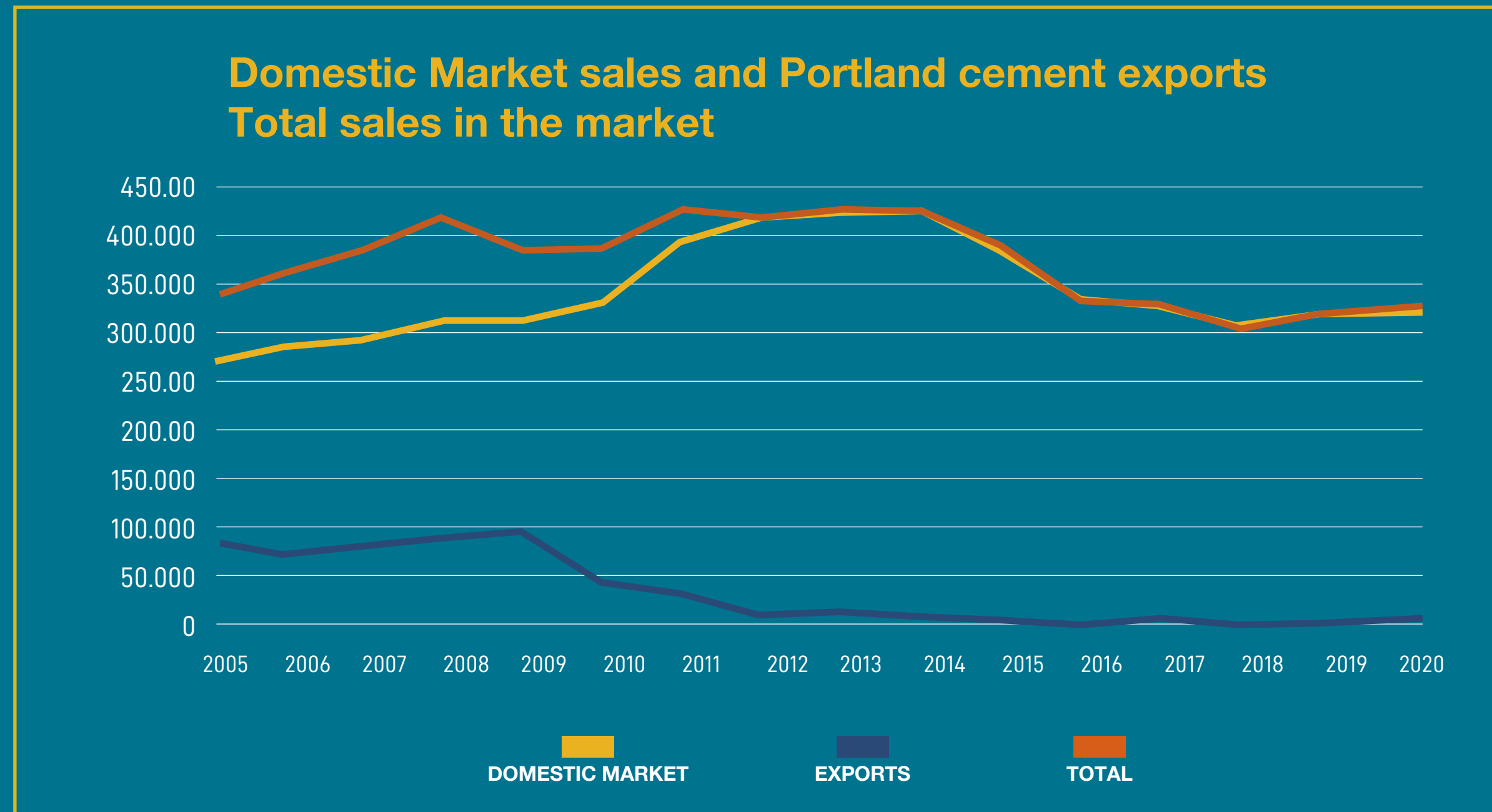
PORTLAND CEMENT PRODUCTION



Domestic Market sales and Portland cement exports

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Domestic	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	322.748
Exports	83.581	69.449	84.204	96.091	61.984	45.578	34.772	5.446	5.965	3.500	1.000	0	392	0	0	336
Total	345.980	360.070	381.148	418.497	380.359	383.166	432.440	421.955	426.690	425.782	378.300	339.330	329.718	304.293	322.492	323.084

PORTLAND CEMENT PRODUCTION



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. Specifically, we advanced in the installation of the third cement mill at the Minas Plant, which will help us meet the demand for cement in Montevideo.

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, mid and long term

The annual production of cement was 145,226 tons at the Paysandú Plant and 184,524 tons at the Minas plant, reaching a total of 329,750 tons. The production and marketing objective of accomplishing 100% fillerized cement packaging (CPF) under the 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 2020, the ANCAP Group sold 322,748 tons of cement in the domestic market, which means that sales in this market were the same as the previous year, all of it produced by ANCAP.

During this year we exported 336 tons.

The UNIT quality certification was maintained by complying with the standards for the different types of cements produced by ANCAP, as well as the certification of quality management system in the cement commercialization and distribution process developed by Cementos del Plata S.A.

INSTITUTIONAL COMMUNICATION



INSTITUTIONAL COMMUNICATION

SEE ALSO
TRANSPARENCY

The main strategic objectives were maintained during 2020: repositioning ANCAP's image and reputation among the population and improving the level of satisfaction and sense of belonging among the company's employees.

During a year heavily impacted by the global health crisis, with the usual information consumption affected transversally, communications at ANCAP had to adapt to a new demand and, at the same time, comply with its aims.

TRANSPARENCY

We planned a proactive communication strategy based on transparency and the generation of quality data. ANCAP communicated its main decisions to the public in the context of the global crisis. The population was informed of the production of liquid and gel alcohol at several shortage moments, as well as of the sanitary protocols adopted to ensure the supply of fuel for all the population and the impact of the crisis on the main sectors of ANCAP.

In March 2020 we launched the company's Twitter account, and through this platform we informed on the industry's main variables throughout the year, such as production volumes, fuel sales, oil

SEE ALSO
REACTING TO THE PANDEMIC

and Portland cement purchases, inventories, demand volumes, biofuels, and income, among others. All this data is backed up and available at www.ancap.com.uy.

On several occasions, we presented statements and exchanged information with the press and opinion leaders about specific items on ANCAP's and our related companies' agendas, always aiming for transparency, opportunity and data accuracy in our communication through the press and institutional channels.

A DIFFERENT KIND OF PANDEMIC

The COVID-19 pandemic impacted all our employees' work routine. Internal communication during this time was aimed at supporting the organization team and every single person as they adapted to new work schemes. The aim was to foster and reflect the unity of our work teams and everyone within the company through specific campaigns with graphic and audiovisual aids to help foster a sense of belonging in these trying times.

Our graphic campaign, featuring our own employees as an added value, promoted the use of face masks at La Teja Refinery. We also featured videos showcasing several of our employees sharing footage of their

everyday experience working remotely or in their usual positions, and we launched hotlines providing psychological support and guidance in gender violence and harassment.

In addition to these cohesion and motivation campaigns, our main aim during the pandemic was to keep the staff aware of the main decisions made by the Board and the COVID-19 Committee, and how they affected the staff. The defined protocols were reinforced by signals and specific posters.

Our main milestone regarding internal communication in 2020 was the launching of a new intranet that broadened or possibilities for communication. The health crisis did not stop this project from developing and, together with the videocalls platform (Microsoft Teams), it was a great ally in the communication of messages and mutual collaboration during the pandemic.

GOVERNANCE, RISK MANAGEMENT AND COMPLIANCE

A background image of a large, curved concrete structure, likely a stadium or arena, with the word "ANCAP" written in large yellow letters on its side. A metal staircase with railings is visible in the foreground on the right side. The image is overlaid with a semi-transparent blue filter.

GOVERNANCE, RISK MANAGEMENT AND COMPLIANCE

SEE ALSO
NEW GOVERNANCE

Continuing with the process of management consolidation initiated in 2019, we advanced in the definition and dissemination of corporate policies on Information Safety, HR Management and Workplace Health and Safety. We also created four Board Support Committees: Finances and Investments, Risk, Ethics and Compliance and HR, which have been working since August 2020, as well as maintaining the Auditing Committee which, due to the new Board, made changes in its integration.

Regarding the Risk Committee, we started working on the implementation of the Risk Integral Management System with ISO 31.000 as a reference standard. As

As part of this process, we revised our Integral Risk Management Policy, as well as the standards and methodology to be implemented by business and support management at the ANCAP Group. First, second and third-line managements were

defined, and a two-level risk taxonomy was approved. Thus, the Risk Chief position, vacant since the creation of the Governance, Risk Management and Compliance management, was occupied in November 2020.

The process of public bidding to tender external audit services came to an end and the selected firm was Grant Thornton Uruguay. The governance of the companies controlled by ANCAP entered a process of change through the creation of the Shared Services Center (CSC), staffed by Matriz ATS Consultancy, with the aim of centralizing the support processes of the group's main controlled companies (DUCSA, ALUR and Cementos de Plata). Coordination among these companies' managements was made possible by having the same directors in the Board of each company.

RELATED COMPANIES



RELATED COMPANIES

ALUR

ALUR – ALCOHOLES DEL URUGUAY S.A.

ALUR is a closed corporation, with ANCAP as the majority shareholder (90.97%) and the remaining interest (9.21%) owned by PDVSA Uruguay (Petróleos de Venezuela S.A. Uruguay). ALUR is dedicated to the production and commercialization of brown and refined sugar and sweeteners, ethanol fuel, biodiesel, animal feed and bioethanol solvents in bulk, bottled alcohol (potable 95° and eucalyptus-scented 70°), bioethanol gel, olein, ANCAP solvents and electric power.

By the end of 2020, US\$ 205.7 million were invoiced, with US\$ 139 million corresponding to biofuels sold to ANCAP (68% of revenues), animal feed (21%), sugar (6%) and 5% to the rest of the products. In Bella Unión, 416,976 tons of sugar cane were harvested and processed on 6,554 hectares. A total of 24,042 m³ of anhydrous alcohol and 21,533 tons of sugar were produced. The surplus electricity sold to UTE was 9,786 MWh.

A total of 54,410 m³ of bioethanol and 48,316 tons of DDGS was produced at the Paysandú Plant. A total of 45,851 tons of biodiesel, 79,248 tons of soybean pellets and 17,089 tons of canola pellets was produced at the Capurro Plant. An historical record production of over 1,500 m³ of ANCAP alcohols and gels was achieved, and over 33,404 liters of used frying oil were collected for biodiesel production.

In addition, ALUR was awarded the DERES recognition for the second time in a row in 2020 for best corporate practices, which led to meeting its Sustainable Development Goals. This recognition was awarded for the production of domestic sanitizers which met the peak demand during the first months of the COVID-19 pandemic and for the ongoing and expanded collection of used frying oils. We also obtained greater efficiencies in energy costs (biomass),

input consumption in the production of biodiesel and bioethanol, and supply and delivery logistics. We also achieved higher sugarcane productivity and continued to work with lower-yield producers.

During 2020 the plants operated with no unplanned interruptions due to the COVID-19 context. Production capacity was adapted to duly meet the fluctuations in the fuel market due to the pandemic. Under the new ALUR/ANCAP biofuel supply contract, ALUR's greater efficiencies continued to result in reductions in the prices paid by ANCAP, thus a significant decrease in the indebtedness level was reached, at US\$ 23.5 million.

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

RELATED COMPANIES

ANC SOL
CABA
CARBOCLOR
CEMENTOS DEL PLATA

ANC SOL S.A.

ANCAP owns 100% of ANCSOL S.A. shares.

Its main activity is developed in Argentina, where it participates, directly or jointly with other companies, in oil prospection, exploration, production, refining, storage, distribution, transport and commercialization.

CABA S.A.

This company has been in the process of liquidation since 2018. 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 liquidation of its assets and partial return of properties to their shareholder. Towards the end of the year, the company signed binding contracts to sell the total remaining stock, with a final deadline for its delivery set on December 31, 2021. On finishing these processes, the properties once occupied by the company shall be totally vacated and returned to their shareholder.

CARBOCLOR S.A.

This is an Argentinian company controlled by ANCAP through ANCSOL S.A., with an 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 in 2017. After discontinuing production and refining activities and agreeing with its creditors to exit bankruptcy proceedings, 100% of its accredited unsecured debts were settled.

In 2020, all industrial activity suffered a steep drop due to the international pandemic situation.

During the first months, the occupation levels in the terminal dropped and storage schemes had to be adapted to suit the market's demand, allocating most of the space to the storage of liquid fuel. This way, the company managed to maintain its profitability.

Based on a permanent search for efficiency, cost reduction and the development of port and storage logistics, it was possible to stabilize EBITDA and operating flows with positive results, giving sustainability and financial independence to the company. The challenge for 2021 is to maintain this new (economic and financial) stability, round off the bankruptcy process and enter an expansion stage.

CEMENTOS DEL PLATA S.A. (CDP)

ANCAP holds a 99.831% controlling interest in this company,



RELATED COMPANIES

CEMENTOS DEL PLATA

with the remaining 0.169% belonging to Loma Negra C.I.A.S.A. CDP distributes and commercializes cements, clinker and other products elaborated by ANCAP's Cement Unit, and produces and sells lime in Treinta y Tres (Lime Unit).

Sales by business unit in 2020 were as follows: the Cement Unit commercialized in the local market 318,839 tons of cement (similar to 2019), 100% produced by ANCAP, and 593 tons of cementitious mortars (a 37% volume increase from 2019). In addition, 62 tons of calmix, a limestone-based mortar (new product launched by CDP in 2020), and 2,424 tons of ANCAP hydrated lime (launched to the market by the end of 2019) were commercialized.

As for the Lime Unit, sales dropped by 30% from 2019, amounting to 83,611 tons, of

which 65,178 were exported to CGT Eletrosul, an Electrical Energy Generation and Transmission Company in south Brazil controlled by Eletrosul, the remainder being commercialized in the local market. The increase in the commercialized volume is explained entirely by the fact that CGT stopped its activity from July to mid-November due to a break down in its facilities and did not consume lime at all during that period. It is also worth mentioning that 99,226 tons of limestone were commercialized in the local market.

The newly incorporated product, Calmix, is elaborated from quicklime produced by CDP mixed with Portland cement, selected sands and additives, then hydrated and packaged by a local company as per our contractual agreement. This product is commercialized through our cement distribution channels. In addition, the cement mortars launched in 2018 (Problock, Flexicrete and Adhefix) are still being commercialized, based on ANCAP-produced cement and hydrated lime produced by ANCAP since 2019.

As for the company's prospects for 2021, the Cement Unit projects domestic market sales of 295,000 tons of cement, 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 operating in the domestic market in the first half of the year, which will imply more competition.

As for the Lime Unit, sales of approximately 156,000 tons of lime are projected, of which 132,000 tons would be to supply CGT (export market), with the rest of the production destined for the domestic market and the Tax-Free Zone. The generation of new businesses related to lime and its derivatives is also expected.

RELATED COMPANIES

CONECTA S.A.
DUCSA

CONECTA S.A.

ANCAP has a 45% controlling interest in the share capital of CONECTA. Since September 30, 2019, the Natural Gas Distribution Trust is held by the remaining shareholder. This Trust was created with the shares that the previous holders delivered to the Uruguayan State as the Trustor, appointing the National Development Corporation as Trustee. The company's main activity is the distribution of natural gas via pipelines in the interior of the country.

During the year, management was jointly carried out with Distribuidora de Gas de Montevideo, which led to a cost reduction for both companies. The budget law of December 2020 passed articles 311 and 312, entitling the Executive Branch to terminate the current concessions of natural gas distribution and grant new concessions by means of a more competitive process.

This process is now being implemented together with the competent authorities. As of December 2020, the number of clients is 5,705 and the distribution network is 461 km long.

Concerning accidents and incidents, only one was reported in February, totaling 316 uninterrupted accident-free workdays.

DUCSA – DISTRIBUIDORA URUGUAYA DE COMBUSTIBLES S.A.

DUCSA is a state capital open corporation founded in 2001, with ANCAP as a 99.77% stakeholder, while the remaining shares are owned by Petrouuguay S.A., also belonging to the ANCAP Group. DUCSA distributes liquid fuels, ANCAP and CHEVRON TEXACO lubricants, and ANCAP LPG, among other products, competing in all the markets in which it operates. In recent years,

it has entered a process of diversification of its lines of business, aiming at technological innovation and the improvement of its value, service and purchase experience.

The 2020 period presented great challenges for DUCSA. The year started off with a fire at the Operations Center of the corporate headquarters, with important structural damage to the building that hindered onsite operations in the first semester. However, operations at DUCSA were not interrupted at all and the incident was handled with transparency towards our business partners and clients. Added to this event, the company faced the global challenge of the COVID-19 pandemic. The ability to adapt to the incident at the beginning of the year, along with the lessons learned from it and, above all, the great commitment of DUCSA's collaborators,



RELATED COMPANIES

DUCSA

made it possible to quickly transition to remote work (except for the tasks done strictly in-person) without a major impact on the service provided. Continued teamwork was essential to keep the focus on the company's aims.

As a consequence of the pandemic, following the shareholder's guidelines of April 2020 and under regulations set by the Planning and Budget Bureau, investments and budgeted expenses were reduced, with the clear aim of ensuring the business continuity. DUCSA has been working on cost reduction for many years, which made it hard to identify potential savings without affecting the quality of the services. In addition, the company is focused on accomplishing relevant objectives in the six pillars of its strategic plan, attaining significant success in the following areas:

Sustainable profitability

An income projection is positive for DUCSA

in all its lines of business, with values considerably higher than those at the end of 2019 (approximately 18.3% in Uruguayan Pesos). The Return on Capital Employed (ROCE) increased, obtaining a 23% indicator.

The company maintained its AA+(uy) Fitch Ratings since 2012, when it entered the stock market with the issuance of Negotiable Obligations and became an capital open corporation.

Proximity to the Customer

Concerning the company's participation in the gas station business, DUCSA increased its market share in gasoline by 0.4% (61.5% of the market) and by 1.6% in diesel (59.8% of the market). The increase in diesel market shares is mainly due to the acquisition of major clients, including the renewal of the agreement with Forestal Oriental S.A., which had assured transport operations and is now adding harvest operations. For 2021, under the current agreement, it is expected to secure

the incremental volumes generated by the second UPM plant, along with incrementing the consumption of lubricants and Adblue.

Also worth mentioning is the constant effort, focused on the end customer, to improve and standardize the marketplace experience at the ANCAP stations network. To that end, DUCSA relies on its Network Development Program, which trains all the staff, actively involving 116 stations. The Program's effectiveness is reflected on the improvement of the Mystery Shopper's indicators, reaching global satisfaction levels for the ANCAP stations of 81.4% (some stations reaching 84.9%). Given that it was impossible to carry out in-person activities, the Program was 100% adapted to virtuality, which kept it uninterrupted.



RELATED COMPANIES

DUCSA

SEE ALSO
ADBLUE PROJECT

In the case of the LPG business, the market share increased by 0.5% (19.6% of the market). Regarding lubricants, the market share also increased for both brands. As reported to the Uruguay Lubricants Chamber, the overall market share reached 57%, of which 36.8% corresponds to the ANCAP line and 20.2% to the Chevron-Texaco line. If the total market is considered, consisting of the recorded imports of lubricants, the market share increase was 2.5%. Additionally, the sale of QUAKER VERKOL special industrial lubricants was added, adding this specific area of the market. The Adblue business also expanded and included Gas Stations through the installation of devices (tanks and dispensers) on strategic spot throughout the country.

This way, 2020 was rounded off with 5 Gas Stations providing our product, which led to a new sales record.

Regarding the “360” shops franchise, active accounts reached 21 by the end of 2020, adding 6 new ones that opened this year. The shops are present in Montevideo and several spots in the rest of the country (San José, Lavalleja, Flores, Canelones, Durazno and Tacuarembó). The franchise now offers different ways to adapt to each target customer’s needs. Regarding the ANCAPuntos Fidelity Program, a redesign was implemented to strengthen an important tool for DUCSA that rewards those who prefer ANCAP every day. Those changes are to be implemented in stages, starting off in 2021.

Finally, regarding actions taken towards the proximity to the customer, in August 2020 DUCSA won the ANCAP call for a new sales spot on the Ruta Interbalnearia highway aligned with the megaproject Car One, between Los Horneros Rd. and Uruguay Ave.

Innovation and development

DUCSA focused its actions on the development and improvement of projects launched in previous years, specifically the “Estaciones ANCAP” application. This app allows customers to pay for their shopping, locating the closest ANCAP Gas Stations and getting directions towards them, among other services. Under the motto ‘App First’, this channel now also offers exclusive deals for its users. During the year, we added online payment for LPG recharge orders, aiming at providing as many online payment methods as possible.

RELATED COMPANIES

DUCSA

The business diversification strategy for Gas Stations continued. Agreements were signed with Corporación Vial del Uruguay (Uruguayan Road Committee), Eco Recicla and Toyota Mobility Services to use gas stations as pick up/drop off spots for rented cars, among other services.

We also launched the workshops SAP S/4 HANA to develop the current version of SAP into a new one, focusing on rethinking the project as a process re-engineering for the work of the ANCAP Group in 2020.

Control and management

Within this pillar, planning works on the ANCAP gas stations network continued, spotting potential market opportunities and threats. Continued efforts were also made to strictly follow the budget for expenses

and investments, in addition to the revision and follow up of the aims and goals set for the year.

Social and environmental commitment

ANCAP fully complied with the schedule to implement the Integrated Management System (SGI) for Quality (9001: 2015), Environment (14001:2018) and Occupational Health and Safety (45001:2018) for the entire company. Regarding ANCAP gas stations, 51 of them were certified or in the process of certification by the Environment Management System (14001:2015) and 7 of them obtained SGI certification.

People development

The process of expansion of corporate management indicators to all collaborators is ongoing since 2019, transversally applying the same criteria for setting

Management indicators according to the company's strategic agenda.

The training focus in 2020 was on Environment, Safety, Occupational Health and Quality aspects (MASSC), resulting in a great contribution and an added value when it comes to three-standard certification. The company also continued to carry out a training plan generating efficiency and knowledge throughout the organization, adapting to new work methodologies, with a special emphasis on remote training and change management.

RELATED COMPANIES

GASODUCTO CRUZ DEL SUR
GAS SAYAGO
GASUR

GASODUCTO CRUZ DEL SUR S.A.

ANCAP holds a 20% interest in GASODUCTO CRUZ DEL SUR S.A. (GCDS), with SHELL as a 40% shareholder and operator, Pan American Energy with 30%, and Wintershall with 10% of the shares. Its main activity is the transportation of natural gas from Punta Lara (Argentina) to Colonia, San José, Canelones and Montevideo (Uruguay), and the supply to industries, distributors and thermoelectric plants. However, its activity is affected by the very low use of its facilities.

Under decree 139/20, new fees were approved for firm service supplied by GCDS (revision granted under the concession agreement), and the maximum fees for non-firm service proposed by GCDS were authorized.

Regarding incidents, 8 minor ones were reported throughout the year, most of them

related to the vandalism of gas stations. There were no severe accidents reported as of December 2020.

GAS SAYAGO S.A.

ANCAP has a 20.65% interest in Gas Sayago, in partnership with UTE, which holds 79.35%. The company has been in liquidation process since February 2020. GAS URUGUAY S.A. - GASUR
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 LPG, by managing two packaging plants owned by ANCAP.

The company's 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 of all its processes, facilities, products and/or services.

The company bases its activities on considering itself part of its customers' business, with set performance and follow-up indicators for all processes and a recently updated quality policy.

The necessary steps were taken to achieve the objectives set for 2020, such as the satisfaction of bulk customers, the maintenance of propane sales and the recovery of the assets related to the closing of plants.

In addition, special safety protocols for the staff were adopted to face the COVID-19 crisis, which allowed the company to continue its packing activities to meet the market's increasing demand.

RELATED COMPANIES

MATRIZ
PAMACOR
PETROURUGUAY
TALOBRAS

MATRIZ – ASISTENCIA TÉCNICA y SERVICIOS S.A.

MATRIZ is a private closed capital company of which ANCAP holds a 99% interest, with DUCSA as a 1% minority shareholder. MATRIZ provides consulting and technical assistance services related to the management of industrial, administrative, managerial, technological, and public administration processes.

In 2020, the company continued assisting its customers according to the strategic guidelines set by its major holder, participating in projects by ANCAP and its related companies, and also started planning and developing the CSC, which shall address several support processes for ANCAP's related companies. This CSC aims at optimizing resources

to help said companies attain further efficiency.

For 2021, the main goal is to migrate the 22 processes to be covered by the CSC from the client companies. By the end of the year, the CSC is expected to be ready and set to achieve the expected efficiency goals in the client companies the following year.

PAMACOR S.A.

ANCAP holds a 99% interest in this company, with Cementos del Plata S.A. as a 1% minority shareholder. Its main activities are the prospection, exploration and exploitation of minerals and their subproducts.

PETROURUGUAY S.A.

PETROURUGUAY S.A. is an Argentinian company, 100% owned by ANCAP, whose purpose is to carry out prospection, exploration,

drilling, exploitation, manufacturing, production, commercialization, import and export activities for liquid and gas hydrocarbons and their derivatives. During this year, the company mainly commercialized gas transport services.

TALOBRAS S.A.

ANCAP holds a 33.33% interest in this company. Another 33.33% is owned by PUDSA (Petrobras Uruguay Distribución S.A.), and 33.33% by Golden Sails Corporation. Its purpose is to provide "intoplane" aircraft fuel services (Jet A1 and Avgas) at the new Terminal of the Carrasco International Airport, through the operation and maintenance of storage and dispatch plants, piping systems and equipment such as refueler trucks and servicers (dispensers on the runway), as well as other related activities.

FINANCIAL STATEMENTS



FINANCIAL STATEMENTS

SUMMARY OF THE ANNUAL REPORT AND VARIATIONS IN THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS FROM ANCAP AND ITS SUBSIDIARIES, AS OF DECEMBER 31, 2020.

ANCAP's total assets as of December 31, 2020, amount to \$63,380,913,340, 4.4 % lower than at the end of the previous year. This increase represents a variance of \$2,904,666,304.

The total change in assets is explained by the 7,6% increase in current assets, valued at \$2,412,195,318, and a decrease of \$492,470,986 (1.4 %) in non-current assets.

The decrease of \$492,470,986 in non-current assets is primarily a consequence of a decrease in the value of Other Investments, including derivative assets (\$831,321,801) and Property, Plant and Equipment (\$282,681,893),

offset by an increase in assets by deferred tax (\$583,507,294).

The variation in Other Investments including non-current derivative assets is due to a decrease in the long-term maturity of coverage instruments in the, currency swaps contracted by ANCAP (\$716,657,519), and interest rate swaps contracted by ALUR S.A. (\$114,664,282).

The reduction in the Property, Plant and Equipment (PPE) line item is mainly attributed to the joint effect of an increase in PPE (\$1,157,654,906), net dispositions (\$283,126,152), amortizations registered in this period (\$1,944,869,151), and finally the net Foreign Currency Translation Effect (\$803,457,010).

Asset variances in Deferred Tax is a result of the temporary difference between the accountable and fiscal basis of assets and liabilities.

When estimating the deferred tax, both at the end of 2020 and 2019, the temporary differences that account for the variations between the accountable and fiscal basis of assets and liabilities are considered, , which impacts the increase in the tax difference of fixed assets. The variance corresponds mainly to ANCAP.

The \$2,412,195,318 decrease in Current Assets (7.6%) corresponds primarily to the variations operated in the Cash and Cash Equivalents line items (\$2,546,155,534), mainly due to a decrease in fixed-term deposits below 90 days in ANCAP (\$3,742,647,712), which is partly offset by ANCAP's bank balance increase (\$958,806,573).

The increase in Commercial Credits and Other Receivables (\$757,538,394) is mainly due to an increase in UTE's credit (\$844,496,520).

FINANCIAL STATEMENTS

The balance of the Inventory line item decreased \$342,170,985 (2.4%) with respect to the balance at the end of 2019. This reflects a \$336,500,770 decrease in ANCAP Finished Products which have a lower average unitary value despite the increased in physical fuel stock,

ANCAP's Total Liabilities decreased by \$2,053,916,342 (5.7%) compared to the end of the previous year. This variance is due to a decrease in Commercial Debts and Other Debts, offset by the increase in Provisions, Financial Debts and Liabilities for Current Tax.

Commercial Debts and Other Debts showed a decrease of \$2,701,869,537. This variance corresponds mainly to Foreign Commercial Debts, which show a decrease of \$2,297,631,659. The variance is explained by

two shipments of crude less pending payment by the end of 2020 than by the end of 2019.

Allowances showed a higher balance (\$261,324,063), mainly due to the creation of Provision for Lawsuits (\$260,476,664).

Financial Debts increased by \$210,925,787. The variance occurred mainly because of the net effect of new financial debts (\$2,179,739,087), debt payment (\$4,032,182,170) and the increase in currency exchange differences and conversion (\$1,953,432,418).

Finally, liabilities for Current Tax increased by \$155,185,988, due mainly to an increase in the payable balance of ANCAP's IRAE (current tax liabilities).

Net Worth

Pursuant to the provisions of Ordinance No. 89 of the Court of Auditors ("Tribunal de Cuentas"),

the income shown in the Net Worth line items, and detailed in the Statement of Equity Changes, reflect the following concepts:

Reinvestment Income corresponds to the exemption for investment income (Article 447 of Law No. 15.903, December 31, 2020), which amounts to \$1,252,629,057, as in the previous year. During the 2020 fiscal year, no income was constituted for this concept since the exemption exclusively comprises taxpayers whose income in the year immediately preceding the execution of the investment does not exceed UI 10,000,000 (ten million indexed units).

The Conversion reserve (\$2,405,332,066) 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.

FINANCIAL STATEMENTS

The Hedge reserve (\$1,415,970,424) resulted from the application of Hedge Accounting to the currency exchange agreement signed with the Central Bank of Uruguay (BCU).

Variations of \$1,000,000,000 in the General Income of the 2020 fiscal year) correspond to DUCSA's accumulated earnings through ANCAP under Board's Resolution N° 527/8/2020 and Planning and Budget Bureau Note N° 016/C/20.

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 1.2 of these Financial Statements.

Also included in note 27.2 of the individual statements and 31.2 of the consolidated statements is the detail of balances and transactions between the companies in the group.

Finally, note 34 of the consolidated financial statements shows information concerning the current and regulatory economic context of the fuel market, allowing an understanding of the company's main operations in the future.

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENT AS OF DECEMBER 31, 2020

In Uruguayan pesos

TC 31122020	42,34	TC 31122019	37,308
-------------	-------	-------------	--------

FINANCIAL STATEMENTS

	Dec-20	Dec-19
ASSETS		
NON-CURRENT ASSETS		
PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT	26.283.280.647	26.565.962.540
INTANGIBLE ASSETS AND CAPITAL GAIN	681.553.385	683.308.436
COMMERCIAL CREDITS AND OTHER RECEIVABLES	205.684.507	238.621.815
INVESTMENT PROPERTY	76.253.133	76.253.133
INVESTMENTS IN SUBSIDIARIES, PARTNER COMPANIES AND JOINT VENTURES	685.460.236	645.440.318
OTHER INVESTMENTS, INCLUDING DERIVATIVE ASSETS	572.340.750	1.403.662.551
DEFERRED TAX ASSETS	5.450.935.762	4.867.428.468
ADVANCE PAYMENTS	112.650.052	79.952.197
TOTAL NON-CURRENT ASSETS	34.068.158.472	34.560.629.458
CURRENT ASSETS		
INVENTORY	13.628.228.533	13.970.399.518
ASSETS FOR SALE		1.194.768
BIOLOGICAL ASSETS	3.986.416	3.550.398
OTHER INVESTMENTS, INCLUDING DERIVATIVE ASSETS	1.740.351.387	1.535.074.464
CURRENT TAX ASSETS (IRAE)	569.068	416.018.907
COMMERCIAL CREDITS AND OTHER RECEIVABLES	4.917.605.166	4.160.066.772
ADVANCE PAYMENTS	592.324.721	662.800.248
CASH AND CASH EQUIVALENTS	8.429.689.577	10.975.845.111
TOTAL CURRENT ASSETS	29.312.754.868	31.724.950.186
TOTAL ASSETS	63.380.913.340	66.285.579.644

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENT AS OF DECEMBER 31, 2020

In Uruguayan pesos

TC 31122020	42,34	TC 31122019	37,308
-------------	-------	-------------	--------

FINANCIAL STATEMENTS

	Dec-20	Dec-19
NET WORTH		
CAPITAL	15.683.193.851	15.683.193.851
CONVERSION RESERVE	2.405.332.066	1.702.978.334
REINVESTMENT INCOME	1.252.629.057	1.252.629.057
HEDGE RESERVES	1.415.970.424	1.555.164.065
RETAINED EARNINGS	7.741.712.609	9.269.646.118
TOTAL NET WORTH ATTRIBUTABLE TO SHAREHOLDERS OF THE PARENT	28.498.838.007	29.463.611.425
MINORITY INTEREST	680.979.442	566.955.986
TOTAL NET WORTH	29.179.817.449	30.030.567.411
LIABILITIES		
NON-CURRENT LIABILITIES		
FINANCIAL DEBT	9.059.580.920	13.768.696.579
EMPLOYEE BENEFITS	181.632.890	159.944.774
COMMERCIAL DEBT AND OTHER DEBTS	48.470.423	890.600.727
ALLOWANCES	120.455.127	69.740.614
DEFERRED TAX LIABILITIES	23.555.288	66.471.295
LIABILITIES FOR INVESTMENTS IN SUBSIDIARIES, PARTNER COMPANIES AND JOINT VENTURES	215.098.315	165.113.828
TOTAL NON-CURRENT LIABILITIES	9.648.792.963	15.120.567.817



CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENT AS OF DECEMBER 31, 2020

In Uruguayan pesos

TC 31122020	42,34	TC 31122019	37,308
-------------	-------	-------------	--------

FINANCIAL STATEMENTS

CURRENT TAX LIABILITIES (IRAE)	196.692.899	41.506.911
FINANCIAL DEBT	8.923.466.534	4.003.425.088
EMPLOYEE BENEFITS	20.000.000	15.000.000
COMMERCIAL DEBT AND OTHER DEBTS	14.654.964.804	16.514.704.037
DEFERRED INCOME	107.896.366	121.135.605
ALLOWANCES	649.282.325	438.672.775
TOTAL CURRENT LIABILITIES	24.552.302.928	21.134.444.416
TOTAL LIABILITIES	34.201.095.891	36.255.012.233
TOTAL LIABILITIES AND NET WORTH	63.380.913.340	66.285.579.644

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENT AS OF DECEMBER 31, 2020

In Uruguayan pesos

	2020	2019
CONTINUING OPERATIONS		
NET INCOME	63.302.628.899	67.350.270.245
COST OF SALES	(51.907.556.723)	(53.886.791.125)
GROSS INCOME	11.395.072.176	13.463.479.120
DISTRIBUTION EXPENSES	(440.085.597)	(384.100.829)
OTHER INCOME	547.125.631	956.548.283
SALES AND ADMINISTRATION EXPENSE	(8.020.201.175)	(7.991.741.915)
OTHER EXPENSE	(454.677.158)	(540.982.502)
IMPAIRMENT LOSSES ON RECEIVABLES	471.999	(32.899.913)
OPERATING INCOME	3.027.705.876	5.470.302.244
NET FINANCIAL INCOME	(2.913.406.369)	(2.942.817.469)
DIVIDENDS AND INTEREST FROM ASSOCIATES AND JOINT VENTURES	(67.746.617)	(287.005.807)
PRE-TAX EARNINGS	46.552.890	2.240.478.968
INCOME TAX EXPENSES	(490.472.973)	(723.779.425)
PROFIT/LOSS FROM CONTINUING OPERATIONS	(443.920.083)	1.516.699.543
DISCONTINUED OPERATIONS		
PROFIT/LOSS FROM DISCONTINUED OPERATIONS, NET OF TAX	(13.209.745)	(3.654.824)
FISCAL PERIOD INCOME	(457.129.828)	1.513.044.719
INCOME ATTRIBUTABLE TO:		
SHAREHOLDERS OF THE PARENT	(510.662.283)	1.464.281.136
MINORITY INTEREST	53.532.455	48.763.583
FISCAL PERIOD INCOME	(457.129.828)	1.513.044.719

FINANCIAL STATEMENTS

FINANCIAL STATEMENTS

PROFIT AND LOSS STATEMENT AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME AS OF DECEMBER 31, 2020

In Uruguayan pesos

	2020	2019
NET INCOME	(457.129.828)	1.513.044.719
OTHER COMPREHENSIVE INCOME		
<i>ITEMS WHICH CANNOT BE RECLASSIFIED INTO PROFIT OR LOSS</i>		
ADJUSTMENTS DUE TO BENEFITS	(16.151.904)	(5.283.579)
REEVALUATIONN OF PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT		
	(16.151.904)	(5.283.579)
<i>ITEMS WHICH MAY BE RECLASSIFIED INTO PROFIT OR LOSS</i>	761.725.411	711.326.886
FOREIGN CURRENCY GAINS FROM THE TRANSLATION OF FOREIGN OPERATIONS	(139.193.641)	1.319.593.663
CASH FLOW HEDGE RESERVE	622.531.770	2.030.920.549
OTHER COMPREHENSIVE INCOME, NET OF TAX	606.379.866	2.025.636.970
TOTAL COMPREHENSIVE INCOME	149.250.038	3.538.681.689
TOTAL COMPREHENSIVE INCOME ATTRIBUTABLE TO:		
COMPANY SHAREHOLDERS	35.226.582	3.427.576.200
MINORITY INTEREST	114.023.456	111.105.489
	149.250.038	3.538.681.689

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENT AS OF DECEMBER 31, 2020

In US dollars (*)

TC 31122020	42,34	TC 31122019	37,308
-------------	-------	-------------	--------

FINANCIAL STATEMENTS

	Dic-20	Dic-19
ASSETS		
NON-CURRENT ASSETS		
PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT	620.767.139	712.071.474
INTANGIBLE ASSETS AND CAPITAL GAIN	16.097.151	18.315.333
COMMERCIAL CREDITS AND OTHER RECEIVABLES	4.857.924	6.395.996
INVESTMENT PROPERTY	1.800.971	2.043.882
INVESTMENTS IN SUBSIDIARIES, PARTNER COMPANIES AND JOINT VENTURES	16.189.425	17.300.319
OTHER INVESTMENTS, INCLUDING DERIVATIVE ASSETS	13.517.731	37.623.634
DEFERRED TAX ASSETS	128.741.988	130.466.079
ADVANCE PAYMENTS	2.660.606	2.143.031
TOTAL NON-CURRENT ASSETS	804.632.935	926.359.747
CURRENT ASSETS		
INVENTORY	321.875.969	374.461.229
ASSETS FOR SALE		32.024
BIOLOGICAL ASSETS	94.152	95.165
OTHER INVESTMENTS, INCLUDING DERIVATIVE ASSETS	41.104.190	41.145.986
CURRENT TAX ASSETS (IRAE)	13.440	11.150.930
COMMERCIAL CREDITS AND OTHER RECEIVABLES	116.145.611	111.506.025
ADVANCE PAYMENTS	13.989.719	17.765.633
CASH AND CASH EQUIVALENTS	199.095.172	294.195.484
TOTAL CURRENT ASSETS	692.318.254	850.352.476
TOTAL ASSETS	1.496.951.189	1.776.712.224

(*) Figures in Uruguayan pesos are expressed at the conversion rate of the end of each fiscal year.

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENT AS OF DECEMBER 31, 2020

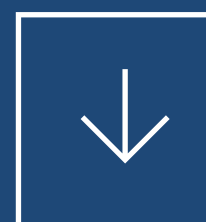
In US dollars (*)

TC 31122020	42,34	TC 31122019	37,308
-------------	-------	-------------	--------

FINANCIAL STATEMENTS

	Dec-20	Dec-19
NET WORTH		
CAPITAL	370.410.814	420.370.801
CONVERSION RESERVE	56.809.921	45.646.465
REINVESTMENT INCOME	29.585.004	33.575.347
HEDGE RESERVES	33.442.854	41.684.466
RETAINED EARNINGS	182.846.306	248.462.692
TOTAL NET WORTH ATTRIBUTABLE TO SHAREHOLDERS OF THE PARENT	673.094.899	789.739.772
MINORITY INTEREST	16.083.596	15.196.633
TOTAL NET WORTH	689.178.494	804.936.405
LIABILITIES		
NON-CURRENT LIABILITIES		
FINANCIAL DEBT	213.972.152,10	369.054.803
EMPLOYEE BENEFITS	4.289.865,14	4.287.144
COMMERCIAL DEBT AND OTHER DEBTS	1.144.790,34	23.871.575
ALLOWANCES	2.844.948,68	1.869.321
DEFERRED TAX LIABILITIES	556.336,51	1.781.690
LIABILITIES FOR INVESTMENTS IN SUBSIDIARIES, PARTNER COMPANIES AND JOINT VENTURES	5.080.262,52	4.425.695
TOTAL NON-CURRENT LIABILITIES	227.888.355	405.290.228

(*) Figures in Uruguayan pesos are expressed at the conversion rate of the end of each fiscal year.



CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENT AS OF DECEMBER 31, 2020

In US dollars (*)

TC 31122020	42,34	TC 31122019	37,308
-------------	-------	-------------	--------

FINANCIAL STATEMENTS

CURRENT TAX LIABILITIES (IRAE)	4.645.557	1.112.547
FINANCIAL DEBT	210.757.358	107.307.416
EMPLOYEE BENEFITS	472.368	402.059
COMMERCIAL DEBT AND OTHER DEBTS	346.125.763	442.658.519
DEFERRED INCOME	2.548.332	3.246.907
ALLOWANCES	15.334.963	11.758.142
TOTAL CURRENT LIABILITIES	579.884.340	566.485.591
TOTAL LIABILITIES	807.772.695	971.775.818
TOTAL LIABILITIES AND NET WORTH	1.496.951.189	1.776.712.224

(*) Figures in Uruguayan pesos are expressed at the conversion rate of the end of each fiscal year.

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENT AS OF DECEMBER 31, 2020

In US dollars (*)

TC 31122020	42,34	TC 31122019	37,308
-------------	-------	-------------	--------

FINANCIAL STATEMENTS

	2020	2019
CONTINUING OPERATIONS		
NET INCOME	1.495.102.241	1.805.250.087
COST OF SALES	(1.225.969.691)	(1.444.376.303)
GROSS INCOME	269.132.550	360.873.784
DISTRIBUTION EXPENSES	(10.394.086)	(10.295.401)
OTHER INCOME	12.922.193	25.639.227
SALES AND ADMINISTRATION EXPENSE	(189.423.741)	(214.209.872)
OTHER EXPENSE	(10.738.714)	(14.500.442)
IMPAIRMENT LOSSES ON RECEIVABLES	11.148	(881.846)
OPERATING INCOME	71.509.350	146.625.449
NET FINANCIAL INCOME	(68.809.787)	(78.878.993)
DIVIDENDS AND INTEREST FROM ASSOCIATES AND JOINT VENTURES	(1.600.062)	(7.692.876)
PRE-TAX EARNINGS	1.099.501	60.053.580
INCOME TAX EXPENSES	(11.584.151)	(19.400.113)
CONTINUING OPERATIONS RESULT	(10.484.650)	40.653.467
DISCONTINUED OPERATIONS		
PROFIT/LOSS FROM DISCONTINUED OPERATIONS, NET OF TAX	(311.992)	(97.964)
FISCAL PERIOD INCOME	(10.796.642)	40.555.503
INCOME ATTRIBUTABLE TO:		
SHAREHOLDERS OF THE PARENT	(12.060.989)	39.248.449
MINORITY INTEREST	1.264.347	1.307.054
NET INCOME	(10.796.642)	40.555.503

(*) Figures in Uruguayan pesos are expressed at the conversion rate of the end of each fiscal year.

PROFIT AND LOSS STATEMENT AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME AS OF DECEMBER 31, 2020

In US dollars (*)

	2020	2019
NET INCOME	(10.796.642)	40.555.503
OTHER COMPREHENSIVE INCOME		
<i>ITEMS WHICH CANNOT BE RECLASSIFIED INTO PROFIT OR LOSS</i>		
ADJUSTMENTS DUE TO BENEFITS	(381.481)	(141.621)
REEVALUATIONN OF PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT		
	(381.481)	(141.621)
<i>ITEMS WHICH MAY BE RECLASSIFIED INTO PROFIT OR LOSS</i>	17.990.680	19.066.337
FOREIGN CURRENCY GAINS FROM THE TRANSLATION OF FOREIGN OPERATIONS	(3.287.521)	35.370.260
CASH FLOW HEDGE RESERVE	14.703.159	54.436.597
OTHER COMPREHENSIVE INCOME, NET OF TAX	14.321.678	54.294.976
TOTAL COMPREHENSIVE INCOME	3.525.036	94.850.479
TOTAL COMPREHENSIVE INCOME ATTRIBUTABLE TO:		
COMPANY SHAREHOLDERS	831.993	91.872.419
MINORITY INTEREST	2.693.043	2.978.061
	3.525.036	94.850.479

FINANCIAL STATEMENTS

(*) Figures in Uruguayan pesos are expressed at the conversion rate of the end of each fiscal year.