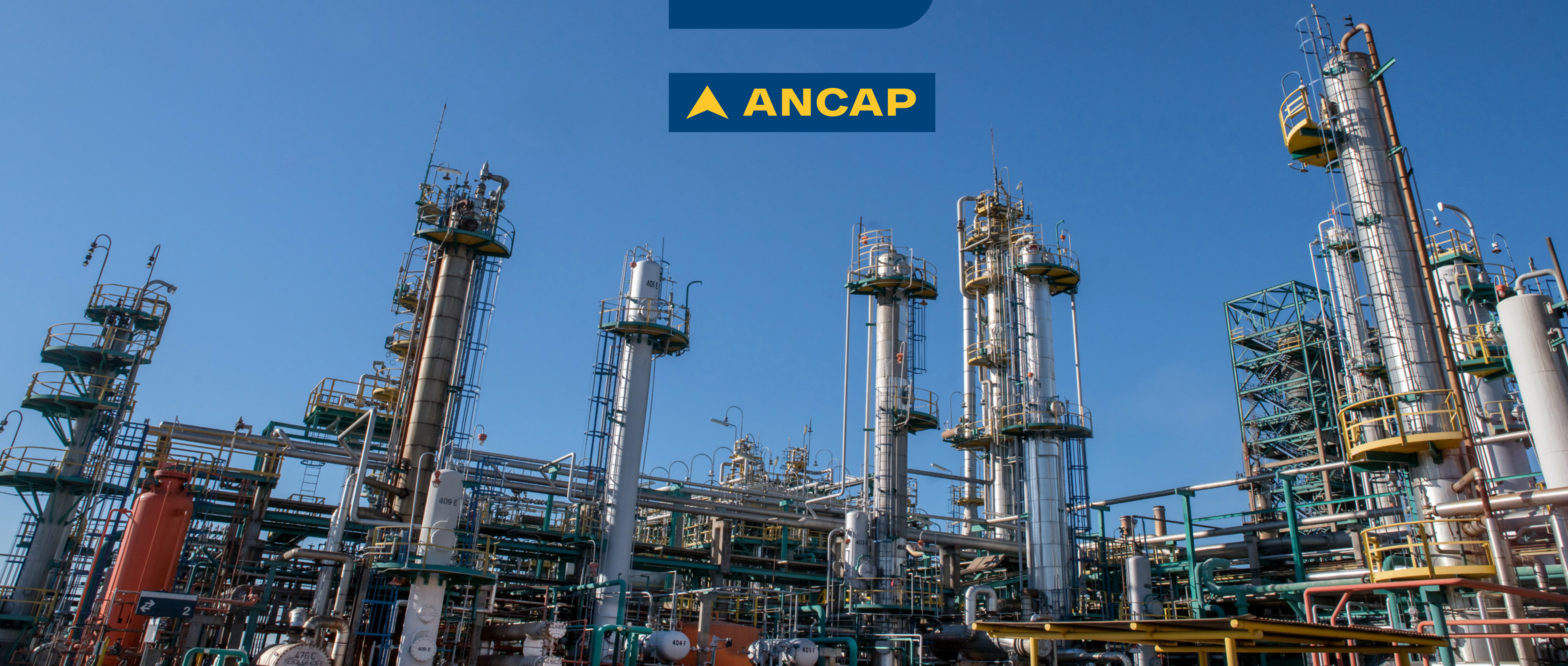


MEMORIA
ANUAL
2025

▲ ANCAP



ÍNDICE

MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS	3	PRODUCCIÓN DE ENERGÉTICOS	18
GERENCIAS	4	PRODUCCIÓN DE PORTLAND	20
ORGANIGRAMA	5	COMERCIAL	22
DIRECTORIO	6	DESARROLLO DE NEGOCIOS	31
MENSAJE DE LA PRESIDENTE	7	LOGÍSTICA	33
MENSAJE DEL GERENTE GENERAL	9	GESTIÓN HUMANA	36
TEMAS DESTACADOS	11	TRANSFORMACIÓN DIGITAL	37
REORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO DE PORTLAND	12	AUDITORÍA Y RIESGOS	41
FORTALECIMIENTO DE LAS PERSONAS	13	MEDIO AMBIENTE SEGURIDAD, SALUD Y CALIDAD	43
SAP S/4 HANA	14	ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	52
CUMPLIMIENTO DE LAS INVERSIONES	15	TRANSICIÓN ENERGÉTICA	53
PILOTO DE HIDRÓGENO VEHICULAR	16	SOSTENIBILIDAD	56
EXPLORACIÓN OFFSHORE	17	ESTADOS CONTABLES	63

MISIÓN

Somos actores relevantes para asegurar la disponibilidad energética asequible y accesible para la población con foco en la promoción de la eficiencia energética y la reducción de las emisiones de carbono. Aseguramos el abastecimiento de nuestros productos energéticos conforme a los más altos estándares de calidad y a las necesidades de la sociedad. Trabajamos en el desarrollo de nuevas energías y la búsqueda constante de la eficiencia, la competitividad y el desarrollo integral de las personas, respetando el medio ambiente y comprometidos con nuestro rol en la comunidad.

VISIÓN

Ser una empresa diversificada de energía, de propiedad estatal, innovadora y eficiente, líder en el mercado uruguayo de combustibles y comprometida con la incorporación de energías renovables, la sustentabilidad y el desarrollo productivo y social del país.

VALORES Y PRINCIPIOS

INTEGRIDAD Y RESPETO

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

TRANSPARENCIA

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

HONESTIDAD

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

RESPONSABILIDAD

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

EFICIENCIA Y EFICACIA

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

DESARROLLO INTEGRAL DEL PERSONAL

Potenciar el desarrollo y la formación integral de las personas que conforman la empresa, estableciendo y fortaleciendo un ambiente laboral de confianza y compromiso, que promueva y facilite la participación, el trabajo en equipo y el respeto, así como la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar.

COMPROMISO CON LA SEGURIDAD, CON LA SALUD Y CON LA PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

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

GERENCIAS

Gerente General

Ing. Nicolás Spinelli

Gerente Comunicación Institucional

Mag. Natalia Arralde

Gerente Auditoría y Riesgo

Cra. Estela Machín

Gerente Servicios Jurídicos

Dr. Leonardo Bianchi

Gerente Producción de Energéticos

Ing. José Pastorino

Gerente Refinación

Ing. Claudia Kalamar

Gerente Planificación y Control

Ing. Ventura Croce

Gerente Mantenimiento

Ing. Mario Rodríguez

Gerente Ingeniería

Ing. Diego Irabedra

Gerente Lubricantes

Ing. Rafael Palombo

Gerente Comercial

Ing. Mauricio Aguadé

Gerente Comercio Exterior

Ing. Nunzia Spagna

Gerente Ventas Mercado Interno

Ing. Sylvia Borghini (interina)

Gerente Desarrollo de Negocios

Ing. Denise Akiki

Gerente Gestión de Suministro

Ing. Ernesto Bastarrica

Gerente Abastecimiento

Pto. Ing. Sergio Sierra

Gerente Logística

Ing. Gonzalo Sánchez

Gerente Gestión de Instalaciones

Ing. Graciela Crespo

Gerente Producción de Portland

Ing. Silvana Pastorini

Gerente Operaciones Portland

Ing. Fernando Acuña

Gerente Desarrollo y Control Portland

Ing. Silvana Pastorini

Gerente Transformación Digital

Ing. María Nela Moreno

Gerente Económico Financiera

Cr. Gustavo Mayola (hasta mayo 2025)

Cra. Valeria Riestra (interina a partir de junio 2025)

Gerente Control de Gestión

Cra. Laura Campos

Gerente Gestión Humana

Ing. Juan Romero

Gerente Medio Ambiente, Seguridad, Salud y Calidad

Ing. Andrea Rivoir

Gerente Estrategia

Ing. Ruben Schiavo

Gerente Transición Energética

Ing. Santiago Ferro

Gerente Alineación Estratégica

Ing. Claudia Velasquez

Gerente Excelencia Operacional

Vacante

SECRETARÍA GENERAL

Secretaria General

Esc./Dra. Viviana Morodo

Pro Secretaria General

Dra. Claudia Saralegui

DIRECTORIO

Secretaría General

Comunicación Institucional

Auditoría y Riesgos

Servicios Jurídicos

Gerencia General

Producción de Energéticos

Comercial

Gestión de Suministro

Producción de Portland

Transformación Digital

Económico Financiera

Gestión Humana

Medio Ambiente, Seguridad, Salud y Calidad

Estrategia

Excelencia Operacional

Refinación

Comercio Exterior

Abastecimiento

Operaciones Portland

Control de Gestión

Transición Energética

Planificación y Control

Ventas Mercado Interno

Logística

Desarrollo y Control Portland

Alineación Estratégica

Mantenimiento

Desarrollo de Negocios

Gestión de Instalaciones

Ingeniería

Lubricantes

DIRECTORIO



Presidente
Cecilia San Román



Vicepresidente
Ignacio Berti



Director
Enrique Moreno



Director
Germán Coutinho



Gerente General
Nicolás Spinelli



Secretaria General
Viviana Morodo

MENSAJE DE LA PRESIDENTE



Ing. Cecilia San Román

El 28 de marzo de 2025 asumí la presidencia del Directorio de ANCAP con gran compromiso, responsabilidad y entusiasmo por los desafíos que implica gestionar una empresa que es el motor del desarrollo nacional y que pertenece a todos los uruguayos.

Durante los nueve meses de esta nueva administración, la gestión estuvo enfocada en la sostenibilidad de la empresa, con una importante priorización en la actualización y mejora de la infraestructura crítica vinculada a la importación, refinación de petróleo y logísticas asociadas. Se revirtió la tendencia con relación a la baja ejecución de las inversiones, que ha llevado a importantes deterioros de los activos de la empresa, provocando accidentes con altos costos de reparación y de remediación de los impactos ambientales, así como pérdida por lucro cesante. En el 2025 se ejecutó la totalidad del presupuesto asignado para inversiones, cuando en anteriores administraciones se ejecutaba en el entorno del 40%.

Asimismo, el año se caracterizó por una fuerte recuperación económica respecto a 2024. El resultado positivo del ejercicio fue producto de una buena utilización de los activos, sumado a un contexto de buenos precios internacionales, bajo un esquema de fijación de precios bimestral que respetó la paridad de importación en la canasta comercializada desde el mes de julio de 2025.

En cuanto al negocio de Portland, que sufre pérdidas desde hace más de 25 años, se realizó un profundo estudio de las condiciones del mismo, lo que permitió arribar a final del año a un plan de acción que pretende lograr su sostenibilidad en el mediano plazo, con el imprescindible compromiso de todos los actores involucrados.

En materia de desarrollo de energéticos nuevos y/o autóctonos, se mantiene una cartera de contratos multi-cliente junto con contratos de Exploración y Producción en las siete áreas offshore dentro de nuestro mar territorial. Los operadores progresaron en sus compromisos del primer subperíodo, habiendo obtenido las autorizaciones ambientales previas para la realización de actividades de sísmica.

Se retomó el proyecto piloto de hidrógeno vehicular para el transporte pesado, con el objetivo de realizar la curva de aprendizaje del uso de esa tecnología y generar las capacidades nacionales necesarias para un desarrollo robusto en el futuro.

Luego de obtener resultados promisorios de prefactibilidad técnica, económico-financiera y comercial para el proyecto de producción de combustibles sustentables en la refinería (HEFA), se continuó avanzando en el diseño del modelo de negocios, la búsqueda de socios estratégicos y la ingeniería básica para el proyecto.

En cuanto al uso del gas natural como energético de transición, se firmó un contrato de provisión de gas natural desde Argentina con la empresa Pluspetrol, a un precio conveniente y estable a lo largo del año, que no solo favorece a los actuales consumidores, sino que representa una oportunidad para potenciar el uso de ese combustible, tanto a nivel industrial como en el transporte de larga distancia de carga pesada o de pasajeros.

Las personas que integran la empresa ocupan un lugar central en la consecución de los logros mencionados, así como de otros tantos que forman parte del diario accionar. La sostenibilidad también se construye puertas adentro, con equipos profesionales, motivados y conscientes del valor de su trabajo. La revisión y actualización de la organización del trabajo y el fortalecimiento de las personas que conforman ANCAP, es una necesidad ineludible para una empresa estatal que desarrolla su actividad en entornos cada vez más desafiantes. Resulta imprescindible impulsar y acelerar una evolución cultural, renovar liderazgos y fortalecer las capacidades técnicas y humanas que permitan actualizar y potenciar la gestión.

El contexto energético nacional y global plantea exigencias y retos crecientes en materia económica, tecnológica, ambiental y social. Nuestro objetivo es claro: seguir avanzando hacia una gestión sostenible, fortalecer la empresa, invertir con responsabilidad y asegurar que la energía continúe siendo un factor de desarrollo, equidad y cohesión social.

Es responsabilidad de cada uno de quienes integramos ANCAP trabajar comprometidamente para potenciar y actualizar a la empresa, siendo conscientes de que estamos administrando los dineros de los uruguayos y que la riqueza que pueda generar ANCAP aportará recursos para la implementación de políticas públicas en beneficio de toda la sociedad.

En 2025 promovimos el diálogo permanente con los trabajadores, convencidos de que la transparencia y la participación fortalecen la gestión y legitiman el accionar de la empresa pública. Además de acuerdos concretos por sector, se trabaja en el desarrollo de un vínculo virtuoso con los trabajadores, a través de un convenio colectivo donde se establezcan los derechos y obligaciones de los trabajadores y la administración, donde se garanticen condiciones justas, respetuosas y que, por sobre todo, permitan el desarrollo sustentable de la empresa, fin último y común de todos quienes creemos profundamente en el rol de las empresas públicas y su impacto en el desarrollo productivo y social de nuestra nación.



En lo personal me comprometo a continuar trabajando con responsabilidad, transparencia y vocación de servicio, convencida de que una empresa pública sostenible y socialmente responsable es una herramienta fundamental para construir un futuro mejor para todas y todos los uruguayos.

MENSAJE DEL GERENTE GENERAL



Ing. Nicolás Spinelli

En 2025 ANCAP transitó un año de consolidación operativa y recuperación económica, en un contexto que combinó desafíos relevantes con avances significativos en la agenda estratégica y prioritaria de la empresa. Se mantuvo en todo momento el abastecimiento del mercado interno, preservando la seguridad de la cadena de suministro y profundizando el foco en la eficiencia y el control de los costos gestionables.

En términos operativos, el año se caracterizó por un muy buen desempeño de la refinería de La Teja durante los primeros meses, alcanzándose niveles récord de procesamiento de crudo como resultado de las mejoras incorporadas en la parada de mantenimiento mayor culminada en 2024.

Posteriormente, un desperfecto en la línea submarina de conexión a la boya petrolera afectó la descarga de crudo durante aproximadamente 50 días, lo que obligó a detener temporalmente la operación. Superado este evento, se retomó la actividad con normalidad, destacándose la capacidad de respuesta de la organización y la resiliencia de la infraestructura logística.

Las ventas de combustibles en el mercado interno alcanzaron niveles históricos, con récords en gasolinas y gasoil, reflejado también en el posicionamiento de la red ANCAP. El desempeño de la refinería, la evolución de las ventas, junto con condiciones internacionales favorables en términos de precios y márgenes de refinación, permitió a la empresa cerrar el ejercicio con resultados positivos a nivel global.

Durante el año cobró especial relevancia la definición de una hoja de ruta de priorización de iniciativas a cinco años, construida a partir de un diagnóstico integral de la organización. Este proceso permitió ordenar y jerarquizar inversiones y proyectos, con foco en aquellos activos y capacidades que generan mayor valor, y constituye un pilar central para fortalecer la sostenibilidad de ANCAP en un contexto de transformación del sector energético. En este marco, se avanzó en la creación del área de Excelencia Operacional, concebida como una herramienta clave para transitar hacia la ANCAP del futuro, con hitos y objetivos concretos. Su alcance abarca tanto los procesos industriales como los procesos transversales de la organización, con el objetivo de impulsar la mejora continua y consolidar una gestión más integrada.

En un contexto de recambio generacional, esta iniciativa busca además promover la instauración de una cultura de excelencia que permita evolucionar desde una lógica de respuesta ante contingencias hacia una gestión basada en la previsión, la planificación ordenada y la toma de decisiones sustentada en información. En este sentido, y en línea con la hoja de ruta definida, ya se ha avanzado en la identificación y puesta en marcha de un conjunto de iniciativas preliminares que sientan las bases de esta transformación.

En coordinación con el Poder Ejecutivo, se avanzó en el diseño de herramientas que contribuyan a la estabilidad del negocio, incluyendo el desarrollo de un esquema de coberturas financieras alineado con el nuevo sistema de fijación de precios de los combustibles, implementado con periodicidad bimestral y en referencia a la paridad de importación.

También se destacan definiciones vinculadas a la automatización de procesos de blending, intervenciones en el parque de tanques, mejoras en eficiencia energética y programas de reutilización de agua. Asimismo, se avanzó en el fortalecimiento de los sistemas de gestión, incluyendo la evolución del sistema ERP con nuevos módulos enfocados en costos y producción.

En el área de Exploración y Producción, se mantuvo el impulso a la actividad offshore en la plataforma continental uruguaya, donde se observa un incremento sostenido en la cantidad y calidad de los actores vinculados. Durante el año se trabajó activamente en la concreción de campañas sísmicas y en la preparación de las condiciones necesarias para la perforación de un futuro pozo exploratorio, consolidando así el interés y la inversión en el país.

En materia de transición energética, ANCAP continuó dando pasos en la construcción de nuevas cadenas de valor. Se retomó el proyecto de hidrógeno vehicular, avanzando en su etapa de prefactibilidad, con foco en el desarrollo de capacidades para la producción, almacenamiento y uso de hidrógeno verde en el transporte pesado.

Asimismo, el Grupo ANCAP, a través de ALUR, avanzó en instancias de intercambio y desarrollo de acuerdos técnicos orientados al potencial aprovechamiento del CO₂ biogénico generado en sus procesos, procurando posicionarse como proveedor en futuras cadenas de valor vinculadas a combustibles sintéticos.

En esta misma línea, se avanzó en el proyecto de actualización de las unidades de proceso de refinería apuntando a un módulo de bio-refinación. Luego de resultados promisorios en la etapa de prefactibilidad, se continuó con el diseño del modelo de negocios, la identificación de socios estratégicos y el desarrollo de la ingeniería básica de una unidad HEFA para la producción de diésel renovable y combustibles sostenibles de aviación. Este proyecto se encuentra sujeto a las condiciones de viabilidad técnica, económica y comercial, así como a la concreción de los acuerdos necesarios para su implementación.

Por su parte, el negocio de Portland continuó representando un desafío estructural para ANCAP. En este sentido, durante 2025 se avanzó de manera decidida, en conjunto con el Poder Ejecutivo, en la definición de una hoja de ruta y un plan de acción orientado a su viabilidad futura. La concreción de acuerdos a todo nivel resulta clave



para este proceso, dado el impacto significativo que este negocio tiene sobre los resultados y la sostenibilidad del conjunto del Grupo ANCAP.

El negocio de lubricantes mantuvo un desempeño positivo, apoyado en la optimización de formulaciones, la diversificación de proveedores y el desarrollo de nuevos productos, lo que permitió mejorar la competitividad del portafolio. En gas natural, se concretó un nuevo contrato de suministro que mejora las condiciones de abastecimiento, junto con la renovación de acuerdos de transporte y distribución, garantizando la continuidad del servicio.

En cuanto a las empresas del Grupo, DUCSA consolidó un muy buen desempeño, fortaleciendo su posicionamiento en el mercado. ALUR continuó cumpliendo un rol relevante desde el punto de vista productivo, ambiental y social, alcanzando niveles récord de producción en su planta de Paysandú. CARBOCLOR profundizó su consolidación como plataforma logística en Argentina, mientras que MATRIZ continuó fortaleciendo su rol como proveedor de servicios compartidos.

Es de destacar muy especialmente el compromiso, la capacidad técnica y la dedicación de todo el equipo de ANCAP, que una vez más respondió con profesionalismo ante los desafíos del año. Los avances logrados son el resultado del trabajo colectivo y constituyen una base sólida para continuar fortaleciendo a ANCAP.

TEMAS DESTACADOS



REORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO DE PORTLAND



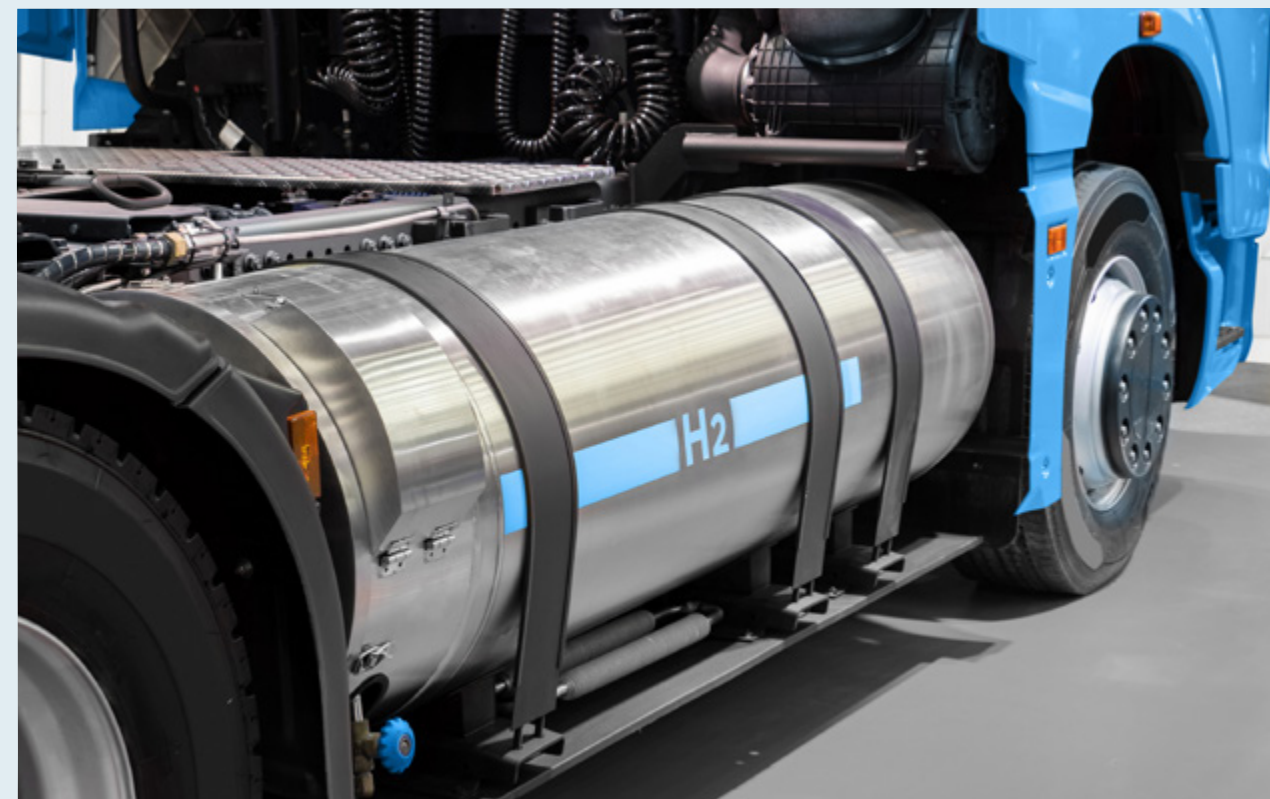
FORTALECIMIENTO DE LAS PERSONAS



SAP S/4 HANA



CUMPLIMIENTO DE LAS INVERSIONES



PILOTO DE HIDRÓGENO VEHICULAR



EXPLORACIÓN OFFSHORE

REORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO DE PORTLAND



Una mejor configuración industrial

El negocio de Portland en el año 2025 arrojó un resultado operativo negativo de 31 millones de dólares, continuando con su tendencia deficitaria histórica de los últimos 25 años.

Si bien en las últimas administraciones se han tomado acciones para intentar revertir estos resultados, las mismas han apuntado específicamente a reducir costos, lo que ha impactado en tanto la dotación como en los presupuestos operativos y de las inversiones, conduciendo a las plantas industriales a un estado de baja confiabilidad operativa. Ante esta realidad, y luego de un frustrado proceso de intento de asociación llevado adelante por la anterior administración, durante 2025 se realizó un profundo análisis del estado del negocio y de las posibles alternativas, evaluando diferentes configuraciones de escenarios productivos, que van desde la operación con solo una planta y con inversiones mandatorias, a la operación y actualización tecnológica de la totalidad de las plantas.

Si bien estos son ejercicios teóricos de realidades cambiantes, proporcionaron un marco que permitió definir un plan de reconfiguración del negocio de Portland, tendiente a fortalecer su sostenibilidad, eficiencia y competitividad previo a la finalización del año.

Dada la situación actual de la industria, el estado físico de las plantas, los recursos humanos involucrados, las inversiones requeridas y el eventual impacto en las localidades donde se encuentran las plantas productoras de cemento, la reconfiguración mencionada requiere de la combinación de decisiones estructurales de corto, mediano y largo plazo.

Por esta razón, el directorio entendió oportuno avanzar potenciando la operación de planta Minas, con el objetivo de producir la totalidad de clinker, manteniendo la molienda en planta Minas y Paysandú, en función de la demanda local y la dotación eficiente de personal.

Vinculado a dicho plan se pautaron las necesidades de inversión para los próximos años, catalogadas en materia de seguridad, medio ambiente y continuidad operativa.

La reconfiguración del negocio de Portland no constituye únicamente una reorganización administrativa, sino una transformación estructural que tiene como propósito recuperar disciplina industrial, fortalecer la gobernanza, maximizar la utilización de activos y defender el mercado en manos de ANCAP, reduciendo las pérdidas económicas en forma sostenida.

FORTALECIMIENTO DE LAS PERSONAS



El valor de nuestra gente

ANCAP tiene 2.100 funcionarios que cumplen las más diversas tareas en plantas industriales, oficinas, carreteras, ríos y hasta en el mar, a lo largo y ancho del país. El fortalecimiento de los equipos y los vínculos entre esas personas, así como del sentido de pertenencia a la empresa, ha sido uno de los objetivos primordiales de la Administración en 2025.

A tales efectos, se definió que las vacantes a cubrir que surjan en la organización, sin distinción de niveles, se proveerán mediante procesos selectivos, de forma de garantizar la idoneidad, transparencia e igualdad en el acceso a los cargos. De esta forma, los funcionarios son valorados por sus conocimientos, habilidades y experiencia, permitiendo así construir una carrera funcional basada en pilares profesionales y enriqueciendo a la organización con los mejores talentos.

Existe un recambio generacional significativo en posiciones de dirección en curso en la empresa, por lo cual se emprendieron diversas iniciativas para preparar a la organización. Entre ellas se realizó el programa Líderes formando líderes, en el que participó la mayoría de los gerentes de ANCAP involucrados en el proceso, sobre las formas de transmitir la experiencia a los colaboradores subalternos, la manera de dejar un legado.

Se realizó, asimismo, un estudio, por parte de la consultora Deloitte, para definir los puestos críticos de la organización y las herramientas para preparar relevos en aquellas posiciones de mayor especificidad.

Durante el año, se hizo especial énfasis en diferentes iniciativas que propendieron a la transformación cultural en la empresa, hacia la identificación de valores que no sean genéricos, sino que sean cercanos a la realidad diaria del funcionario de ANCAP.

Una de las acciones más relevantes fue el inicio del trabajo con FANCAP hacia la firma de un convenio colectivo, en el entendido de que el sindicato es un actor estratégico, clave en el éxito de la empresa. En 2025 se firmó el compromiso y se sentaron las bases para alcanzar un nuevo convenio en 2026.

SAP S/4 HANA

Se afianza la gestión del Grupo ANCAP

Durante 2025 se trabajó en la implementación del programa SAP S/4 Hana en ALUR y surgieron desafíos que obligaron a la incorporación de módulos nuevos, que no estaban previstos en el alcance original, en lo relacionado con los procesos de caña de azúcar y los contratos con los productores de Bella Unión, departamento de Artigas.

Se contrató a la empresa Vistex, que se especializa en el módulo Grower management, referido a la relación con los productores, que maneja variables como cantidad de hectáreas, semillas, control de los riegos, el momento de la cosecha y también todo lo relativo a lo contractual, que en este caso incluye los convenios con los productores: financiaciones y parámetros de cantidad y calidad que se establecen por contrato año a año.

Quedó todo listo para usar el módulo dentro del programa SAP S/4 Hana para la zafra 2026, con lo cual habrá un control mucho más efectivo de todo el proceso.

La próxima instancia de implementación del programa SAP/4 Hana se realizará en DUCSA, luego en ANCAP y por último en Cementos del Plata, lo que se espera finalice durante el año 2030.

El plan de implementación de SAP S/4 Hana en ANCAP, DUCSA, ALUR, Cementos del Plata y Matriz responde a la necesidad de disponer de una plataforma de gestión común para las principales empresas del grupo y llevar los mismos modelos de procesos con las mejores prácticas de la industria.

Se trata de un programa de dimensiones extraordinarias, con un equipo de 300 personas y varios proveedores. Es un programa de gestión, que implica cambiar las prácticas de abastecimiento, compras y materiales, ventas, logística primaria y secundaria, producción, mantenimiento, gestión humana, gestión de medio ambiente, riesgos y también todo lo que se refiere a lo económico financiero.

Es el primer programa que involucra a las cinco empresas principales del Grupo, en la estandarización de más de 50 procesos, con la participación de uno de cada diez funcionarios de las cinco empresas, lo que implica una gran profundización del funcionamiento del Grupo ANCAP.

CUMPLIMIENTO DE LAS INVERSIONES



Fortalecimiento y desarrollo de nuestros activos

Las inversiones de ANCAP en los últimos años han sido, por diversas razones, muy inferiores a lo pautado con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP). En 2025 se desarrollaron nuevos procesos internos para agilizar la ejecución de las inversiones, de tal manera que se realicen las compras sin dilaciones innecesarias y con una gran claridad en la planificación y la gestión de las inversiones, de acuerdo a lo que la empresa necesita.

En 2025, año de cambio de gobierno y de definición del presupuesto nacional, se cumplió con el 92% de las inversiones planificadas y aprobadas por la OPP, referidas al presupuesto 2025 estipulado por la administración anterior. Tomando en cuenta el nuevo presupuesto, aprobado en la penúltima semana del año, el monto ejecutado fue del 130%, dada la reducción del monto autorizado.

Entre las inversiones del año merece destaque la construcción del muelle en la planta de Paysandú, para la descarga de combustibles vía fluvial; las obras comenzaron en 2024 y se espera que el muelle esté operativo a mediados de 2027, lo que bajará los costos para el abastecimiento del norte del país y asegurará el abastecimiento aún en condiciones climáticas complejas.

Otro proyecto prioritario es el diseño y construcción de buque ANCAP X, en sustitución de la actual embarcación ANCAP VIII –en funciones desde hace 45 años– en Terminal del Este, para operaciones de descarga, inspecciones y mantenimiento de la boya petrolera

También se ejecutaron obras como la remodelación del sistema de protección contra incendios en La Tablada, que se espera esté lista en 2026.

Otro emprendimiento, iniciado en 2023, es la remediación de los suelos de la refinería de La Teja, así como el mantenimiento de los tanques de almacenamiento de La Teja, La Tablada y Terminal del Este.

Se inició el proceso de adecuación transitoria del laboratorio de refinación en La Teja, y se autorizó la construcción del nuevo, en cumplimiento de las normas de seguridad y salud de los trabajadores y adecuación a las metodologías y procedimientos de los ensayos, proyecto pendiente desde hace décadas.

PILOTO DE HIDRÓGENO VEHICULAR



Hidrógeno verde para abrir caminos

La producción de hidrógeno ha sido establecida como uno de los cometidos de ANCAP, desde hace ya varios años. En base a ese cometido, se han identificado proyectos de diversa escala, tanto en lo que se refiere al nivel de producción como al tiempo que requiere su desarrollo.

En 2025 se definió como prioridad realizar un proyecto a escala pequeña, con un piloto para movilidad a hidrógeno verde para transporte pesado, con el objetivo de que se concrete a corto plazo y que ANCAP se posicione como un referente y que se genere conocimiento y experiencia en la empresa y en el país.

La experiencia generará conocimiento, tanto en ANCAP como en UTE y la Academia, en actividades como el manejo de electrolizadores o en el aprovechamiento de la energía eléctrica renovable, cuando hubiera exceso.

Durante el año se trabajó en el modelo conceptual y en el análisis técnico y económico para instalar una planta de carga para camiones de la flota de ANCAP, que estaría operativa en 2028, con una inversión del orden de unos 10 millones de dólares.

Se comprarán camiones especiales, que son vehículos eléctricos, en los que la electricidad se genera en una celda de combustible con el hidrógeno. Llevan tanques donde se pone el hidrógeno verde comprimido y ahí mismo se genera la electricidad que mueve el camión.

Las instalaciones podrán abastecer hasta ocho camiones, aunque en un inicio serán dos o tres camiones de ANCAP. La iniciativa fortalece el posicionamiento de la empresa y de Uruguay como líder en tecnología de combustibles sustentables.

EXPLORACIÓN OFFSHORE



Gran interés por la exploración de hidrocarburos en el offshore uruguayo

La exploración de hidrocarburos se ha incrementado de forma ininterrumpida, en cuanto al número de contratos, datos generados e ingresos, desde que en 2007 ANCAP creó la gerencia de Exploración y Producción.

En 2016 se perforó un pozo que no encontró hidrocarburos pero toda la información generada es propiedad de ANCAP y sobre esos datos se continuó trabajando en nuevas interpretaciones, que son los cimientos de una nueva fase de exploración.

La situación en 2025 es que Uruguay tiene todo el offshore con contratos vigentes con empresas petroleras para la exploración y eventual producción de hidrocarburos.

Durante el año ingresó una cifra muy cercana a los 12 millones de dólares por concepto de venta de datos, una cifra récord, que refleja una actividad en ebullición, a raíz del gran interés de las empresas petroleras en explorar en Uruguay, las cuales, para definir su estrategia de exploración, compran los datos que existen para mapear las zonas de mayor interés y decidir sus próximos pasos. Esa información tiene que ver principalmente con sísmica 3D (un método remoto para obtener imágenes del subsuelo) lo que permite trabajar con mayor detalle en la identificación de prospectos. Todos los trabajos exploratorios se realizan a costo y riesgo de las empresas interesadas pero ANCAP es el propietario de toda la información generada y otorga el derecho de uso mientras el contrato esté vigente.

Las cinco empresas que tienen los siete contratos vigentes en el offshore uruguayo son Shell, Chevron, Challenger, APA e YPF. A ellas se incorporarán nuevos socios de esos mismo contratos, en una práctica estándar que se realiza para compartir el riesgo exploratorio.

Estas empresas han trabajado con nuevos procesamientos sobre los datos existentes pero en 2026 habrá nuevas campañas de sísmica 3D en un área de entre siete y ocho mil kilómetros cuadrados, en las áreas OFF 1 y OFF 4. En 2025 las empresas estuvieron trabajando en los permisos ante el Ministerio de Ambiente y ANCAP ha participado como articulador en ese proceso, con las mayores exigencias de cuidado ambiental que hay en el mundo.

A fines de 2026 se va a perforar un nuevo pozo, por parte de APA Corporation. En el offshore uruguayo –un área de 120 mil kilómetros cuadrados– se ha perforado solo tres pozos, dos de ellos en 1976, en aguas poco profundas, muy lejos de donde está el foco de interés en la actualidad.

PRODUCCIÓN DE ENERGÉTICOS



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

La gestión de esta área se ha enfocado en asegurar el abastecimiento del mercado nacional, incluyendo el control de los costos gestionables, la seguridad de la operación de la cadena de suministro y el fortalecimiento de la seguridad de las operaciones.

En cuanto a la calidad de productos, la calidad de gasolinas y gasoil 10S producida por ANCAP se equipara con la más exigente calidad europea. La pauta de mezcla de bioetanol se mantuvo al mismo nivel del año anterior.

Al cierre de 2025, la materia prima procesada fue de 2,34 millones de metros cúbicos, lo que incluye el procesamiento de petróleo crudo (2,27 millones de metros cúbicos) y otras materias primas. Lo anterior equivale a un procesamiento de crudo de 39.000 barriles diarios.

Durante los meses de agosto y setiembre se produjo un desperfecto en la boya petrolera que impidió la descarga de petróleo crudo por un período de 50 días. Por esa razón, las unidades de la refinería no pudieron procesar desde el 17 de agosto al 7 de octubre, lo cual se reflejó en la reducción del volumen refinado de crudo anual respecto a otros años.

En consonancia con lo anterior, durante 2025 se realizó la importación de 14,1 millones de barriles de petróleo crudo, adquirido en mercados internacionales en forma spot. La calidad promedio de los crudos procesados ha sido de 40°API y tenor de azufre 0.18 % en masa.

La coyuntura internacional ha llevado a que los márgenes de refinación hayan aumentado respecto al año 2024 para situarse en valores similares a los registrados en 2023.



Metas trazadas y logros obtenidos

Para 2025 se cumplió con las diversas metas de desempeño operativo que se habían fijado.

- Utilización de unidades (valor complejo de utilización del complejo refinador, que incluye el aporte ponderado de cada unidad). La meta fue fijada en 73% y se superó dicho valor.
- Disponibilidad mecánica de Unidades, que reporta las horas del año en que por motivos mecánicos no es posible la operación de una Unidad, la meta planteada fue de 98% alcanzó dicho valor.
- Índice de intensidad energética, (medida de la eficiencia de utilización de la energía en el proceso productivo). El valor alcanzado fue 116% con lo que se cumplió la meta de no superar el 117%; esto se explica por el cumplimiento de la meta prevista de utilización de unidades
- Con respecto a los inventarios de crudo y productos, se fijó una meta de 635 mil metros cúbicos promedio de crudo y productos totales y finalmente se cumplió con dicho valor.

Lineamientos generales

La Gerencia Producción de Energéticos participa en las iniciativas estratégicas que ha definido la empresa, liderando algunos proyectos y participando activamente en otros. Entre ellos, se encuentran los proyectos de procesamiento de materias primas renovables para producir gas oil y combustible de aviación sostenibles, en vías de adjudicación. Se encuentra en estudio alternativas de automatización de blending y gestión de parque de tanques para minimizar los tiempos y los costos de poner en especificación los productos, así como alternativas de electrificación del servicio de calefacción en parque de tanques como mejora de la eficiencia de consumo energético y la consecuente reducción de emisiones de las operaciones. Se continúa avanzando, desde 2016, en el programa de racionalización y reutilización de agua con foco en los proyectos de reúso del efluente para la torre de enfriamiento y sustitución de la fuente para uso industrial.

PRODUCCIÓN DE PORTLAND



Se planificó la operación de los hornos de producción de clinker y de cemento en ambas plantas, de manera alternada, con movimiento de personal entre plantas, para completar parcialmente las planillas de turnos, con el objetivo de maximizar las producciones de ambos procesos.

Durante el año hubo problemas de disponibilidad mecánica en el horno de Minas, provocada principalmente por una demora en el arribo de insumos necesarios para el mantenimiento programado, así como una rotura de gorrón del molino de pasta, por fatiga.

Por su parte, las medidas sindicales (no a la realización de horas extras, no al cambio de turno y no a los movimientos de operarios de Paysandú a Minas) tomadas entre los meses de julio y setiembre, no permitieron la operación de los hornos en ninguna de las plantas, al no poderse completar, como mínimo, tres planillas turnantes.

Frente a esos eventos, se compró 9.179 toneladas de Clinker, a los efectos de atender la demanda.

Durante el año se realizaron ventas de ANCAP, con producción propia en el mercado interno, por un volumen de 238.009 toneladas de cemento, y 4.801 toneladas de clinker.

Con el objetivo de pasar la venta de cemento granel de Cemento Portland Normal (CPN) a Cemento Portland Filler (CPF), se realizaron las pruebas de laboratorio y producción, en ambas plantas. El resultado fue exitoso, por lo cual se logró discontinuar la producción de CPN y a partir del mes de abril se pudo abastecer a todo el mercado granulero con CPF. Este cambio de producto no solo significa una reducción de costos sino también una reducción de emisiones de CO₂ a la atmósfera, en cumplimiento con los compromisos ambientales asumidos por ANCAP.

En cuanto a la gestión de activos del negocio, en el marco de la optimización de los permisos mineros de ANCAP y Pamacor SA, quedaron operativos los permisos de los yacimientos Queguay Oeste (caliza) y Blanquillo (aportante de fundentes).

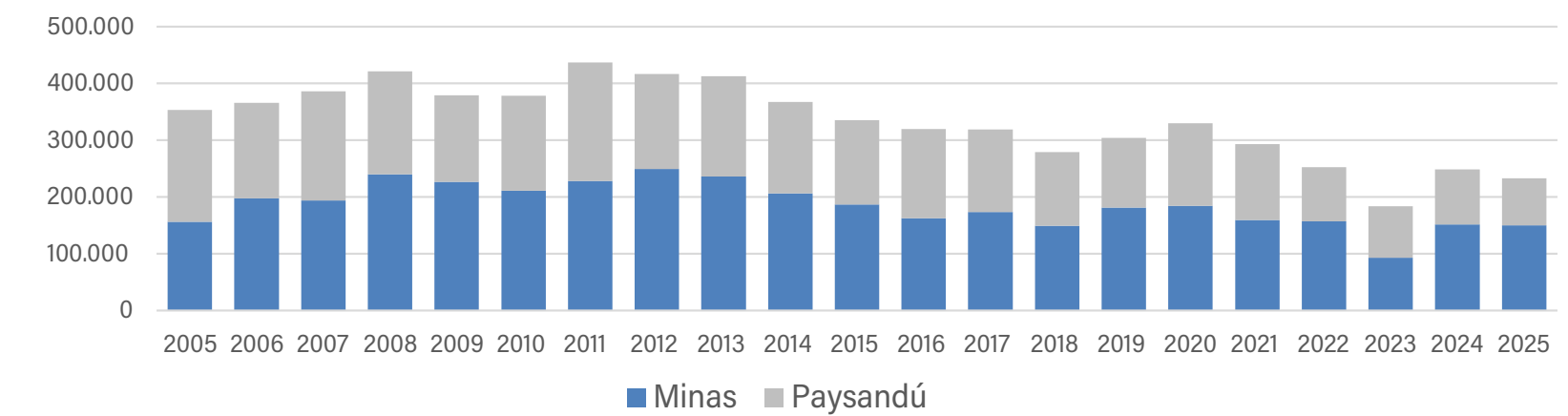
Se obtuvo, asimismo, la concesión del yacimiento Sanducera Este (caliza). Además, se definieron zonas a realizar perforaciones exploratorias en Mina la Plata y se avanzó en el diseño de un nuevo Plan Minero para cada una de las plantas. En 2025 se concretó el de Paysandú y comenzó el de la planta de Minas.



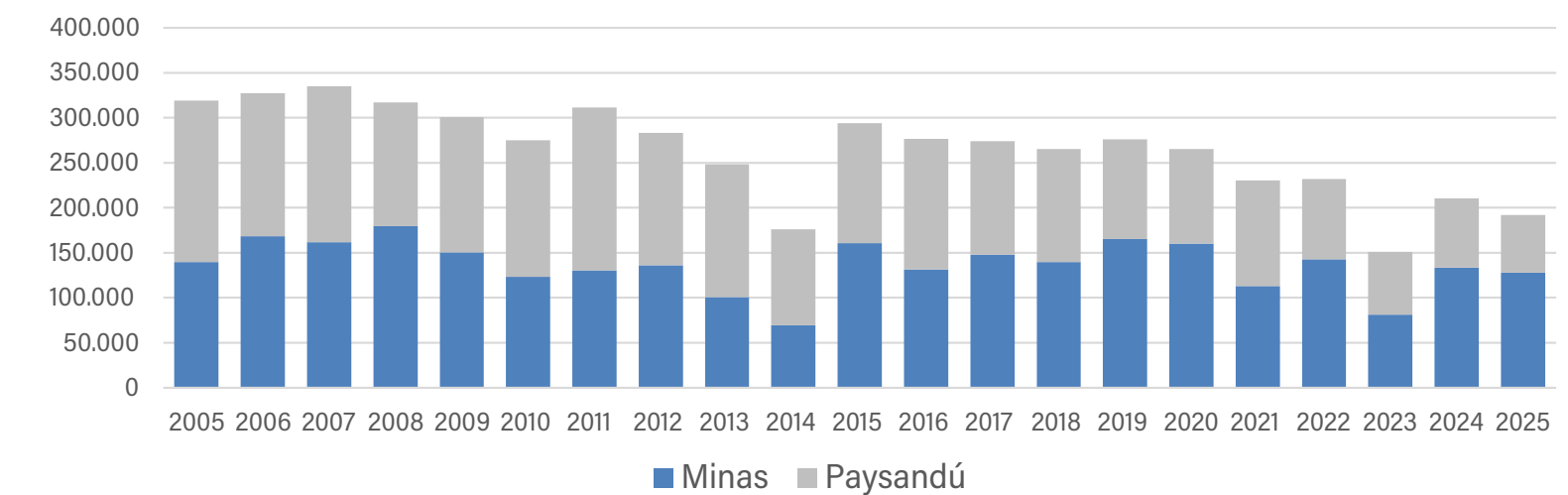
Por último, merece destaque el haber mantenido la certificación del producto UNIT 20:2017, así como el certificado de comercialización de cementos estructurales para el mercado interno.

Entre las metas trazadas para 2026, se destaca el mantener la certificación del producto, así como la vigencia del certificado de comercialización de cementos estructurales para el mercado interno. Cumplir, además, con las metas comerciales definidas en el presupuesto de ventas elaborado por Cementos del Plata, con cemento producido por ANCAP y ventas por 275 mil toneladas en el año.

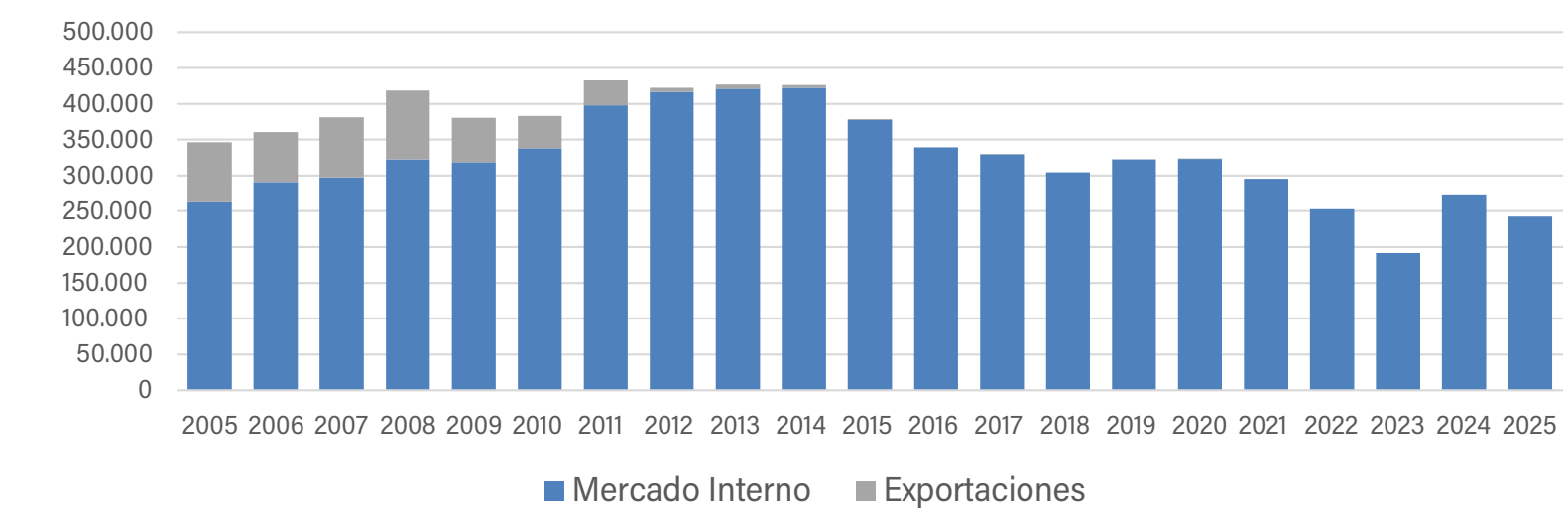
Producción de Cementos Portland por Planta



Producción de clinker por Planta



Ventas plaza y exportacion de ANCAP



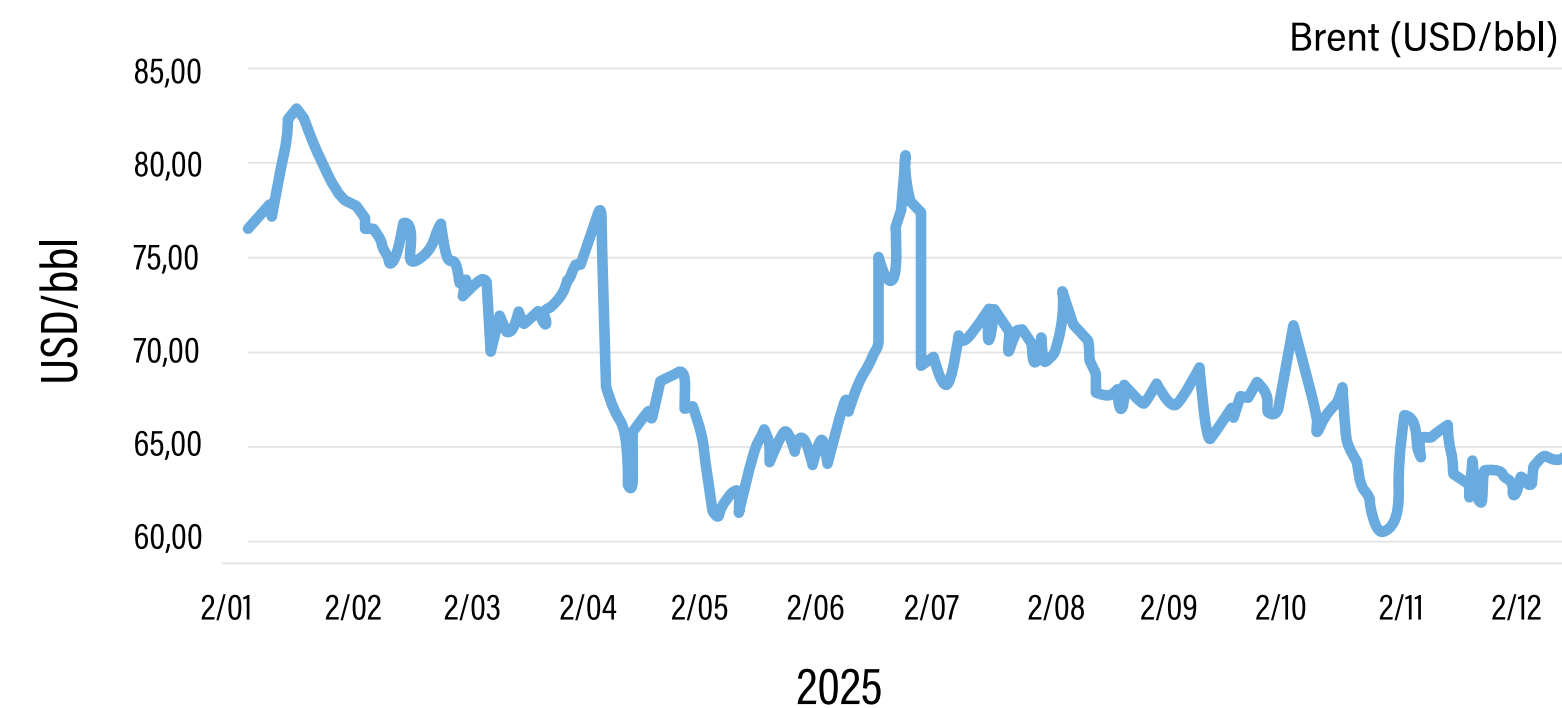
COMERCIAL



Comercio Exterior

En el ámbito del mercado internacional, el año 2025 mostró –para el crudo de referencia Dated Brent– valores que fluctuaron entre 60,57 USD/bbl y 83,06 USD/bbl. Hubo una tendencia a la baja durante el año, debida al aumento de la producción por parte de la OPEP+ (411.000 bpd en mayo y 548.000 bpd en agosto) así a como la demanda moderada, a raíz de una desaceleración económica global y tensiones comerciales, como las generadas por las políticas arancelarias de Estados Unidos, que crearon expectativas de desaceleración económica global. Los conflictos en Medio Oriente generaron picos temporales pero sin revertir la tendencia bajista, que llegó a niveles que no se registraban desde 2021.

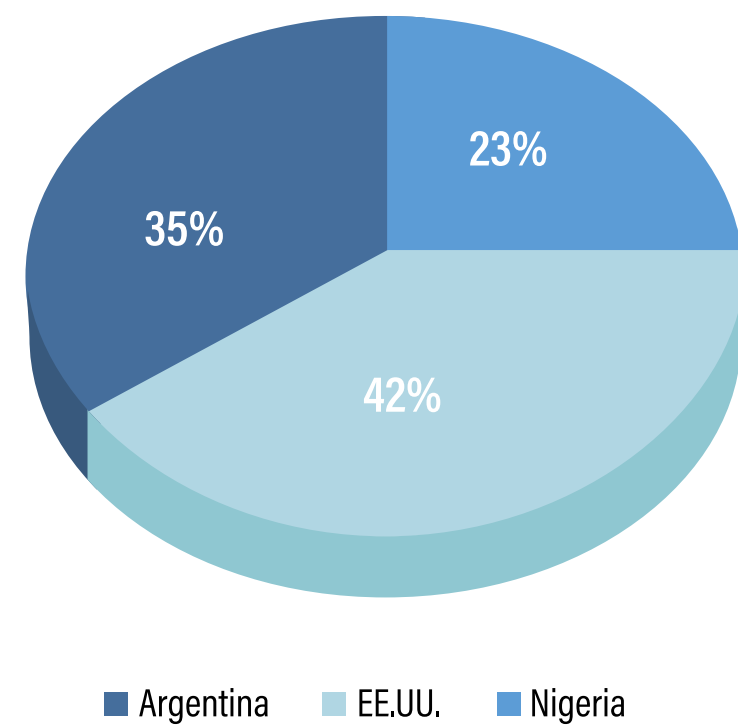
El precio del barril de referencia Dated Brent promedio en 2025 fue de USD 69,57 frente a USD 81,01 en 2024. El año comenzó con un valor de USD 76,53 por barril y alcanzó su mínimo valor, de 60,57 USD/bbl, el 20 de octubre. El valor máximo, de 83,06 USD/bbl, se había registrado el 15 de enero. Los precios de los derivados del petróleo acompañaron la evolución de los precios de petróleo crudo.



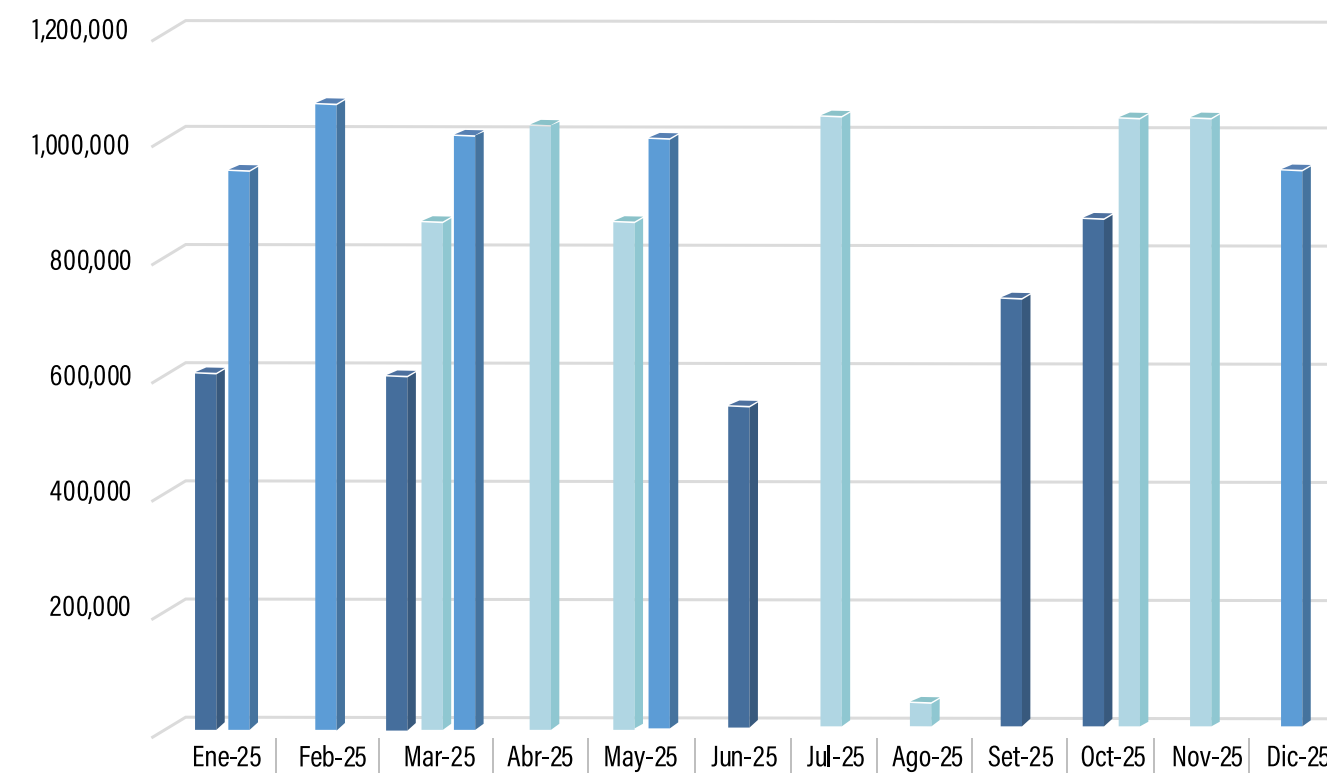
Importación y Exportación

Se ha optimizado el suministro de crudo y derivados al país a través de la diversificación y ampliación de mercados. El volumen de crudo recibido durante 2025 fue de 14.177.409 bbls. Debido al paro de unidades por una rotura en la boya petrolera, el volumen de crudo importado disminuyó frente a un año normal. Los orígenes del suministro

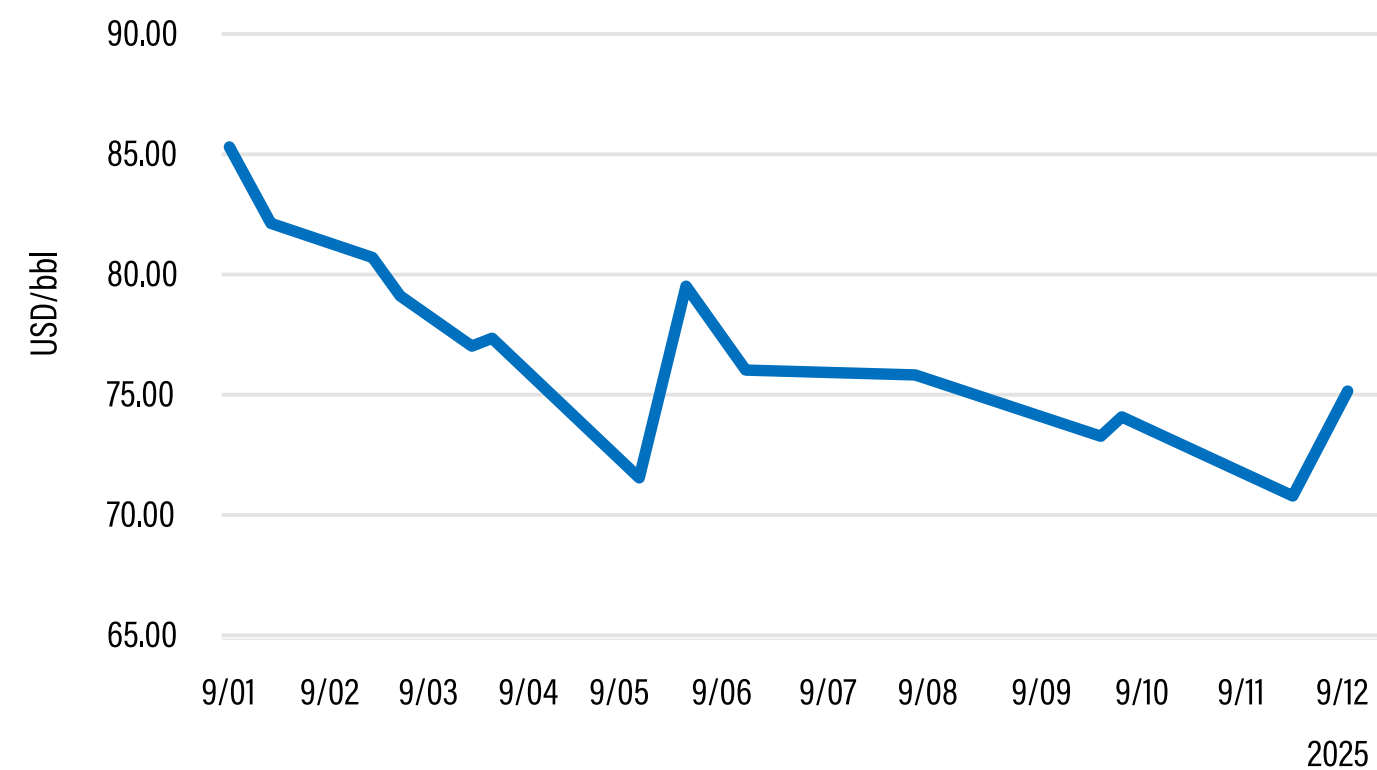
Importaciones de crudo por origen



Volumen crudo importado (bbl) por origen



Precio real del petróleo, costo y flete (USD/bbl)



de petróleo crudo fueron Argentina, Estados Unidos, y Nigeria, todos adquiridos en el mercado spot. El precio promedio mensual del petróleo crudo recibido durante 2025 (costo y flete) osciló entre 66,05 y 84,95 USD/bbl.

El volumen total de derivados líquidos fue del entorno de 509.781 m³. Debido al paro de unidades por rotura en la boya petrolera, aumentó la importación de derivados frente a un año normal. Del total de derivados importados, el 47,7 % corresponde a gas oil (243.233 m³) y el 27,6 % corresponde a gasolinas (140.458 m³).

Durante el otoño-invierno –período en el cual ANCAP tiene déficit de propano/butano– y el paro de unidades, se cubrió la demanda de propano/butano con importación extrarregional en modalidad storage flotante y un buque alijador que realiza las entregas al terminal de La Teja, complementado con entregas vía terrestre. En 2025, las importaciones de propano/butano se realizaron entre mayo y octubre. En el extremo final del periodo se cubrió con suministro regional.

Resumen de las adquisiciones de propano/butano durante 2025

Cantidad	Buque / Camión
26.247 m ³	Storage / alijador
25.157 m ³	Buque
3.206 m ³	Camión

Debido a la calidad de los crudos procesados –que tienen buen rendimiento de propano/butano– y a que la demanda fue más baja en comparación a 2024, se ha generado un sobrestock, que hizo que se debiera exportar aproximadamente 4.000 m³, de forma de mantener el caudal de procesamiento y abastecer el mercado interno.

La cantidad de petcoke importado con destino a las plantas de cemento Portland y cal de ANCAP y cementeras privadas durante 2025 ascendió a 94.865 tm. Los embarques arribaron al puerto de Montevideo y fueron transportados vía camión a las plantas de Minas y Treinta y Tres.

Se continuó utilizando la herramienta informática del portal web para la emisión, recepción y gestión interna, hasta la adjudicación de las importaciones de crudo y derivados, así como las exportaciones de derivados.

Fletes

No se realizaron contrataciones de buques tanqueros para el transporte de petróleo crudo, dado que la totalidad de las entregas fue adquirida en condición DAP José Ignacio y DAP La Teja.

Importaciones de crudo

Origen	Cantidad (bbl)	%
Argentina	3.317.358	23
Estados Unidos	5.914.128	42
Nigeria	4.954.923	35
Total	14.177.409	

Importaciones de derivados líquidos:

Producto	Origen	Volumen (m ³)
Aguarrás	Argentina	76
Asfalto	EE.UU. /Grecia / Turquía	51.996
Avgas	EE.UU. / Países Bajos	3.035
Butano	Argentina / EE.UU.	28.330
Butano desodorizado	Argentina	37
Gas Oil	Corea del Sur / EA.U. / EE.UU. / Arabia Saudita / Argentina / Países Bajos / Kuwait	243.233
Gasolina	Argentina / Alemania / España / Reino Unido / Lituania / Suecia	140.458
Hexano	Argentina	388
Jet A1	Argentina	15.984
Propano	Argentina / EE. UU.	26.280
	Total	509.781

Importaciones de petcoke

Origen	Volumen (tm)
Argentina	2.162
Estados Unidos	92.703
Total	94.865

MERCADO INTERNO

Venta de combustibles y lubricantes

SISCONVE

ANCAP es responsable de la gestión de este sistema de flotas que comprende a casi 20 mil vehículos, pertenecientes al Poder Ejecutivo, entes autónomos, servicios descentralizados e intendencias.

Durante el año se firmaron 23 convenios con clientes oficiales: Junta de Florida, Ministerio de Defensa, Ministerio de Educación y Cultura, Ministerio de Industria, Energía y Minería, Intendencia de Montevideo, INISA, USEC, ANTEL, Intendencia de Artigas, Presidencia, ANP, INUMET, Fiscalía, Intendencia de Colonia, Palacio Legislativo, Ministerio de Turismo, Ministerio de Salud Pública, Udelar, Correo, Intendencia de Cerro Largo, Intendencia de Río Negro, AFE y UTE.

Se avanzó en varios convenios más, de los cuales ya hay acuerdos con el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, ASSE e Intendencias de Florida, Rivera, Soriano y Maldonado.

En diciembre se realizó en ANCAP el Taller "Estrategias de actualización tecnológica y mejora de la gestión para flotas públicas", que convocó a organismos públicos seleccionados en base a sus características en el uso del sistema.

Durante el año se puso a disposición los siguientes módulos: Documentación de conductores, Gestión de Infracciones, Documentación de vehículos, Préstamos de vehículos, Aplicación Móvil de Rastreo y Aplicación Móvil para Choferes. Se trabajó en informes y análisis avanzados.

Se incorporaron nuevos dispositivos, tales como buzzer, sensores de presión de cubiertas y extensión de sensor de combustible. Se realizó la compra e instalación de 13.000 equipos 4G.

Cantidad de Vehículos adheridos a SISCONVE en los últimos años

Año	Cantidad de vehículos
2022	18.192
2023	18.914
2024	19.324
2025	19.648

Estaciones de Servicio adheridas a SISCONVE

En 2025 se sumaron siete estaciones de servicio al sistema, con lo cual se llegó a 180 estaciones adheridas. En cuanto a Bocas de Consumo Propio (BCP) o camiones públicos, no hubo ingresos. Se desinstaló la BCP de la ID Paysandú por conversión del corralón en polo para la UTEC/UDELAR.

Contratos de suministro con clientes oficiales

En 2025 se concretó el cambio del gobierno nacional y de las intendencias, lo que dio lugar a negociaciones de contratos de suministros de lubricantes, asfalto, combustibles y cemento Portland con nuevas autoridades. En lo que respecta a los gobiernos departamentales se suscribieron nuevos contratos con la Intendencia de Canelones y la Intendencia de Cerro Largo y se mantuvieron los contratos actualizados en 2024 con la Intendencia de Colonia, la Intendencia de Maldonado y la Intendencia de Río Negro. Se avanzó, asimismo, hacia la firma de nuevos contratos con las intendencias de Tacuarembó, Florida, Paysandú, Rivera y Salto.

Se continuó agregando a las intendencias a la operativa de adquisición de lubricantes en las estaciones de servicio del sello ANCAP, mediante la utilización de tarjeta convenio. Durante el año se incorporó a las intendencias de Cerro Largo y Maldonado. Se espera incorporar en 2026 a las intendencias de Tacuarembó, Rivera y Salto.

Esta operativa constituye un beneficio para los clientes por la descentralización de las compras y el uso eficiente de la red. Además, permite a ANCAP tener un mejor seguimiento de las ventas.

Contrato de Marca entre ANCAP y DUCSA

El 26 de octubre de 2021 se suscribió un contrato de marca entre ANCAP y DUCSA, por el cual ANCAP designó a DUCSA como administrador de la red de estaciones de servicio del sello ANCAP, otorgándole el derecho a DUCSA y obligándose ésta a utilizar de forma exclusiva las marcas, sellos, emblemas, colores, logotipos, isotipos y demás elementos identificatorios propiedad de ANCAP, a los efectos de que desarrolle la actividad de comercializador mayorista y autorizándole a ceder los mismos a los concesionarios ANCAP, en relación a los puesto de venta que operen.

Bajo este marco, DUCSA, como administrador de la red de estaciones de servicio, tendrá un único contrato con los operadores de la red, el cual unifica el contrato de operativo y el contrato de concesión. Este último se daba entre ANCAP y los concesionarios.

En la medida en que se acercaba la fecha de vencimiento, se fueron denunciando los contratos, con el objetivo de que no se diera la renovación automática y que se avanzara en la firma del nuevo contrato entre DUCSA y los concesionarios de la red ANCAP. Se denunciaron 14 contratos que vencían en 2024 y 40 contratos a vencer en 2025. Hasta la fecha hay 185 contratos denunciados.



Obras en estaciones de servicio propiedad de ANCAP

El siguiente cuadro detalla las inversiones durante el año en estaciones de servicio propiedad de ANCAP, arrendadas a concesionarios.

EESS	Localidad	Intervención	Importe ejecutado	Importe estimado
Estekoral S.A.	La Paloma	Adecuación edilicia, reforma pista y mantenimientos varios	2197548	7704382
Casa Elio Ocampos Sc (Centro)	San Jose	Adecuación edilicia	3669603	5925892
Ergus Srl	Montevideo	Adecuación URSEA Sótano + Sanitaria + reforma edilicia		9566339
Incre Ltda.	Montevideo	Adecuación MTSS y mantenimiento edilicio		6141008
Feralvalta	Montevideo	Obra de combustible, reparación de pilares y cubierta de pista	4479378	1567883
Bedtbeider & Golfarini	Jose Ignacio	Mantenimientos edificios	1122127	3000000
Morales A. Castello C. Srl	Santiago Vazquez	Reforma edilicia		4000000
Petrovolpe	Paysandu	Obra de combustibles y adecuación baños	1926139	1683311
Tellagorry S.R.L.	Minas	Cubrimiento asfáltico		3000000
La Eskina 8	Montevideo	Adecuación edilicia	2983577	
Sti Ltda. (20 Y 30)	Punta Del Este	Evaluación y reparación de techo		2000000
Malcan	Montevideo	Adecuación instalación eléctrica		2000000
Estacion El Faro Ltda.	Montevideo	Sustitución sistema acondicionamiento térmico central		2000000
Petrosur	Montevideo	Baños	91114	1784597
Celemyr (Trouville)	Montevideo	Adecuación Bomberos y mantenimientos varios	473429	1324487
Raisan	Montevideo	Nueva instalación eléctrica de pista		1600000
Dresur Ruta	Durazno	Reparación pista y mantenimientos varios	1333015	114414
Juan F. Cariboni Pereira	Chuy	Adecuación edilicia	1121220	218000
Montes Rojo Ltda.	Montevideo	Mantenimientos varios	1083627	
N/A	N/A	Gastos e inversiones por mantenimiento de Red Codo	3195464	7280639
Total			23676242	60910952

Ventas de combustible a UTE

Cantidad Corregida		2024	2025 (*)	Variación 2025-2024
Blancos	Gas Oil 50-S	18,1	39,0	115%
Negros	Fuel Oil Motores		24	-
Total		18,1	62,8	247%

Si bien hubo un aumento de consumo por parte de UTE, debido a una sequía moderada, la utilización de alternativas de generación eléctrica como la hidráulica, solar, eólica, y biomasa le permitieron minimizar la generación térmica.

Lubricantes

Las ventas de lubricantes ANCAP en el mercado interno registraron un incremento del 3% respecto a 2024, en tanto que continuaron las exportaciones de lubricantes a MonteAlegre (Paraguay).

Se mantuvo la tendencia del año anterior, en cuanto al incremento de competitividad provocado por la aparición de nuevas marcas e importadores de lubricantes, con la introducción al mercado uruguayo de productos de baja calidad y bajos precios.

El incremento del volumen total en el mercado de lubricantes tiene que ver con el aumento de vehículos y el crecimiento productivo del país, en tanto que desde 2024 se verifica una recuperación del volumen y la participación de mercado de los lubricantes ANCAP.

En 2025 se retoma la certificación de calidad; se cuenta con un sistema de gestión de la calidad UNIT ISO 9000, cuyo alcance es el diseño, la producción, la comercialización y el servicio al cliente de aceites y grasas lubricantes y especialidades automotivas.

Petcoke

2024	2025 (*)	Variación 2025-2024
63.411	61.865	-2%

Se continuó la gestión y venta de petcoke en el mercado interno uruguayo, atendiendo plantas industriales de ANCAP y a clientes particulares como CDP, Cielo Azul y Cementos Artigas. Las ventas a clientes particulares reflejan una caída del 2%.

La comercialización total de los productos bunkers registró un aumento respecto a 2024 del 9 %.

El fuel oil bunker creció un 131 %, debido a mayor disponibilidad del producto, precios competentes en el mercado y disponibilidad de flete marítimo. También se realizaron ventas directas a buques que se surtieron de combustible directamente desde el muelle La Teja, lo que significa una ventaja logística.

Las ventas de gas oil marino reflejaron una caída del 4 %. En cuanto a las ventas de Jet A 1, aumentaron un 4%, en tanto que la gasolina de aviación mostró una caída del 5 %.

Lineas (Miles de M³)			2024	2025(*)	Variación 2025-2024
FUEL OIL INT.	Fuel Oil INTER. 380 CST LSFO	B/N	0,02	0,00	-100%
		B/E	17,92	42,48	137%
Total Fuel Oil INT.			17,94	42,48	137%
Gas Oil	Gas Oil Marino	B/N	24,52	26,78	9%
		B/E	108,21	105,66	-2%
	Gas Oil 10S	B/N	0,30	0,40	33%
	Gas Oil Antártico	B/N	0,18	0,35	96%
Total Gas Oil			133,21	133,19	0%
Gasolina Aviación	100 octanos	B/N	2,63	2,31	-12%
		B/E	0,05	0,07	48%
Total Gasolina Aviación			2,68	2,38	-11%
JET A1	JET A-1	B/N	2,68	3,04	13%
		B/E	119,06	127,74	5%
Total JET A1			119,06	127,74	5%
TOTAL			275,57	305,78	11%

Elaborado y emitido por Planificación Comercial (GDN). Incluye el consumo de ANCAP, ventas internas y donaciones

Detalle de Ventas de Combustibles - Mercado Interno

Miles de m ³			2024	2025	Variación
G.L.P.	BUTANO	BUTANO DESODORI- GARRAFA DE 45	0,050	0,056	11%
		Total BUTANO	0,050	0,056	11%
	PROPANO	PROPANO INDUSTRIAL(GLP GRANEL)	58,184	45,324	-22%
		SUPERGAS GRANEL	0,013		-100%
		Total PROPANO	58,197	45,324	-22,1%
	SUPERGAS	SUPERGAS	180,715	172,818	-4%
		Total SUPERGAS	180,715	172,818	-4,4%
Total G.L.P.			238,962	218,198	-8,7%
BLANCOS	GAS OIL	GAS OIL 10-S	25,125	41,293	64%
		GAS OIL COMUN+GAS OIL 50S	1.071,871	1.073,243	0%
		Total GAS OIL	1.096,995	1.114,537	1,6%
	GASOLINAS	GASOL.PREM.C ADIT P PODIUM TB	0,010		-100%
		NAFTA COMPETICIÓN		0,012	-
		PANTA MAX WRC RACING FUEL HS	0,010		-100%
		PREMIUM 97	147,054	165,166	12%
	SUPER 95	779,598	795,709	2%	
	Total GASOLINAS	926,672	960,887	3,7%	
	QUEROSENO	QUEROSENO ILUMINANTE	3,489	3,010	-14%
Total QUEROSENO		3,489	3,010	-13,7%	
Total BLANCOS			2.027,156	2.078,433	2,5%
NEGROS	FUEL OIL	FUEL OIL MEDIO	30,860	26,071	-16%
		FUEL OIL PESADO	15,855	14,198	-10%
		Total FUEL OIL	46,715	40,270	-13,8%
Total NEGROS			46,715	40,270	-13,8%

Miles de m ³			2024	2025	Variación
SOLVENTES	AROMATICOS	AGUARRAS	1,889	1,963	4%
		HEXANO COMERCIAL	0,469	0,479	2%
		Total AROMATICOS	2,357	2,442	3,6%
	DISOLVENTES	DISAN	0,071	0,066	-7%
		SOLV.11 97	0,007	0,010	53%
	Total DISOLVENTES	0,078	0,077	-1,6%	
	QUEROSENOS	BASE INSECTICIDA	0,060	0,054	-10%
Total QUEROSENOS		0,060	0,054	-10,0%	
Total SOLVENTES			2,495	2,572	3,1%
ASFALTOS	CEMENTOS	ASF. AC-30 GRANEL	36,509	28,773	-21%
		Total CEMENTOS	36,509	28,773	-21%
	DILUIDOS	ASF. MC1 GRANEL	4,376	3,819	-13%
		ASF. RC2 GRANEL	7,943	7,183	-10%
		Total DILUIDOS	12,319	11,003	-11%
Total ASFALTOS			48,828	39,776	-19%
Total			2.364,157	2.379,250	1%

GLP

Supergás

Los niveles de venta de supergás mostraron una caída del 4,2 %, debido a que se registraron temperaturas por encima de la media.

Durante 2025 se continuó con el subsidio focalizado de GLP –venta de garrafas de 13 kilos con el descuento del 50 % sobre el precio de venta al público– enfocado en sectores socioeconómicos vulnerables.

El Ministerio de Desarrollo Social estableció la cantidad de hogares y beneficiarios alcanzados por este beneficio, cuya gestión fue canalizada a través de la plataforma tuapp, la cual ya gestionaba otros planes sociales de MIDES.

El cambio implicó que los beneficiarios debieran inscribirse a esta nueva plataforma, lo que fue realizado de forma paulatina y provocó una disminución en el consumo de garrafas de supergás de 13 kilos con beneficio.

Propano

El propano presentó un descenso del 21,6 % respecto a 2024, debido a un cambio en la matriz energética que hizo que algunas industrias optaran por un energético sustituto. En 2025, además, se registraron lluvias por debajo de la media y temperaturas por encima, lo que demandó menos consumo para secado de granos.

Combustibles blancos

Gasolina

Las ventas se incrementaron un 3 % respecto a 2024 y continuó la recuperación en zona de fronteras, por tipo de cambio, principalmente debido a la disminución de la brecha cambiaria con Argentina. Hubo un crecimiento del 10,8 % de la nafta premium.

Gasoil

Se incrementó un 1,3 % respecto al año anterior y continuó el crecimiento en zonas productivas. Las mayores subas se dieron en el sector forestal (segunda planta de UPM), cerealero y lechero. También se incrementó en zonas fronterizas. Se destaca el crecimiento del 57,4% en el gas oil 10S.



Fuel oil

Hubo una caída en el consumo de 12,9 % debido al cambio en la matriz energética.

Fuel oil 1%

La venta de fuel oil 1% a las pasteras presentó un aumento del 120 % respecto a 2024. Se abasteció tanto a UPM como a Montes del Plata, por un total de 94.621 m³.

Asfalto

La venta de asfalto convencional AC-30 sufrió una caída del 20 %, lo que se debió a la culminación de una buena parte de las obras públicas que fueron presupuestadas en el quinquenio anterior.

Marketing y Gestión Canales (MGC)

En el marco del programa Visitas a Fábrica y Laboratorio de Lubricantes ANCAP se realizaron siete visitas en el año, con un total de 154 visitantes, que incluyeron clientes especiales de DUCSA (estaciones de servicio con sus propios clientes); Programa de Desarrollo de Red de DUCSA (encargados y pisteros de estaciones de servicio de varios puntos del país) y clientes oficiales (Ministerio del Interior, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Ministerio de Defensa, Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, UTU, Administración Nacional de Puertos, UTE, ASSE y varias intendencias).

En cuanto al programa *Visitas a Refinería ANCAP*, hubo seis jornadas en el año, con un total de 114 visitantes, que incluyeron clientes especiales de DUCSA (talleres) así como representantes del Programa Desarrollo de Red de DUCSA (encargados y pisteros de estaciones de servicio de varios puntos del país) y representantes comerciales de DUCSA.

La satisfacción de los participantes en el programa de Lubricantes fue del 99% y la del programa de Combustibles fue del 100%.

Se realizó, además, el taller SISCONVE "Estrategias de actualización tecnológica y mejora de la gestión para flotas públicas" y las jornadas "Técnica Comercial de Asfaltos" y "Técnica Comercial con grandes Clientes: CUTCSA".



En cuanto a la coordinación de actividades comerciales y de comunicación del Grupo ANCAP, se participó en las ferias ExpoActiva, ExpoMelilla, Agro en Punta, Prolesa, Fucra, Uruforest, Feria de la Construcción y Expocarga.

Además, se realizaron estudios de satisfacción del cliente a través de una empresa consultora, en las áreas de Lubricantes; SISCONVE; estaciones ANCAP y Ventas Especialidades.

Por otra parte, el uso de la herramienta de software CRM SAP Cloud for Customer (Gestión de Relación con los Clientes), se afianzó por todas las áreas de la Gerencia de Ventas Mercado Interno y se trabajó en diferentes talleres para compartir conocimiento y experiencia.



DESARROLLO DE NEGOCIOS

Estrategia Comercial

En 2025 se realizó una revisión del modelo de demanda de combustibles de largo plazo. Se trabajó en dos escenarios de proyección de demanda a 2050: un escenario base, que recoge las tendencias actuales y otro de transición energética acelerada, que considera una mayor penetración de las tecnologías para la descarbonización. Se realizó, asimismo, un estudio de demanda potencial y estrategia de ajuste de precios de gasoil 10S y un estudio de las potenciales demandas de importación de combustibles de los países de la región en el largo plazo, con foco en la hidrovía Paraguay-Paraná.

Se participó en la coordinación del proyecto HEFA, llevado adelante en conjunto con ALUR. También se realizó el estudio del modelo de abastecimiento de GLP y la posible instalación de nuevo almacenaje, así como el desarrollo de un proyecto piloto de camiones a H₂ y el desarrollo de un gasoducto virtual a través de GNC para el abastecimiento a industrias y transporte pesado, todas iniciativas que continuarán durante 2026.

Planificación Comercial

Durante el año se mejoró y profundizó la planificación comercial en la asistencia a la toma de decisiones empresariales, con el objetivo de robustecer el proceso de proyección de demandas de combustibles de corto y mediano plazo.

- Se hizo especial énfasis en reperfilear los servicios según las necesidades cambiantes de los clientes, la empresa y el entorno. En ese sentido se llevó adelante una serie de acciones, tales como la exploración, en el área de modelos estadísticos, para productos con demanda no modelada, así como un proyecto, junto a Transformación Digital, para la estabilización de los resultados de las redes neuronales: evaluación y mejora de red de GO 50S, en cuanto a su arquitectura e inestabilidad.
- Se realizó, además, la evaluación, rediseño y selección de modelos informatizados para la proyección de demanda de combustibles en el mercado interno, en el marco del convenio con la Fundación para el Apoyo a la Facultad de Ciencias Económicas y Administración.
- Se trabajó junto a Transformación Digital en un proyecto para determinar la información útil para usuarios no expertos de ANTARES y otros sistemas, a efectos de evaluar la posibilidad de obtenerla a través de prompts de lenguaje natural, en el marco de una contratación de terceros para el desarrollo de inteligencia artificial.

- Se participó en el proyecto DAPLAN, hacia la definición de las bases para la parametrización de los volúmenes y precios, en el marco del presupuesto público.
- En un proyecto conjunto con Costos y con Transformación Digital se participó en la automatización de estados de resultados del negocio de asfaltos.
- Se trabajó en el desarrollo y mejoras de los monitores interactivos.
- En cuanto a las actividades de apoyo al área de Mercado Interno, se realizaron las siguientes acciones:
 - Apoyo en la transición de la plataforma S&P a Argus.
 - PPI de productos URSEA y no URSEA.
 - Procesos de definición e implementación de políticas de precios y paramétricas.
 - Medición y evaluación de resultados de negocios.
 - Seguimiento de indicadores SRV/SGC lub.
 - Promoción de proyecto de informatización de resultados del negocio bunkers y zona franca.
 - Evaluación de volúmenes de venta y análisis de sus variaciones.
 - Actualización y evaluación impacto económico de nueva paramétrica de fletes secundarios y otros conceptos e ingreso de valores al sistema ANTARES.
 - Informes de volúmenes vendidos, análisis de variaciones y causas con destino a Q2.
 - Desarrollo de reportes de ventas a medida, según requerimiento específico.

También se realizaron tareas de apoyo a Datos Prioritarios/WEB por medio de la participación en el diseño, la estructura y el control de salida de un nuevo desarrollo de ventas interactivas en la web de ANCAP, así como la revisión periódica de información de ventas y la confección de gráficas y planillas de composición de precios e informes mensuales de ventas.

Se asistió al área de Transformación Digital para adaptar la publicación de indicadores de petróleo en Datos Prioritarios, a través de API/Planilla de Carga, por la eventual migración de S&P a Argus.

En apoyo a clientes externos se desarrollaron y actualizaron reportes a medida para la URSEA y se proveyó información de ventas para consultoras, distribuidores y organismos públicos.

Gas Natural

Al finalizar el contrato de suministro de gas natural con ENARSA, el 30 de abril de 2025, comenzó a operar el contrato con Pluspetrol SA, que tiene vigencia hasta diciembre de 2028. Los precios son sensiblemente menores que en el contrato anterior y son estables durante todo el año.

- Se negociaron acuerdos con las distribuidoras Montevideo Gas y Conecta hasta diciembre de 2028.
- Se renovó, asimismo, la oferta de transporte firme con GCDS durante un año por el volumen vendido a las distribuidoras y a la refinería.
- El suministro de gas natural a los clientes ininterrumpibles se cumplió sin cortes ni limitaciones adjudicables a la gestión de ANCAP
- Se espera obtener un resultado neto positivo del negocio con un EBITDA en el entorno de 2,1 millones de dólares.
- Se cumplieron todas las exigencias normativas relacionadas con el mantenimiento y la integridad del gasoducto del litoral y se comenzó a trabajar en el proyecto de automatización de medición para las estaciones ERM del gasoducto, lo que contempla nuevos medidores y correctores, sistemas de data logger, alimentación solar y telemetría mediante SCADA.
- Se prevé finalizar en 2026 la evaluación de la ampliación del mercado de gas natural mediante gasoductos virtuales, tanto para uso industrial como para el transporte pesado.

Administración de Coberturas

Luego de las aprobaciones necesarias a nivel del Directorio de ANCAP y del Poder Ejecutivo, el 12 de diciembre se realizó la primera operación de cobertura de precios de un cargamento de un millón de barriles de crudo adquirido en julio de 2025 y cuya venta de derivados se realizará en enero y febrero de 2026.

También se han realizado las gestiones para obtener el apoyo del Banco Mundial para la asistencia en el diseño, desarrollo e implementación de un programa integral de coberturas de precios para crudo y materias primas gestionadas por ANCAP.

LOGÍSTICA



Todas las plantas de distribución (La Teja, La Tablada, Paysandú, Durazno, Treinta y Tres y Juan Lacaze) operaron de acuerdo a la planificación.

Se continuaron las obras en el nuevo muelle de Paysandú, cuya inauguración se prevé para mediados de 2027. Se incorporaron cinco nuevas cisternas de 42 m³ de capacidad, para realizar el backhaul de etanol y gasolinas entre La Tablada y Paysandú. Son las primeras cisternas de aluminio de la empresa y aprovechan la nueva legislación promovida por ANCAP para la circulación de vehículos de 48 toneladas en corredores viales.

Se realizaron importantes intervenciones preventivas y nuevos tendidos en oleoductos, a partir de las inspecciones internas realizadas con la empresa Rosen, que permiten asegurar una operación íntegra.

Se adjudicó la compra de un nuevo buque, de fabricación mayoritariamente nacional, de apoyo a las actividades marítimas en Terminal del Este, que se espera esté operativo en 2027.

Se elaboraron pliegos para un nuevo sistema de despacho y nuevas islas e instalaciones complementarias para el bottom loading en La Tablada; las obras se desarrollarán entre 2026 y 2027.

Se adjudicó obra para la reconversión de cargaderos de La Teja, de manera que puedan dar respaldo a La Tablada en caso de un evento no deseado en esa planta. Se prevé que las obras se ejecuten en 2026.

Continúan las gestiones para rehabilitar el servicio de transporte ferroviario de combustibles a las plantas Durazno y Treinta y Tres.

Se inició el proceso licitatorio para contratar la ingeniería para la confección y sustitución del PLEM (Pipe Line End Manifold, según la sigla en inglés) en la boya de José Ignacio; un incidente en el PLEM en agosto obligó a intervenciones sucesivas con personal propio y empresas de buzos especializados que permitieron su rehabilitación y operación.

Se instaló un nuevo sistema de telemetría en la boya reconstruida a nuevo que va a sustituir a la actual en mayo de 2026; se inició el proceso de análisis de otras opciones para el próximo cambio de boya, en unos ocho a diez años.

Se creó una nueva área en mantenimiento dedicada a la gestión de la calibración de medidores (a partir de cambios reglamentarios en la transferencia de custodia en camiones en plantas) y al control de las plantas alquiladas de ANCAP.

Abastecimiento

Se avanzó de forma sostenida en la modernización de los procesos de compra. Se implementó una nueva versión del sistema COMPRA, que incorpora mejoras funcionales y de usabilidad que fortalecieron el seguimiento de licitaciones y concursos, la trazabilidad de los procesos y el monitoreo de plazos críticos.

Asimismo, se trabajó en la formulación y desarrollo de la Fase III de integración con ARCE, profundizando la interoperabilidad entre sistemas y sentando las bases técnicas y funcionales para las siguientes etapas del proyecto. En este mismo marco, el Plan Anual de Compras (PAC) se consolidó como una herramienta clave de planificación y coordinación interáreas, alineado a los lineamientos regulatorios y orientado a mejorar la previsión de necesidades y la eficiencia en el uso de los recursos.

En paralelo, se puso un fuerte énfasis en la capacitación y difusión de los procesos de compra, entendidos como un habilitador clave de la transformación.

En coordinación con la gerencia de Transformación Digital, se desarrollaron capacitaciones internas vinculadas a la integración con ARCE, orientadas principalmente a los cambios introducidos en SAP, con el objetivo de asegurar una correcta comprensión y apropiación de los nuevos procesos por parte de todo el personal de Abastecimiento. Estas instancias permitieron homogeneizar criterios, reducir errores operativos y acompañar el cambio de manera planificada.

Asimismo, se realizaron capacitaciones a otras áreas, como Portland, en temas de integración con SAP.

Además, el área de Gestión de Abastecimiento organizó una capacitación específica dirigida a los profesionales de ECOFIN que integran la Comisión Redactora de Pliegos (CDR) y la Comisión Asesora de Adjudicaciones (CAA), orientada a fortalecer su actuación en las comisiones vinculadas a los procesos de compra.

En esa instancia se abordó el proceso integral de abastecimiento, el rol específico de cada comisión, el sistema de gestión de pliegos, el circuito del expediente y la relevancia del control, la transparencia y la responsabilidad técnica en cada etapa.

De forma complementaria, se realizó una charla dirigida a usuarios sobre el Plan Anual de Compras 2025, enfocada en cómo consultar el PAC en SAP y cómo vincular correctamente las solicitudes de pedido.



Siguiendo con el proceso iniciado en 2024, se continuó trabajando en la integración de los funcionarios de la Gerencia de Abastecimiento, ya que es un factor clave para la sostenibilidad de los cambios. En este marco, se realizaron recorridos a Oficinas Centrales y se desarrolló la charla "Conectándonos e integrándonos a través de la IA", orientada a fortalecer el conocimiento mutuo entre equipos, el sentido de pertenencia y la comprensión del impacto del trabajo de Abastecimiento en el conjunto de ANCAP.

Por otra parte, se consolidó la gestión basada en datos y tableros de control como soporte a la toma de decisiones. Durante el año se mantuvieron presentaciones mensuales de indicadores que permitieron monitorear el desempeño, identificar desvíos y acordar acciones correctivas de forma oportuna.

En este marco, se avanzó en la medición y análisis de indicadores de recalendarización y reprocesos, aportando mayor visibilidad sobre estas instancias y generando insumos clave para la mejora continua de los procesos. Se trabajó, asimismo, en propuestas de evolución de los indicadores del Sistema de Remuneración Variable (SRV), con el objetivo de avanzar hacia métricas más integrales, alineadas a los objetivos estratégicos de la gerencia y de ANCAP.

Instalaciones

A continuación se detallan las principales obras realizadas durante el año en materia de Instalaciones.

Oficinas Centrales:

- Azotea: construcción de deck accesible vinculado a la sala vidriada del 9° piso.
- 8° Piso: impermeabilización, restauración de oficinas e incorporación de sensores de movimiento y sistemas de inyección de aire.
- 7° Piso: restauración de oficinas de Sumario.
- 5° Piso: trabajos de restauración y mantenimiento en Gerencia General.
- 3° Piso: restauración y mantenimiento en Vicepresidencia/Directorio.
- 2° Piso: intervención en oficina y baño de gerencia.
- Ascensores 5 y 6: revamping mecánico y cabinas.
- Planta Principal: culminación de trabajos en acceso Paraguay y hall de ascensores Cerro Largo.
- Ductos y cañerías sanitarias: cambio de líneas de abastecimiento y pluviales.
- Incorporación de barreras electrónicas con cámaras LPR y control de acceso vehicular y peatonal con control facial a estacionamiento.
- Contratación para diagnóstico de conectividad de CCTV. Permitirá mejorar la estabilidad de las señales y realizar el proyecto para migración de la conectividad a fibra óptica en toda la planta, pudiendo incorporar equipamiento con IA.

Capurro:

- Reacondicionamiento del edificio LAMA: impermeabilizaciones, cambio de pluviales, restauración interior.

Refinería La Teja:

- Muelle: reacondicionamiento interno, cambio de aberturas, reciclaje de baños, instalación de contenedores para bienestar y servicios higiénicos.
- Central 1: restauración de oficinas, instalación de dobles ventanas, escalera de servicio. Sala de Cantera: reacondicionamiento para depósito.
- PCI: construcción de baños, vestuarios, kitchenette y oficinas.
- Calderas vestuarios: cambio integral de tanques, cañerías de gas, recertificación y restauración de paneles solares.
- Se comenzaron a instalar barreras electrónicas con cámaras LPR y control de acceso con reconocimiento facial para acceso a planta de vehículos autorizados.

La Tablada:

- Cargadero de camiones: restauración de bóvedas gausas, impermeabilización y drenajes. Oficinas administrativas: cambio de aberturas, reciclaje de baños y vestuarios, incorporación de espacios accesibles.



Paysandú:

- Sala de reuniones: ejecución rápida tras cambio de autoridades. Restauración de espacios comunes, escaleras, baños, techos y lucernarios.

Durazno:

- Oficinas administrativas: cambio de fachadas, restauración interior, incorporación de mobiliario.
- Veredas: primera etapa de caminería accesible.
- Se realizó proyecto para la instalación de CCTV.

Terminal del Este:

- Torre de vigilancia: restauración por desprendimiento de mampostería. Impermeabilizaciones y drenajes.
- Oficinas administrativas: reacondicionamiento general.

Treinta y Tres:

- Vestuarios femeninos: reciclaje de baños y oficinas, incorporación de baño inclusivo. Instalación de contenedores para vigilancia y SME.
- Se realizó proyecto para la instalación de CCTV.

Juan Lacaze:

- Impermeabilización de talleres y oficinas.
- Cambio de instalaciones sanitarias internas y externas.
- Se realizó proyecto para la instalación de CCTV.

GESTIÓN HUMANA



Se concretó un nuevo convenio con el personal de Terminal del Este, perteneciente a la gerencia de Logística, el cual contempla una organización del trabajo con mejores condiciones de servicio tanto para ANCAP como para sus funcionarios.

Se mantuvieron numerosas instancias de negociación con la Federación Ancap y algunas derivaron en controversias de distinto tenor. En particular, la problemática relacionada con el laboratorio de La Teja generó situaciones de conflicto y complicaciones para sostener la operativa normal de la empresa, pero se superaron sin mayores consecuencias.

Luego del fin de la veda para el ingreso de personal, el 1º de marzo de 2025, se utilizaron las listas de prelación externas vigentes para cubrir las necesidades de personal de las áreas que realizaron las solicitudes correspondientes. En ese marco se concretó medio centenar de ingresos.

Se iniciaron, asimismo, unos 130 procesos selectivos internos, generados por retiros de personal.

En setiembre de 2025 se colocó la orden de compra a la empresa KPMG, por el diseño e implementación de todos los perfiles de la organización, una nueva escala salarial y una nueva carrera funcional, en un plazo de 17 meses.

En materia de capacitación, se desarrollaron diversas propuestas, tanto en modalidad presencial como a través de la plataforma Moodle.

Se mantuvo el trabajo relativo a la formación de nuevos líderes y se implementó el programa "Líderes formando líderes" mediante el cual los gerentes y funcionarios de gran trayectoria en la empresa comparten conocimientos y experiencia con todo el personal. El programa fue realizado durante el año en la Universidad Católica del Uruguay.

Con el mismo objetivo de preparar a la empresa para el proceso de recambio generacional en curso, se contrató a la consultora Deloitte para la identificación de los puestos clave y críticos de la organización, así como la metodología para lograrlo. El trabajo se desarrolló entre marzo y octubre de 2025 y culminó con la presentación de una propuesta metodológica para la identificación de candidatos para cubrir futuras vacantes en la empresa.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL



El área trabaja en la adopción de una cultura digital, con foco interno y en el cliente, promoviendo la comunicación y la gestión del cambio, así como el desarrollo de una estructura adecuada y flexible para asegurar la entrega de valor a la empresa.

Accesibilidad digital

En línea con el compromiso de ANCAP con la equidad digital y la inclusión, se avanzó en garantizar que los entornos digitales de la organización sean accesibles para todo el personal, en cumplimiento del Decreto N° 406/022 y el Artículo 88 de la Ley N°. 19.924.

Dado que el sitio institucional es un canal estratégico de comunicación y servicios, se realizó, junto con Comunicación Institucional, un diagnóstico integral de accesibilidad digital, que identificó oportunidades de mejora y generó recomendaciones para avanzar hacia el cumplimiento de los estándares nacionales e internacionales.

A partir de este trabajo, se impulsaron acciones coordinadas con distintas áreas, en materia de capacitación en accesibilidad digital. Se elaboró, asimismo, un borrador de Política de Accesibilidad Digital, para su análisis y eventual aprobación por las autoridades competentes. Se incorporó, además, una cláusula de accesibilidad en los pliegos de compras, así como la evaluación de herramientas de apoyo para distintos tipos de discapacidad.

Estas acciones consolidan un enfoque transversal que integra la accesibilidad digital como un componente clave de la modernización tecnológica de ANCAP y del acceso equitativo a la información y a los servicios.

Cartera de proyectos

Durante 2025, se fortaleció la gestión por proyectos mediante un ciclo más robusto de planificación y ejecución, mejoras en documentación, herramientas y prácticas de monitoreo, así como una mayor alineación estratégica de la gerencia de Transformación Digital y ANCAP. Se consolidó una comunidad de proyectos que integró a líderes experimentados y nuevos, promoviendo coaching, comunicación proactiva y colaboración continua.

Se realizaron dos eventos clave: el primero centrado en integración, capacitación y fortalecimiento metodológico; el segundo enfocado en la gestión de riesgos con un tratamiento profundo del ciclo de identificación, análisis, planificación, control y acción. Ambos eventos incluyeron actividades prácticas, intercambio con la dirección y altas tasas de satisfacción (90% y 91,8%).

Como resultado, la Cartera de Proyectos incrementó su madurez en procesos y gobierno, mejoró la coordinación con los líderes y consolidó prácticas y herramientas que permiten una ejecución más predecible y colaborativa. Con la convicción del valor que aporta digitalizar, automatizar y estandarizar procesos a través de la introducción de tecnología, en 2025 se han realizado las siguientes acciones:

Integración con ARCE

Con el objetivo de fortalecer el ecosistema de compras públicas, profesionalizar a los agentes de compras y aplicar normativas para la eficiencia, se integró el catálogo de bienes y servicios de ANCAP con el catálogo único de bienes y servicios de la Agencia Reguladora de Compras del Estado (ARCE). Asimismo, se automatizaron las publicaciones de los llamados, las adjudicaciones, el plan de compras anual y el registro en el Sistema de Compras del Estado.

Se impulsó, además, la gestión del cambio asociada a estos procesos de integración, evaluando el impacto de las transformaciones en la operativa de Abastecimiento y en las áreas involucradas y revisando los procedimientos existentes para su mejora continua.

De esta manera, hay más transparencia y se amplía la participación de proveedores en los procesos de compras, en tanto que se optimizan los procesos de adquisición mediante la eliminación de trabajos manuales.

Soporte a la gestión de Transporte Terrestre

La implementación de la nueva solución integrada a SISCONVE acompaña la transformación de la gestión del área de Transporte Terrestre, habilitando información confiable y en tiempo real para la toma de decisiones operativas y estratégicas. Entre los principales resultados se destaca la centralización y digitalización completa de la documentación de conductores y vehículos, la automatización del registro diario de operaciones, la gestión integral del mantenimiento preventivo y correctivo, y el control sistematizado de préstamos de vehículos e infracciones. En 2026 se incorporará una aplicación móvil que mejorará la interacción de los conductores con el sistema. Esta solución no solo aportará a modernizar la operativa de Transporte Terrestre, sino que también dejará capacidades instaladas para escalar estas funcionalidades a otros clientes de SISCONVE.

Portal Multi Commodity

La ejecución del proyecto Portal Multicommodity permitió alcanzar avances significativos que consolidaron una plataforma robusta, adaptable y alineada con las políticas de seguridad y las necesidades operativas de ANCAP. El nuevo portal de compras habilita la gestión de adquisiciones para cualquier tipo de commodity.

Este trabajo coordinado y continuo fortaleció la operación, mejoró la experiencia de proveedores y aumentó la trazabilidad, transparencia y eficiencia para estos procesos de compra de ANCAP.

Hackatón

Se realizó la quinta edición de la Hackatón ANCAP, consolidándose como un espacio de colaboración, creatividad y experimentación de soluciones tecnológicas orientadas a mejorar procesos. Participaron 31 personas distribuidas en siete equipos.

Los desafíos planteados se relacionaban con el monitoreo de calidad del agua de calderas; la captura, interpretación y publicación de materiales disponibles para su reutilización; la medición y advertencias en el control de temperatura en la elaboración y aplicación de hormigones refractarios dentro de las unidades de producción y la comparación con la especificación vigente y su representación en modelo 3D del equipo; el soporte a la ubicación y descripción de equipos en la refinería; la optimización en los procesos de contabilización de facturas; la gestión de salas de reunión y sus servicios asociados.

Las tecnologías empleadas incluyeron: modelos de inteligencia artificial generativa junto con agentes inteligentes, sensores, aplicaciones Python, JavaScript y herramientas de scripting, SAP BTP con integración a procesos SAP y análisis de documentos PDF.



Data Challenge

En la edición 2025 del Data Challenge ANCAP, se dio espacio a la comunidad de ciencia de datos, para aportar soluciones basadas en analítica avanzada y modelos predictivos aplicados a procesos industriales reales. Se inscribieron 28 personas, distribuidas en 15 equipos.

El desafío consistió en la estimación del contenido de hidrógeno y del poder calorífico inferior (PCI) en corrientes de gas de las unidades FCC (reforming catalítico) y CCR (cracking catalítico) de la refinería La Teja, utilizando datos operativos en continuo junto con análisis de laboratorio fuera de línea.

IA Tech Challenge

Se participó en una iniciativa organizada por ANTEL Open Digital Lab, en colaboración con Google Cloud, dirigida a estudiantes universitarios y orientada a impulsar el desarrollo de soluciones innovadoras basadas en inteligencia artificial, aplicadas a desafíos del sector público. En esta edición, se aportó un caso de uso vinculado al sistema de despacho, distribución y facturación.

La participación en este desafío reafirmó el compromiso de la empresa con el impulso a la innovación abierta, el desarrollo del talento y la incorporación de tecnologías emergentes para mejorar procesos y servicios.

Prepararnos para IA

Esta iniciativa fortaleció las capacidades internas mediante experimentación y pilotos con inteligencia artificial generativa. Se aportó a la definición y adopción de una arquitectura de IA en Azure, estableciendo un marco seguro y escalable para futuros proyectos. Además, se llevaron adelante pilotos de asistentes: expediente electrónico; normativa relacionada con combustibles líquidos y GLP; mesa de ayuda. Estos pilotos permitieron evaluar los beneficios, costos y viabilidad técnica para el desarrollo de los proyectos de implementación.

Reporte interactivo en la web

En diciembre se incorporó a la página web de ANCAP un nuevo reporte interactivo que mejora el acceso y la comprensión de la información vinculada a la recepción y precios del crudo.

La herramienta permite explorar los datos de forma dinámica, facilitando el análisis comparativo entre distintos períodos y la visualización de indicadores relevantes.

El reporte se integra con los sistemas corporativos de ANCAP, asegurando la automatización, trazabilidad y consistencia de la información publicada e incorpora insumos del Plan de Embarque elaborado por la gerencia de Planificación y Control.

Su implementación fue el resultado de un trabajo colaborativo entre Gerencia General, Alineación Estratégica, Planificación y Control, Comercio Exterior, Transformación Digital y Comunicación Institucional.

Actualización de la Red de Datacenters

Se continuó con la ejecución del Programa de Actualización de la Red de los Datacenters, concretándose dos de los tres proyectos previstos.

Las acciones desarrolladas permitieron profundizar el proceso de modernización de la infraestructura de red, fortaleciendo la capacidad operativa, la disponibilidad y la confiabilidad de los servicios tecnológicos de la organización.

La adopción de esta tecnología permitirá avanzar hacia un modelo de gestión de red más flexible y automatizado, optimizando la administración, mejorando los niveles de seguridad y facilitando la adaptación de la infraestructura a futuras necesidades operativas y estratégicas de la organización.

Renovación de la plataforma Nube Power

Se renovó el contrato con ANTEL para la prestación del servicio Nube Power. Se hizo la migración a la plataforma tecnológica actualizada, que incrementa la capacidad y la performance de la infraestructura que soporta múltiples servicios críticos de ANCAP, como la solución de facturación y despacho de combustibles y SAP R4.

La solución renovada incorpora equipamiento actualizado con soporte por cuatro años, asegurando la continuidad operativa y la evolución tecnológica en el mediano plazo. Asimismo, se preservó la arquitectura de alta disponibilidad y recuperación ante desastres, manteniendo la plataforma distribuida entre los datacenters de Pando y Pocitos, lo que mantiene la resiliencia de los sistemas estratégicos de la organización.

Implementación de arquitectura Azure

Durante 2025 se ejecutó un proyecto con el objetivo de diseñar e implementar la arquitectura base de Azure, estableciendo una plataforma corporativa que sienta las bases para la adopción ordenada y segura de servicios en la nube.

La arquitectura definida sigue el modelo Azure Landing Zones, propuesto por Microsoft, que adopta las prácticas más recomendadas para entornos empresariales, asegurando un entorno alineado con las necesidades actuales y a mediano plazo de la organización.

Como resultado, Transformación Digital cuenta hoy con una base de nube Azure sólida y estandarizada, que habilita nuevos proyectos, acelera la adopción de tecnologías emergentes y acompaña la evolución digital de ANCAP de forma sostenible.

Migración ANTEL - Azure Stack

Se llevó a cabo la migración de 62 servidores, correspondientes a los entornos de desarrollo y pruebas hacia la plataforma Microsoft Azure Stack, alojada en ANTEL. Se trata de disponer de una infraestructura moderna y

alineada con los estándares de la nube pública de Azure. Esta iniciativa permite a los equipos de tecnología trabajar en entornos consistentes con los de producción.

Como resultado, la organización cuenta hoy con una plataforma de desarrollo y de pruebas robusta y controlada, que optimiza el uso de recursos, mejora la eficiencia operativa y sienta las bases para una adopción más eficiente de arquitecturas híbridas, acompañando de forma sostenible la evolución digital de ANCAP.

Programa Ataque Cibernético

La ciberseguridad se ha convertido en una prioridad absoluta para nuestra organización y por esa razón se trabajó durante el año en la segunda fase del programa Simulación de Ataque Cibernético. Se lograron los siguientes objetivos:

- Se diseñó un taller práctico técnico interactivo de ciberseguridad para simular un ataque de Ransomware (robo, encriptación de datos, extorsión).
- Se comunicó el protocolo de actuación ante un ataque cibernético y se preparó a los equipos de la gerencia de Transformación Digital para enfrentar la crisis, como entrenamiento para la toma de decisiones críticas.

AUDITORÍA Y RIESGOS



El área de Auditoría Interna realizó 13 auditorías (excluyendo las de carácter periódico, como los recuentos físicos de inventarios al cierre del ejercicio, los informes de sindicaturas o la verificación del balance de ejecución presupuestal) que dieron lugar a 94 recomendaciones relevantes.

Por otra parte, se generó el borrador del Estatuto de la Función Auditoría Interna, para ser presentado al Directorio a los efectos de su aprobación. El documento se creó con el objetivo de cerrar las brechas respecto a las Normas Globales de Auditoría Interna, identificadas en un análisis realizado en 2024.

Se continuó trabajando en un pliego para la adquisición de un software de Riesgos, así como en la búsqueda de herramientas de análisis de datos. Finalizó, además, el trabajo de segregación de roles en el proceso de compras al pago.

En el marco de la Política de Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, el área de Gobernanza y Cumplimiento realizó la adquisición e implementación de un software de consultas en listas; se incorporó el servicio de Cumplio360 para fortalecer los procesos de control mediante búsquedas en listas de sanciones, monitoreo periódico y gestión de debida diligencia de contrapartes.

Se inició el proceso de Mapeo de Cumplimiento de la Organización. En una primera etapa se completaron los requerimientos en las áreas de Importaciones y Exportaciones, así como en Seguridad de la Información. Se logró identificar normativa aplicable, organismos de control, tipo de requerimiento y sanciones en caso de incumplimiento. Además, se evaluaron los riesgos y se definieron responsables y repositorios donde encontrar las evidencias de cumplimiento.

Se continuó trabajando en los hallazgos y observaciones del Tribunal de Cuentas y Oficina de Planeamiento y Presupuesto, sobre los Estados Financieros y Balance de Ejecución Presupuestal cerrados en el ejercicio anterior.

Los hallazgos del Tribunal de Cuentas se redujeron significativamente, pasando de 30, en 2019, a 13 en 2025, de los cuales 5 tienen materialidad media a alta de acuerdo la Metodología de Gestión Integral de Riesgos de ANCAP. Eso implica una mejora sustancial en la gestión, que se evidencia por el envío más rápido de las respuestas, así como por la designación de referentes claramente identificados, lo que redundó en una comunicación más fluida con el equipo auditor del Tribunal.

Se participó en el Comité de Gestión Sostenible de ARPEL, la Asociación Regional de Empresas de Petróleo, Gas y Energía Renovable de América Latina y el Caribe. Se asistió a todas las reuniones del comité, donde se compartieron conocimientos sobre las mejores prácticas de gestión ambiental, social y de gobernanza.

En cuanto a capacitación, la jefatura de Gobernanza y Cumplimiento trabajó, en conjunto con el Observatorio de Clima Interno y Capacitación, en el desarrollo de un curso para todo el personal sobre el Código de Conducta, en la plataforma Capacitancap.

Se continuó trabajando en la automatización del tablero de KRI (Indicadores Clave de Riesgos) para el monitoreo de los riesgos estratégicos, financieros, ambientales, de salud, de seguridad en el trabajo y operativos.

Se realizaron autoevaluaciones de riesgo del proceso de aprobación de inversiones estratégicas y de sistemas clave para el despacho de combustible.

Para mitigar los riesgos de ciberseguridad, el Comité Técnico de Ciberseguridad Integral, liderado por la Jefatura de Seguridad de la Información, continuó sesionando y trabajando en las iniciativas incluidas en el Plan de Acción elaborado en 2024.



MEDIO AMBIENTE, SEGURIDAD, SALUD Y CALIDAD



Medio Ambiente

Las principales actividades del área durante el año fueron las siguientes:

- Prestación de servicios analíticos por parte del 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 la refinería de La Teja, la planta La Tablada y Terminal del Este, monitoreo del agua de la cantera en la planta de La Teja, monitoreo de aguas subterráneas de frea-tímetros ubicados en diferentes sitios del país y monitoreo de áreas afectadas posterior a un derrame de hidrocarburos.
- Mantenimiento y extensión del alcance de la acreditación según norma ISO/IEC 17025:2017 relativa a la competencia técnica del laboratorio de Medio Ambiente para la realización de ensayos.
- Obtención por parte del Ministerio de Ambiente de la Autorización Ambiental Especial (AAE) a ANCAP para la refinería de La Teja por un periodo de tres años. Se realizaron talleres con la participación de las áreas de Medio Ambiente y Refinación para implementar requerimientos de la AAE. Proyecto de adecuación de efluentes sanitarios de la planta de La Teja: en proceso de elaboración de proyecto de ingeniería.
- Gestión de contrato de operación y mantenimiento de planta de tratamiento de efluentes de la refinería de La Teja. Apoyo técnico para la operación y mejora de plantas de tratamiento de efluentes de Terminal del Este, La Tablada, Paysandú Combustibles, Durazno y Treinta y Tres.
- Gestión de contratos de mantenimiento de estaciones de monitoreo de calidad de aire ubicadas en el entorno de las plantas de La Teja, Pórtland Minas y Pórtland Paysandú. Adquisición y avances en la instalación de una nueva estación de monitoreo de calidad de aire en predio de la Intendencia de Montevideo ubicado en el Cerro. Adquisición y avances en la implementación de software de gestión de emisiones gaseosas.
- Realización de actividades relacionadas con los incidentes en el oleoducto ocurridas en Costa Azul, Biarritz, La Tablada y Accesos a Montevideo (La Teja): Monitoreo, evaluación de sitio y remediación en zonas impactadas, impermeabilización de tramo de colector ovoidal de la Intendencia de Montevideo, relacionamiento con la comunidad y participación en charlas con vecinos para informar sobre los avances en los trabajos asociados con los derrames ocurridos a causa de los incidentes en el oleoducto.

- Ejecución de nuevos pozos de toma de agua subterránea para OSE, como medida compensatoria acordada por el incidente del oleoducto ocurrido en Costa Azul.
- Seguimiento de contratos de extracción de fase libre en accesos a Montevideo, Costa Azul y Biarritz.
- Monitoreo de la bahía de Montevideo (agua, sedimentos y biota) y de la cantera de la refinería de La Teja (sedimentos).
- Monitoreo de aguas subterráneas de plantas de ANCAP mediante red de freáticos. Incluye mantenimiento de freáticos existentes y construcción de nuevos para ampliar zona monitoreada.
- Mejoras en la refinería de La Teja. Seguimiento de contrato para mejora del sistema de trampas de vapor. Colaboración en selección de alternativa para reúso del agua.
- Seguimiento de los trabajos de obras en cargadero en la planta La Tablada, para captación de purgas de combustibles.
- Asesoramiento en gestión ambiental de actividades mineras. Realización de monitoreo ambiental en yacimientos operativos.
- Seguimiento de indicadores ambientales reportados por parte de ALUR, DUCSA y Cementos del Plata.
- Se recibieron auditorías de certificación de cálculos de emisiones de gases efecto invernadero en la refinería de La Teja y plantas de Portland, realizadas por UNIT y AENOR, de acuerdo con el GHG Protocol.
- Establecimiento de un convenio específico con la Facultad de Ciencias de la Universidad de la República, con el objetivo de contribuir a la generación de información sobre línea de base ambiental en el bloque de la zona económica exclusiva de Uruguay.
- Asistencia al taller de gestión ambiental de la sísmica marina, planes de compensación e industrias offshore emergentes en Noruega; participación virtual en la 30ª Conferencia de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP 30).

- Participación en el Comité de ANCAP de Innovación, Investigación y Desarrollo, la comisión de Especificaciones de Combustibles de ANCAP y en los grupos de ANCAP "Integridad de Ductos" y "Tanques". Participación en el Comité de Ambiente, Seguridad Industrial y Salud y en el grupo de trabajo de Planificación de Respuesta a Emergencias, de ARPEL. Participación en el comité técnico especializado UNIT Gestión Ambiental.

Agenda estratégica

Dentro de la agenda estratégica lanzada a fines de 2022, se incluyeron los siguientes proyectos liderados por Medio Ambiente:

- Gestión de pasivos ambientales, con el objetivo de implementar el plan aprobado por el Directorio.
- Plan de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.
- Valorización de residuos.

Plan de acción en la transición energética

El plan consiste en participar en los diferentes proyectos desde su inicio, dando apoyo en la identificación de aspectos ambientales, evaluación de alternativas desde el punto de vista ambiental, identificación de las mejores técnicas disponibles, generación de información ambiental y coordinación con las autoridades ambientales.

En particular se destaca la interacción con la Dirección Nacional de Calidad y Evaluación Ambiental (DINACEA) y la Dirección Nacional de Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos (DINABISE), ambas del Ministerio de Ambiente, el seguimiento de aspectos ambientales de actividades de abandono de pozos de exploración petrolera onshore y la participación en audiencias públicas y actividades de comunicación a la comunidad sobre proyectos de exploración petrolera.

Respuesta ante derrames

- Coordinación de respuesta a derrames ocurridos en el periodo. Interacción con autoridades, elaboración de informes, actividades de monitoreo ambiental, reuniones con vecinos.
- Elaboración del Plan de contingencias ante derrames del oleoducto José Ignacio - La Teja, junto con DINACEA y SINAE.
- Actualización del mapa de sensibilidad ambiental para toda la traza del oleoducto José Ignacio - La Teja.
- Coordinación de capacitaciones realizadas por LAMOR para respuesta ante derrames y realización de simulacros de derrames en Terminal del Este, Terminal Marítimo La Teja, planta Juan Lacaze y planta Paysandú Combustibles.
- Organización de una simulación de derrame desde el oleoducto José Ignacio - La Teja en conjunto con SINAE, DINACEA y CECOEDs Montevideo, Canelones y Maldonado.

Seguridad Industrial

Dentro de las actividades que se realizaron durante el año en el área Seguridad Industrial, se destacan las siguientes:

Políticas, estándares y procedimientos

- Revisión y elaboración de procedimientos de permisos de trabajo de seguridad industrial (áreas funcionales de energía, plantas de cemento Pórtland y Oficinas Centrales).
- Revisión, en conjunto con el área Salud Ocupacional y FANCAP, del *Procedimiento para la vigilancia de la salud de los trabajadores potencialmente expuestos a hidrocarburos*.
- Redacción y aprobación del documento *Pautas generales para prevenir riesgos de exposición a hidrocarburos en el lugar de trabajo*.

- Revisión de procedimientos específicos de higiene industrial para la realización de mediciones de iluminación, material particulado, ruido, estrés térmico, gases y vapores.

Identificación de peligros y evaluación de riesgos

- Inicio de evaluación tipo *Screening* (ítems clave de todos los elementos) del Sistema de *Administración de Riesgos de Proceso* (SARP) de la planta La Teja, utilizando la herramienta de autoevaluación desarrollada en ARPEL. Se continuó con la elaboración de recomendaciones emergentes de la aplicación de esta herramienta.
- Participación en la inspección realizada por la reaseguradora, la cual tuvo una modificación en el enfoque de evaluación de calidad de riesgo asegurable.



- Continuación del Programa de Evaluación de Riesgos por Tarea. Se relevó un total de 240 puestos de trabajo, para identificar las tareas realizadas por cada uno de ellos, de un universo aproximado de 674. Se obtuvo un total de 8.538 tareas para evaluar.
- Presentación ante el Ministerio de Trabajo del Plan de Prevención de ANCAP y la evaluación de riesgo químico por área.

Gestión de permisos de trabajo

- Emisión de más de 16.300 permisos de trabajo, incluyendo certificados de inspección de seguridad (CIS) y de liberación de área (LA).
- Realización de las actividades de seguridad para los trabajos relacionados con los incidentes en el oleoducto ocurridos en Costa Azul, Biarritz, La Tablada y Accesos a Montevideo (La Teja).

Evaluaciones, auditorías, inspecciones y seguimiento de las recomendaciones

- Cumplimiento del Programa Anual de Inspecciones de Seguridad en diferentes plantas, con un total de 25 intervenciones y 618 recomendaciones realizadas.
- Evaluación de la alineación de la gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, con los requisitos de la norma UNI-ISO 45001 en las plantas de La Teja, La Tablada, Terminal del Este (incluyendo boya y remolcadores) y Pórtland.
- Seguimiento de las recomendaciones derivadas de hallazgos surgidos en la auditoría LATU-LSQA de evaluación de cumplimiento de requisitos legales y aquellas surgidas de las inspecciones de seguridad y reportes de incidentes. En el período hubo 3.400 recomendaciones bajo seguimiento, derivadas de no conformidades, observaciones y oportunidad de mejoras, la mayoría cumplidas.
- Realización de 66 instancias de auditorías de permisos de trabajo.

Preparación y respuesta ante emergencias

- Ejercicio de simulación de emergencia (pérdida de gas en el centro de la ciudad de Paysandú), en Gasoducto del Litoral, organizado por TGN (Transportadora Gas del Norte).
- Participación en los ejercicios de simulacros organizados por el área Seguridad contra Incendios en las distintas plantas de ANCAP.

Monitoreo ambiental de contaminantes

- Cumplimiento íntegro del programa de monitoreo de contaminantes químicos, físicos (ruido, iluminación, radiación) y biológicos, así como aspectos ergonómicos en todas las plantas de ANCAP, con la realización de 560 controles de exposición para vapores de hidrocarburos y 157 campañas de medición de diferentes tipos de contaminantes.
- Complementando el trabajo realizado en 2024, se realizó la inspección y medición de humos de soldadura en los sistemas de extracción en el taller de metalurgia.
- Continuación de las tareas de vigilancia de la salud de todo el personal de ANCAP en el marco del decreto 127/14, junto al área de Salud Ocupacional.
- Realización de mediciones de Compuestos Orgánicos Volátiles (VOC's) y benceno en aire en salas de trabajo del Laboratorio de Refinación en régimen 24/7 a diferentes horarios preestablecidos. Entre abril y diciembre de 2025 se realizaron 17.870 mediciones.



Gestión de incidentes

Durante 2025 se reportaron 290 incidentes y se recibieron 71 denuncias de reportes de peligros. Los mismos son gestionados a través de un sistema informático con el propósito de evitar su recurrencia o bien como oportunidad de mejora.

Capacitación y toma de conciencia

- Mantenimiento del *Plan de Acreditación en Conocimientos de Seguridad y Salud en el Trabajo*. El plan fue destinado a todo el personal y el indicador asociado alcanzó el 100%.

- Capacitación presencial a todos los nuevos ingresos al organismo en actuación ante emergencias, protección contra incendios, prevención de incendios por estática, identificación de peligros, trabajos en altura, higiene industrial y equipos de protección personal. Capacitación presencial (34 instancias) en temas de seguridad emergente, en varias plantas.
- Capacitación sobre riesgos químicos, en base a una auditoría realizada con consultoría externa especializada, destinada prioritariamente al personal del Laboratorio de Refinación e incluyendo la participación de otras áreas donde se almacenan o manipulan productos químicos.
- Capacitación a personal operativo, en múltiples instancias, en el uso de equipos de protección personal (EPP), con apoyo de proveedores, orientada al uso correcto y el mantenimiento de máscara de cara completo y arnés de seguridad.
- Evaluación de la cartelería existente y diseño de nuevos carteles en diferentes dependencias de ANCAP, con el fin de mejorar la comunicación en términos de claridad, rapidez y visibilidad de los riesgos existentes, las prohibiciones, las obligaciones y las respuestas de emergencia dentro de un área de trabajo.

Otros

- Gestión de empresas contratadas.
- Gestión de vestuario y equipo de protección personal (EPP).
- Participación en comités técnicos especializados de UNIT para la elaboración de normas; principalmente de equipos de protección personal y condiciones del ambiente de trabajo.
- Relacionamiento con la comunidad, con participación en charlas con vecinos para informar sobre los avances en los trabajos asociados con los derrames ocurridos a causa de los incidentes del oleoducto.
- Participación del proyecto *Accesibilidad y Condiciones de Trabajo* liderado por la gerencia Gestión de Instalaciones.

Seguridad contra incendios

Durante el año, el área consolidó su rol como unidad técnica especializada, responsable de la gestión integral de la infraestructura de Protección Contra Incendios (PCI), la coordinación de recursos humanos de combate del fuego, la realización de capacitaciones, simulaciones y habilitaciones, así como la administración de compras y consumibles.

Se destaca en particular las siguientes actividades:

- Mejora de la gestión de instalaciones y contratos.
- Ejecución de programa de inspecciones, ensayos y simulacros, con un grado de ejecución del 85%.
- Profundización del relacionamiento con la Dirección Nacional de Bomberos.
- Avance en la remodelación y extensión de redes de agua contra incendio.
- Ejecución de proyecto de implementación de nuevos sistemas de detección y alarma en el edificio de Oficinas Centrales de ANCAP.
- Acciones iniciales para la incorporación de nuevos agentes de extinción.
- Actualización del mantenimiento de la red de hidrantes en todas la plantas de ANCAP, de modo de garantizar su pleno funcionamiento.
- Realización de trabajo conjunto con los CECOEDs, SINAIE y otras entidades del medio, reforzando vínculos para la gestión de emergencias.
- Profesionalización del área Seguridad contra Incendios. Capacitación en técnicas de extinción de fuego en tanques de gran escala en instalaciones de la empresa STAFF-FIRE – Servicios de Emergencias (San Antonio de Areco, Buenos Aires, Argentina)



Salud ocupacional

Durante el año se realizaron las actividades planificadas en cada proceso para el cumplimiento de los objetivos pautados. Se resume a continuación las principales actividades.

Vigilancia de la salud

- Ejecución del Plan de Vigilancia de la Salud de los Trabajadores, centrado en la persona y en los riesgos laborales, en cumplimiento normativo (Decreto 127/14, Ordenanza MSP 145/009) y realizado con un abordaje multidisciplinario. Comprende a la totalidad de los funcionarios. En el período se concluyó las actividades en las áreas de Refinación, Mantenimiento (área II), Gestión de Instalaciones, área terrestre (Choferes A), fiscalía planta La Teja y área Gas Natural (Paysandú).
- Vigilancia de exposición a hidrocarburos. Se destaca la evaluación mediante indicadores biológicos (BEI), con un total de 566 análisis en funcionarios de diferentes áreas de la Administración. Se procedió a la aplicación de un protocolo específico para casos de resultados alterados.

Consultas médicas, evaluaciones y asesoramiento

- Realización de 3.904 consultas médicas de carácter laboral por diferentes motivos: vigilancia de la salud, evaluación y seguimiento de patologías, ingresos a la Administración, habilitación para la conducción de vehículos oficiales, cambio de puesto de trabajo, altas de certificaciones BSE, entre otras. Atención de incidentes de salud: 137. Atención general de salud: 1.181.
- Asesoramiento y orientación con abordaje multidisciplinario (médico, psicólogo, fonoaudiólogo, licenciado y auxiliar en enfermería). Comprende intervenciones de apoyo en caso de crisis personales (accidentes, enfermedades, fallecimiento de familiares).
- Se registró un total de 41 evaluaciones psicológicas de aptitud para la tarea (riesgo altura, riesgo eléctrico).

Gestión en materia de salud

- Gestión de la asistencia de emergencias médicas y policlínicas: disponibilidad de servicio de área protegida, equipamientos e insumos.
- Universalización de la historia médico laboral electrónica como soporte para el registro y análisis epidemiológico.
- Gestión de la vigencia y actualización del carné de salud. Se registró un total de 800 casos, entre ingresos y notificaciones.
- Actuación en temas de salud ocupacional en la gestión de contratistas, tanto en etapas de contratación como de control operacional.
- Gestión del ausentismo, reintegro y reinserción al trabajo. Hubo un total de 7.526 certificaciones ingresadas y 365 juntas médicas (cumplimiento del 99% del indicador asociado). La tasa al final del período fue del 6% (expresada en porcentaje de días de licencia médica por día laboral y por funcionario). Se incluye reubicación laboral en coordinación con otras áreas del organismo.

- Gestión de protocolos de planificación familiar, incluyendo reubicaciones temporales, licencias maternales y apoyo a la lactancia.
- Coordinación del Observatorio de Clima Interno.
- Integración de comisiones en materia de Seguridad y Salud Ocupacional (SySO) bipartitas (central y sectorial) y tripartitas. Se destaca la revisión del *Protocolo de actuación para la detección y tratamiento del uso indebido de alcohol y otras drogas en el ambiente de trabajo*.

Actividades de desarrollo

- Participación del proyecto *Accesibilidad y Condiciones de Trabajo* liderado por la gerencia Gestión de Instalaciones.
- Celebración de un acuerdo interinstitucional ANCAP y la Asociación Española (Departamento de Salud Mental, servicio de Psiquiatría).
- Participación en el XXIII Congreso Nacional y XII Internacional de Medicina Preventiva y Salud Pública, en Pamplona, España.
- Asesoramiento del Departamento de Toxicología (Facultad de Medicina, UdelaR) para el abordaje del cumplimiento de nuevos límites reglamentarios para la exposición de vapores de hidrocarburos (benceno).

Capacitación y difusión

- Capacitación (RCB y DEA, primeros auxilios, consumo problemático de alcohol y drogas, nutrición saludable, salud mental, prevención del suicidio).
- Actividades de promoción de la salud.
- Actualización y difusión de instructivos y protocolos en materia de salud accesibles en la intranet. Se dispone de protocolos en caso de incidentes de salud para cada planta de ANCAP.

Gestión de la calidad

El área ha realizado tareas operativas, de tratamiento de desvíos y de asesoramiento, junto con las áreas usuarias internas, alineadas con las políticas corporativas y los objetivos estratégicos, tales como aumentar la satisfacción del cliente y fortalecer la imagen y marca ANCAP. Se trabajó con un enfoque basado en riesgos, siguiendo las normas técnicas, las prácticas especificadas por los modelos de gestión de referencia, el cumplimiento del marco legal aplicable y las normas internas. Dentro de este contexto se destacan las principales actividades.

- Elaboración, incluyendo análisis y rediseño del proceso o subproceso involucrado, de más de 20 nuevas normas de gestión de diversas temáticas y áreas de la organización. Se destacan: Procedimientos e instructivos de la gerencia Económico Financiera; permisos de trabajo para OCCC, Portland y energéticos; procedimiento de adquisición de gas natural; procedimiento de recepción de combustibles de vehículos tanques carreteros en planta Durazno.
- Revisión y actualización de normas de gestión, comprendiendo políticas corporativas, procedimientos, instructivos y protocolos. Se destaca el *Plan de contingencias ante derrames del oleoducto José Ignacio - La Teja* (en conjunto con área Medio Ambiente), *Procedimiento para el uso de máscara facial completa con cartuchos para protección de gases y vapores* y *Pautas generales para prevenir riesgos de exposición a hidrocarburos en el lugar de trabajo*.
- Gestión de la publicación y difusión de normas internas de gestión.
- Asesoramiento, realización de auditoría interna, actividades operativas de apoyo y coordinación interna y externa para el mantenimiento y certificación de Sistema de Gestión de Calidad en Lubricantes según norma ISO 9001:2015, la cual se obtuvo por UNIT en el mes de julio.
- Participación o asesoramiento en diversos proyectos y comités, tales como el Comité de Auditoría y Riesgos y el Observatorio de Clima Interno - Sub grupo Equidad de Género.
- Asesoramiento, seguimiento y reporte de la gestión de incidentes relacionados con calidad, con foco en los productos combustibles ANCAP, incluyendo descripción, análisis de causa, acciones correctivas, evaluación de eficacia y cierre, en base al módulo Incidentes de la calidad.
- Elaboración de bases para la contratación de un servicio de apoyo para la actualización del mapa de procesos críticos de ANCAP en el negocio de combustibles. Trabajo conjunto con las gerencias Transformación Digital y Auditoría y Riesgos.
- Asesoramiento y apoyo para la implementación de calibración y mantenimiento de medidores volumétricos para el despacho de combustibles, incluyendo relacionamiento con Metrología Legal (MIEM - LATU) para la actualización reglamentaria.
- Monitoreo de los indicadores de calidad en combustibles líquidos y gaseosos, en conjunto con área Asistencia Comercial, incluyendo la valoración de cada incidente, acciones y registros asociados.
- Realización de auditoría interna en Laboratorio de Refinación en el marco de su acreditación de ensayos según norma ISO 17025:2017.
- Gestión del Sistema de Control Vehicular de la flota de ANCAP, se realizó soporte y asistencia a usuarios, incluyendo actualización de datos, control de habilitación de conductores, planes de comunicación con los usuarios y reportes de eventos de conducción.
- Dictado del curso *Gestión por procesos* mediante la modalidad elearning. Dictado del Taller de *Gestión de no conformidades* mediante la modalidad sincrónica con la herramienta Teams y la plataforma Capacitancap.
- Representación institucional ante UNIT. Participación en los comités especializados Gestión de la Calidad, Aparatos de Cocción a Gas y Gestión de activos. Revisión de varios proyectos de normas UNIT en consulta pública.
- Representación institucional ante el Organismo Uruguayo de Acreditación. Integración del Comité de Imparcialidad. Revisión de procedimientos internos del organismo.
- Asistencia al XXIX Foro Mundial de la Calidad y la Mejora INLAC 2025, México

Índices estadísticos de seguridad y salud en el trabajo

En 2025 se registraron 63 accidentes con lesiones de personal propio en las distintas dependencias de ANCAP, y se perdieron 1.745 días, sobre un total de 4.527.920 horas trabajadas.

Los mismos se distribuyeron de la siguiente forma:

Área	Horas trabajadas	Accidentes	Días perdidos
Energía	2.504.585	45	1.275
Pórtland	556.097	12	277
Directorio y Gerencia General	1.467.238	6	193
Total ANCAP	4.527.920	63	1.745

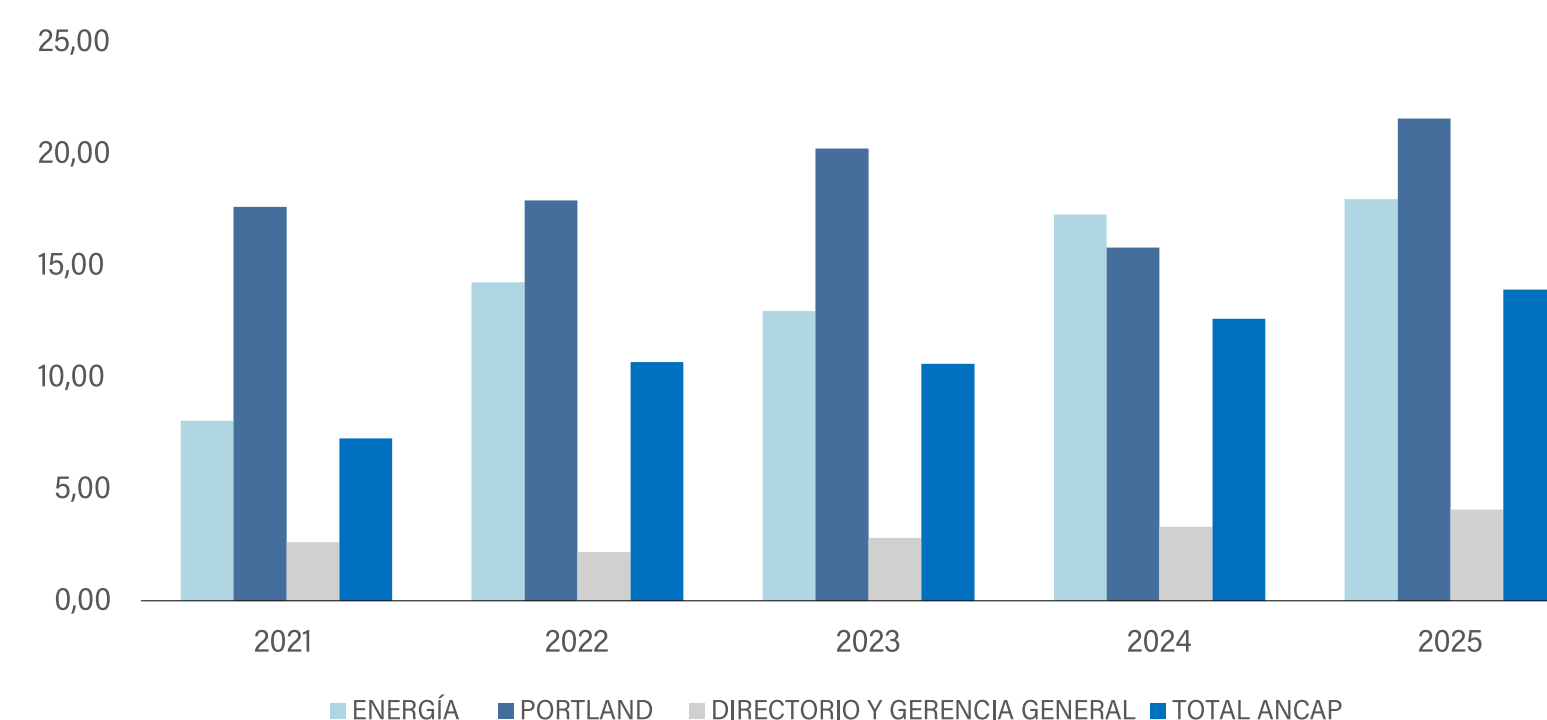
A partir de estos datos, los índices estadísticos del año 2025 fueron:

Área	Frecuencia	Gravedad
Energía	18,0	509
Pórtland	21,6	498
Directorio y Gerencia General	4,1	132
Total ANCAP	14,0	386

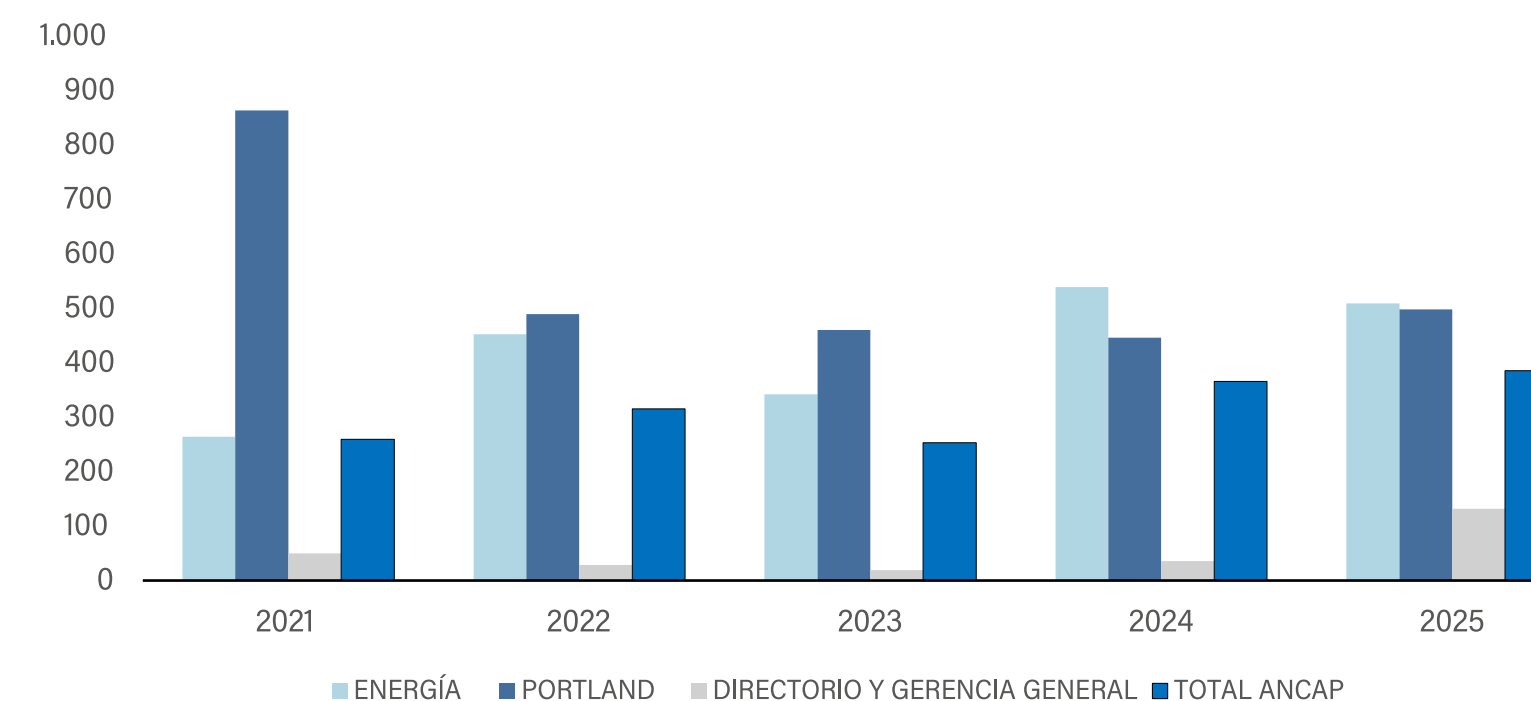
- Frecuencia: Accidentes con días perdidos por millón de horas trabajadas
- Gravedad: Días perdidos por accidente por millón de horas trabajadas.

La evolución de dichos índices en los últimos cinco años se presenta en los gráficos siguientes.

Índice de frecuencia



Índice de gravedad





Se continuó en la profundización del monitoreo de desempeño estratégico en la empresa, con el desarrollo de nuevos indicadores estratégicos corporativos y también de los negocios y las áreas de la empresa, en busca de mejorar la gestión y conseguir los objetivos estratégicos.

Se diseñó y aplicó un set de proyectos estratégicos para fomentar la alineación corporativa y se adoptaron nuevos criterios de priorización que sentarán las bases para lograr pautas comunes a toda la empresa.

También se diseñó y se empezó a aplicar un nuevo modelo de reporte de las empresas vinculadas a la casa matriz, de manera de fortalecer la transparencia de nuestras actividades.

En cuanto al soporte a las decisiones estratégicas, se siguió avanzando en la automatización de datos relevantes de la gestión de la empresa, lo cual permitió publicar, en la página web de la empresa, el segundo reporte interactivo de datos, ejemplo de la transparencia de ANCAP en cuanto a sus actividades y resultados.

Alineación Estratégica colaboró en la coordinación entre diversas áreas de ANCAP, así como las empresas vinculadas y organismos externos, en temas vinculados a transición energética, política energética y cambio climático. Asimismo, durante el año se llevó adelante el seguimiento de avances de las iniciativas estratégicas vigentes que orientan el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados a nivel corporativo. Para realizar la tarea, se consolidó el uso de la herramienta SIGES (Sistema Gestión Estratégica) de AGESIC.

Se analizaron y realizaron propuestas de gestión para optimizar la ejecución del plan de inversiones. En esa línea, también se realizaron instancias de capacitación a las áreas que gestionan grandes montos de inversión.

Con el objetivo de profundizar la cultura de gestión por proyectos, a través de la aplicación de buenas prácticas y la metodología de gestión de proyectos definida para la empresa, se continuaron impulsando actividades que contribuyen a su promoción, como el apoyo en conceptualización y formulación de proyectos, formación de equipos, planificación, seguimiento de la ejecución y actividades de cierre, así como el reporte mensual a la Dirección, Gerencia General y patrocinadores, de los avances en los proyectos seleccionados.

TRANSICIÓN ENERGÉTICA



La gerencia de Transición Energética busca potenciar ese camino emprendido en Uruguay, en particular mediante el uso de combustibles sustentables en aquellos sectores más difíciles de electrificar.

Se trata de impulsar el desarrollo y la producción de moléculas de baja intensidad de carbono, articulando y maximizando las sinergias entre los negocios de exploración y producción de hidrocarburos, hidrógeno verde y energías renovables.

Hidrógeno

En temas de hidrógeno y derivados, ANCAP retomó el proyecto de hidrógeno vehicular, el cual consiste en instalar y poner en operación una planta de producción, almacenamiento y dispensado de hidrógeno verde que provea al menos dos o tres camiones a celda de combustible (inicialmente está pensado para camiones de la flota de ANCAP, a los que eventualmente podrán sumarse otros vehículos). Durante 2025 se trabajó en la etapa de prefactibilidad de este proyecto definiendo casos de uso, escala, tecnologías y modelos conceptuales.

Con relación al hidrógeno natural, se siguió profundizando en el conocimiento sobre este recurso y desarrollando una red de contactos con técnicos, referentes, Academia y compañías de exploración y producción, en promoción de futuras oportunidades para nuestro país.

Energías renovables

Se siguió avanzando en la transformación de la refinería en una biorrefinería. Luego de haber obtenido resultados promisorios de prefactibilidad técnica, económica-financiera y comercial para el proyecto de producción de biocombustibles sustentables, se continuó avanzando en el diseño del modelo de negocios, la búsqueda de socios estratégicos y la ingeniería básica para el proyecto y para la producción a partir de materias primas de origen biológico, en una nueva unidad de hidrotreatmento de ésteres y ácidos grasos (HEFA) a instalar en la refinería de La Teja.

En este proyecto del grupo ANCAP, ALUR se encargará de la adquisición, preparación y pretratamiento de las materias primas (materiales grasos de origen biológico) y ANCAP del procesamiento de dichos materiales en la refinería, con hidrógeno excedente, para convertirlos en biocombustibles (diésel renovable o combustibles

sustentables de aviación), aprovechando de esta forma las capacidades y recursos de ALUR, así como las instalaciones y la experiencia de ANCAP.

Se siguió trabajando, asimismo, en proyectos que puedan ser replicables y escalables a mediano y largo plazo por parte del grupo ANCAP. El Centro de Investigación y Desarrollo en Biocombustibles de Segunda Generación (CIDEB), instalado en Latitud/LATU, culminó dos estudios orientados a optimizar la obtención de etanol a partir de eucaliptus grandis: *Evaluación de la digestibilidad de eucalyptus grandis para la producción de bioetanol* y *Análisis técnico-económico y ambiental de una biorrefinería de eucaliptus en Uruguay*. Ambos proyectos se realizaron en colaboración con el Departamento de Bioingeniería de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República.

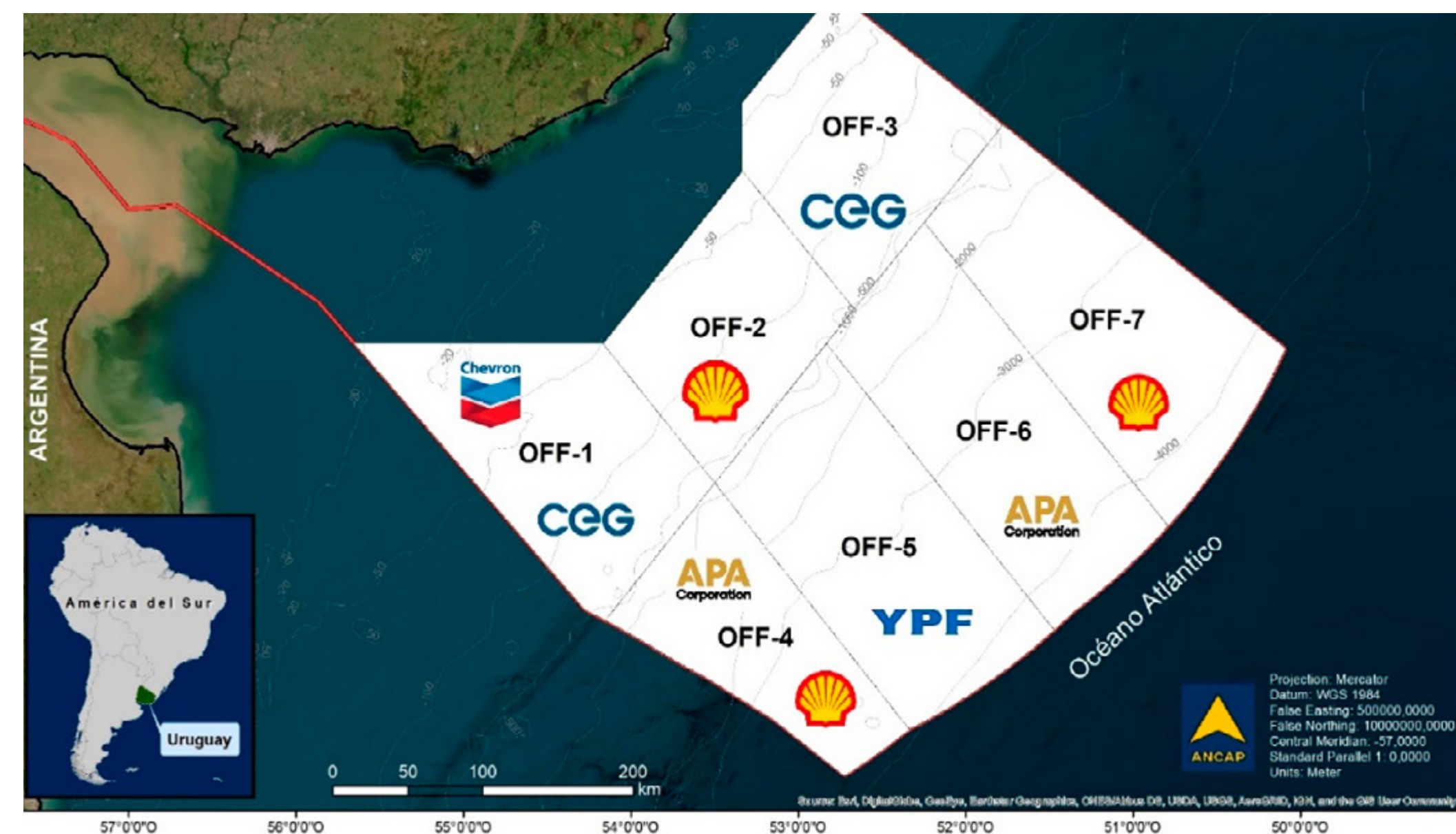
Exploración y Producción

Durante 2025 ingresaron 11,76 millones de dólares por venta de datos de Exploración y Producción. Es la cuota parte de ANCAP en la venta de datos multicliente y pagos por contratos de Exploración y Producción. Desde 2009 a 2025, ANCAP percibió más de 66 millones de dólares por dicho concepto.

Se aprobaron dos nuevos contratos multicliente en 2025: con la empresa CoreLab, para la realización del estudio *Evaluación regional de las rocas reservorio, rocas madre y rocas sello de Uruguay* y con la empresa Searcher, para la realización de una campaña para la adquisición, procesamiento, interpretación y mercadeo de hasta 10.000 km de datos sísmicos 2D, gravimetría y magnetometría, costa afuera de Uruguay, así como el reprocesamiento de hasta 15.000 km de datos sísmicos 2D, propiedad de ANCAP. Ambos expedientes están en estudio por parte del Ministerio de Industria, Minería y Energía.

Por otra parte, las empresas Searcher, PGS y CGG han avanzado en los trámites de autorización ambiental de los contratos multicliente suscritos en junio de 2024 con ANCAP, para realizar una adquisición de datos sísmicos 3D en el offshore de Uruguay, a costo y riesgo de las tres empresas.

Estos tres proyectos de sísmica 3D marina multicliente, así como el proyecto de sísmica 3D marina exclusivo de APA (en el área OFF-4 y la región somera del OFF-1, en acuerdo con Chevron) iniciaron los trámites de autorización ante el Ministerio de Ambiente. Se presentaron los estudios de impacto ambiental y la respuesta a solicitudes de información complementaria. ANCAP, en su rol de facilitador, ha cooperado con las empresas en la tramitación de estas autorizaciones y también ha colaborado con el Ministerio de Ambiente, en cuanto a las mejores prácticas



y tecnologías, en las regulaciones internacionales para la sísmica marina y en la discusión de criterios y condiciones para la gestión ambiental y social de estos proyectos.

A los efectos, en 2025 ANCAP contrató a la consultora noruega IKM Acona para organizar una visita a Noruega y conocer de primera mano las regulaciones, prácticas y medidas de gestión de la sísmica marina en dicho país. Una delegación conformada por profesionales de ANCAP, el Ministerio de Ambiente y DINARA participó de reuniones y visitas a instituciones privadas y de gobierno, con el objetivo de conocer esas experiencia, en la que lograron que coexistieran dos actividades tan importantes para la economía del país como la pesca y la exploración y producción de petróleo en el mismo espacio, sin perturbar los ecosistemas marinos.

ANCAP cuenta con 23 contratos multicliente vigentes con empresas de servicios, en tanto que las siete áreas offshore cuentan con contratos de exploración y producción vigentes con empresas petroleras: Chevron

(Operador, 60%) - CEG (40%) en OFF-1; Shell en OFF-2; CEG en OFF-3; APA (Operador, 50%) - Shell (50%) en OFF-4; YPF en OFF-5; APA en OFF-6; y Shell en OFF-7.

Los operadores avanzaron en sus programas de exploración comprometido en las siete áreas offshore, cuyos contratos se encuentran en la etapa de primer subperíodo de exploración. Los trabajos incluyen el procesamiento de datos y estudios de gabinete, así como la interpretación sísmo-estratigráfica de los volúmenes de datos 3D reprocesados por VIRIDIEN o por TGS (proyecto Tannat) bajo acuerdos multicliente con ANCAP.

En algunos contratos se ha avanzado hasta la identificación de conceptos exploratorios (plays), y la identificación y evaluación de situaciones exploratorias (leads) y prospectos.

Para este subperíodo, los trabajos de exploración comprometidos más importantes consisten en la perforación de un pozo de exploración en el área OFF-6 y la adquisición de 2.500 km² de sísmica 3D en el área OFF-4. En ambos casos, el operador es la empresa APA.

Por otro lado, Chevron, como operador del área OFF-1, manifestó su interés de adquirir entre 3.500 km² y 5.000 km² de sísmica 3D en dicha área. En tal sentido, ambos operadores realizaron los primeros diseños y planificación de las campañas de sísmica 3D en sus áreas, mientras continúan los procesos de autorización ambiental en curso. Estos trabajos exploratorios implican una inversión de más de 200 millones de dólares, que serán cubiertos enteramente a costo y riesgo de las empresas petroleras privadas.

A su vez, ANCAP trabajó en la evaluación de los recursos energéticos en los cuales tiene competencia o experiencia, incluyendo los recursos prospectivos de petróleo y gas y otros recursos minerales energéticos (hidratos de gas, hidrógeno natural), hidrógeno verde y derivados offshore, así como los recursos para el almacenamiento geológico de fluidos (gas natural, hidrógeno o captura y secuestro de carbono).

Para el caso de petróleo y gas, se han definido varios sistemas petroleros y situaciones exploratorias (plays) para el offshore de Uruguay, a partir de datos geológicos y geofísicos propios y publicados. Desde 2019 se han evaluado 37 prospectos y leads con una estimación total de recursos netos no afectados por riesgos de aproximadamente 30.000 MMBOE (millones de barriles de petróleo equivalente), correspondiente a aproximadamente 3.800 MMBOE afectados por riesgos, ambos calculados probabilísticamente e informados como P50. ANCAP realizó la evaluación técnico-económica del desarrollo de estos prospectos y leads.

Publicaciones, capacitación y actividades de divulgación

En materia de producción y difusión de conocimiento, profesionales de la gerencia de Transición Energética firmaron nueve publicaciones (artículos de revistas arbitradas, artículos presentados en conferencias o congresos internacionales y artículos técnicos publicados en revistas especializadas de la industria).

En el marco del Distinguish Lecture Program de la AAPG, ANCAP organizó un webinar a cargo de un experto del USGS titulado: *Natural hydrogen, an overlooked potential energy resource*. Asimismo, ANCAP colaboró en la coordinación y realizó una presentación en la Jornada de intercambio sobre hidrógeno natural en Uruguay.

En cuanto a capacitación interna, varios profesionales de ANCAP han participado junto a docentes de la Facultad de Ciencias en el proyecto de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación titulado *Detección y Monitoreo de Gases Superficiales como Proxys de Actividad de Fallas Geológicas Profundas en Uruguay*.

Junto con investigadores del IMFIA-FING se participó en el evento *Energía Eólica Offshore: Desafíos Tecnológicos para el Desarrollo Regional Este* realizado en la sede de la UTU de la ciudad del Chuy. Asimismo, se expuso sobre los proyectos de hidrógeno en las VI Jornadas Académicas de Ingeniería en Energías Renovables en la sede de UTEC de Durazno.



SOSTENIBILIDAD



A lo largo del año se mantuvo el compromiso de integrar la mirada de sostenibilidad en la gestión, mediante programas y acciones relacionadas con el vínculo comunitario y la formación de alianzas con organizaciones sociales, lo cual fortalece la confianza y la licencia social de la empresa.

En forma conjunta con la Asociación de Empresas de Petróleo, Gas y Energía Renovable de América Latina y el Caribe (ARPEL), se realizó una actividad orientada a directores y equipo gerencial de ANCAP, con el cometido de integrar la mirada de triple impacto en los procesos de tomas de decisiones.

En la misma línea, junto a la Organización de Empresas por un Desarrollo Sostenible (DERES) se propuso la instancia "Cafecito Sostenible", de la que participaron 30 referentes de distintas áreas y se generó una primera aproximación a los conceptos de sostenibilidad, el contexto mundial y cómo se integra en las empresas. Estos talleres se repetirán anualmente con el fin de expandir sus beneficios a toda la empresa.

Programa Valor Compartido

En el año se desarrolló el seguimiento y la evaluación de los proyectos seleccionados en la segunda edición del programa. La evaluación reafirma el compromiso con la descentralización, la transparencia y la construcción de alianzas. DERES le otorgó un reconocimiento especial al programa en la categoría Cumplimiento: no solo se celebró la iniciativa, sino que se la designó como un referente para las estrategias de relacionamiento comunitario de las empresas del país.





Relacionamiento Comunitario

En 2025 se desarrollaron diversas estrategias y herramientas con el objetivo de llegar a la comunidad en forma temprana, oportuna y accesible. Desde el área se ha avanzado en las siguientes iniciativas: mapeo georreferenciado de grupos de interés; coordinación de instancias de rendición de cuentas con la comunidad en coordinación con otros organismos estatales; canalización de información y consultas relativas a proyectos de exploración; generación de comunidades de WhatsApp integradas por las comunidades ubicadas en zonas de influencia; recorridas con actores municipales ubicados en la traza de ductos.

Referentes comunitarios

El fortalecimiento del relacionamiento comunitario constituye un eje estratégico dentro de la gestión sostenible de ANCAP, ya que la empresa desarrolla sus actividades en diferentes territorios y mantiene una interacción constante con la comunidad.

En este sentido, se convocó un grupo de medio centenar de referentes comunitarios, integrado por personal de cada planta y áreas con vinculación con la comunidad y se llevó adelante una formación con el fin de brindarles herramientas conceptuales y prácticas que les permitan comprender el alcance de la política corporativa de relacionamiento comunitario de ANCAP y apropiarse de los conceptos básicos vinculados a relacionamiento comunitario.

Estas personas tendrán un rol clave en la identificación de actores locales relevantes, la detección temprana de demandas o potenciales conflictos y la promoción de un diálogo transparente, respetuoso y constructivo entre la empresa y la comunidad.

Visitas a las plantas

El programa de Visitas a Plantas de ANCAP es un espacio de apertura hacia la comunidad educativa, generando un impacto positivo, tanto en la experiencia de quienes nos visitan como en la percepción que tienen de la empresa. De esta manera, se fortalece el vínculo con la comunidad y se refuerza la reputación institucional.





En el ciclo 2025 recibimos a 475 personas de 22 instituciones educativas de formación primaria, secundaria y terciaria. Las visitas a la refinería de La Teja fueron 238, en tanto que hubo 27 visitas a la planta La Tablada, 35 a la planta de combustibles de Paysandú y 175 a la planta de combustibles de Treinta y Tres.

En el marco del 70 aniversario de la planta de combustibles de Treinta y Tres, luego de la recorrida, las nueve instituciones asistentes dejaron su huella en un mural conmemorativo. Este programa se valora por su contribución a la transparencia, cercanía y generación de confianza.

CharlaRSE

El ciclo CharlaRSE es un espacio de encuentro que trasciende los roles y permite abordar temas de interés común para todos los funcionarios y las funcionarias, en tanto que favorece el intercambio y la construcción colectiva de conocimiento.

La diversidad de temáticas trabajadas y la buena participación han generado una valoración positiva, al tiempo que se han sumado nuevas propuestas. En los siete encuentros realizados participó un total de 320 personas y se abordaron temas vinculados a alimentación saludable, ciberseguridad, economía circular, educación financiera, mindfulness y salud mental.

En 2026 se fortalecerá esta iniciativa, incorporando nuevas temáticas y mayor frecuencia para las actividades presenciales.



COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La Comunicación Institucional de ANCAP se orientó a consolidar el posicionamiento institucional de ANCAP en un año clave para la transformación energética y la cohesión interna.

El plan anual definió tres objetivos estratégicos que guiaron todas las acciones desplegadas: reforzar la imagen pública y la transparencia de ANCAP en la conversación nacional, profundizar la comunicación interna para fortalecer el sentido de pertenencia y la alineación cultural del personal y posicionar a ANCAP en la Transición Energética, como empresa sostenible y líder de nuevas energías.

En ese marco, se trabajó en fortalecer vínculos con los distintos públicos y asegurar que cada iniciativa contribuyera a una narrativa coherente de ANCAP como empresa transparente, responsable, con presencia en todo el territorio nacional y protagonista del cambio energético del país.

En cuanto a la comunicación externa merece un capítulo especial el episodio de la boya petrolera, que entre los meses de agosto a octubre, hizo que ANCAP ocupara titulares y estuviera en los medios con una gran exposición. En cada oportunidad ANCAP reafirmó su compromiso con una comunicación transparente y oportuna, destacando la importancia de una gestión proactiva.

Opinión Pública

En 2025 el stand de Expo Prado obtuvo el Gran Primer Premio por su propuesta innovadora e inmersiva que mostró todo el proceso de producción de combustibles, desde la boya de José Ignacio hasta el uso diario, combinando tecnología y educación para acercar la energía a las familias y fomentar vocaciones científicas. Además, el stand se llevó el primer premio en la categoría Entes y Organismos, el primer premio en la categoría Tecnología, el segundo premio en la categoría Mejor Espacio Interior y una mención en la categoría Interactivos, consolidando al espacio como líder en la participación expositiva.

ANCAP participó además de otros eventos donde se desplegó la misma narrativa, como Expo Sostenible, Expo Activa y Día del Patrimonio, con visitas al museo ANCAP. También formó parte de eventos temáticos, como diversos foros y congresos de energía y movilidad, que fueron excelentes plataformas para continuar comunicando sobre los principales proyectos de ANCAP para la Transición Energética.

El desarrollo de hidrógeno verde, la generación de e-combustibles y la descarbonización de la refinería, fueron parte de la agenda y de las presentaciones públicas que realizaron distintos referentes de la compañía para eventos locales, nacionales e internacionales.

En la agenda mediática, además de los asuntos públicos de la vida de la empresa, dos temas concentraron mayor dedicación del equipo de comunicación y la atención del público: las comunicaciones sobre el incidente en la boya petrolera en el mes de agosto, y las autorizaciones ambientales para la realización de sismica en la plataforma marina.

Estaciones ANCAP

Se realizó el diseño de la imagen de las nuevas estaciones eléctricas, presentadas en la Estación ANCAP Aeropuerto, un hito que implicó un trabajo coordinado con DUCSA.

Comunicación interna

La comunicación interna estuvo centrada durante el año en reforzar el sentido de pertenencia con la empresa y visibilizar la importancia del rol de cada persona en el todo. Los siguientes eventos son un ejemplo del trabajo en esta línea.

Día de le Mujer y la Niña en la Ciencia.

Esta actividad busca acercar la ciencia a las niñas y así fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores y asociar a ANCAP con la ciencia. Se invita a hijas e hijos de funcionarios a vivir una jornada en el polo industrial de Capurro y a visitar la refinería. Los niños conocieron de cerca a la empresa de sus padres y madres y experimentaron con materiales de laboratorio.



Aniversario ANCAP

Este tradicional evento volvió a poner foco en las personas que cumplieron 40 y 50 años en ANCAP, siendo una nueva incorporación la participación especial de compañeros que en el último año dejaron la empresa para acogerse a la jubilación. Fue un acto donde primó la emoción, el encuentro y el reconocimiento a los homenajeados y homenajeadas

Eso que nos mueve

Se desarrolló la segunda fase de la campaña Eso que nos mueve, lo que resalta el valor del trabajo de padres y madres de ANCAP, a través de los ojos de sus hijos. La primera fase de la campaña en 2024 se bajó en fotografías y la segunda fase en 2025 se apoyó en videos testimoniales donde los protagonistas fueron los niños y niñas de las plantas del interior del país.

Jornada de puertas abiertas Paysandú

La planta de combustibles de Paysandú realizó una jornada de puertas abiertas a sus familias. Se exhibieron experiencias de realidad virtual que acercaron a la refinería y a los procesos y se presentó la campaña Eso que nos mueve frente a muchos de los pequeños protagonistas.

Aniversario planta Treinta y Tres

Se celebró el aniversario 70 de la planta Treinta y Tres con un evento que destacó a las distintas generaciones de funcionarios que trabajaron allí, a través de un evento y un video testimonial que refleja el sentimiento que forjó y que aún permanece en la planta. Fue la primera vez desde su existencia que la planta abrió sus puertas a la comunidad.

Día del funcionario ANCAP

El 8 de diciembre se conmemoró el Día del Funcionario de ANCAP (7 de diciembre) con un balance de lo actuado en 2025 y la ruta de los principales proyectos 2026. Los protagonistas del evento fueron los funcionarios de Terminal del Este, a quienes se les dedicó un video de reconocimiento por los trabajos especiales y desafiantes que debieron realizar para la reparación del PLEM. Además, se continuó publicando la revista digital +VOZ, que generó más de 300 noticias en la intranet a lo largo del año, y se colaboró con el Observatorio de Clima Interno en diversas iniciativas.



EMPRESAS VINCULADAS



Es una sociedad anónima cuyo 90,79% del paquete accionario pertenece a ANCAP, en tanto que el 9,21% es propiedad de Petróleos de Venezuela S.A. Uruguay. Sus principales actividades son la producción, industrialización y comercialización de alcohol, azúcar, melaza, biodiesel y derivados y subproductos de las cadenas agroindustriales generadas de los mismos.

ANCSOL

Es propiedad 100% de ANCAP. Su actividad principal es participar en Argentina, directamente o como parte de otras sociedades, en las diversas fases de la operación petrolera: prospección, exploración, producción, refinación, almacenaje, distribución, transporte y comercialización.



Es propiedad 100% de ANCAP y se encuentra en proceso de liquidación.

Carbochlor

Es una empresa argentina, controlada por ANCAP a través de ANCSOL S.A., la cual posee el 84,11% de su participación accionaria. El otro 15,89% es propiedad de accionistas privados que cotizan en la Bolsa de Valores de Buenos Aires. La empresa realiza logística portuaria y almacenamiento a orillas del río Paraná, en la ciudad de Campana, provincia de Buenos Aires.



La participación de ANCAP en su paquete accionario es del 99,954%, en tanto que el 0,046% pertenece a Loma Negra. Su actividad principal es la

compra, distribución y comercialización de cementos, clinker y otros productos elaborados por el área de Portland de ANCAP y la producción y venta de cal en el departamento de Treinta y Tres.



Es una empresa uruguaya integrada por ANCAP (45 %) y el Fideicomiso de Distribución de Gas Natural (55 %). Es concesionaria de la distribución de gas por cañería en el interior del país, con contrato hasta 2032. Proyecta, construye y opera sistemas de distribución de gas por cañerías en el interior del país.



Es una sociedad anónima de la cual ANCAP posee el 99,77% de las acciones, en tanto que el 0,23% es propiedad de la empresa Petro Uruguay S.A., también perteneciente al grupo ANCAP. DUCSA tiene a su cargo la distribución de combustibles líquidos, lubricantes ANCAP y CHEVRON TEXACO y supergás ANCAP, entre otros productos, y actúa en competencia en todos los mercados en los que participa.



La participación accionaria de ANCAP es del 20%. Un 40% es de BG Netherlands Holdings B.V., otro 30% es propiedad de Pan American Energy LLC y el 10% corresponde a Wintershall Holding G.m.b.H. 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 a industrias, distribuidoras y centrales termoeléctricas.



Es una empresa formada por ANCAP (40%), Acodike (30%) y Riogas (30%). La actividad principal de GASUR consiste en el suministro de propano a granel.

MATRIZ

La empresa pertenece en un 99% a ANCAP y un 1% a DUCSA. Desde 2021 funciona en MATRIZ el Centro de Servicios Compartidos, que centraliza 22 procesos de tres de las principales empresas del Grupo ANCAP: ALUR, DUCSA y Cementos del Plata. MATRIZ también presta servicios de consultoría, asesoramiento y asistencia técnica.

PAMACOR S.A.

El 99% del paquete accionario pertenece a ANCAP y el 1% a Cementos del Plata. Su objeto es la prospección, exploración y explotación de recursos minerales y sus subproductos.

PetroUruguay

Es una empresa argentina, propiedad en un 100% de ANCAP, que realiza prospección, exploración, perforación, explotación, elaboración, producción, comercialización, importación y exportación de hidrocarburos líquidos y gaseosos y sus derivados.

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 2025.

El *activo total* de ANCAP al 31 de diciembre de 2025, asciende a \$ 65.108.326.544 siendo 8,18% inferior al del cierre del año anterior. Este descenso representa una variación de \$ (5.803.433.819).

La variación total del activo se explica tanto por el descenso del activo no corriente de \$ 2.302.877.865 (6,53%), como del activo corriente de 9,82% por un importe de \$ 3.500.555.954.

La variación del activo *no corriente* de \$ 2.302.877.865, se produjo principalmente por la disminución del i- valor de Propiedad Planta y Equipo por \$ 2.126.144.463, ii- Activo por Impuesto Diferido por \$ 482.328.697 iii) Inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos por \$ 299.561.376, contrarrestado por el aumento de los Intangibles por \$ 594.248.176.

i) La baja en el capítulo *Propiedades, Planta y Equipo* (PPE) responde principalmente al efecto conjunto del incremento de PPE por \$ 1.828.205.683, disposiciones por un importe neto de \$ 97.222.767, deterioro neto \$ 1.232.368.186, las amortizaciones registradas en el período por \$ 1.992.750.684 y por último el efecto neto por conversión \$ 632.008.509. El importe de deterioro antes mencionado corresponde a la unidad planta de cal cuyos activos se mantienen en la subsidiaria Cementos del Plata, por \$ 1.080.088.756 y al segmento de negocio portland por \$ 152.279.430.

ii) La variación en el capítulo *Activo por Impuesto Diferido*, proviene en su mayoría de ANCAP (\$ 482.408.991), la cual se origina en las diferencias temporarias determinadas entre la base contable y fiscal del activo y pasivo. Tanto en la estimación del impuesto diferido al cierre de 2025 como al cierre del año 2024, 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 y la Pérdida Fiscal generada en el ejercicio 2025, que disminuyó con respecto a la generada en el ejercicio 2024.

iii) El cambio en el capítulo de Inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos se encuentra detallado en la nota 19 de los Estados Financieros Consolidados.

iv) La variación de Intangibles responde fundamentalmente a las altas del periodo.

El descenso del *activo corriente* por un monto de \$ 3.500.555.954 (9,82%) corresponde principalmente a la reducción en Inventarios \$3.245.538.275, siendo ANCAP el principal contribuyente de esta variación que se explica principalmente por la reducción registrada en los rubros productos terminados, productos en proceso y materias primas.

En particular, se observó una disminución en los inventarios de productos terminados en ANCAP por \$ 2.869.159.014, especialmente en gasoil y fuel oil. En este comportamiento influyó el cese de refinación ocurrido entre mediados de agosto y principios de octubre, que impactó en los niveles de producción.

Posteriormente se retomó la actividad y se realizaron importaciones para algunos productos, en el caso del fuel oil no se efectuaron importaciones, registrándose una reducción del stock a partir de la venta del inventario disponible. Cabe señalar que al inicio del ejercicio el nivel de inventarios de fuel oil era superior al habitual.

En el caso del gasoil, el ejercicio se inició con niveles de inventario superiores a los promedios históricos y, adicionalmente, en diciembre de 2025 se enfrentó una demanda récord para ese mes, a lo que se sumó una demanda adicional del orden de 10 mil m³ correspondiente a UTE, factores que contribuyeron a la disminución del stock al cierre del ejercicio.

A su vez el precio del Brent promedio de enero 2025 fue 79,2 USD/bbl y de diciembre 2025 fue 62,7 USD/bbl.

El *pasivo total* experimentó una disminución de \$ 6.036.173.774 respecto al cierre del año anterior, lo que representa en términos porcentuales 17,91%. Se debe principalmente a la variación de las Deudas Comerciales y Otras Deudas (\$ 6.012.069.580).

Las *deudas comerciales y otras deudas* presentaron una disminución de \$ 6.012.069.580. La variación corresponde:

i) al capítulo Deudas Comerciales del Exterior que presenta una baja por \$ 7.585.220.694, explicada fundamentalmente por el cargamento pendiente de pago al cierre del 2025, mientras que a finales de diciembre 2024 había cuatro cargamentos de crudo en la misma condición. Asimismo, esto se vio contrarrestado por la variación de la Provisión para Adquisición de Materia Prima, cuyo aumento se corresponde por la descarga de crudo que se efectuó en diciembre de 2025, mientras que la factura asociada fue registrada en el ejercicio 2026.

ii) Incremento de Acreedores Fiscales por \$529.028.795 que se justifican mayormente por el anticipo de IMESI realizado a la Dirección General Impositiva.

iii) Aumento de Otras deudas vinculadas, por el pasivo reconocido por el subsidio de la garrafa del MIDES por \$ 950.000.000 (explicado en el párrafo de versión a Rentas Generales).

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 2025 al igual que al cierre del año anterior a \$ 1.252.629.057. Durante el ejercicio 2025 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 \$ 2.270.103.416 incluye todas las diferencias de cambio que surgen de la conversión y la reexpresión a valor adquisitivo de la moneda, de los estados financieros de negocios en el extranjero, incluyendo compañías subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos con moneda funcional distinta a su casa matriz.

Mediante solicitud de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto realizada en la notas N° 12/C/25 de fecha 16 de mayo de 2025 y N° 30/C/25 de fecha 30 de diciembre de 2025 el Directorio de ANCAP resolvió aprobar la versión de resultados acumulados a Rentas Generales por hasta un monto de \$ 600.000.000 y \$950.000.000 respectivamente, incluyendo en las mismas notas que sea descontada de la versión realizada los beneficios otorgados por ANCAP en la venta de garrafas de 13 kg de Supergás a un grupo específico de consumidores. Al 31 de diciembre de 2025 de la versión aprobada por el Directorio de \$ 1.638.985.763, se transfirieron \$ 688.985.763, restando abonar un saldo de \$950.000.000 correspondiente a la nota N° 30/C/25, el cual deberá ser pagado en varias etapas antes del 31 de agosto de 2026.

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 29.2 de los estados consolidados, el detalle de los saldos y transacciones entre las empresas del grupo.

Explicación u orientación sobre la perspectiva de las futuras operaciones

Respecto al contexto económico y regulatorio del mercado de combustibles, en el año 2021 entró en vigencia la Ley N° 19.889, en cuyo marco el sector continúa transitando la denominada "etapa de transición".

A partir del año 2023, el mercado de supergás se incorporó a dicha etapa de transición regulatoria. Desde enero de ese año, ANCAP asume el costo económico del subsidio al supergás envasado destinado a la población vulnerable, consistente en un descuento del 50% en garrafas de 13 kg.

Desde julio de 2025, y bajo un criterio de ajuste bimensual en función de la paridad de importación, se incorporó en los precios de la gasolina y el gasoil un factor de ajuste destinado a cubrir los subsidios vinculados al supergás. Durante 2025 ANCAP definió un conjunto de prioridades y líneas de trabajo para el quinquenio, orientadas a fortalecer la continuidad operativa y la sustentabilidad económica de la empresa. Asimismo, se avanzó en la redefinición estratégica del negocio Portland, incluyendo el análisis de las inversiones necesarias para asegurar su continuidad operativa y su impacto en los resultados del negocio

Estado de Situación Financiera Consolidado al 31 de diciembre de 2025

(cifras expresadas en pesos uruguayos)

Activo	dic. 2025	dic. 2024
Activo No Corriente		
Propiedades, planta y equipo	23.009.673.193	25.135.817.656
Activos intangibles y plusvalía	1.495.058.804	900.810.628
Créditos comerciales y otras cuentas a cobrar	223.158.468	247.280.346
Propiedades de inversión	407.006.567	394.344.819
Inversiones en asociadas	481.663.854	781.225.230
Otras inversiones, incluyendo derivados	105.938.640	80.578.732
Activo por impuesto Diferido	7.106.569.957	7.588.898.654
Pagos por adelantado	134.146.209	137.137.492
Total Activo No Corriente	32.963.215.692	35.266.093.557
Activo Corriente		
Inventarios	16.937.736.456	20.183.274.731
Otras inversiones, incluyendo derivados	589.007.025	335.493.588
Activo por impuesto corriente	51.037.850	384.499.266
Créditos comerciales y otras cuentas a cobrar	6.730.454.257	6.226.947.201
Pagos por adelantado	943.150.680	885.349.258
Efectivo y equivalentes al efectivo	6.893.724.584	7.630.102.762
Total Activo Corriente	32.145.110.852	35.645.666.806
TOTAL ACTIVO	65.108.326.544	70.911.760.363

Patrimonio	dic. 2025	dic. 2024
Capital	15.683.193.851	15.683.193.851
Reserva por conversión	2.270.103.416	3.175.702.396
Reserva por reinversión	1.252.629.057	1.252.629.057
Resultados acumulados	14.652.361.392	21.509.785.225
Resultado del ejercicio	2.830.651.039	(5.217.605.497)
Total de patrimonio atribuible a propietarios de la Compañía	36.688.938.755	36.403.705.032
Interés minoritario	746.805.294	799.299.062
TOTAL PATRIMONIO	37.435.744.049	37.203.004.094

Pasivo

Pasivo no corriente		
Deudas financieras	1.955.471.496	2.915.602.321
Otros beneficios a los empleados	208.578.204	192.184.489
Deudas comerciales y otras deudas	44.399.498	69.206.400
Provisiones	985.486.784	1.118.343.812
Pasivo por impuestos diferido	145.973.184	161.946.437
Total pasivo no corriente	3.339.909.166	4.457.283.459
Pasivo corriente		
Pasivo por impuesto corriente	121.737.017	42.325.224
Deudas financieras	8.471.581.440	7.316.594.888
Otros beneficios a los empleados	9.758.700	20.523.432
Deudas comerciales y otras deudas	15.326.594.377	21.313.857.055
Ingresos diferidos	96.040.954	135.094.258
Provisiones	306.960.841	423.077.953
Total pasivo corriente	24.332.673.329	29.251.472.810
TOTAL PASIVO	27.672.582.495	33.708.756.269
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	65.108.326.544	70.911.760.363

Estado de Resultados Consolidado al 31 de diciembre de 2025

(cifras expresadas en pesos uruguayos)

	dic. 2025	dic. 2024
Operaciones continuadas		
Ingresos de actividades ordinarias	97.496.100.530	96.207.192.378
Costo de ventas	(83.194.552.721)	(89.924.501.076)
Ganancia Bruta	14.301.547.809	6.282.691.302
Otros ingresos	1.159.490.257	1.157.783.047
Gastos de distribución	(561.715.981)	(559.900.427)
Gastos de administración y ventas	(10.213.472.139)	(9.782.448.531)
Otros gastos	(1.552.878.638)	(783.201.983)
Resultado por deterioro de créditos comerciales y otras cuentas a cobrar	(15.595.775)	(9.610.079)
Resultado Operativo	3.117.375.533	(3.694.686.671)
Resultados Financieros Netos	895.193.401	(2.795.461.983)
Resultado por participación en asociadas	(229.303.009)	(17.361.946)
Resultado antes de impuesto a la renta	3.783.265.925	(6.507.510.600)
Gasto por impuesto a la renta	(900.920.582)	1.245.635.995
Resultado de operaciones continuadas	2.882.345.343	(5.261.874.605)
Operaciones discontinuadas		
Resultado de operaciones discontinuadas, neto de impuestos	(14.004.625)	20.736.457
Resultado del período	2.868.340.718	(5.241.138.148)
Resultado atribuible a:		
Propietarios de la Compañía	2.830.651.039	(5.217.605.497)
Participación minoritaria	37.689.679	(23.532.651)
Resultado del ejercicio	2.868.340.718	(5.241.138.148)

Estado de Pérdidas o Ganancias y Otros Resultados Integrales al 31 de diciembre de 2025

(cifras expresadas en pesos uruguayos)

	dic. 2025	dic. 2024
Resultado del ejercicio	2.868.340.718	(5.241.138.148)
Otro resultado integral		
<i>Ítems que nunca serán reclasificados a resultados</i>		
Ajustes sobre pasivos por beneficios	3.927.678	2.830.136
Revaluación de propiedad, planta y equipo		
<i>Ítems que son o pueden ser reclasificados a resultados</i>		
Res Negocio en el extranjero - Diferencia por conversión	(1.000.542.678)	1.364.526.433
Reserva de cobertura de flujo y efectivo		
Otros resultados integrales, netos de impuesto a la renta	(996.615.000)	1.367.356.569
Total resultado integral	1.871.725.718	(3.873.781.579)
Total resultado integral atribuible a:		
Propietarios de la Compañía	1.924.219.486	(3.991.135.061)
Resultado por Interés Minoritario	(52.493.768)	117.353.482
Total	1.871.725.718	(3.873.781.579)

Estado de Situación Financiera Consolidado al 31 de diciembre de 2025

(cifras expresadas en dólares americanos)

Activo	dic. 2025	dic. 2024
Activo No Corriente		
Propiedades, planta y equipo	589.372.024	570.412.964
Activos intangibles y plusvalía	38.294.583	20.442.305
Créditos comerciales y otras cuentas a cobrar	5.716.003	5.611.590
Propiedades de inversión	10.425.106	8.948.959
Inversiones en asociadas	12.337.385	17.728.526
Otras inversiones, incluyendo derivados	2.713.523	1.828.592
Activo por impuesto Diferido	182.028.379	172.216.644
Pagos por adelantado	3.436.034	3.112.093
Total Activo No Corriente	844.323.037	800.301.673
Activo Corriente		
Inventarios	433.844.841	458.023.754
Otras inversiones, incluyendo derivados	15.086.884	7.613.434
Activo por impuesto corriente	1.307.288	8.725.531
Créditos comerciales y otras cuentas a cobrar	172.394.515	141.309.563
Pagos por adelantado	24.157.954	20.091.437
Efectivo y equivalentes al efectivo	176.576.537	173.151.699
Total Activo Corriente	823.368.019	808.915.418
Total Activo	1.667.691.056	1.609.217.091

TC 31122025 39,041
 TC 31122024 44,066

Patrimonio	dic. 2025	dic. 2024
Capital	401.710.864	355.902.370
Reserva por conversión	58.146.651	72.066.954
Reserva por reinversión	32.084.963	28.426.203
Resultados Acumulados	375.307.021	488.126.565
Resultado del ejercicio	72.504.573	(118.404.337)
Patrimonio atribuible a propietarios de la Compañía	939.754.072	826.117.755
Interés minoritario	19.128.744	18.138.680
TOTAL PATRIMONIO	958.882.816	844.256.435

Pasivo	dic. 2025	dic. 2024
Pasivo No Corriente		
Deudas financieras	50.087.639	66.164.442
Beneficios a los empleados	5.342.543	4.361.287
Deudas comerciales y otras deudas	1.137.253	1.570.517
Provisiones	25.242.355	25.378.837
Pasivos por impuestos diferido	3.738.971	3.675.088
Total Pasivo No Corriente	85.548.761	101.150.171

Pasivo corriente	dic. 2025	dic. 2024
Pasivo por impuesto corriente (IRAE)	3.118.184	960.496
Deudas financieras	216.991.917	166.037.192
Beneficios a los empleados	249.962	465.743
Ingresos diferidos	2.460.002	3.065.725
Provisiones	7.862.525	9.601.007
Provisiones	623.259.480	663.810.485
Total Pasivo Corriente	623.259.480	663.810.485

TOTAL PASIVO	708.808.241	764.960.656
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.667.691.056	1.609.217.091

Estado de Resultados Consolidado al 31 de diciembre de 2025

(cifras expresadas en dólares americanos*)

	dic. 2025	dic. 2024
Operaciones continuadas		
Ingresos de actividades ordinarias	2.497.274.674	2.183.252.221
Costo de ventas	(2.130.953.426)	(2.040.677.644)
Ganancia Bruta	366.321.248	142.574.577
Otros ingresos	29.699.297	26.273.840
Gastos de distribución	(14.387.848)	(12.705.951)
Gastos de administración y ventas	(261.608.876)	(221.995.383)
Otros gastos	(39.775.586)	(17.773.385)
Resultado por deterioro de créditos comerciales y otras cuentas a cobrar	(399.473)	(218.083)
Resultado Operativo	79.848.762	(83.844.385)
Resultados Financieros Netos	22.929.572	(63.438.070)
Resultado por participación en asociadas	(5.873.390)	(393.999)
Resultado antes de impuestos	96.904.944	(147.676.454)
Gasto por impuesto a la renta	(23.076.268)	28.267.508
Resultado de operaciones continuadas	73.828.676	(119.408.946)
Operaciones discontinuadas		
Resultado de operaciones discontinuadas, neto de impuestos	(358.716)	470.577
Resultado del período	73.469.960	(118.938.369)
Resultado atribuible a:		
Propietarios de la Compañía	72.504.573	(118.404.337)
Participación minoritaria	965.387	(534.032)
Resultado del ejercicio	73.469.960	(118.938.369)

Estado de Pérdidas o Ganancias y Otros Resultados Integrales al 31 de diciembre de 2025

(cifras expresadas en dólares americanos*)

	dic. 2025	dic. 2024
Resultado del ejercicio	73.469.960	(118.938.369)
Otro resultado integral		
<i>Ítems que nunca serán reclasificados a resultados</i>		
Ajustes sobre pasivos por beneficios	100.604	64.225
Revaluación de propiedad, planta y equipo		
<i>Ítems que son o pueden ser reclasificados a resultados</i>		
Negocio en el extranjero - Diferencia por conversión y reexpresión por inflación	(25.627.998)	30.965.517
Reserva de cobertura de flujo y efectivo		
Otros resultados integrales, netos de impuesto a la renta	(25.527.394)	31.029.742
Total resultado integral	47.942.566	(87.908.627)
Total resultado integral atribuible a:		
Propietarios de la Compañía	49.287.146	(90.571.757)
Resultado por Interés Minoritario	(1.344.580)	2.663.130
Total	47.942.566	(87.908.627)

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

TC 31122025 39,041
TC 31122024 44,066