



Memoria 2016

[Español](#) / [Inglés](#)

Indice

Información Institucional

- Principios y Valores	04
- Visión y Misión	05
- Directorio	06
- Organigrama	07
- Carta de la Presidente	08
- Carta del Gerente General	09

Temas Destacados

- “La prioridad es la prevención”	11
- “Lubricantes uruguayos con calidad internacional”	15

Gerencias

- Gerencia de Negocios Energéticos	
“El compromiso permanente de garantizar el suministro de combustibles”	18
. Principales hechos del 2016	18
. Refinación	19
. Comercio Exterior	19
. Mercados	19
. Otras acciones	20
. 2017	20

- Gerencia de Negocios Diversificados	
“Una diversidad de negocios a nivel nacional e internacional”	21
- Negocio Portland	22
. Plan de Sustentabilidad	23
. CEMENTOS DEL PLATA S.A.	23
- Negocios Agroindustriales	24
. ALUR S.A.	24
- Exploración y Producción	25
. Exploración en el Offshore de Uruguay	25
. Exploración en el Onshore de Uruguay	25
. Operaciones internacionales	26
- Gas natural	27
. GASODUCTO CRUZ DEL SUR S.A.	27
. CONECTA S.A.	27
. GAS SAYAGO S.A.	27
- Alcoholes	28
. CABA S.A.	28
- Negocios en Argentina	28
. CARBOCLOR S.A.	28
- MATRIZ - ASISTENCIA TÉCNICA Y SERVICIOS S.A.	28

- Gerencia de Servicios Compartidos	
“Reestructura, preparación del paro y normalización de procesos”	29
. Medio Ambiente, Seguridad Industrial y Gestión de la Calidad	29
. Abastecimiento	30
. Recursos Humanos	30
. Liderazgo y gestión	30
. Procesos	31
. Servicios Generales	31
- Gerencia de Planificación Estratégica	
“Procesos y herramientas para gestionar la estrategia”	32
. Control Estratégico	32
. Oficina de Proyectos	32
. Presupuesto y Control de Gestión	32
. Innovación y Gestión del Conocimiento	32

Estados Contables	34
-------------------	----

| Información Institucional





Principios y Valores

El 15 de octubre de 1931, se crea la Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland (ANCAP). Será un ente industrial del Estado que tendrá el cometido de explotar y administrar el monopolio del alcohol y carburante nacional, y de importar, rectificar y vender petróleo y sus derivados y de fabricar portland. De esta forma el organismo ingresa a la industria de los combustibles mediante la importación y reventa de combustibles líquidos refinados, logrando una sensible rebaja en los precios vigentes. Su primer presidente fue el Dr. Eduardo Acevedo.

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.

Responsabilidad

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 de la persona

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 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.

Visión y Misión

Nuestra visión

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

Nuestra misión

Aseguramos al país el abastecimiento de nuestros productos energéticos y proveemos cemento portland y alcoholes, todo ello conforme a estándares regionales de calidad y a las necesidades de los clientes/usuarios.

Estamos orientados al mejoramiento continuo de la eficiencia y competitividad, propiciamos el desarrollo integral y la participación del personal, actuamos con responsabilidad social y ambiental y estamos comprometidos con la confianza que genera nuestra empresa.



Directorio



Presidente

Marta Gabriela Jara Otero
Ingeniera Química

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

Nacida en Uruguay en 1964, casada y con dos hijos, desarrolló sus competencias profesionales en Argentina, México, Venezuela y Reino. Realizó sus estudios de Ingeniería Química en la Universidad de Buenos Aires y tiene un Máster en Gestión Financiera y Estratégica de la Universidad de Kingston en Reino Unido. Con 24 años de experiencia en el rubro petrolero nacional e internacional, ha ocupado cargos en refinerías, lubricantes, gas natural, desarrollo de nuevos negocios y dirección general. Dentro de sus experiencias más destacadas se encuentra su desempeño como Presidente y CEO de Shell México del 2008 al 2012, período en el que asumió responsabilidades ejecutivas en distintas cámaras industriales, fue considerada una de las 20 mujeres más poderosas en México y se ubicó entre los 100 líderes del sector energético de ese país. Antes de asumir la Presidencia de ANCAP, fue Gerente General de Gas Sayago SA, empresa uruguaya constituida en 2011 por las empresas públicas ANCAP (hidrocarburos, alcoholes y cemento) y UTE (electricidad) para el desarrollo de una terminal offshore de Gas Natural Licuado.



Vice Presidente

Juan Carlos Herrera Todeschini
Contador

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

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



Directora

Laura Saldanha Viva
Ingeniera Eléctrica

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

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



Director

Diego Labat Legarra
Economista Contador

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

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



Director

Ignacio Berti Moyano
Doctor en Derecho

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

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

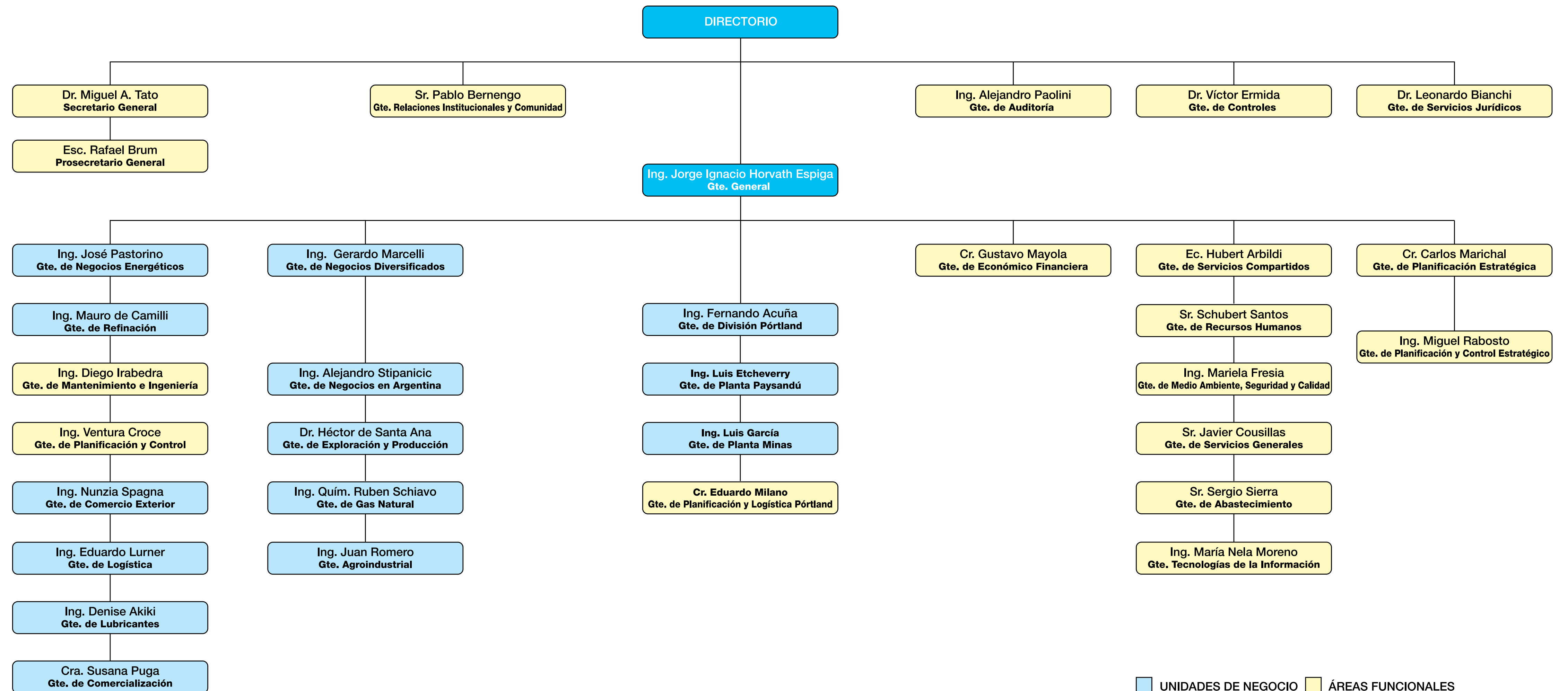


Gerente General

Jorge Ignacio Horvath Espiga
Ingeniero Industrial Mecánico

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

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





Mensaje de la Presidente

El año 2016 comenzó con una capitalización de más de 600 millones de dólares.

Este es un dato clave para la lectura de esta memoria anual de ANCAP.

Ese aporte brindó el sustento necesario para que la empresa saliera de un espiral financiero que la estrangulaba, y abrió el camino para su recuperación. Sin embargo, lo que sentimos no fue distensión sino todo lo contrario. Tuvimos la certeza de que mantener el statu quo no era una alternativa viable.

Frente a la necesidad de cambios profundos, los seres humanos y las organizaciones primero pasamos por estadios que van de la negación al enojo, hasta que después entendemos cómo adaptarnos a la realidad y superarnos.

Este proceso de cambio signó el año. A nuestro criterio, en el 2016 logramos una gestión más ágil, un mejor ambiente de control interno y externo, así como la mejora de la calificación crediticia (y por ende de los costos financieros), el inicio de procesos de racionalización del portafolio de negocios, y el avance en la negociación colectiva.

Este ciclo recién empieza. A medida que se fue completando el diagnóstico se han ido fijando las nuevas prioridades: la transformación del negocio de Portland, la mejora de la infraestructura logística y la actualización de las instalaciones a los estándares adecuados de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.

En el corazón de todos estos desafíos hay un denominador común: la capacidad de afrontar el cambio con valentía y curiosidad.

Desarrollar esa habilidad será fundamental para defender ANCAP de cara al futuro.

En un periodo de mucha autocrítica, como es el que estamos viviendo ahora, también es importante reflexionar sobre nuestras fortalezas.

El cariño de los uruguayos por nuestra marca ha sido y sigue siendo un pilar fundamental. Es por eso que en esta memoria le dedicamos una nota especial al sector de lubricantes. Este negocio es un claro ejemplo de que ANCAP está cerca de los clientes, y que atraviesa el tejido social y productivo del Uruguay con excelencia técnica y de servicio. En un mercado en competencia, la mayoría de los uruguayos eligen a los Lubricantes ANCAP entre marcas de prestigio mundial.

Detrás de cada producto que llega al cliente, hay 2665 uruguayos que trabajan en ANCAP y muchos socios de los negocios que se brindan diariamente. Ellos son los verdaderos protagonistas de esta memoria. A ellos les agradezco su trabajo y les pido su confianza y apoyo para construir la ANCAP que entre todos seamos capaces de soñar.

Marta Gabriela Jara Otero
Ingeniera Química

Presidente de ANCAP



Mensaje del Gerente General

En el 2016 ANCAP obtuvo un resultado positivo neto de 15 millones de dólares, revirtiendo así la tendencia de los últimos cinco años.

En el contexto global, la industria comenzó el año con un precio de crudo Brent de 27 dólares por barril, marcando un mínimo en los últimos años debido a los niveles históricamente altos de inventario de crudo. Sin embargo, cerró a fin de año doblando su precio luego de que en la reunión de OPEC en diciembre los países productores acordaran cortar 1.2 millones de barriles de producción.

Estas variaciones y la dinámica del mercado mundial en la cual ANCAP está inmersa precisan de una empresa de reacciones rápidas, ágiles y bien gestionadas.

En este sentido se han dado pasos importantes en varias áreas, entre ellas el manejo eficiente de las finanzas de la empresa.

Durante este ejercicio ANCAP logró que su situación financiera se consolidara, dejando atrás una situación ajustada con dificultades para hacer frente a sus obligaciones.

Se logró mejorar el valor de endeudamiento absoluto, continuando con la optimización de los indicadores de liquidez, disminuyendo dicho riesgo.

Se concretó la consolidación de una asistencia financiera con la CAF a 12 años de plazo, con un año y medio de gracia.

También se mejoró la calificación crediticia de la empresa tanto a nivel internacional, otorgada por S&P, como a nivel local, resultando en una disminución de las tasas de interés de las cuales toma préstamos ANCAP.

Durante el 2016 ANCAP comenzó una transformación con foco en la baja de costos y en el incremento de la eficiencia. En este sentido se han reducido los costos de distribución, se ha trabajado en los costos gestionables reduciendo las horas extras, revisando estratégicamente el portafolio de negocios y haciendo un manejo eficiente de los recursos.

Operar de manera segura es una responsabilidad de todos los que trabajamos en ANCAP.

Las actividades de prevención y el foco en seguridad nos permitieron no lamentar accidentes de gravedad en el 2016. En el área de medio ambiente se continuó con las mejoras y reducción de emisiones y efluentes.

El 2016 merece un reconocimiento a todos los trabajadores que forman ANCAP por su compromiso diario y dedicación.

Este año estamos comprometidos a consolidar una ANCAP eficiente y transparente para nuestros clientes, accionistas y para el pueblo uruguayo, que nos confía la gestión de sus activos y a quien debemos rendir cuentas de los resultados de la gestión.

Jorge Ignacio Horvath Espiga
Ingeniero Industrial Mecánico

Gerente General de ANCAP

A close-up photograph of a blue metallic surface, likely part of a vehicle's bodywork. Several yellow ANCAP logos are visible, some in sharp focus and others blurred in the background. The logos are diamond-shaped with a yellow triangle pointing upwards and to the right, and the word "ANCAP" written in yellow capital letters along the bottom edge.

| Temas destacados

La prioridad es la prevención

La prioridad de la Gerencia de Medio Ambiente, Seguridad y Gestión de la Calidad, es la prevención de riesgos en temas ambientales, seguridad, salud ocupacional, así como la mejora de la gestión y la calidad de los productos y servicios de ANCAP. En el 2016 tuvo una participación muy activa en todos los aspectos vinculados a seguridad y medio ambiente en la perforación del pozo oceánico ultraprofundo que se realizó en la Zona Económica Exclusiva de Uruguay. Además, el área trabajó en la preparación del Paro de Mantenimiento de la Refinería de La Teja, en la mejora en el tratamiento de efluentes y de residuos industriales, y en el monitoreo de la calidad de aire en Montevideo, Lavalleja y Paysandú.

La Gerencia de Medio Ambiente, Seguridad Industrial y Gestión de la Calidad, integra la [Gerencia de Servicios Compartidos](#), por lo que brinda servicios de forma transversal a toda la empresa.

Está estructurada en 3 áreas, que como el nombre de la Gerencia lo dice, son: Medio Ambiente, Seguridad Industrial y Gestión de la Calidad. La conformación actual es el resultado de la coordinación de esfuerzos y de la profesionalización de varias áreas que desde hace años existen en ANCAP. El área de seguridad industrial existe desde la década de 1980, y el área ambiental desde la década de 1990.

Estos no son temas nuevos, pero sin duda han crecido en importancia en los últimos años, lo que llevó a integrarlos en una misma Gerencia. En el 2016, el nuevo Directorio de ANCAP le dio

un impulso especial a estos temas.

La Gerencia es la representante y contraparte técnica de ANCAP en temas ambientales y de seguridad frente a las autoridades, como la Dirección Nacional de Medio Ambiente (DINAMA), el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, y las Intendencias departamentales.

Actividades de alto potencial de impacto

Las industrias en las que opera ANCAP son de alto riesgo. Tanto del punto de vista ambiental como de seguridad, existen potenciales riesgos de contaminación y de afectación de la salud del trabajador. El foco de la Gerencia está puesto en la prevención y en la protección de los trabajadores con el objetivo de evitar que los riesgos se materialicen en incidentes.

Dentro de las principales funciones de la Gerencia están las de establecer el marco de referencia, proponer políticas, establecer procedimientos, estudiar las mejores prácticas, brindar servicios de asesoramiento sobre problemáticas concretas y sobre tendencias a futuro, y gestionar el conocimiento teórico y práctico en la materia.

A esto se suman las funciones de monitoreo y control y de evaluación del desempeño.

El área de Medio Ambiente, que cuenta con certificación ISO 9001 desde 2013, también tiene a su cargo algunas operaciones, como la gestión de residuos industriales y la gestión de estaciones de monitoreo de la calidad del aire en Montevideo, Lavalleja y Paysandú.

Cuenta con un Laboratorio de Medio Ambiente especializado en el análisis de muestras de carácter ambiental, que está acreditado por el Organismo Uruguayo de Acreditación conforme con la norma ISO17025. Está reconocido por DINAMA e integra la Red de Laboratorios Ambientales del Uruguay.



Desafíos

El mayor desafío para avanzar en estos temas es cultural. La seguridad, la salud y el cuidado del medio ambiente son responsabilidad de todos los integrantes de la organización y requieren de un trabajo continuo y coordinado entre las diferentes áreas de la misma. La participación y el compromiso de los trabajadores es un elemento fundamental para la concreción de los logros.

Otro desafío importante es la sistematización y la mejora continua. No alcanza con tener conciencia de la importancia sobre estos temas: deben existir reglas claras, procedimientos, y además esos procedimientos se deben conocer, ejecutar, y fiscalizar. La gestión de la seguridad, del cuidado del medio ambiente y de la calidad implica actividades y procesos que se gestionan como otros en la empresa y por lo tanto implican establecer criterios, medir, realizar el seguimiento, hacer correcciones, aprender de los desvíos y mejorar día a día.

También hay desafíos en la modernización tecnológica y en la readecuación de las instalaciones e infraestructura de las plantas industriales. Las plantas más modernas incluyen tecnologías que disminuyen la contaminación y mejoran las condiciones de trabajo desde el punto de vista de la seguridad laboral.

En ANCAP hay plantas con “diferentes edades”, lo que implica desafíos de mejora en las instalaciones ya existentes, y en la renovación de instalaciones que desde hace muchos años están operativas.

Para mejorar el cuidado del medio ambiente y la seguridad laboral, es necesario tener la infraestructura adecuada, sistematizar los procedimientos, normas y registros, y desarrollar nuevos hábitos en las personas.



Hechos destacados del 2016

Perforación del pozo más profundo en el mundo

Fue un desafío muy grande del punto de vista ambiental y de seguridad. Se trabajó en conjunto con el Ministerio de Industria, Energía y Minería y de acuerdo a los requerimientos de la Dirección Nacional de Medio Ambiente.

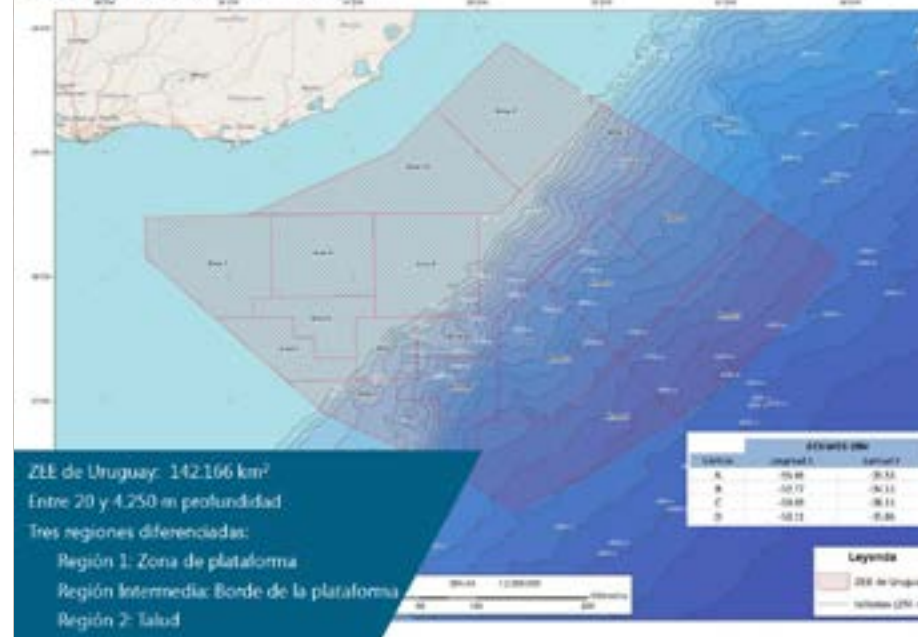
La perforación estuvo a cargo de la empresa Total, y en lo correspondiente a los riesgos ambientales y de seguridad la perforación fue un éxito.

Previo a la perforación, ANCAP se hizo cargo de una campaña de relevamiento oceanográfico. Fue un requerimiento de DINAMA para la realización del pozo, con el fin de generar información de línea de base ambiental en la Zona Económica Exclusiva de Uruguay.

La campaña fue contratada mediante licitación pública internacional. Utilizando un moderno buque oceanográfico, durante 45 días se tomaron muestras de medio físico, químico, biótico y antrópico.

La zona relevada tiene una superficie de 142.166 km², variedad de ambientes, profundamente influenciados por la proximidad del Río de la Plata y con un amplio rango de profundidades (de 20 m a 4.250 m). La información relevada es pública y muy valiosa desde el punto de vista científico y académico.

Ámbito de Estudio



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



Mejoras en el tratamiento de efluentes

En el año 2016 se avanzó en la finalización de la construcción de una planta de tratamiento adicional para la Refinería de La Teja. Comprende etapas de equalización, neutralización, remoción de sulfuros, remoción de hidrocarburos por separación gravitacional, coalescencia, flotación por aire disuelto y finalmente tratamiento biológico para remoción de fenoles y amoniaco.

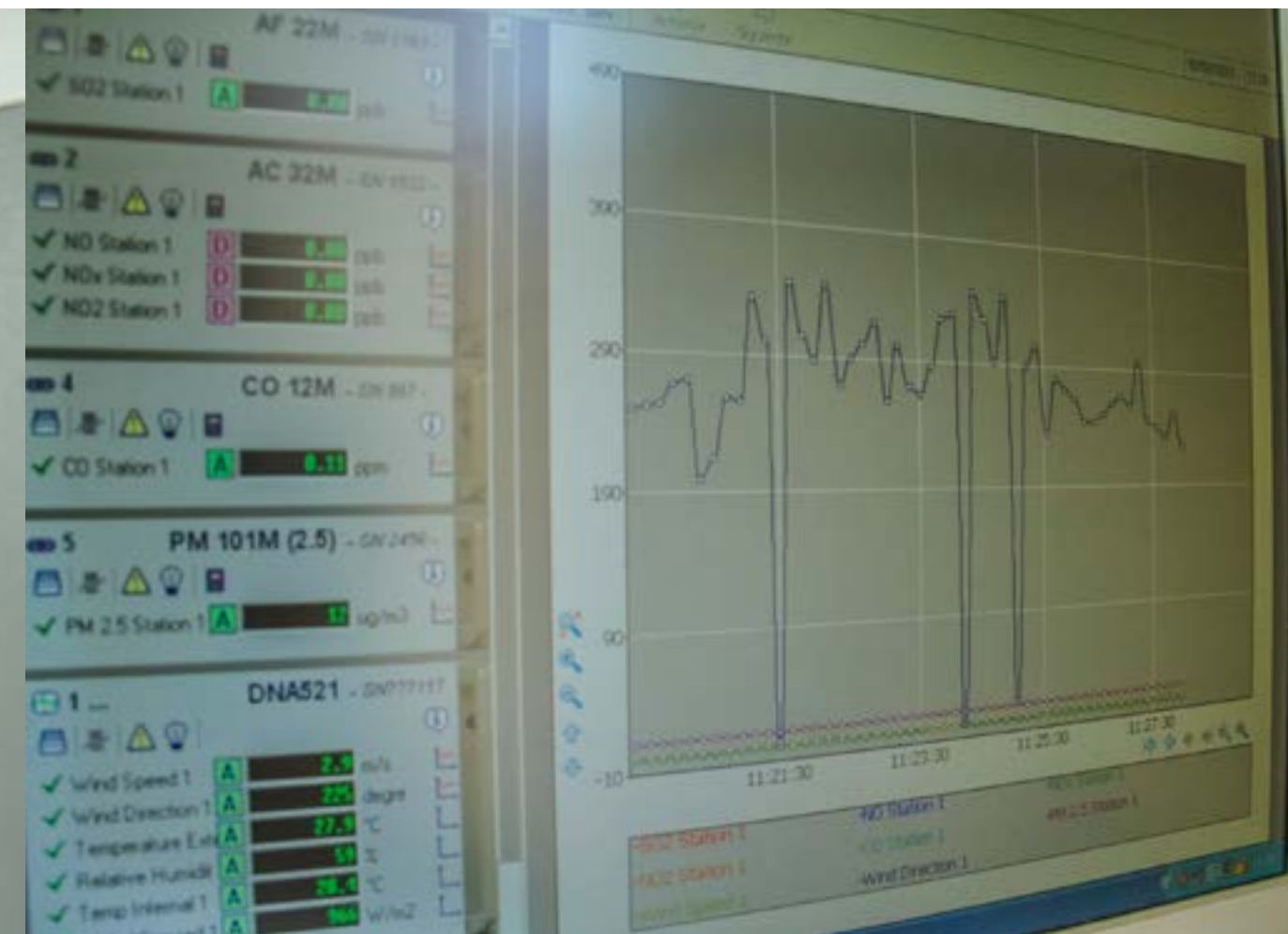
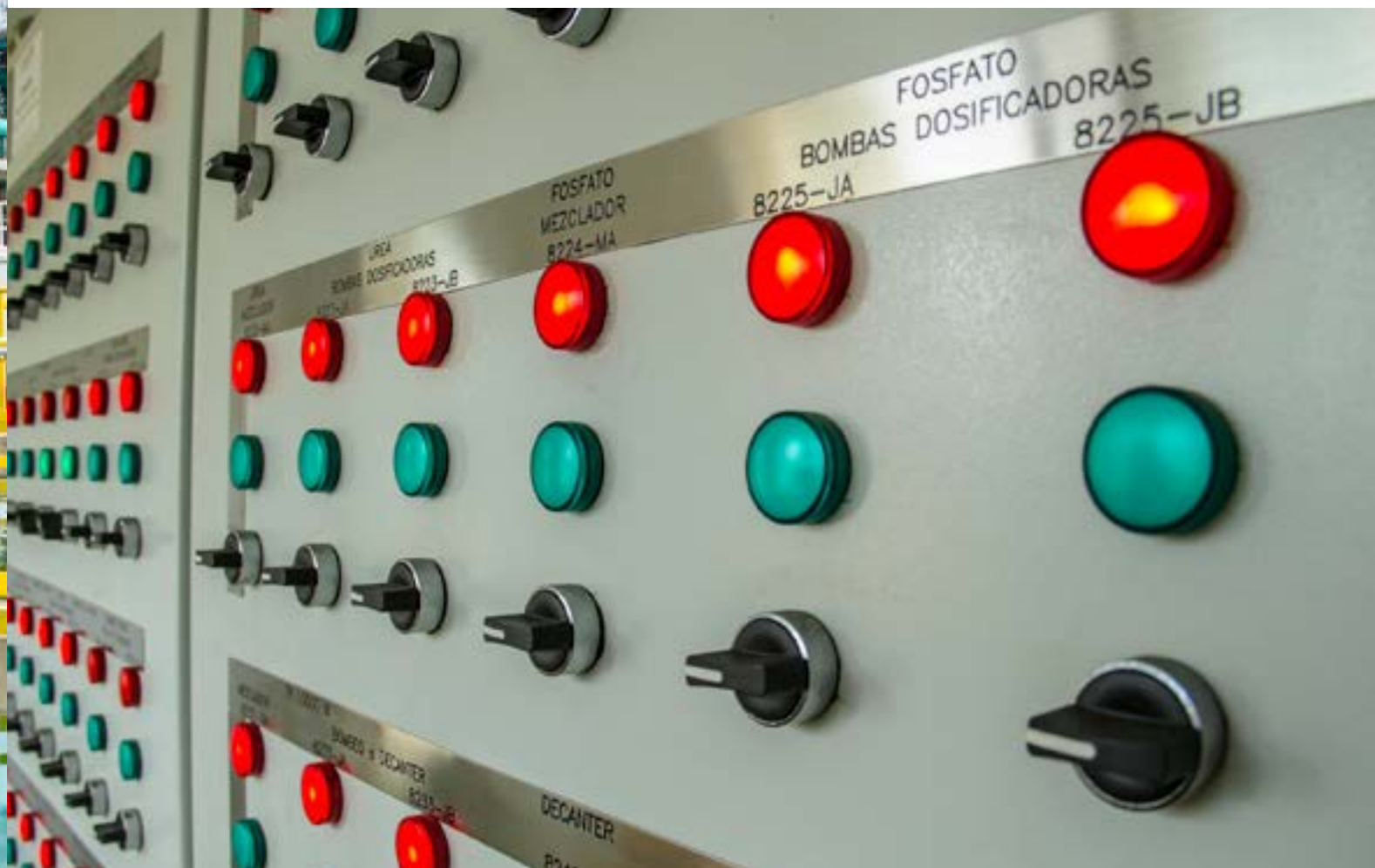
Gestión de seguridad de procesos en la

Refinería de La Teja

En las plantas químicas y petroleras, pueden existir incidentes mayores. Durante el 2016 se trabajó en proyectos de implementación de sistemas de seguridad de procesos y en la adecuación de los sistemas de protección contra incendios.

Mejora de la gestión de procesos

En el área de Gestión de la Calidad, se trabajó en el asesoramiento y mejora de los procesos, en el marco de sistemas de gestión de la calidad y en el mantenimiento de las certificaciones y acreditaciones relacionadas con la calidad en diferentes áreas de ANCAP.



Instalación de modernas estaciones de monitoreo de calidad del aire en Minas y Paysandú

En el año 2016 se instalaron dos modernas estaciones de monitoreo de calidad de aire en el entorno de las plantas de Portland de Minas y Paysandú.

Desde el 2011 ya existía una estación de monitoreo de la calidad del aire en el barrio La Teja. En el 2016, se prorrogó el Convenio con la Intendencia de Montevideo firmado años atrás, para el intercambio de información.

La estación de ANCAP integra la red de estaciones de la ciudad de Montevideo. Los reportes semanales sobre la calidad del aire son publicados en la página web de la Intendencia de Montevideo.

Preparación del Paro de Mantenimiento Programado de Refinería La Teja

Para el Paro de Mantenimiento la Gerencia trabajó intensamente en el “pre paro”, con un plan muy ambicioso de capacitación, en particular con los contratistas. Durante el paro ingresarán más de 1200 personas de 18 empresas, las cuales fueron previamente capacitadas en temas de seguridad y medio ambiente.

Por otra parte, en los contratos se establecen normas de seguridad y de gestión ambiental, que las empresas están obligadas a cumplir, y que son supervisados por ANCAP.

Lubricantes uruguayos con calidad internacional

Los lubricantes ANCAP son líderes en el mercado y tienen calidad de clase mundial. En el año 2016, ANCAP vendió más de 6 millones de litros de aceites lubricantes. La Gerencia de Lubricantes está conformada por dos grandes unidades: la Fábrica de Lubricantes, única en el Uruguay, y el Laboratorio de Lubricantes, con equipamiento y tecnología como no hay otro en el país y al nivel de los mejores laboratorios del mundo.

El mercado de lubricantes en Uruguay es un mercado en competencia, que ha sufrido cambios importantes en los últimos años.

Está conformado por dos grandes grupos de empresas. El primero es el de las empresas de origen petrolero, que intercambian información a nivel de la Cámara de Lubricantes del Uruguay. El otro sector lo forman más de 20 empresas que importan lubricantes de diferentes marcas, que han tenido un incremento muy importante en su participación si se compara el año 2010 con el 2016.

El mercado total, por razones diversas, entre ellas los cambios tecnológicos en los automóviles, la reducción del azufre de los combustibles y el uso de aceites sintéticos, tuvo una caída de un 7% entre 2010 y 2016, y de un 18% si se considera solamente a las empresas de la Cámara de Lubricantes.

A pesar de estos cambios ANCAP mantuvo su liderazgo y su participación de mercado. Subió su participación relativa entre las empresas de la Cámara (32,9% en 2010 a 37,7% en 2016) y mantuvo su participación del 29% en el mercado total.

ANCAP importa las materias primas para la producción. Estos insumos son procesados en la planta de blending. Se diseña, produce y se asegura la calidad y servicio al cliente. Luego, se distribuye y comercializa por medio de DUCSA a estaciones de servicio y particulares, y a clientes oficiales directamente por medio de ANCAP.

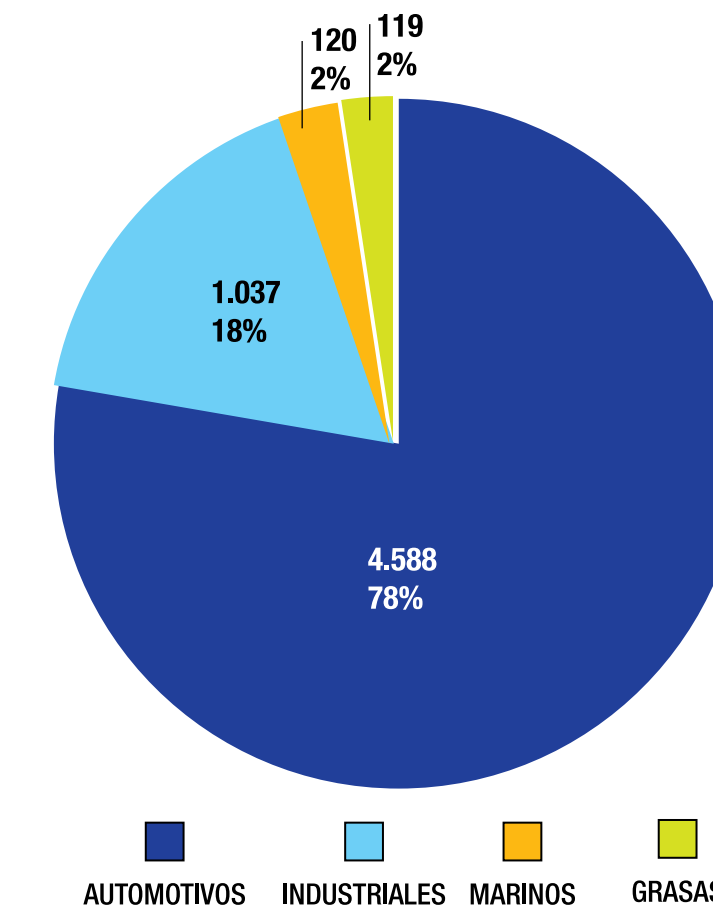
Es un negocio rentable. El beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBIDTA) dividido por los ingresos operativos netos ha variado entre 15 y 27% en los últimos 10 años.

La estimación de ganancia para el año 2016 en lubricantes es de USD 3,1 millones. Estos son los beneficios obtenidos hasta la puerta de ANCAP, y no incluyen los obtenidos en la distribución en los puntos de venta. El presupuesto operativo es de USD 10 millones anuales y se estima en USD 4 millones las inversiones que se realizarán entre 2017 y 2019.

El 80% del presupuesto se destina a la compra e importación de materias primas, fundamentalmente los aceites base y los aditivos que se agregan en la elaboración. Los envases, las cajas, el nylon y otros materiales de empaque se compran a empresas en Uruguay.

Los procesos de diseño, producción, comercialización y servicio al cliente de los lubricantes del sello ANCAP fueron certificados en calidad UNIT-ISO 9001:2000 en 2005 y en 2015 se obtuvo la certifi-

Volumen de ventas (m3/tm) y % por familia (Año móvil a nov/2016)



cación de calidad UNIT-ISO 9001:2008, que se mantiene hasta la fecha. Estas certificaciones implican auditorías externas anuales que verifican el cumplimiento de requisitos entre los que se encuentra la mejora continua y la satisfacción de los clientes.

En cuanto a la calidad de los productos, los mismos se diseñan para cumplir con normas internacionales como las del Instituto Americano del Petróleo, de la Asociación Europea de Fabricantes de Automóviles, de fabricantes de equipos como la Organización Japonesa de Estándares Automotrices, además de requisitos para la homologación de lubricantes por fabricantes de motores como la otorgada por Mercedes Benz.

Producto

La cartera de lubricantes ANCAP está conformada por 237 productos y 127 fórmulas, lo que requiere abastecerse con más de 300 insumos, que van desde los aceites base y aditivos para la elaboración de los lubricantes hasta envases, tapas, etiquetas, y todo lo que se necesita para el empaque.

La cartera de productos se divide en automotivos, industriales, grasas y marinos. El 78% de las ventas de ANCAP corresponden a automotivos, el 18% a industriales, el 2% a marinos y el 2% a grasas.



Fábrica de Lubricantes

Tiene a su cargo la elaboración y envasado de aceites. Es una fábrica construida en 1992 y remodelada en el 2000. Es flexible y tiene una capacidad productiva, de mezclado y envasado de 20 millones de litros anuales, lo que excede los requerimientos actuales de mercado.

Es la única planta de producción de lubricantes del Uruguay. Los productos de toda la competencia vienen envasados, o vienen a granel y se envasan localmente.

La fábrica puede hacer lotes (batches) que van desde 200 litros a 40.000 litros. Esto permite atender pedidos desde muy chicos a muy grandes. En productos envasados, hay opciones desde 100 cc hasta 1000 litros.

El proceso de producción se inicia con la compra de materias primas. El laboratorio controla la calidad de todas las materias primas como requisito previo a su utilización. En la fábrica se elaboran los aceites que son nuevamente analizados por el laboratorio y chequeados estrictamente para cumplir la especificación definida. El proceso de envasado de los lubricantes ANCAP, comienza con un nuevo control de calidad para la aprobación de cada lote de producción, previo a la entrega a los clientes. Los productos se comercializan y distribuyen envasados por medio de DUCSA a sus clientes y los aceites a granel se despachan directamente desde la fábrica.

Laboratorio de Lubricantes

El laboratorio se creó con el objetivo de asegurar la calidad de la producción de los lubricantes elaborados y envasados en ANCAP. Luego se fueron agregando servicios que hoy ocupan un lugar importante, como por ejemplo, el análisis de aceites usados y asesoramiento técnico para clientes de las marcas ANCAP y TEXACO y el análisis para clientes particulares, negocio que ha crecido en los últimos años. Todos los operarios, técnicos y profesionales del laboratorio están certificados en Lubricación de Maquinaria por el Consejo Internacional de Lubricación (ICML), asegurando de esta forma la calidad de los servicios prestados.

En el año 2016, el 62% de las muestras analizadas correspondieron al servicio técnico, un 32% al control de calidad de producción, envasado y materias primas, y el 6% a servicios a terceros.

La tendencia mundial del uso del análisis de aceite usado, como herramienta para el mantenimiento, ha hecho crecer el mercado de este servicio. El Laboratorio tiene hoy más de 170 clientes activos en diversos sectores: industria, flotas de ómnibus y camiones, parques eólicos, maquinaria forestal, maquinaria vial, aeronáutica, servicios a laboratorios internacionales, y clientes internos como la refinería de ANCAP.

Tiene a su cargo la elaboración de las fórmulas. Se definen las hojas de producto con sus especificaciones y sus controles de calidad para la fabricación.

El Laboratorio tiene como uno de sus objetivos el aseguramiento

de la calidad: se analizan las materias primas que utiliza la fábrica, las propiedades fisicoquímicas de todos los lotes elaborados y envasados y se realizan controles de productos a la venta en las estaciones de servicio.

Se tienen implementadas 92 técnicas analíticas diferentes para cubrir los requerimientos en la fabricación de los lubricantes y los análisis postventa. Las técnicas van desde análisis sencillos como un pH, densidad, viscosidad, hasta técnicas instrumentales complejas como, absorción y emisión atómica y microscopía electrónica con rayos X.

A través de ensayos Interlaboratorios, el Laboratorio de ANCAP compara la exactitud y precisión de sus ensayos con más de 80 laboratorios de todo el mundo. El chequeo se realiza con una misma muestra que se envía a los distintos laboratorios. Luego se reciben los resultados, se establece una media estadística, y cada laboratorio se compara con respecto a esa media. Los ensayos realizados por el Laboratorio de ANCAP han mostrado que están al nivel de los mejores laboratorios del mundo.

El laboratorio se destaca por una alta productividad. En 2016 se procesaron 10.240 muestras y se efectuaron 144.653 ensayos. Estas cifras vienen en crecimiento continuo desde hace 10 años. La tasa de trabajo, por analista, fue de 18.082 ensayos por año, 1.507 ensayos mensuales. Esto se debe a la dedicación y capacitación del personal y la automatización y calificación de los equipos.

Los logros de la Gerencia Lubricantes ANCAP son el resultado de la capacidad técnica, compromiso y responsabilidad de sus recursos humanos.



GERENCIA DE LUBRICANTES

| Gerencias



El compromiso permanente de garantizar el suministro de combustibles

La misión principal de la Gerencia de Negocios Energéticos es garantizar el suministro de combustibles en el mercado nacional y abastecer el mercado de lubricantes, gas licuado, asfalto y bunkers marítimo y aéreo. La premisa es siempre agregar valor y ser riguroso en la aplicación de los estándares de seguridad industrial y de cuidado del medio ambiente. En el año 2016, la Refinería de La Teja incrementó el volumen total de materia prima procesada en un 10% en comparación con el año 2015. Más del 80% del combustible que comercializa ANCAP corresponde a gasolinas y gasoil. En el 2016 tuvo un crecimiento en las ventas en el mercado interno de un 3% con respecto al 2015. El principal desafío para el 2017 es el Paro de Mantenimiento que se realizará en el primer semestre del año.

La Gerencia de Negocios Energéticos está formada por varias gerencias que coordinan sus esfuerzos y atienden a diferentes áreas. Estas son las Gerencias de Refinación, Logística, Mantenimiento e Ingeniería, Comercio Exterior, Planificación y Control, Lubricantes y Comercialización.

La Gerencia de Comercio Exterior, en base a la planificación realizada por Planificación y Control, es la responsable de la compra del crudo. El petróleo crudo es recibido por la Gerencia de Logística, en la Terminal de José Ignacio. Esta terminal tiene una capacidad para 3 millones de barriles y una boya petrolera para la recepción de barcos petroleros, la mayoría de ellos de 1 millón de barriles. El crudo se bombea a la Refinería por un ducto de 170 kilómetros de extensión, se procesa en la Refinería de La Teja, y luego interviene nuevamente Logística para realizar la distribución primaria, llevando los productos a las distintas plantas de distribución para luego ser comercializados.

ANCAP tiene dos plantas para combustible de aviación, una en el Aeropuerto de Carrasco y otra en Laguna del Sauce, a donde el combustible llega por camión. Luego hay cinco plantas de distribución de combustibles a granel. La principal es la de La Tablada (Montevideo), que distribuye el 70% de las gasolinas y gasoil del país. Hay otras dos en el litoral, en Juan Lacaze y Paysandú, que se abastecen por barco, una terminal en Durazno y otra en Treinta y Tres, que se abastecen por tren. Además hay una planta en La Teja, para la distribución de productos negros (fuel oil y asfalto), solventes (aguarrás, disán) y combustibles de aviación.

La Gerencia de Comercialización es la responsable de la comercialización de combustibles procesados. Una parte de la comercialización se realiza a través de distribuidores, y otra de forma directa por parte de ANCAP. Además brinda servicios de atención al cliente en los distintos productos y canales de venta de ANCAP.

Principales hechos del 2016

En el 2016 los resultados de la Refinería fueron positivos, con una generación de valor importante. Se logró un margen favorable de aproximadamente USD 5 dólares por barril si se compara el costo de refinar con el de importar combustible.

Se logró minimizar la importación de combustible. Por ejemplo, en el sector de gas licuado, en el que habitualmente hay déficit, se logró una mayor producción, lo que permitió disminuir la importación. En el negocio de lubricantes, al igual que en años anteriores, los resultados fueron positivos. (Ver ["Lubricantes uruguayos con calidad internacional"](#)).

Desde el año 2015 se está trabajando en un plan de reducción de costos, en base a los lineamientos de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP). Este plan se profundizó en el 2016, y ha dado muy buenos resultados. En esta línea, uno de los hitos más importantes del año fue el cambio en el sistema de distribución en estaciones de servicio, cuyo objetivo es disminuir los costos de distribución de ANCAP en un 10%.

Mercado interno de combustibles
Comparativo de ventas de mercado interno acumuladas a diciembre de los años 2015-2016

FAMILIAS (Miles de M3)			2015	2016	VARIACIÓN 2015 - 2016
G.L.P.	BUTANO	BUTANO DESODORI - GARRAFA DE 45	0,11	0,14	18%
		TOTAL BUTANO	0,11	0,14	18%
	PROPANO	PROPANO INDUSTRIAL	11,6	10,8	-7%
		SUPERGAS GRANEL	36,8	44,9	22%
		TOTAL PROPANO	48,4	55,6	15%
	SUPERGAS	SUPERGAS	175,9	191,3	9%
		TOTAL SUPERGAS	175,9	191,3	9%
TOTAL G.L.P.		224,4	247,1	10%	
BLANCOS	GASOIL	GASOIL 10-S	11,4	11,6	1%
		GASOIL 50-S	871,1	878,4	0,8%
		TOTAL GASOIL	882,6	890,0	0,8%
	GASOLINAS	PREMIUM 97 30-S	73,4	81,3	11%
		SUPER 95 30-S	687,6	726,9	6%
		TOTAL GASOLINAS	761,0	807,2	6%
	QUEROSENO	QUEROSENO ILUMINANTE	7,4	8,4	14%
		TOTAL QUEROSENO	7,4	8,4	14%
	TOTAL BLANCOS		1.650,9	1.705,7	3%
NEGROS	FUEL OIL	F. OIL INTER. 180 CST	0,9	0,0	-100%
		F. OIL INTER. 380 CST	0,1	0,0	-100%
		FUEL OIL MEDIO	29,4	32,6	-11%
		FUEL OIL PESADO	58,2	45,1	-22%
		TOTAL FUEL OIL	88,6	77,7	-12%
	TOTAL NEGROS		88,6	77,7	-12%
SOLVENTES	AROMÁTICOS	AGUARRÁS	2,5	2,3	-8%
		HEXANO COMERCIAL	0,7	0,6	-15%
		TOTAL AROMÁTICOS	3,2	2,9	-10%
	DISOLVENTES	DISAN	0,1	0,1	8%
		SOLV. 11 97	0,1	0,05	31%
		TOTAL DISOLVENTES	0,2	0,1	-17%
	QUEROSENOS	BASE INSECTICIDA	0,09	0,09	-1%
		QUEROSOL	0,05	0,06	34%
		TOTAL QUEROSENOS	0,14	0,15	11%
	TOTAL SOLVENTES		3,54	3,22	-9%
ASFALTOS	CEMENTOS	ASF. 150/200 GRANEL	3,8	2,7	-29%
		ASF. AC 20 GRANEL	35,1	40,1	14%
		TOTAL CEMENTOS	38,9	42,8	10%
	DILUIDOS	ASF. MC1 GRANEL	5,9	5,9	0%
		ASF. RC2 GRANEL	9,3	9,5	2%
		TOTAL DILUIDOS	15,2	15,5	1%
	TOTAL ASFALTOS		54,2	58,3	8%
TOTAL			2.021,7	2.091,9	3%

Refinación

La Gerencia de Refinación está encargada de todas las operaciones de refinación de petróleo y la realización del blending o mezclas de los diferentes productos. El laboratorio controla la calidad durante el proceso y en los productos finales.

El volumen de la materia prima procesada en la refinería en 2016 (petróleo crudo y productos intermedios) alcanzó los 2.6 millones de metros cúbicos, un valor 10% superior al registrado en el 2015.

Se mantuvo el contenido de biocombustibles en las naftas y el gasoil. En el caso de las naftas (Super y Premium) fue de un 10% de bioetanol, y en el gasoil 50S de un 6% de biodiesel.

El porcentaje de crudo latinoamericano refinado bajó de un 40% (2015) a un 14% (2016). Se sustituyó por crudo de África Occidental y del Mar del Norte. Estos crudos permiten la producción de fuel oil con bajo contenido de azufre, lo que es beneficioso para el medio ambiente.

Los costos operativos variables de refinación por barril de materia prima procesada (definición Solomon) se redujeron sensiblemente en comparación a 2015, siguiendo la tendencia de reducción del costo del barril de petróleo crudo a lo largo del año.

Comercio Exterior

La Gerencia de Comercio Exterior está a cargo de la compra de crudo y derivados y de eventuales exportaciones.

Durante el año 2016 se importaron 14.683.000 bbls (barriles) de crudo. También se importaron 127.413 tm de derivados (Gas Oil, Fuel Oil, Avgas100/130, Nafta Petroquímica, Hexano, Asfalto AC20 y Petcoke), y 38.422 tm de gpl (gas licuado).



Para el quinquenio se continuará trabajando en la diversificación de los proveedores, las modalidades de suministro e incrementando y mejorando la logística.

Mercado

El total comercializado en el mercado interno acumulado a Diciembre de 2016, experimentó un crecimiento del 3%, respecto al mismo período de 2015 (no incluye las ventas a UTE para generación de energía). El total de los combustibles blancos (gasoil y gasolinas) registró un aumento del 3%, que correspondió un 6% a gasolinas y un 0,8% a gasoil. Entre las gasolinas, la Super 95 30S creció un 6% y la Premium 97 30S un 11%. Las ventas de GLP crecieron un 10%.

En el caso de los Asfaltos hubo un incremento del 8%. Se destaca el aumento del 14% en las ventas de Asfalto AC-20 utilizado en las obras viales realizadas en el 2016.

ANCAP también opera en el mercado de bunkers, aunque aún es un mercado pequeño. Durante el 2016, este mercado tuvo una caída, fundamentalmente en combustibles marinos. Donde se apreció un incremento fue en el combustible de aviación Jet A1 Bandera Extranjera.

El mercado total de lubricantes viene cayendo desde hace varios años, debido fundamentalmente a las nuevas tecnologías de los vehículos y equipamientos, y con un impacto diferente según sean lubricantes automotrices, industriales, grasas o marinos. A pesar de esta tendencia, el sello ANCAP ha mantenido su liderazgo en el mercado interno, su alta participación en el mercado total y niveles de ventas equivalentes a los del año 2015. (Ver [“Lubricantes uruguayos con calidad internacional”](#)).

Detalle de ventas de combustibles a UTE

FAMILIAS (Miles de M3)			2015	2016	VARIACIÓN 2015 - 2016
BLANCOS	GASOIL	GASOIL 50-S	202,9	96,1	-53%
		TOTAL BLANCOS	202,9	96,1	-53%
NEGROS	FUEL OIL	FUEL OIL MOTORES	41,1	9,1	-78%
		TOTAL NEGROS	41,1	9,1	-78%
TOTAL			244,0	105,2	-57%

Detalle de ventas de combustibles - bunker

LÍNEAS (Miles de M3)	PRODUCTO	MONEDA	2015	2016	VARIACIÓN 2015 - 2016
FUEL OIL INT.	FUEL OIL INTER. 180 CST	B/N	1,7	1,6	-4%
		B/E	16,4	6,5	-60%
	FUEL OIL INTER. 380 CST	B/N	0,1	0,6	359%
		B/E	69,5	68,9	-1%
	TOTAL FUEL OIL INT.		87,8	77,6	-12%
GASOIL	GASOIL MARINO	B/N	34,2	27,0	-22%
		B/E	110,2	72,1	-35%
	GASOIL 50-S	B/N	0,2		-100%
	TOTAL GASOIL		144,7	99,0	-32%
GASOLINA AVIACIÓN	GASOL. AV. 100 OCTANOS	B/N	3,3	2,9	-12%
		B/E	0,07	0,08	19%
	TOTAL GASOLINA AVIACIÓN		3,37	3,0	-12%
JET A1	JET A1	B/N	3,1	3,1	-2%
		B/E	113,7	117,9	4%
	TOTAL JET A1		116,8	121,0	4%
TOTAL			352,6	300,7	-15%

Otras acciones

En el 2016 continuó creciendo el sistema para el control de flotas públicas SISCONVE. Al final del período llegó a los 14.353 vehículos, 125 estaciones comerciales, 7 camiones cisterna de concesionarios, 17 bocas de consumo propio y 21 camiones cisterna de clientes.

Otras actividades destacadas del 2016:

- Implementación del programa “Acercamiento a centros de estudio”. Se observó mucho interés en los temas técnicos por parte de los estudiantes.

- Charlas a clientes de la cadena comercial y a clientes corporativos sobre la nueva calidad de los combustibles con menor azufre y mayor contenido de biocombustibles. Se instruyó sobre los cuidados en el almacenamiento y la manipulación de estos combustibles.

- Charlas técnicas sobre Lubricantes, Grasas y Lubricación a clientes y centros de estudios.

- Elaboración de un folleto de Manipulación y Almacenamiento de Gas Oil. Incluye recomendaciones para mejorar los cuidados y las buenas prácticas en la manipulación y almacenamiento de combustible con agregado de biodiesel. Se distribuyó a toda la red de concesionarios de estaciones de servicio y clientes corporativos y oficiales.

- Continuación del Programa de visitas a clientes de lubricantes ANCAP. Se visitaron 25 talleres mecánicos. En especial, se realizaron visitas a talleres oficiales de las marcas con las que Lubricantes ANCAP tiene acuerdo, como TOYOTA, SUZUKI, FIAT, IVECO, LIFAN, JMC, HOWO, HAIMA, y MAHINDRA.

- Continuación del Plan de Aseguramiento de Calidad y Asistencia Técnica en EESS sobre lubricantes.

2017

El 2016 fue el quinto año de operación ininterrumpida de la refinería. La última parada de mantenimiento se realizó en el año 2011. Lo recomendable es que una planta de refinamiento haga una parada de mantenimiento cada 5 años.

En el 2017, entre mediados de febrero y fines de mayo, se realizará el paro de mantenimiento de la refinería. Durante la parada además se realizarán obras que permitirán un aumento de un 10 a 15% de la capacidad de producción de la refinería. Esto permitirá, a largo plazo, disminuir de un modo significativo la necesidad de importaciones y además permitirá atender el crecimiento de la demanda a futuro.

Durante el paro de mantenimiento, el abastecimiento se realizará con combustibles importados. Esto representará desafíos importantes para la Gerencia de Negocios Energéticos, entre ellos la logística de recepción de los buques con combustible en el puerto de Montevideo.

En este paro, el gasoil se recibirá directamente en la terminal de recepción de crudo de José Ignacio, la cual permite trabajar con barcos de mayor porte y con más carga. Para que esto sea posible, se realizará la limpieza de uno de los tanques de crudo y el ducto, para que no haya contaminación del crudo al gasoil.

Mercado lubricantes

MERCADOS / En M3	SUBGRUPO DE PRODUCTO	2015	2016	VARIACIÓN 2015 - 2016
MERCADO INTERNO	AUTOMOTIVOS	4.516	4.639	1,6
	GRASAS	126	120	-5%
	INDUSTRIALES	1.259	1.050	-17%
	MARINOS	44	116	165%
TOTAL LUBRICANTES DE MERCADO INTERNO		5.944	5.925	0%
MERCADO EXPORT. Y BLENDING	AUTOMOTIVOS			
	GRASAS			
	INDUSTRIALES	14	12	-14%
	MARINOS	127		-100%
TOTAL LUBRICANTES DE EXPORTACIONES Y BLENDING		141	12	-91%
TOTAL DE VENTAS DE LUBRICANTES		6.085	5.937	-2%



Una diversidad de negocios a nivel nacional e internacional

La Gerencia de Negocios Diversificados está a cargo de la la gestión de los negocios de alcoholes, agroindustriales, gas natural, exploración y producción, negocios en la Argentina y asistencia técnica y de la gestión comercial de cementos portland. Estos negocios se realizan a través de las siguientes empresas: Cementos del Plata S.A., Pamacor S.A., Caba S.A., Alcoholes del Uruguay S.A., Conecta S.A., Gasoducto Cruz del Sur S.A., Petrouuguay, Gas Sayago S.A., Carboclor S.A., Ancsol S.A., Matriz (Asistencia Técnica y Servicios) S.A. A partir de agosto de 2016 la gerencia dejó de participar en la gestión del negocio de Portland en sus áreas productivas, pero continúa con el control del área comercial.



Negocio Portland

El Negocio Portland se dedica a la producción y comercialización de cementos hidráulicos (usan agua para su endurecimiento) con destino al mercado interno y regional. Cuenta con tres plantas. Dos plantas productivas, una en Paysandú y la otra en Minas, y una de distribución en Montevideo. Desde agosto de 2016, la Gerencia pasó a reportar directamente de la Gerencia General y Directorio.

La fabricación de Cemento Portland comienza con la extracción de piedra caliza en las canteras. ANCAP tiene permisos de la Dirección Nacional de Minería y Geología (DINAMIGE) para la extracción de yacimientos en Lavalleja y Paysandú, así como las correspondientes autorizaciones de la Dirección Nacional de Medio Ambiente (DINAMA). Luego se lleva la piedra a la planta y se la procesa en dos productos. Uno es el Cemento Portland Normal, CPN 40, que es el uso típicamente para la construcción, y el ANCAPLAST, que se usa para revoques o mampostería. La distribución y comercialización de los productos está a cargo de Cementos del Plata S.A.

La capacidad de producción de la Planta de Paysandú es de 250.000 toneladas de cemento por año, y la de Minas de unas 300.000 toneladas de clinker y 220.000 de cementos. El clinker es un producto intermedio antes del cemento.

El 80% de las ventas de Portland se realizaron al sur del Río Negro y el 20% al norte. En el año 2016, la producción total fue de 319.466 toneladas. La Planta de Paysandú produjo 156.949 toneladas y la Planta de Minas produjo 162.517 toneladas.

El 41% de la expedición de cementos se realizó por la Planta de Manga, el 39% por la Planta de Paysandú y el 20% por la Planta de Minas.





Plan de Sustentabilidad

A partir de agosto de 2016 la prioridad fue la elaboración de un Plan de Sustentabilidad del Negocio Portland.

Se creó un grupo de trabajo, que analizó unos 15 escenarios para re-estructurar el negocio, hasta que se llegó a un escenario final. Luego se realizó un análisis de costos en detalle y se llegó al Plan Estratégico de Sustentabilidad.

Se decidió mantener abiertas las dos plantas en el interior, implementar cambios en la gestión administrativa y de mantenimiento y reducir costos en varios rubros con el fin de llegar al punto de equilibrio en el año 2018.

Para el año 2017 se buscará reactivar las exportaciones, ya que las plantas tienen capacidad suficiente para abastecer el mercado local y capturar mercados en el exterior.

También se trabajará en el desarrollo de nuevos productos, como el cemento filler, con mayor porcentaje de caliza.

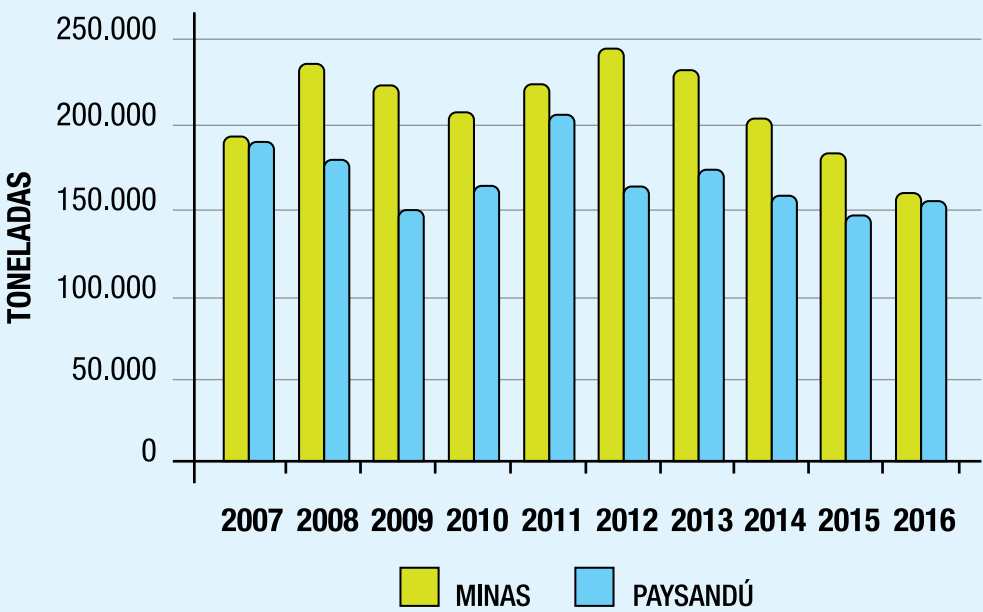
CEMENTOS DEL PLATA S.A.

Cementos del Plata S.A. es la distribuidora y comercializadora de los productos portland de ANCAP y continúa reportando a la Gerencia de Negocios Diversificados. Es una empresa propiedad de ANCAP (posee el 99,8% de su paquete accionario).

La empresa por su parte produce y comercializa cal. Cuenta con una planta de producción en el Departamento de Treinta y Tres. La mayor parte de lo producido se exporta a Brasil, a la empresa Eletrobras CGTEE, principalmente para su uso en la planta de generación térmica de energía eléctrica. En julio de 2016, se firmó una 4ª adenda al contrato original de 2010.

Las exportaciones finales en 2016 fueron de 23.188 toneladas de cal. Para el año 2017, el objetivo es consolidar la satisfacción del contrato vigente con Electrobras CGTEE y captar nuevos clientes a los que poder atender, de manera de operar a la máxima capacidad ocupada posible.

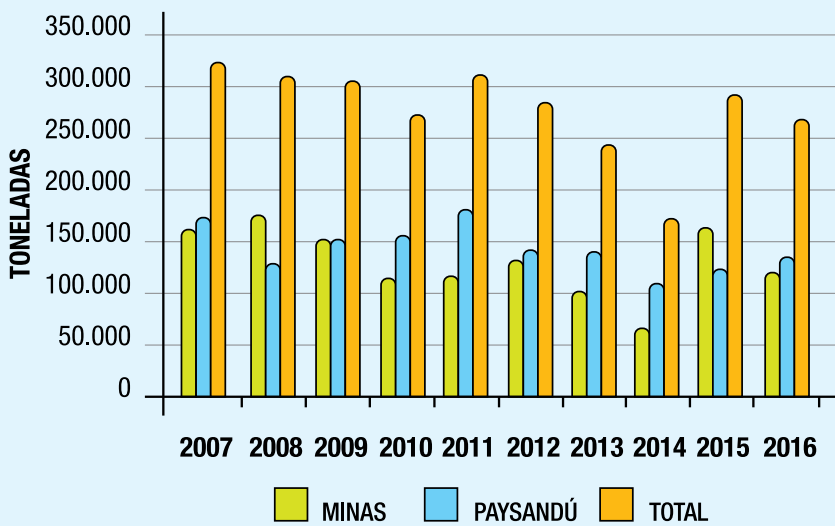
Producción de cementos portland por planta



Producción de cementos portland por planta (t)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MINAS	193.682	239.627	226.490	211.309	227.874	249.188	235.698	206.725	186.681	162.517
PAYSANDÚ	192.215	181.728	152.646	167.006	209.004	167.242	176.816	160.915	148.992	156.949
TOTAL	385.897	421.355	379.136	378.315	436.878	416.430	412.514	367.640	335.673	319.466

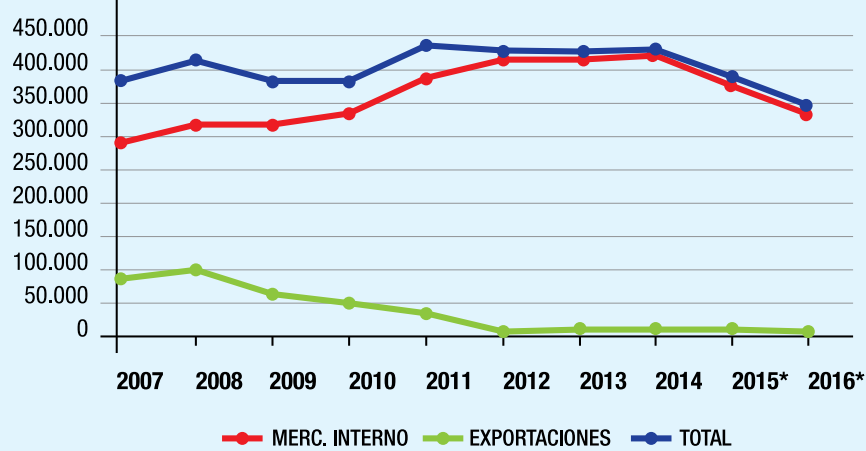
Producción de clinker por planta



Producción de clinker (t)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MINAS	161.530	179.802	150.247	123.534	130.581	135.940	100.638	69.619	160.945	131.478
PAYSANDÚ	173.747	137.464	150.578	151.337	180.748	147.411	147.960	106.606	132.852	145.021
TOTAL	335.277	317.266	300.825	274.871	311.329	283.351	248.598	176.225	293.797	276.499

Ventas mercado interno y exportación de cementos
Ventas totales de cementos



Ventas mercado interno y exportación de cementos portland (t)

ANCAP	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 *	2016 *
MERC. INTERNO	296.944	322.406	318.375	337.588	397.668	416.509	420.725	422.282	377.300	339.330
EXPORTACIONES	84.204	96.091	61.984	45.578	34.772	5.446	5.965	3.500	1.000	0
TOTAL	381.148	418.497	380.359	383.166	432.440	421.955	426.690	425.782	378.300	339.330

(*) Nota: se incluyen ventas del Grupo ANCAP realizadas a través de Cementos del Plata, de cementos no producidos por ANCAP por 47.200 tons. en 2015 y 15.760 tons. en 2016

Negocios Agroindustriales

El área de Negocios Agroindustriales tiene entre sus objetivos maximizar el valor del negocio agroindustrial, desarrollar y optimizar el negocio de biocombustibles, y liderar y promover actividades de investigación y desarrollo.

En el año 2016 culminó, junto al Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), la instalación de un Centro de Investigación en Biocombustibles de segunda generación. Se adquirió equipamiento, donde se destaca un equipo de pretratamiento de biomasa mediante explosión de vapor, único en América del Sur.

En conjunto con LATU se lanzaron dos proyectos, uno de generación de capacidades en procesos de hidrólisis y otro de investigación relativo a la producción de etanol con eucaliptus glóbulus cuya ejecución se realizará mayoritariamente durante el año 2017. Asimismo, se continuó con el seguimiento de la ejecución de proyectos de investigación a través de los convenios ANCAP con la Universidad de la República (UDELAR).

También se dio seguimiento a los cultivos utilizados para biocombustibles por parte de ALUR S.A., y a los indicadores de producción agrícola e industrial de los emprendimientos de ALUR S.A. en Bella Unión, Paysandú y Montevideo. Con la participación de Minería y Geología, se impulsó una iniciativa de negocios para el área de cementos, titulada “proyecto corrección de pH en suelos” que se ejecuta en colaboración con Cementos del Plata.

Además se difundió y se capacitó sobre el tema biocombustibles a docentes y estudiantes de instituciones educativas en Primaria, Secundaria y UDELAR, UCUDAL, ORT y IEMM.

ALUR S.A.

Es una sociedad anónima cerrada donde ANCAP es el accionista mayoritario, con el 90,79 de las acciones emitidas, y el restante 9.21% pertenece a PDVSA Uruguay S.A.

ALUR S.A. es hoy el principal productor de biocombustibles, azúcar y harinas proteicas del Uruguay.

Tiene cinco emprendimientos industriales:

- Complejo Agroindustrial Ing. Mones Quintela en Bella Unión (bioetanol, azúcar, energía eléctrica y alimento animal).

- Microdestilería en Artigas (alcohol hidratado).

- Planta Bioetanol Paysandú Fase II (bioetanol y alimento animal).

- Planta de Biodiesel Paso de la Arena (biodiesel, glicerina y harinas proteicas).

- Planta de Biodiesel Capurro (biodiesel y glicerina).

Las oficinas y depósitos están ubicadas en el Polo Industrial y Tecnológico Capurro.

Gobernanza

En el 2016, en ALUR S.A. asumió un nuevo Directorio, una nueva Gerente General, y se fusionaron las gerencias de Oleaginosos y Cereales.

Finanzas

La facturación total de la empresa en 2016 fue de USD 247 millones. La DGI habilitó en el 2016 a ALUR S.A. a deducir el IVA compras asociado a las ventas de etanol, y al cierre del ejercicio generó una ganancia estimada en USD 16 millones.

Producción

Durante el año 2016 se cosecharon y procesaron 367.705 toneladas de caña de azúcar en 7.559 hectáreas y 5.295 toneladas de sorgo dulce en 378 hectáreas. La producción de alcohol anhidro fue de 25.501 m3 y la producción total de azúcar de 20.691 toneladas. La venta de energía eléctrica a UTE fue de 12.788 MWh.

Medio Ambiente

No se registraron incidentes ambientales relevantes ni accidentes graves en seguridad industrial.

Comercial

En el rubro azúcar se observó un cambio de tendencia, lo que tuvo como consecuencia un incremento de los volúmenes de azúcar para uso industrial y una caída en el consumo doméstico. Las ventas de azúcar para elaboración se incrementaron en 4.500 toneladas con respecto a 2015. El azúcar rubio subió sus ventas un 9,5%, y los terrones blancos y rubios un 60%. Las harinas proteicas y DDGS en 2016 superaron las 133 mil toneladas, con un crecimiento del 6,9%. El alcohol industrial de Planta Paysandú aumentó en volumen y facturación en exportación y mercado doméstico. Se facturaron 3.653 m3 a un valor de USD 1,98 millones. La Glicerina incrementó su facturación en 2016 en un 29%, situándose en USD 6,5 millones.

Gestión humana

Se firmaron convenios colectivos con los 3 sindicatos de la industria (SOCA, SEAP, Base Stiq Biodiesel) y con el gremio rural de Agroalur Bella Unión, por un plazo de 2 años y respetando las pautas del Poder Ejecutivo. Se produjo además una leve disminución de la plantilla de personal.

Abastecimiento

Se instalaron Surtidores de Combustible en Montevideo y Bella Unión para el uso de E15 y E85 en la flota propia de ALUR en el marco del Proyecto MAS BIO de ALUR S.A.. Se implementó el “Proyecto de Control de Acceso y Seguridad Perimetral de ALUR S.A. Bella Unión”. Se trabajó en un Plan de Reducción de flota de vehículos livianos (autos, camionetas y motos).

Exploración y Producción

Esta gerencia está a cargo de la exploración y producción (E&P) de hidrocarburos y otros recursos minerales energéticos en Uruguay y en el exterior. También brinda asesoramiento técnico en Geociencias e Ingeniería de E&P a otras áreas de ANCAP e instituciones públicas y, diseña y ejecuta proyectos de investigación básica.

Además de las actividades de exploración offshore y onshore, y las operaciones internacionales (se describen debajo), se promovió la exploración y producción de oportunidades en Uruguay en congresos, exposiciones y eventos internacionales.

Exploración en el OFFSHORE de URUGUAY

Se continuó con el seguimiento técnico y administrativo de las tareas exploratorias de los contratos suscritos entre ANCAP y las empresas petroleras, cumpliendo con los programas exploratorios comprometidos.

Se perforó el pozo exploratorio Raya-1, récord mundial de profundidad de agua (3.404m de lámina de agua) en el Área 14. Esta perforación fue un éxito desde el punto de vista operacional y de la gestión de seguridad y ambiental.

Se conformaron dentro de la Gerencia de E&P distintos equipos de trabajo encargados de la coordinación de las diferentes actividades asociadas a este gran emprendimiento, oficiando de articuladores entre las diversas áreas dentro de ANCAP con injerencia en el proyecto, la empresa TOTAL y demás instituciones involucradas (Dirección Nacional de Aduanas, Administración Nacional de Puertos, DINAMA, Prefectura, entre otras).

La participación de ingenieros y geólogos de E&P de ANCAP fue continua durante toda la operación de perforación del pozo Raya, a bordo del buque perforador Maersk Venturer.

Otros hechos destacados en el offshore en el 2016 fueron los siguientes:

Contratos multiclientes. Se firmó un contrato multicliente para el Reprocesamiento de Datos de Sísmica 2D de las Campañas 2007 y 2008, con ION-GXT. Se recibió la suma de USD 962.222 por concepto de reparto de ingresos por venta de datos de contratos multicliente.

Operaciones y servicios exploratorios. Se revisó y actualizó la segunda versión del Manual de Operaciones Exploratorias Offshore Uruguay. El manual provee las directrices, recomendaciones y requerimientos de ANCAP para el diseño y ejecución de las operaciones exploratorias que se desarrollan en el offshore de Uruguay, de forma segura y ambientalmente sustentables.

Exploración en el ONSHORE de URUGUAY

Se suscribió un Contrato de Prospección con la empresa Campo Alegría S.A. por el Área B4. Se formalizó la restitución de las Áreas B1 y B2 en base a la solicitud de TOTAL, quedando las mismas liberadas.

Schuepbach Energy Uruguay comenzó el diseño de ingeniería de perforación y la definición de objetivos geológicos para los 4 pozos exploratorios que tiene comprometidos en las Áreas Salto y Piedra Sola.

También se firmaron dos contratos multiclientes. Con TGS se acordó la edición de datos digitales de pozos exploratorios de Uruguay. El otro contrato es con Geokinetics para la adquisición de sísmica 2D en la Cuenca Norte.

ANCAP presentó ante DINAMA la comunicación del proyecto para la realización de hasta 3 pozos de estudio en el Bloque Cañada de los Burros, dentro de la primera fase de exploración de carbón. A fines del año 2016 se comenzó la perforación del pozo estratigráfico San Diego E-1. En el Bloque Clara se realizó la perforación del pozo estratigráfico Los Cuadrado E-1.



Operaciones Internacionales

Argentina

Petrouruguay S.A. A fines de 2016 se inició el proceso de venta de la totalidad de su participación del 20% en el área de explotación del yacimiento de gas natural y petróleo en “Aguada de la Arena” (Cuenca Neuquina). También se decidió la salida de Área E-1. (Cuenca Colorado Marina), y se ratificó la voluntad de ceder su participación del 5%.

Otros hechos destacados en E&P del 2016

Asesoramiento. Se brindó asesoramiento a la Empresa Petrolera Estatal de Paraguay (Petropar) y al Ministerio de Hidrocarburos de Panamá. Se asesoró a otros organismos estatales como URUGUAY XXI y COALEP (participación de técnicos de ANCAP en el proyecto de extensión del límite exterior de Plataforma Continental). Se integró la Comisión Interministerial de Evaluación Técnica de Hidrocarburos, formada por el MIEM y el MVOTMA.

Litoteca

En el mes de noviembre se inauguró la Litoteca. Es un data center de minerales ubicado en el Polo Industrial y Tecnológico Capurro. Para la gestión de los datos se inició un convenio con Facultad de Ciencias-UdelaR.

Gestión de datos

Se avanzó en el proyecto para la creación y gestión de una base de datos de E&P mediante el uso de un sistema de información geográfica (SIG).

Investigación y Capacitación

En investigación se participó en congresos y jornadas técnicas nacionales e internacionales para la difusión de los trabajos desarrollados en la gerencia.

Se publicaron varios artículos técnicos en revistas arbitradas y congresos de asociaciones referentes de la industria como la AAPG, SEG y la SPE.

Se entregó la versión final del proyecto “Evaluación del Potencial Hidrocarburífero de las Rocas Generadoras Devónicas de Uruguay”.

Se firmó el Convenio ANCAP-UDELAR titulado “Depósitos sedimentarios en ambientes marinos profundos del margen continental del Uruguay: implicaciones en la exploración de hidrocarburos”.



Gas natural

El negocio de Gas Natural comprende importación, transporte y comercialización a grandes consumidores y a las distribuidoras. En Argentina se comercializa el gas natural producido por Petrouguay S.A. en el yacimiento Aguada de la Arena.

En los últimos años disminuyó la importación de gas natural desde Argentina por las restricciones a las exportaciones impuestas por las autoridades de dicho país.

Debido al retraso y al inminente vencimiento de los contratos de exportación vigentes (fines de abril de 2017), se iniciaron negociaciones para un nuevo contrato de aprovisionamiento de gas natural.

GASODUCTO CRUZ DEL SUR S.A.

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

La participación accionaria de ANCAP es del 20%. Los demás accionistas son BG (operador), Pan American Energy y Wintershall.

Su actividad está afectada por las restricciones de suministro aplicadas por Argentina, situación que se puede revertir si el proyecto de regasificación se realiza.

CONECTA S.A.

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

En el 2016, el número de clientes aumentó a a 5.345 y la red de distribución a 450 km de extensión.

No se registraron accidentes en el año, totalizando, al cierre de 2016, 3.311 días libres de accidentes. El 90% de los empleados recibió capacitación durante el año 2016.

GAS SAYAGO S.A.

Planta Regasificadora (Proyecto GNL del Plata). Se recibió de la empresa SENER la nueva ingeniería del proyecto, y a partir de ésta se hizo un llamado a interesados entre empresas de construcción.

Se realizó una temporada abierta para la venta de capacidad. Asimismo se hizo un llamado a participar como socio estratégico que quedó vacante. Sin embargo Shell, que se había presentado como interesado en la temporada abierta de capacidad, se mostró interesado en participar como socio estratégico, abriéndose un paréntesis de seis meses a partir de diciembre para avanzar en las negociaciones.

Se postergó la ventana de aceptación del buque metanero que construye la empresa Marubeni.





Alcoholes

CABA S.A.

Es una sociedad anónima de derecho privado, cuyo objeto es la producción, industrialización, fraccionamiento, comercialización, distribución, importación y exportación de bebidas alcohólicas, alcoholes, azúcar, melaza, aguardientes, derivados y subproductos, así como la comercialización y distribución de solventes, acetonas, aguarrás y otros derivados del petróleo, similares o análogos. Su capital accionario es 100% propiedad de ANCAP.

El 15 de diciembre de 2016 el Directorio de ANCAP comunicó a la prensa y empleados de CABA S.A. la decisión de transferir algunos negocios de ésta a otras empresas del grupo y de ofrecer a la venta los negocios y activos restantes.

Negocios en Argentina

CARBOCLOR S.A.

Carboclor S.A. es una empresa petroquímica fundada en la década de 1960. Es controlada por ANCAP a través de ANCSOL S.A. que posee el 74,26% de las acciones. Sus actividades incluyen la producción de solventes y alcoholes a partir de corrientes de refineries de petróleo, la comercialización de productos propios y de terceros y la prestación de servicios logísticos, de almacenamiento y de puerto.

Debido a los resultados financieros negativos acumulados y su crítica situación financiera, la compañía se vio impedida de cumplir regularmente con sus obligaciones, motivo por el cual el Directorio solicitó la apertura de un concurso preventivo de acreedores el 29 de diciembre de 2016.

La gestión en el 2017 estará focalizada en la optimización de costos fijos y variables, eficiencia operativa y generación de ingresos para lograr revertir el resultado operativo negativo.

Dentro del marco del Concurso Preventivo, el objetivo es consensuar de manera adecuada y equitativa, con todas las partes interesadas, alternativas para viabilizar la continuidad operativa de la compañía.

Matriz - Asistencia Técnica y Servicios S.A.

La empresa tiene como objetivo generar propuestas de valor para sus clientes, mediante la prestación de servicios de consultoría, asesoramiento y asistencia técnica de calidad, profesional y con rigurosidad metodológica.

Durante el 2016 se siguió desarrollando el negocio de consultoría de acuerdo a los lineamientos estratégicos definidos y logrando interesantes proyectos tanto en ANCAP, como en sus vinculadas y otras entidades estatales.

Reestructura, preparación del paro y normalización de procesos

La Gerencia de Servicios Compartidos gestiona, como su nombre lo indica, todos aquellos servicios que son compartidos por varias áreas de ANCAP. Está conformada por cinco gerencias: Recursos Humanos, Medio Ambiente, Seguridad y Gestión de la Calidad, Servicios Generales y Tecnologías de la Información. A nivel de gestión, durante 2016 se destacó la prioridad en los temas de salud laboral, medio ambiente y seguridad industrial, el trabajo de preparación en temas de abastecimiento para el paro de la planta en 2017, y la profundización de la descripción y normalización de los procesos de la empresa.

La Gerencia de Servicios Compartidos tuvo un año cambiante, producto de la crisis que la empresa vivió a finales del 2015 y comienzos del 2016. Estos cambios se observaron fundamentalmente a nivel de estructura.

La Gerencia Económico Financiera, que reportaba a Servicios Compartidos, estuvo sin gerente durante el año 2015 (fue designado en marzo de 2016). En agosto de 2016, la Gerencia Económico Financiera pasó a reportar directamente del Directorio y luego del Gerente General (designado a fines de octubre de 2016). A esto se sumó que las áreas de Presupuesto y Riesgo se incorporaron a la Gerencia Económico Financiera. En agosto de 2016, el Directorio además decidió que la Gerencia de Servicios Jurídicos, que también formaba parte de Servicios Compartidos, pasara a reportar directamente del Directorio.

En resumen, Servicios Compartidos inició el año supervisando siete gerencias y finalizó el año supervisando cinco.

Uno de los hechos más destacados del año, sin duda ocurrió en el área Económico-Financiero, con la capitalización de ANCAP, realizada en los primeros días del 2016.

Medio Ambiente, Seguridad y Gestión de la Calidad

Otro hecho destacado fue el especial énfasis del actual Directorio en los temas de salud ocupacional, seguridad industrial y medio ambiente. El tema había ganado importancia en los últimos años, pero fue en el 2016 donde se lo ubicó como una prioridad de primer orden. En la actualidad todos los aspectos referidos a la salud, la seguridad, y el medio ambiente son mandatorios. (Ver [“La prioridad es la prevención”](#)).

En el 2016 también se trabajó en los permisos de trabajo, en principio en el área de energía. En el futuro se trabajará en los permisos de trabajo en el área de Portland. Los permisos de trabajo son documentos que se emiten a partir del análisis de las condiciones de trabajo, y son definidos por el inspector de seguridad industrial junto con el operador de refinería y de mantenimiento. Ese documento establece cuáles son los elementos de seguridad requeridos para trabajar de forma segura.





Abastecimiento

En el año 2017 se realiza el Paro de Mantenimiento de la Refinería, lo que exigió que durante el 2016 los servicios se prepararan para este paro. Aunque la fecha de inicio definida es el 15 de febrero de 2017, hay áreas, como Abastecimiento, que comenzaron a trabajar desde el 2015 para que los materiales y los servicios estén a disposición en el momento oportuno durante el paro.

El área de Abastecimiento, además de trabajar en la preparación del Paro, lo hizo en otras dos líneas. La primera fue la profundización de la transformación del área Compras a Abastecimiento, con implicancias en la definición de nuevos procedimientos y de modelos de atención a los clientes.

La segunda línea fue el programa de Desarrollo de Proveedores (PDP). Este programa se basa en que el Estado, como comprador, es un gran motor económico. El objetivo es que ANCAP, al mismo tiempo que realiza compras beneficiosas para la empresa, también ayude al desarrollo descentralizado del Uruguay, potenciando a los pequeños proveedores del interior.



Recursos Humanos

Desde el año 2007, con la aprobación del plan estratégico de ANCAP, se busca el desarrollo del máximo potencial de las personas y de las relaciones laborales. Para lograr resultados positivos, de mutuo beneficio, es necesario que las organizaciones sindicales y la dirección de la empresa cooperen y colaboren.

La política de recursos humanos de ANCAP se guía por las siguientes líneas fundamentales:

- Fomentar el desarrollo del máximo potencial de las personas y de las relaciones laborales.
- Fomentar la equidad.
- Promover la alineación, compromiso y motivación con la estrategia global de ANCAP.
- Promover un cambio de estilo de gestión en la conducción de las personas, en base a las siguientes pautas:

- * La persona en un rol central.
- * Las personas con responsabilidad de conducción son quienes deben implementar las políticas de recursos humanos.
- * La promoción de la gestión participativa y el trabajo en equipo.

El 7 octubre del 2016, se firmó el convenio colectivo. Como parte de ese convenio, se realizó una evaluación de actuación, algo que no se hacía desde hace muchos años, y que se repetirá anualmente. En el 2017 además se ejecutarán varios de los puntos acordados en el convenio colectivo firmado.

Liderazgo y gestión

ANCAP definió un modelo de competencias de liderazgo, con siete conductas esperadas para lograr la cultura deseada. Estas son:

1. *Tener visión estratégica*
2. *Orientación a resultados*
3. *Orientación al cliente*
4. *Adaptabilidad al cambio*
5. *Trabajo en equipo*
6. *Comunicación*
7. *Negociación*

Estas competencias son una guía general, que luego se desagrega y adapta para los diferentes niveles gerenciales. Para el año 2017, desde la gerencia general, se puso énfasis en el desarrollo del trabajo en equipo.

Procesos

La Dirección de Servicios Compartidos le dio mucha importancia durante 2016 a la normalización de los procesos. Los procesos existen, muchas veces implícitos, porque las cosas se hacen, pero el objetivo es que sean explicitados. Hay áreas, como por ejemplo Refinación, que tienen procesos y procedimientos descritos en detalle, porque es fundamental para el funcionamiento de la planta. Pero en las áreas de servicios o administrativas, no hay una descripción tan detallada.

Servicios Compartidos trabajó en el 2016 en la definición de una metodología y de un lenguaje de los distintos procesos con el fin de que fuera común para la empresa y entre las diferentes gerencias. En el 2017 se va a continuar profundizando en esta tarea.

Servicios generales

La Gerencia de Servicios Generales es una de las cinco gerencias que contrata más personal en ANCAP. Se caracteriza por su diversificación geográfica y de servicios.

Además tiene áreas que podrían ser provistas por proveedores externos, como limpieza, vigilancia, intendencia, y eso profundiza aún más la complejidad.

En el año 2017 está previsto trabajar en la definición de un nuevo Modelo de Servicios Generales.

GERENCIA DE SERVICIOS COMPARTIDOS





Procesos y herramientas para gestionar la estrategia

La Gerencia de Planificación Estratégica definió como misión liderar la planificación y el monitoreo de la estrategia, la promoción de la gestión del conocimiento y la innovación, trabajando de forma participativa, con foco en el cliente y con orientación a resultados. La gerencia trabaja en el desarrollo de procesos y herramientas de gestión de la estrategia y del conocimiento, con el fin de promover el pensamiento y la visión estratégica y de generar valor para los clientes de ANCAP. En particular, es responsable de la gestión del cuadro de mando integral de monitoreo de la estrategia.

En el año 2016 hubo un cambio de estrategia en ANCAP, el cuál fue liderado y definido por el nuevo Directorio.

En el marco del proceso del Plan Estratégico iniciado en el año 2015, en el año 2016 la gerencia realizó una adaptación de los lineamientos y objetivos estratégicos para las unidades de negocio y áreas funcionales, y que fue enviada a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP).

También culminó la definición de los escenarios de planificación estratégica y elaboró las proyecciones de demanda de combustibles a largo plazo.

Algunas de las actividades realizadas en el 2016 fueron:

- Colaboración en la obtención de la cooperación técnica no reembolsable de la CAF, para el estudio de factibilidad económica del proyecto de cogeneración para la refinería La Teja.
- Continuación del trabajo conjunto con la Dirección Nacional de Energía (Ministerio de Industria, Energía y Minería), y en particular la participación de ANCAP en el Grupo 6 sobre Renta Petrolera.

- Participación, junto a la Gerencia de Portland, en la elaboración del proyecto de [Sustentabilidad del negocio de portland](#).

Control estratégico

En el año 2016, la gerencia:

- Implementó nuevos indicadores financieros corporativos y elaboró una propuesta de ajuste al Mapa Estratégico Corporativo.
- Definió e implementó un conjunto de nuevos indicadores para el Cuadro de Mando Integral de Negocios Diversificados, cuyo mapa estratégico había sido actualizado el año anterior.
- Asumió la responsabilidad de elaboración y seguimiento de los indicadores incluidos en los Compromisos de Gestión 2016 y 2017

ante la OPP.

- Lideró el proceso de automatización de estos indicadores y su correspondiente informe periódico al Directorio y a la Gerencia General.

Otras actividades de control fueron:

- Colaboración en la elaboración y seguimiento de los indicadores del Sistema de Remuneración Variable de la empresa.
- Elaboración de la “Guía para presentación y evaluación de inversiones”.

Oficina de Proyectos

Durante el año 2016, la gerencia realizó actividades de promoción de la cultura de gestión por proyectos en la empresa, que incluyeron cursos internos de capacitación y apoyo en la conceptualización y formulación de proyectos, formación de equipos, planificación, seguimiento de la ejecución y actividades de cierre.

Junto con la Gerencia Tecnología de la Información, desarrolló la sistematización del seguimiento de la ejecución monetaria de las inversiones vinculadas al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

Presupuesto y Control de Gestión

En base a los datos recibidos por las distintas gerencias de la empresa y el Directorio, esta área elaboró el presupuesto público, que cumplió con los lineamientos internos aprobados y los recibidos de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

Innovación y Gestión del Conocimiento

En el marco del Programa IDEAS INNOVADORAS, se desarrolló la fase denominada Expansión, donde se trabajó en la consolidación

de la Comunidad de Innovación. Esta Comunidad está integrada por personas de diversas áreas y dependencias de la empresa que han recibido formación en herramientas para impulsar la innovación internamente. Se mantuvo un régimen de reuniones mensuales.

En Ciencia y Tecnología, la gerencia continuó brindando apoyo al Fondo Sectorial de Energía, que instrumenta la Agencia Nacional de Investigación e Innovación. Aportó fondos e integró el Comité de Agenda del mismo. Además representó a los Entes del Estado en el Consejo Nacional de Innovación, Ciencia y Tecnología, y realizó el seguimiento de 11 investigaciones en ejecución, llevadas a cabo con la Universidad de la República, cuatro de las cuales culminaron en el año 2016.



Programa IDEAS INNOVADORAS

| 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 2016.

El activo total de ANCAP al 31 de diciembre de 2016, asciende a \$ 57.607.150.345, siendo 10,35 % inferior al del cierre del año anterior. Esta disminución representa una variación de \$ 6.651.898.719.

La variación total del activo se explica por una disminución de 15,27% del activo no corriente por un monto de \$ 6.325.219.377 y una disminución del activo corriente de 1,43% por un importe de \$ 326.679.342.

El activo no corriente tuvo una disminución de \$ 6.325.219.377 como consecuencia principalmente, del menor valor del activo por Impuesto Diferido por \$ 1.824.149.950 y de la disminución del saldo de Propiedad, Planta y Equipo de la Compañía por \$ 4.392.623.808.

La variación en el Activo por Impuesto Diferido se origina en las diferencias temporarias determinadas entre la base contable y fiscal del activo y pasivo y por las pérdidas fiscales acumuladas al 31/12/2015. En la estimación del impuesto diferido al cierre de 2016, se considerarán 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, así como el reconocimiento del deterioro de los segmentos de negocios Portland y Caña, Cereales y Oleaginosos.

En tanto, en el año 2015 se da un reconocimiento por Impuesto Diferido originado principalmente en la posibilidad de recupero de las pérdidas fiscales acumuladas, por la aprobación de la Ley 19.368 por la cual se establece que el incremento patrimonial otorgado por esta ley constituye Renta Bruta a los efectos del Impuesto a la Renta de la Actividades Económicas y en caso que las pérdidas fiscales de ejercicios anteriores computables sean inferiores a la renta neta fiscal del ejercicio en que se produce el incremento, el excedente no será considerado a los efectos impositivos.

La reducción en el capítulo Propiedad, Planta y Equipo responde a:

i) Al reconocimiento de un deterioro en el valor de activos del segmento de negocio Portland por \$ 3.620.759.155. Al 31 de diciembre de 2016 en aplicación de la Norma Internacional de Contabilidad N°36, se identificó la existencia de indicadores de deterioro sobre los activos del segmento de negocio Portland en función de dos factores principales; uno de ellos es la limitación del plan de inversiones de ANCAP que determina que al no realizarse inversiones en nuevas líneas de producción, se dispondrá en los próximos años de una escala de producción similar a la actual. El otro factor es el cambio en las estimaciones comerciales relativas a la colocación de productos en la región. En función de ambos factores, el nivel de ventas previsto para los próximos años es menor al estimado en ocasión de la emisión de anteriores estados financieros. Para su evaluación se realizó un análisis de la unidad generadora de efectivo de sus activos mediante el cálculo del valor presente del flujo de fondos estimado del mencionado segmento de negocio descontado a una tasa de 8,5 %.

El flujo de fondos supone el mantenimiento de la participación en el mercado interno, proyectándose un incremento de la demanda de un 2,5% anual. Asimismo, se considera un volumen moderado de exportaciones a mercados regionales y un importante plan de reducción de costos.

ii) También en cumplimiento de la Norma Internacional de Contabilidad N°36 se reconoció un deterioro sobre los activos relacionados a los negocios de Caña, Cereales y Oleaginosos, producidos principalmente por la limitante en el volumen de ventas a ANCAP para los próximos años. Para su evaluación se realizó un análisis de la unidad generadora de efectivo de cada uno de los activos, mediante el cálculo del valor presente neto del flujo de fondos estimado de cada segmento, descontado a una tasa de 7%. Los flujos de fondos suponen el mantenimiento del volumen de producción y venta de biocombustibles establecido para el año 2017 en condiciones de precios decrecientes a futuro, con un compromiso en la mejora de la gestión y una consecuente reducción de costos que permita dicha baja de precios. De este análisis surgió que los activos presentaban un deterioro de \$ 838.882.444.

La disminución en el activo corriente por un monto de \$ 326.679.342 (1,43%) corresponde fundamentalmente a las variaciones operadas en distintos capítulos:

i) El saldo del capítulo Inventarios, tuvo un decremento de \$ 1.672.173.341 (12,15%) respecto del saldo al cierre del año 2015. El mismo responde principalmente a la baja del valor de Inventarios en ANCAP por \$ 398.586.676 y de ALUR S.A. por \$ 991.172.261.

La reducción de Inventarios de ANCAP se debe a la baja en el costo promedio de adquisición de la Materia Prima, que resultó en un menor costo de producción, y por tanto en una menor valuación de los Productos Terminados y en Proceso al cierre del ejercicio 2016. Por su parte la variación en los inventarios de ALUR S.A., corresponde principalmente a la disminución en los inventarios de materias primas (sorgo y canola) como consecuencia del cambio en la estrategia de los planes de producción.

ii) Otras inversiones, incluyendo derivados disminuyeron \$ 149.684.068 (79,99%). Correspondiendo mayormente a Depósitos a Plazo Fijo que mantenía Petrouuguay S.A. por \$ 116.901.189 al 31/12/2015 y al cambio en el monto de los Fondos Comunes de Inversión de esta compañía en \$ 40.060.000.

iii) Los Créditos Comerciales y Otras Cuentas a Cobrar aumentaron \$ 851.262.018, (22,86%), de los cuales se distingue el aumento de \$ 503.147.368 de los Créditos Fiscales de ALUR S.A. generado por la reliquidación de impuestos en virtud a la respuesta favorable de la DGI sobre la consulta vinculada al criterio de deducción del iva compras asociado a las ventas de etanol.

iv) El monto de Pagos por Adelantado sufrió una disminución de \$ 253.814.176 (29,18%) respecto al saldo al cierre de 2015, como consecuencia principalmente de la baja en ALUR S.A. de Anticipos a Proveedores, debido a la política implementada desde octubre de 2016, de cero anticipos a productores de caña y al incremento de la Previsión para Anticipos.

v) Efectivo y Equivalentes de Efectivo aumentó \$ 915.785.884 (21,47%), originado por el incremento del rubro en ALUR S.A. por \$ 410.619.857 debido a que no hubieron retrasos en la cobranza a ANCAP lo que permitió terminar con un mejor saldo en bancos respecto al 2015 y al aumento de \$ 369.180.539 en ANCAP, gene-

rado por el cobro al final de ejercicio 2016 de aproximadamente \$ 1.101.000.000 de ajustes de precios facturados a UTE.

El pasivo total de ANCAP experimentó un descenso de \$ 22.488.277.726 respecto al cierre del año anterior, lo que representa en términos porcentuales 38,33%.

La variación se debe principalmente a la disminución de las deudas financieras por \$ 24.029.014.433, explicado por la capitalización a ANCAP, a través de la condonación de la deuda con el MEF por \$ 18.856.707.058 y la cancelación de préstamos con instituciones financieras por un monto aproximado de \$ 3.784.000.000. Adicionalmente, ALUR S.A. presentó una disminución en sus deudas financieras por \$ 802.777.942.

Las deudas comerciales y otras deudas aumentaron \$ 1.390.638.435. La variación se produjo fundamentalmente por el incremento por \$ 3.157.994.952 por el convenio firmado con la DGI por concepto de multa por mora y recargos asociado a importaciones de crudo y derivados, contrarrestado por la disminución de los anticipos de UTE por un monto de \$ 1.271.542.724.

Con fecha 7 de junio de 2016 ANCAP solicitó a la Dirección General Impositiva una inspección con respecto al pago de los tributos relacionados con las importaciones de petróleo crudo y derivados realizados por ANCAP en el período comprendido entre el 1° de enero de 2007 y el 30 de mayo de 2016. Como resultado de estas actuaciones la Dirección General Impositiva determinó que la empresa no adeuda impuestos pero si adeuda la suma de \$ 2.829.567.691 por concepto de multa por mora y la suma de \$ 328.427.261 por concepto de recargos totalizando un importe de \$ 3.157.994.952 correspondientes a los impuestos acaecidos al momento de las importaciones. Con fecha 29 de diciembre de 2016 se aprobó la Res. (D) 1176/12/2016 por la cual se toma conocimiento del resultado de la inspección realizada por la DGI a solicitud de ANCAP aprobando la suscripción del Acta final del Inspección y la firma de un acuerdo de pagos por las sumas referidas.

Patrimonio

El capital aumentó \$15.683.193.851 debido a la capitalización de la deuda que el ente mantenía con el MEF por \$ 18.856.707.058, neto del correspondiente impuesto a la renta por un importe de \$ 3.173.513.207. Con fecha 4 de enero de 2016, mediante la ley N° 19.368, se autorizó al Poder Ejecutivo a capitalizar hasta en UI 5.712.381.810 a ANCAP, a través de la condonación de la deuda que el Ente mantenía con el Ministerio de Economía y Finanzas, contraída al amparo de la leyes N° 18.965 del 30 de Agosto de 2012 y N° 19.339 del 26 de agosto de 2015. Con fecha 2 de febrero de 2016, el Estado por intermedio del Ministerio de Economía y Finanzas, ANCAP y DUCSA, firmaron el contrato de cancelación total de préstamo y prenda por un monto de UI 5.840.159.519 (equivalente a \$ 18.856.707.058) que incluye el capital por UI 5.712.381.810 más los intereses devengados impagos, mediante el cual el Estado declara extinguida la totalidad de la deuda de ANCAP relacionada anteriormente y cancelados los gravámenes

de derecho real de prenda constituidos como garantía de la misma. En cumplimiento de lo preceptuado por la ordenanza N° 81 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.

Las mismas corresponden a los siguientes conceptos:

La reserva por reinversión corresponde a la reserva por exoneración para inversión del art. 447 de la Ley N° 15.903 y asciende al 31 de diciembre de 2016 al igual que al cierre del año anterior a \$ 1.252.629.057. Durante el ejercicio 2016 no se constituyeron reservas por este concepto por no contar con utilidad fiscal en el ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2015. La reserva por conversión incluye todas las diferencias de cambio que surgen de la conversión de los estados financieros. Durante el ejercicio 2016 no se realizaron versiones a Rentas Generales.

El resultado neto de ANCAP por el ejercicio terminado al 31 de diciembre de 2016 fue una ganancia de \$ 313.981.513, siendo atribuible al interés minoritario una pérdida de \$ 121.554.636.

Los ingresos operativos del grupo ANCAP fueron en el año 2016 de \$ 87.021.227.692, experimentando un aumento de \$ 1.664.110.657 (1,95%) en la facturación.

Las cantidades vendidas totales disminuyeron aproximadamente 3%.

Las ventas al mercado interno tuvieron un aumento de \$ 2.466.976.223 (3,13%) por el incremento de los volúmenes vendidos y los precios promedio vigentes. De los principales productos, el volumen vendido de gasolina fue 6,1% superior al del año anterior, mientras que el de gasoil 0,8%. Las exportaciones aumentaron en \$ 245.166.025, mientras que las ventas bunkers disminuyeron por \$ 1.048.031.591.

Los descuentos, bonificaciones e impuestos aumentaron \$ 2.666.508.937 debido a:

i) \$ 947.730.762 en IMESI, por el aumento del volumen de gasolinas vendido en el mercado interno;

ii) \$ 1.654.779.491 en descuentos y bonificaciones, por el aumento de los márgenes y bonificaciones aplicables en el período;

iii) aumento de \$ 67.310.811 en la Contribución al Fideicomiso del Transporte como resultado tanto del aumento de los volúmenes vendidos de gasoil como del monto por litro de aporte.

El costo de ventas disminuyó \$ 6.200.493.529 debido principalmente a la baja en el precio de crudos, derivados y biocombustibles y en la caída en los volúmenes vendidos totales del orden del 3 %.

El margen bruto (Ganancia Bruta / Ingresos Netos) del ejercicio 2016 fue de 27,00%, siendo el del 2015 de 17,25 %.

Por último en relación al resultado operativo, la principal variación se produjo en la línea de Gastos de Administración y Ventas y Otros Gastos. Los Gastos de Administración y Ventas presentaron un descenso de

\$ 597.567.357 (8,14%) debido principalmente a las variaciones operadas en el capítulo de Impuestos tasas y contribuciones, con una disminución neta de \$ 260.926.564 (24,13%) y la desafectación de la Previsión para Incobrables correspondiente al cobro de la Deuda de Pluna por \$ 605.604.622.

La disminución del capítulo de Impuestos tasas y contribuciones, se debe principalmente a la disminución por \$ 526.122.726 generada en ALUR S.A. al cierre de 2016, por la reliquidación de impuestos en virtud a la respuesta favorable de la DGI sobre la consulta vinculada al criterio de deducción del iva compras asociado a las ventas de etanol (mencionada anteriormente), contrarrestada por el aumento en ANCAP por \$ 254.230.185 en la línea de impuesto al patrimonio. Si bien la estimación del impuesto al patrimonio no presenta variaciones significativas respecto del año anterior, la diferencia se justifica por el cierre de anticipos del impuesto al patrimonio de ejercicios anteriores realizados en el 2015.

El capítulo Otros Gastos aumentó \$ 2.109.071.353 (35,17%) respecto al año anterior. En este capítulo se registran los ajustes por deterioro identificados en los segmentos de negocios Portland y Caña, Cereales y Oleaginosos, según lo explicado anteriormente (variaciones en el activo) por un monto de \$ 3.620.759.155 y \$ 838.882.444 respectivamente. El año anterior, el monto total de deterioro reconocido en el segmento Portland y afines fue de \$ 4.043.000.000.

Asimismo, se registra en este capítulo \$ 3.157.994.952 correspondiente a multas y recargos según convenio firmado con la DGI, producto de la inspección solicitada por ANCAP con fecha 7 de junio de 2016 vinculada al pago de los tributos relacionados con las importaciones de petróleo crudo y derivados.

Los Resultados Financieros netos tuvieron una disminución de \$ 6.416.664.861 (93,62%). La variación de este capítulo se debe principalmente a la variación operada en la línea de diferencia de cambio la que en el año 2015 fue una pérdida de \$ 7.411.381.312, al tiempo que en el ejercicio 2016 fue una ganancia de \$ 636.797.113. Esta variación se debió fundamentalmente al debilitamiento del dólar respecto al peso uruguayo y su impacto en la posición monetaria pasiva en dólares mantenida por la empresa.

Asimismo, el monto de los Intereses perdidos disminuyó \$ 691.227.809, por efecto de la disminución de las deudas financieras producto de la capitalización de la deuda que ANCAP mantenía con el MEF y la disminución de intereses en el año 2016 por la cancelación anticipada de la deuda con PDVSA realizada en setiembre de 2015. Adicionalmente en el año 2015 se registró en el estado de resultados en la línea de ingresos financieros una ganancia por \$ 2.344.098.083, producto de la cancelación anticipada mencionada en el párrafo anterior.

Por último, la variación presentada en Resultado por Impuesto a la Renta, por \$ 3.891.761.914, corresponde principalmente a la contabilización de la ganancia por Impuesto Diferido explicada anteriormente (variaciones en el activo).

Administración Nacional Combustibles Alcoholes y Pórtland y sus subsidiarias Estados Financieros Consolidados al 31 de diciembre de 2016 y 2015 ANCAP Estado de Situación Financiera Consolidado al 31 de diciembre de 2016 En dólares americanos(*)		
	Dic -16	Dic -15
ACTIVO		
Activo No Corriente		
Propiedades, planta y equipo	991.018.555	1.117.499.439
Activos intangibles y plusvalía	25.263.417	29.559.320
Créditos comerciales y otras cuentas a cobrar	6.926.811	6.173.555
Propiedades de inversión	2.598.948	2.546.014
Inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos	24.774.312	28.433.663
Activo por Impuesto Diferido	140.448.000	198.493.966
Pagos por adelantado	4.839.899	-
Total Activo No Corriente	1.195.869.940	1.382.705.958
Activo Corriente		
Inventarios	412.078.081	459.517.336
Activos biológicos	671.760	950.834
Otras inversiones, incluyendo derivados	1.276.583	6.248.381
Activo por impuesto corriente (IRAE)	6.876	316.841
Créditos comerciales y otras cuentas a cobrar	155.920.718	124.322.266
Pagos por adelantado	21.000.039	29.046.922
Efectivo y equivalentes al efectivo	176.609.893	142.435.672
Total Activo Corriente	767.563.950	762.838.252
TOTAL ACTIVO	1.963.433.890	2.145.544.209
PATRIMONIO		
Capital	534.532.851	-
Reserva por conversión	13.120.949	18.074.945
Reserva por reinversión	42.693.560	41.824.009
Resultados Acumulados	129.698.446	113.304.399
Patrimonio atribuible a propietarios de la Compañía	720.045.806	173.203.352
Interés minoritario	10.397.410	13.602.156
TOTAL PATRIMONIO	730.443.217	186.805.508
PASIVO		
Pasivo No Corriente		
Deudas financieras	359.625.018	794.670.659
Beneficios a los empleados	5.067.197	3.885.639
Deudas comerciales y otras deudas	98.573.176	312.405
Previsiones	1.990.607	976.837
Pasivos por impuestos diferidos	728.026	112.433
Total Pasivo No Corriente	465.984.023	799.957.973
Pasivo Corriente		
Sobregiros bancarios	1.478.142	1.568.456
Pasivo por impuesto corriente (IRAE)	1.635.299	3.894.505
Deudas financieras	306.574.352	660.264.364
Beneficios a los empleados	536.341	443.041
Deudas comerciales y otras deudas	444.434.922	485.204.095
Ingresos diferidos	1.572.160	1.110.347
Previsiones	10.775.434	6.295.920
Total Pasivo Corriente	767.006.651	1.158.780.728
TOTAL PASIVO	1.232.990.674	1.958.738.701
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.963.433.890	2.145.544.209

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

Cotización Cierre
TC 31/12/2016 29,34
TC 31/12/2015 29,95

Administración Nacional Combustibles Alcoholes y Pórtland y sus subsidiarias Estados Financieros Consolidados al 31 de diciembre de 2016 y 2015 ANCAP Estado de Resultados Consolidado por el ejercicio anual terminado al 31 de diciembre de 2016 En dólares americanos(*)		
	Dic -16	Dic -15
Operaciones Continuas		
Ingresos Netos	1.877.567.675	1.872.795.788
Costo de Ventas	(1.370.671.271)	(1.549.782.591)
Ganancia Bruta	506.896.404	323.013.197
Gastos de distribución	(19.006.879)	(17.378.344)
Otros ingresos	10.256.179	9.797.518
Gastos de administración y ventas	(229.719.415)	(244.992.821)
Otros gastos	(276.283.439)	(200.236.553)
Resultado Operativo	(7.857.150)	(129.797.003)
Ingresos financieros	27.237.840	84.435.804
Costos financieros	(42.147.978)	(313.288.168)
Resultados Financieros Netos	(14.910.138)	(228.852.364)
Resultado por participación en asociadas y negocios conjunto	(3.302.263)	(6.781.119)
Resultado antes de impuestos	(26.069.551)	(365.430.486)
Gasto por impuesto a la renta	36.771.034	165.964.075
Resultado del Ejercicio	10.701.483	(199.466.411)
Resultado atribuible a:		
Propietarios de la Compañía	14.844.450	(198.464.555)
Interés minoritario	(4.142.966)	(1.001.856)
Resultado del Ejercicio	10.701.483	(199.466.411)

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

Cotización Cierre
TC 31/12/2016 29,34
TC 31/12/2015 29,95

Administración Nacional Combustibles Alcoholes y Pórtland y sus subsidiarias Estados Financieros Consolidados al 31 de diciembre de 2016 y 2015 ANCAP Estado de Pérdidas o Ganancias y Otros Resultados Integrales Consolidado por el ejercicio anual terminado al 31 de diciembre de 2016. En dólares americanos(*)		
	Dic -16	Dic -15
Resultado del Ejercicio	10.701.483	(199.466.411)
Otro resultado integral		
Items que nunca serán reclasificados a resultados		
Ajustes por beneficios	(666.522)	251.492
Revaluación de propiedad, planta y equipo	-	-
	(666.522)	251.492
	0	
Items que son o pueden ser reclasificados a resultados	0	
Res Negocio en el extranjero-Diferencia por conversion	(4.813.926)	28.550.026
	(4.813.926)	28.550.026
	0	
	0	
Otros resultados integrales, netos de impuesto a la renta	(5.480.448)	28.801.518
	0	
	0	
Total resultado integral	5.221.035	(170.664.893)
	0	
Total resultado integral atribuible a:	0	
Propietarios de la compañía	8.708.579	(171.957.955)
Resultado por Interés Minoritario	(3.487.544)	1.293.062
	5.221.035	(170.664.893)

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

Cotización Cierre
TC 31/12/2016 29,34
TC 31/12/2015 29,95

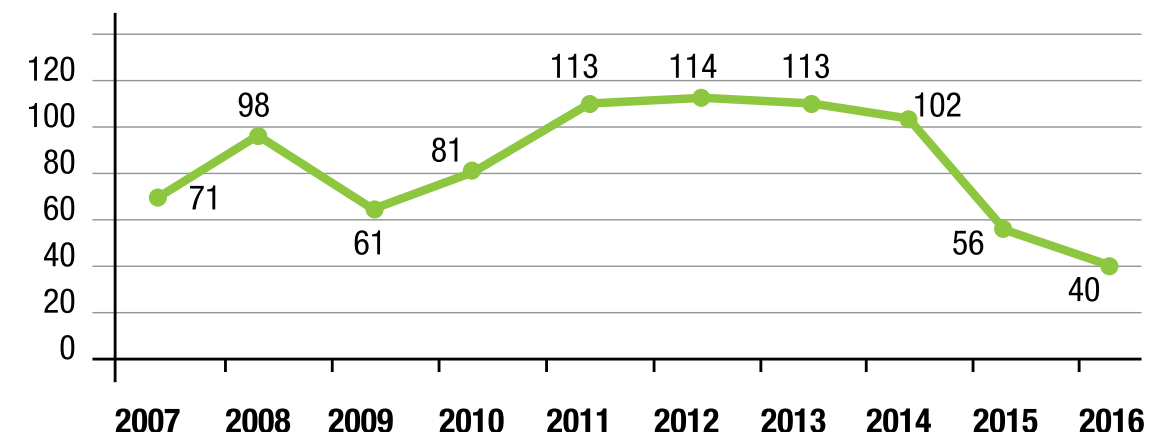


ANCAP Estado de Situación Financiera Consolidado al 31 de diciembre de 2016 En Pesos Uruguayos			
	Nota	Dic -16	Dic -15
ACTIVO			
Activo No Corriente			
Propiedades, planta y equipo	29.076.484.392		33.469.108.200
Activos intangibles y plusvalía	741.228.648		885.301.639
Activos biológicos	-		-
Créditos comerciales y otras cuentas a cobrar	203.232.621		184.897.973
Propiedades de inversión	76.253.133		76.253.133
Inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos	726.878.309		851.588.213
Otras inversiones, incluyendo derivados	-		-
Activo por impuesto Diferido	4.120.744.323		5.944.894.273
Pagos por adelantado	142.002.628		
Total Activo No Corriente	35.086.824.054		41.412.043.431
	1		
Activo Corriente			
Inventarios	12.090.370.887		13.762.544.228
Activos biológicos	19.709.434		28.477.464
Otras inversiones, incluyendo derivados	37.454.949		187.139.017
Activo por impuesto corriente (IRAE)	201.745		9.489.374
Créditos comerciales y otras cuentas a cobrar	4.574.713.880		3.723.451.862
Pagos por adelantado	616.141.149		869.955.325
Efectivo y equivalentes al efectivo	5.181.734.247		4.265.948.363
Total Activo Corriente	22.520.326.291		22.847.005.633
TOTAL ACTIVO	57.607.150.345		64.259.049.064
	1		
		Dic -16	Dic -15
PATRIMONIO			
Capital	15.683.193.851		
Reserva por conversión	384.968.640		541.344.588
Reserva por reinversión	1.252.629.057		1.252.629.057
Resultado del ejercicio			-
Resultados Acumulados	3.805.352.408		3.393.466.757
Otras Reservas	-		
Patrimonio atribuible a propietarios de la Compañía	21.126.143.956		5.187.440.402
Interés minoritario	305.060.021		407.384.568
TOTAL PATRIMONIO	21.431.203.977		5.594.824.970
	1		
PASIVO			
Pasivo No Corriente			
Deudas financieras	10.551.398.015		23.800.386.234
Beneficios a los empleados	148.671.569		116.374.887
Deudas comerciales y otras deudas	2.892.136.981		9.356.519
Previsiones	58.404.396		29.256.274
Pasivo por impuestos diferidos	21.360.278		3.367.383
Total Pasivo No Corriente	13.671.971.239		23.958.741.297
	0		
Sobregiros bancarios	43.368.672		46.975.271
Pasivo por impuesto corriente (IRAE)	47.979.683		116.640.418
Deudas financieras	8.994.891.500		19.774.917.714
Beneficios a los empleados	15.736.242		13.269.066
Deudas comerciales y otras deudas	13.039.720.613		14.531.862.640
Ingresos diferidos	46.127.178		33.254.896
Previsiones	316.151.241		188.562.792
Total Pasivo Corriente	22.503.975.129		34.705.482.797
TOTAL PASIVO	36.175.946.368		58.664.224.094
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	57.607.150.345		64.259.049.064
	0		

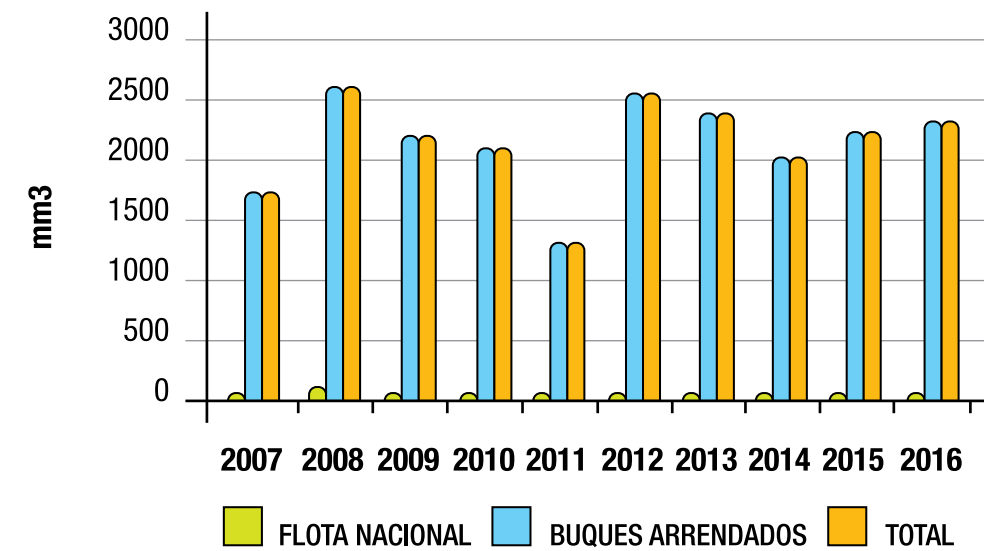
ANCAP Estado de Resultados Consolidado al 31 de diciembre de 2016 En Pesos Uruguayos			
	Nota	Dic -16	Dic -15
Operaciones Continuas			
Ingresos Netos	55.087.835.584		56.090.233.864
Costo de Ventas	(40.215.495.085)		(46.415.988.614)
Ganancia Bruta	14.872.340.499		9.674.245.250
Gastos de distribución	(557.661.842)		(520.481.389)
Otros ingresos	300.916.300		293.435.658
Gastos de administración y ventas	(6.739.967.640)		(7.337.534.997)
Otros gastos	(8.106.156.103)		(5.997.084.748)
Resultado Operativo	(230.528.786)		(3.887.420.226)
Ingresos financieros	799.158.238		2.528.852.337
Costos financieros	(1.236.621.677)		(9.382.980.637)
Resultados Financieros Netos	(437.463.439)		(6.854.128.300)
Resultado por participación en asociadas y negocios conjunto	(96.888.396)		(203.094.519)
Resultado antes de impuestos	(764.880.621)		(10.944.643.045)
Gasto por impuesto a la renta	1.078.862.134		4.970.624.048
Resultado del Ejercicio	313.981.513		(5.974.018.997)
Resultado atribuible a:			
Propietarios de la Compañía	435.536.149		(5.944.013.417)
Interés minoritario	(121.554.636)		(30.005.580)
Resultado del Ejercicio	313.981.513		(5.974.018.997)

ANCAP Estado de Pérdidas o Ganancias y Otros Resultados Integrales al 31 de diciembre de 2016 En Pesos Uruguayos			
	Nota	Dic -16	Dic -15
Resultado del Ejercicio			
	313.981.513		(5.974.018.997)
Otro resultado integral			
<i>Items que nunca serán reclasificados a resultados</i>			
Ajustes por beneficios	(19.555.758)		7.532.191
Revaluación de propiedad, planta y equipo			
	(19.555.758)		7.532.191
<i>Items que son o pueden ser reclasificados a resultados</i>			
Res Negocio en el extranjero-Diferencia por conversion	(141.240.599)		855.073.275
	(141.240.599)		855.073.275
Otros resultados integrales, netos de impuesto a la renta			
	(160.796.357)		862.605.466
Total resultado integral			
	153.185.156		(5.111.413.531)
Total resultado integral atribuible a:			
Propietarios de la compañía	255.509.703		(5.150.140.750)
Resultado por Interés Minoritario	(102.324.547)		38.727.219
	153.185.156		(5.111.413.531)

Cuadro 1
Precio promedio anual del petróleo crudo costo y flete (u\$s por barril)



Cuadro 2
Transporte marítimo de petróleo crudo (en miles de m3)

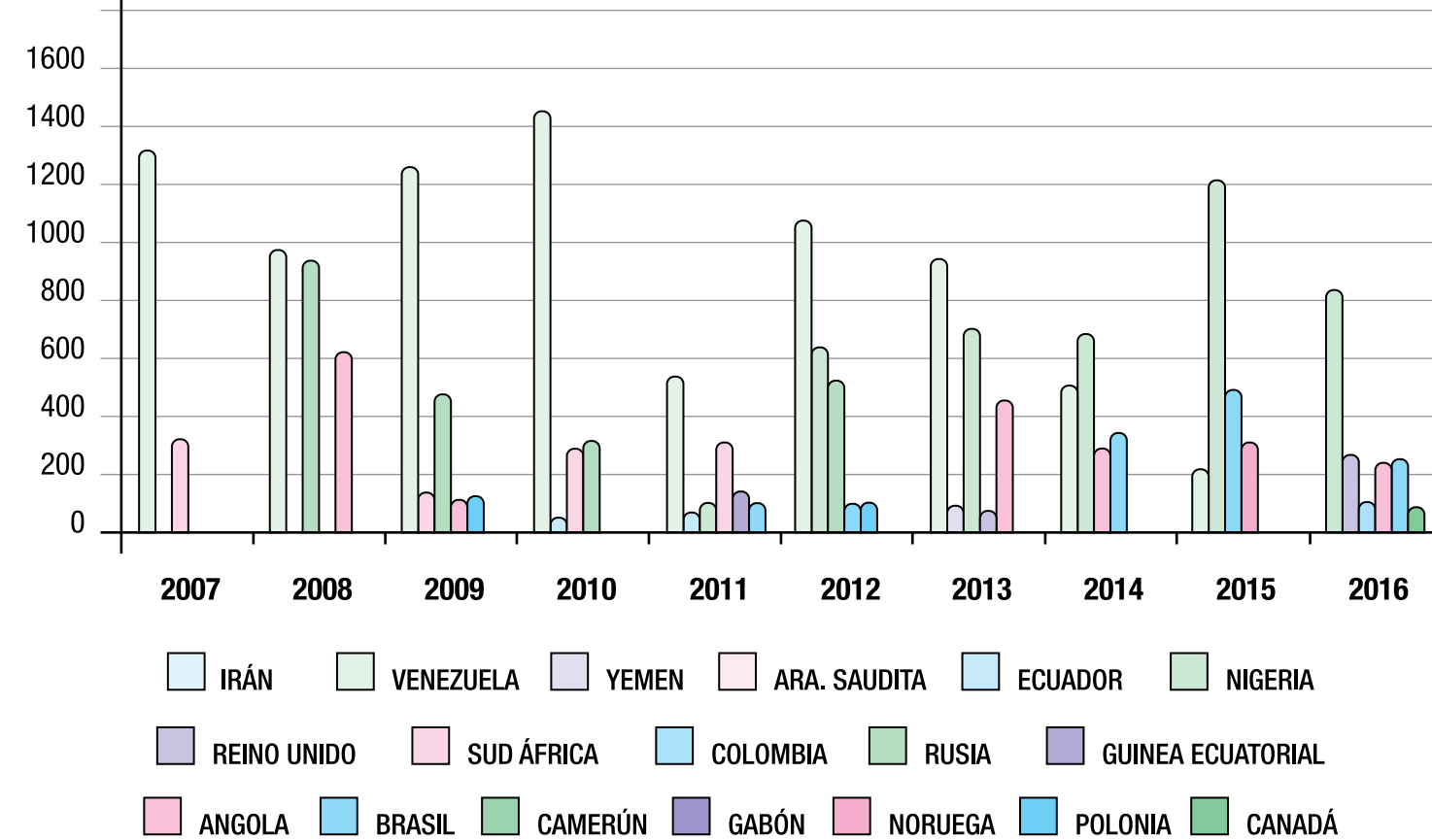


Transporte marítimo de petróleo crudo (en miles de m3)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
FLOTA NACIONAL(*)	0	0,21	0	0	0	0	0	0	0	0
BUQUES ARRENDADOS	1.640	2.574	2.210	2.096	1.329	2.538	2.482	2.003	2.233	2.325
TOTAL	1.640	2.574	2.210	2.096	1.329	2.538	2.482	2.003	2.233	2.325

(*)Corresponde a compras transportadas en buque b/n

Cuadro 3
Importación de petróleo crudo (en miles de m3)

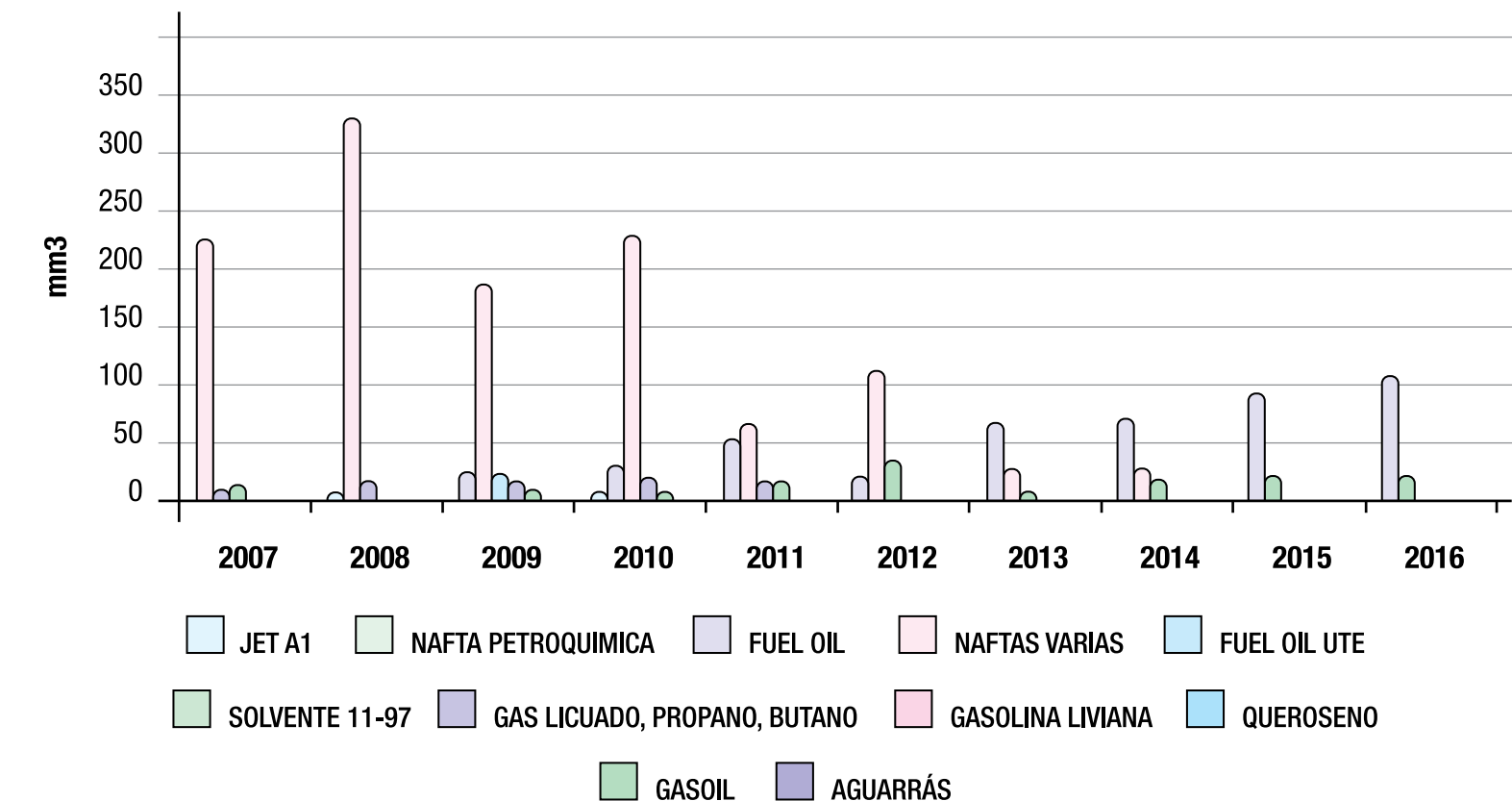


Importación de petróleo crudo (en miles de m3)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
IRÁN										
VENEZUELA	1.308	994	1.276	1.430	566	1.143	973	565	205	
YEMEN*							163			
ARAB. SAUDITA										
ECUADOR			57	70						
NIGERIA					144	620	782	760	1.211	839
RE. UNIDO**							96			266
SUD ÁFRICA	331		169	292	303					
COLOMBIA										118
RUSIA		970	477	317		552				
GUINEA EC.					166					
ANGOLA		610	143				468	310		760
BRASIL				80	111			368	490	230
CAMERÚN										
GABÓN										
NORUEGA									327	
POLONIA			147			112				
CANADÁ										112
TOTAL	1.640	2.574	2.212	2.096	1.329	2.538	2.482	2.003	2.233	2.325

* Administrador: Argentina / ** Administrador: Egipto

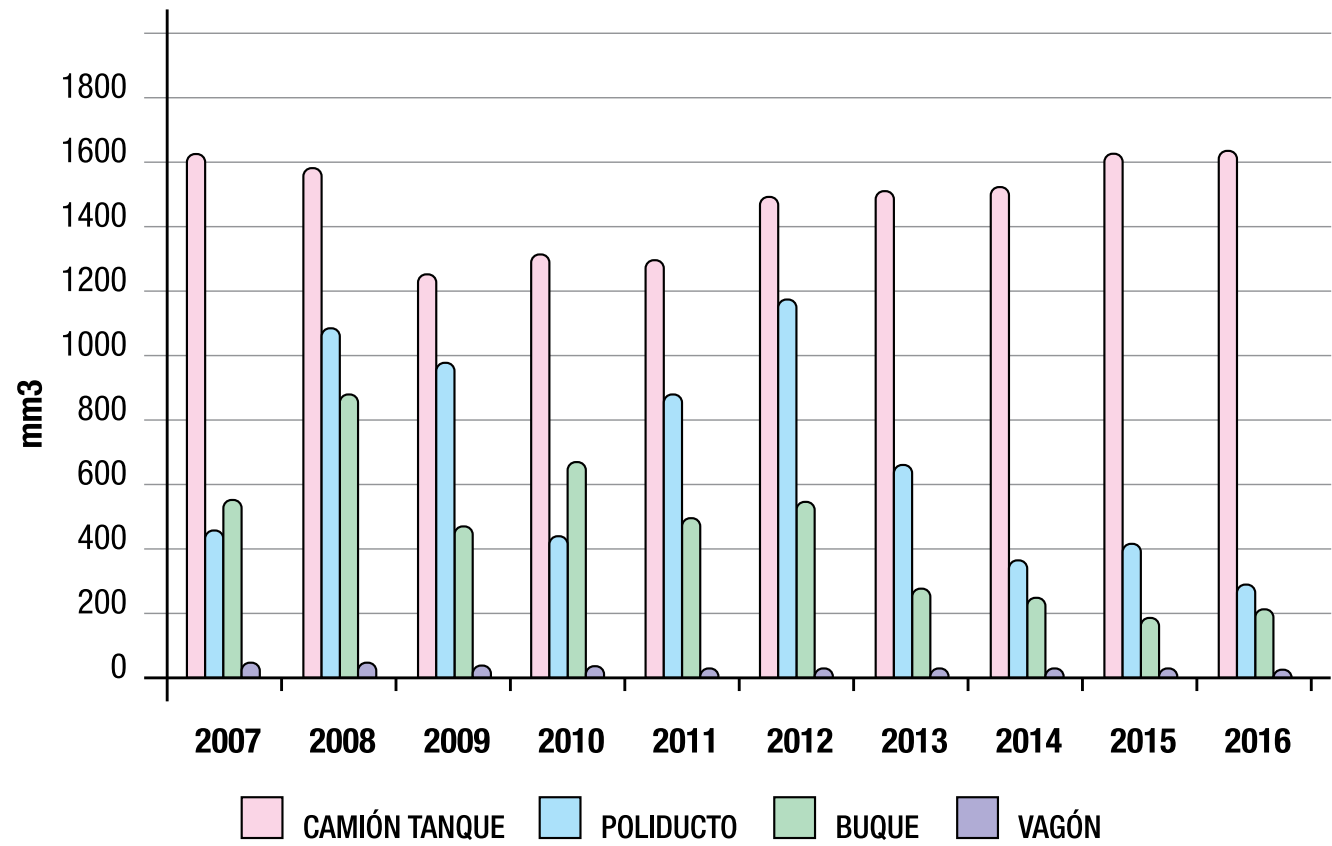
Cuadro 4
Exportaciones (en miles de m3)



EXPORTACIONES (EN MILES DE m3)

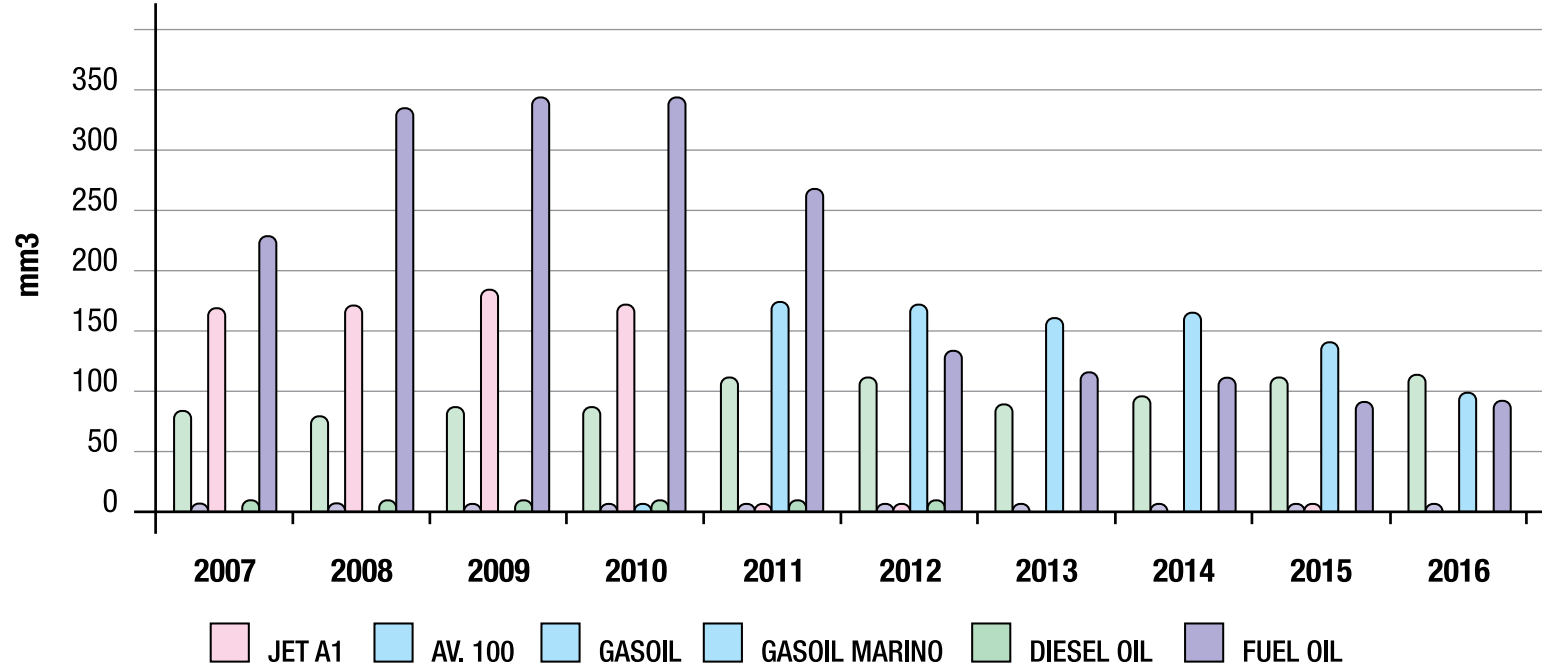
PRODUCTO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
JET A1		1		1						
NAFTA PETROQUÍMICA										
FUEL OIL			24	35	52	27	62	68	90	106
NAFTAS VARIAS	229	331	182	238	64	110	29	30		
FUEL OIL UTE			22							
SOLVENTE 11-97										
GAS LICUADO, PROPANO, BUTANO	7	10	6	14	5					
GASOLINA LIVIANA										
QUEROSENO										
GASOIL	15		3	1	4	30	2	4	5	4
AGUARRÁS										
TOTAL	251	342	237	290	125	167	94	102	95	110

Cuadro 5
Salida de productos desde La Teja y La Tablada



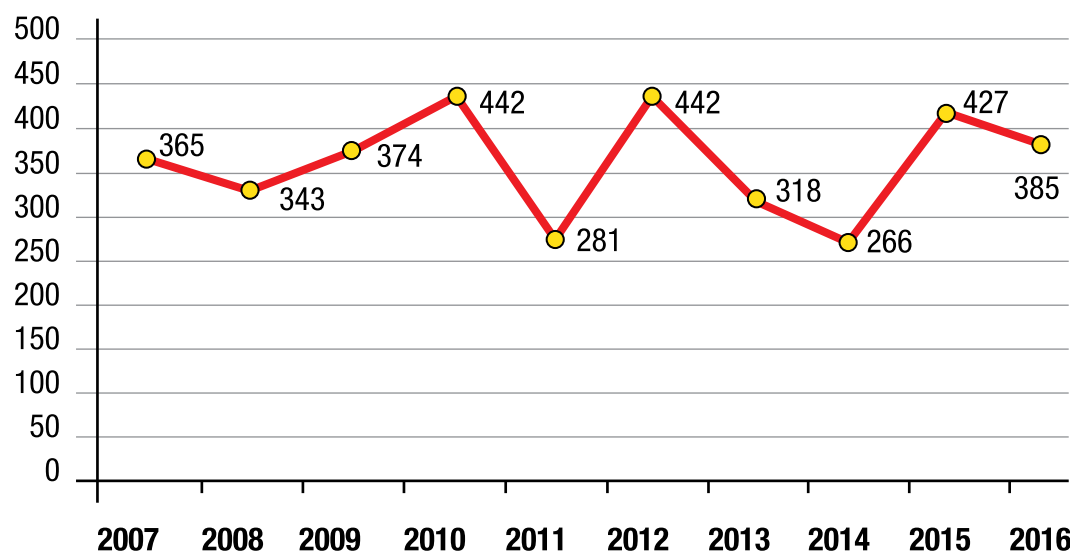
Ventas por vías de salida de productos desde La Teja y La Tablada (en miles de m3)										
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CAMIÓN TANQUE	1.615	1.590	1.261	1335,5	1.329	1.461	1.526	1.559	1.620	1.628
POLIDUCTO	468	1.076	983	436	898	1.195	679	374	419	295
BUQUE	565	879	468	692	508	550	271	235	196	213
VAGÓN	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Cuadro 6
Expedición de combustibles bunkers

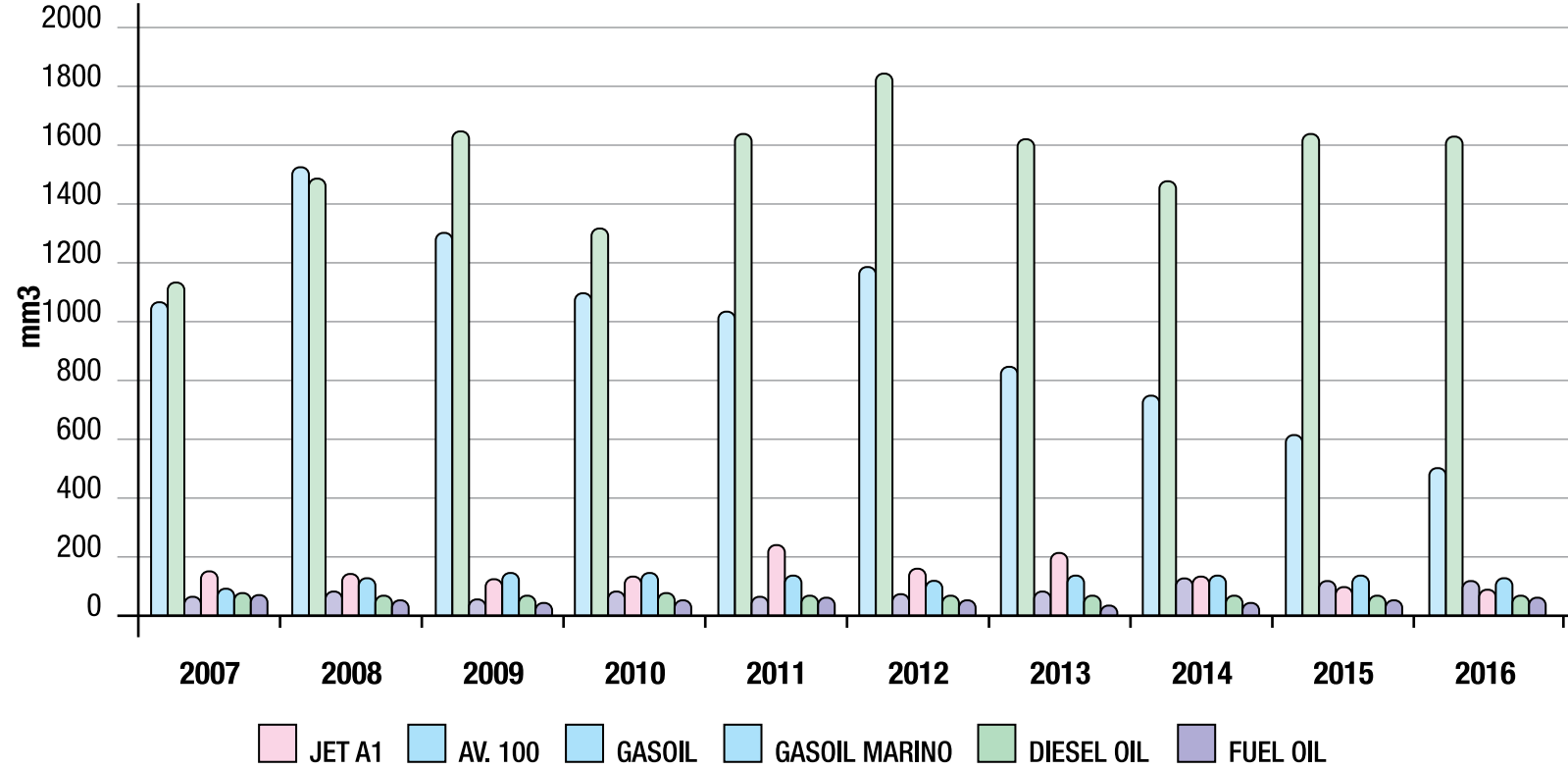


Expedición de combustibles bunkers (en miles de m3)										
PRODUCTO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
JET A1	84	79	82	91	112	112	86	96	114	118
AV. 100	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
GASOIL	171	178	185	169	0	0		0		
GASOIL MARINO				0	176	150	158	160	143	99
DIESEL OIL	7	6	7	3	3	6				
FUEL OIL	229	340	345	347	255	136	126	111	88	81
TOTAL	491	603	619	610	546	404	371	367	345	298

Cuadro 8
Existencia de petróleo crudo al 31 de diciembre

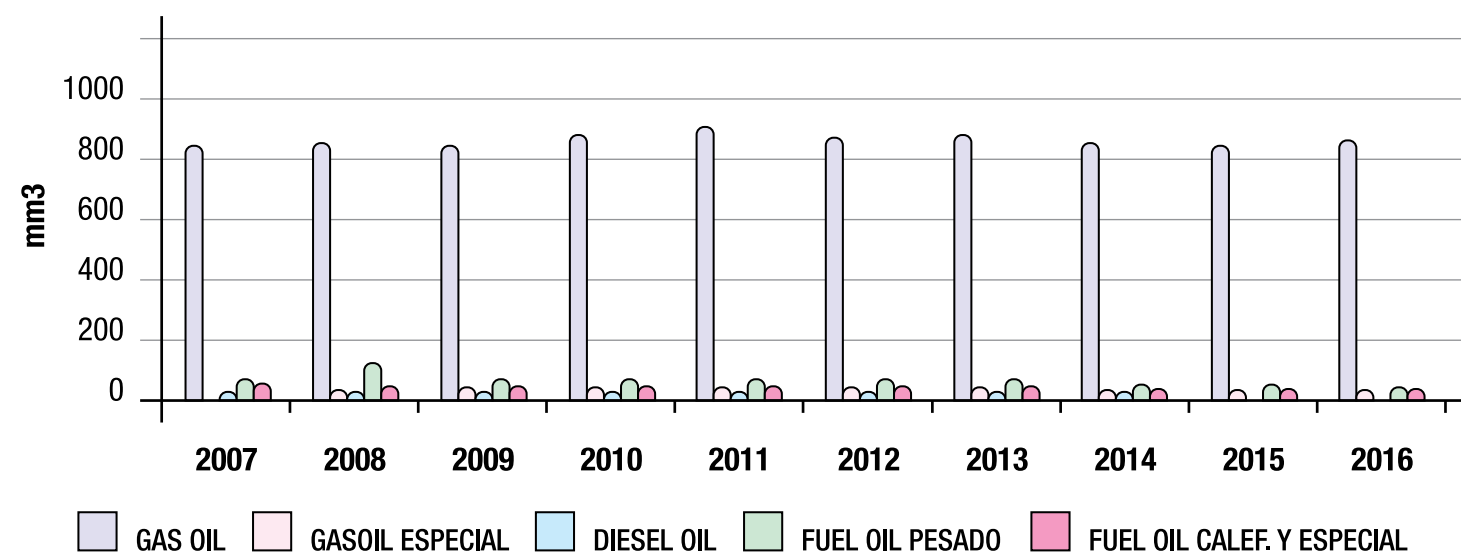


Cuadro 7
Expedición de combustibles del país por planta



Expedición de combustibles del país por planta (en miles de m3)										
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
LA TEJA	1.064	1.572	1.325	1.132	1.039	1.190	857	707	604	515
LA TABLADA	1.163	1.502	1.654	1.324	1.644	1.859	1.615	1.475	1.640	1.620
DURAZNO	64	74	64	89	65	77	87	99	120	131
PAYSANDÚ	159	147	111	134	239	182	210	141	97	80
JUAN LACAZE	85	144	177	163	158	128	146	145	151	135
TREINTA Y TRES	70	72	73	68	72	73	68	74	68	79
CARRASCO Y LAGUNA DEL SAUCE	59	50	43	49	65	56	17	20	41	55
TOTAL	2.663	3.561	3.447	2.959	3.283	3.565	3.000	2.660	2.721	2.615

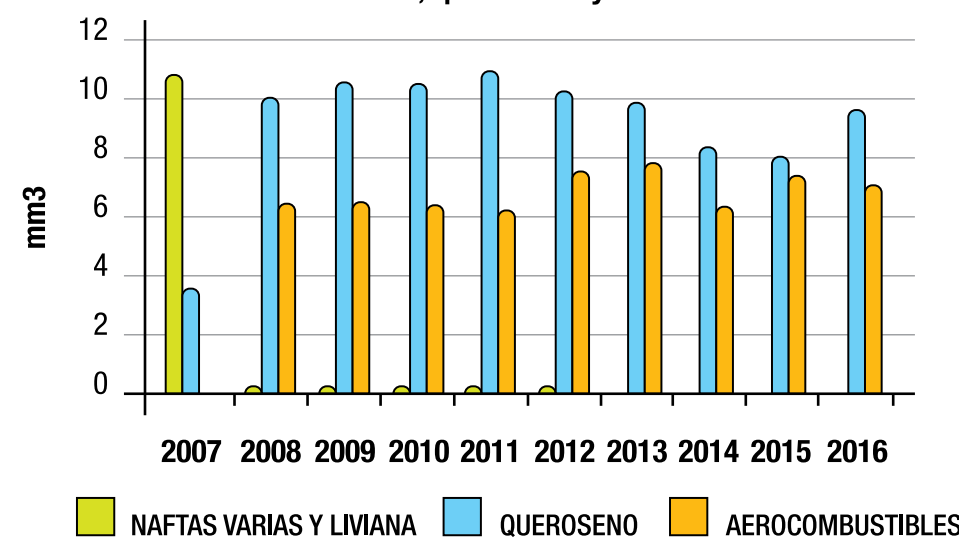
Cuadro 9
Consumo de combustibles varios



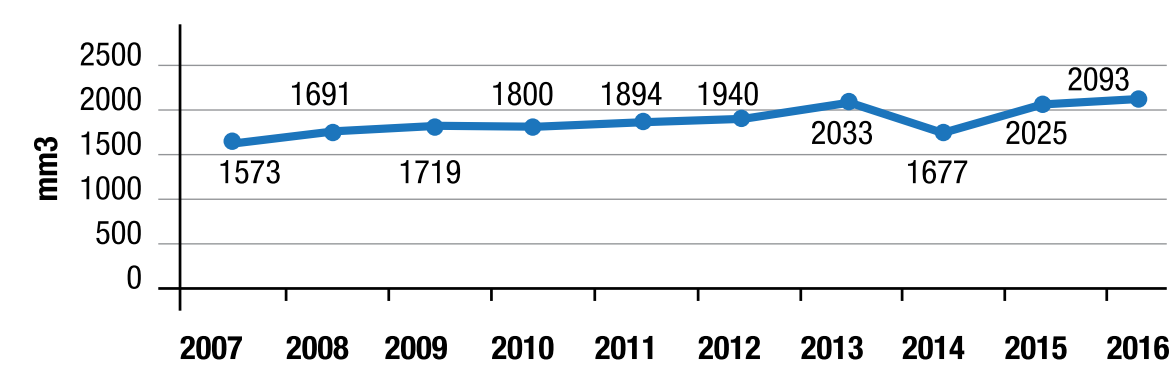
Consumo de combustibles del país (en miles de m3)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
GASOLINAS AUTOMOTIVAS	335	382	446	498	573	632	674	714	761	807
NAFTAS VARIAS Y LIVIANA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASOIL	850	875	869	890	902	878	895	876	869	877
GASOIL ESPECIAL	4	19	26	27	27	29	17	11	12	12
DIESEL OIL	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
FUEL OIL PESADO	76	126	77	74	78	75	75	58	58	45
FUEL OIL CALEF. Y ESPECIAL	50	44	41	38	35	32	34	32	29	30
QUEROSENO	10	10	10	10	11	10	9	8	7	8
AEROCOMBUSTIBLES	3	6	6	6	6	7	7	6	6	6
SUPERGAS	169	156	193	204	215	216	181	175	176	191
PROPANO INDUSTRIAL	20	19	5	3	5	13	61	59	49	56
SOLVENTES	4	4	4	5	3	3	3	3	3	2
ASFALTOS	54	65	48	46	38	47	64	43	54	58
TOTAL MERCADO INTERNO	1.573	1.691	1.719	1.800	1.894	1.940	2.033	1.677	2.025	2.093
GASOIL UTE	151	609	556	132	434	560	285	89	204	96
FUEL OIL UTE	179	316	255	128	284	467	217	111	41	9
TOTAL UTE	330	925	811	260	718	1.027	501	200	246	105
FUEL OIL AUTOCONS. REF.	89	110	123	120	86	115	129	132	135	134
SUPERGAS AUTOCONS. REF.	1	1	0	1	0	0	0	2		
OTROS AUTOCONSUMOS REF.	0	0	1	0	0	0	0	0		
TOTAL MERC. INT. Y REFINERÍA	1.993	2.727	2.653	2.182	2.698	3.082	2.663	2.012	2.406	2.198

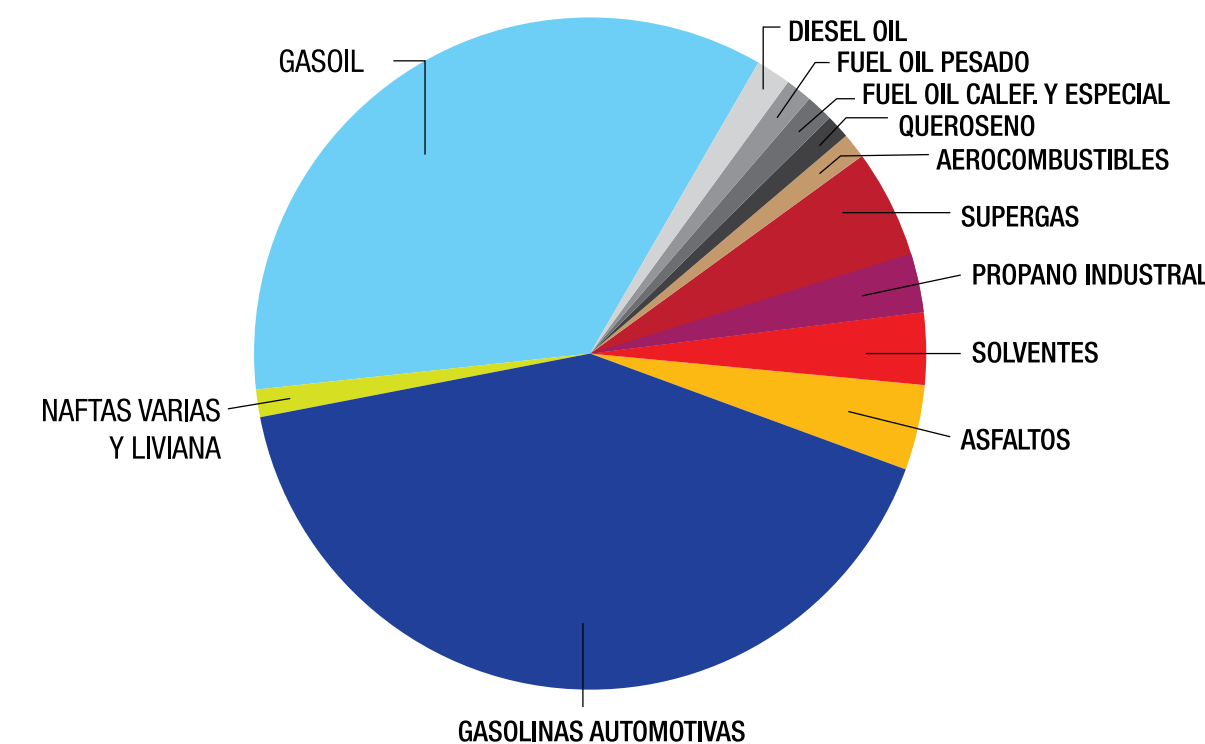
Consumo de naftas, queroseno y aerocombustibles



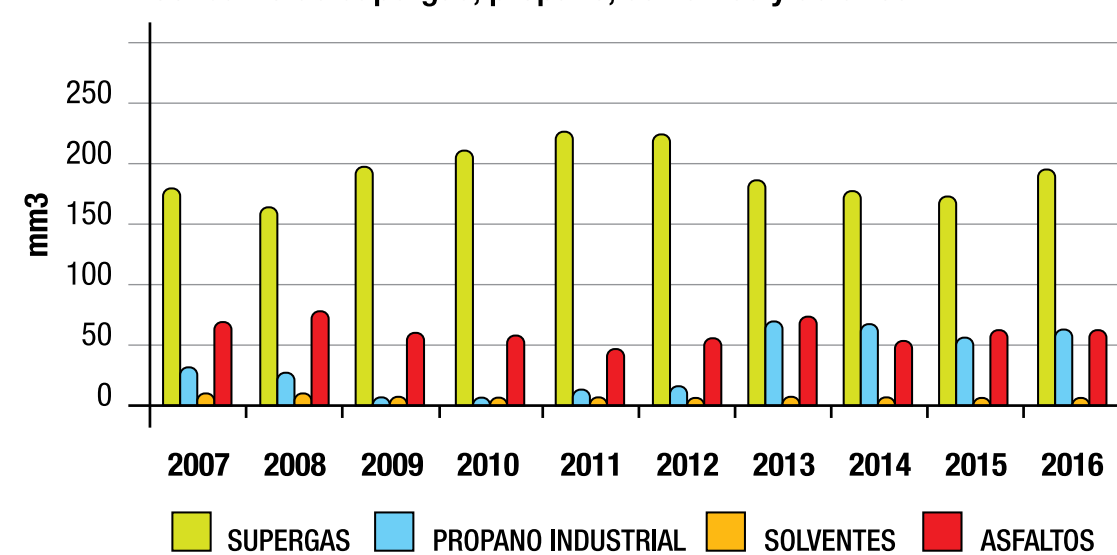
Total mercado interno



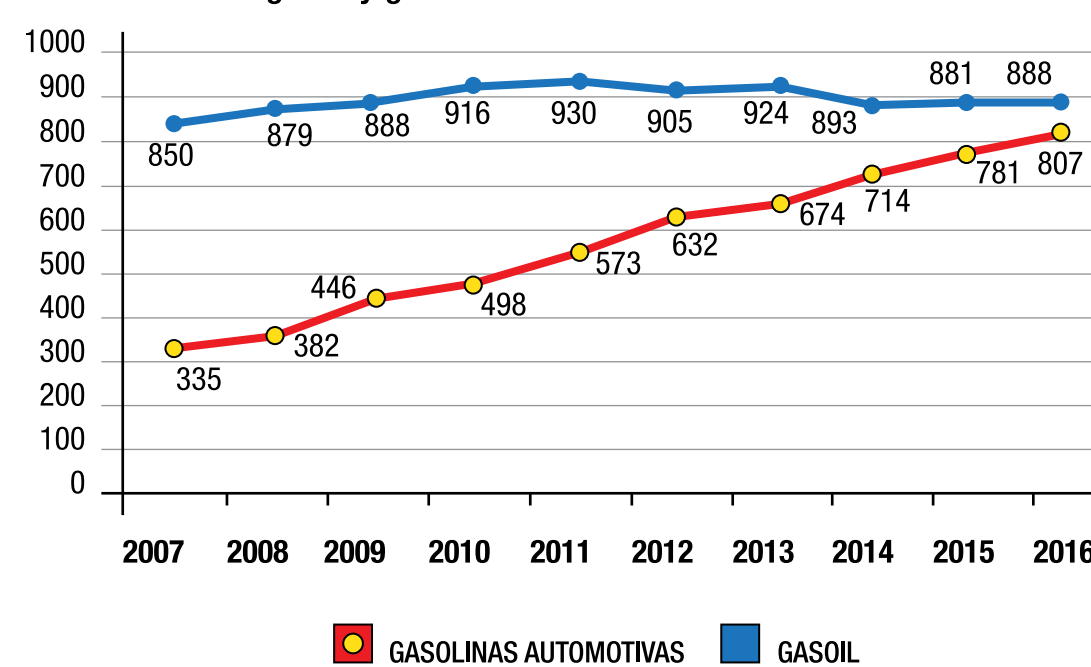
Consumo combustibles año 2016 (país)



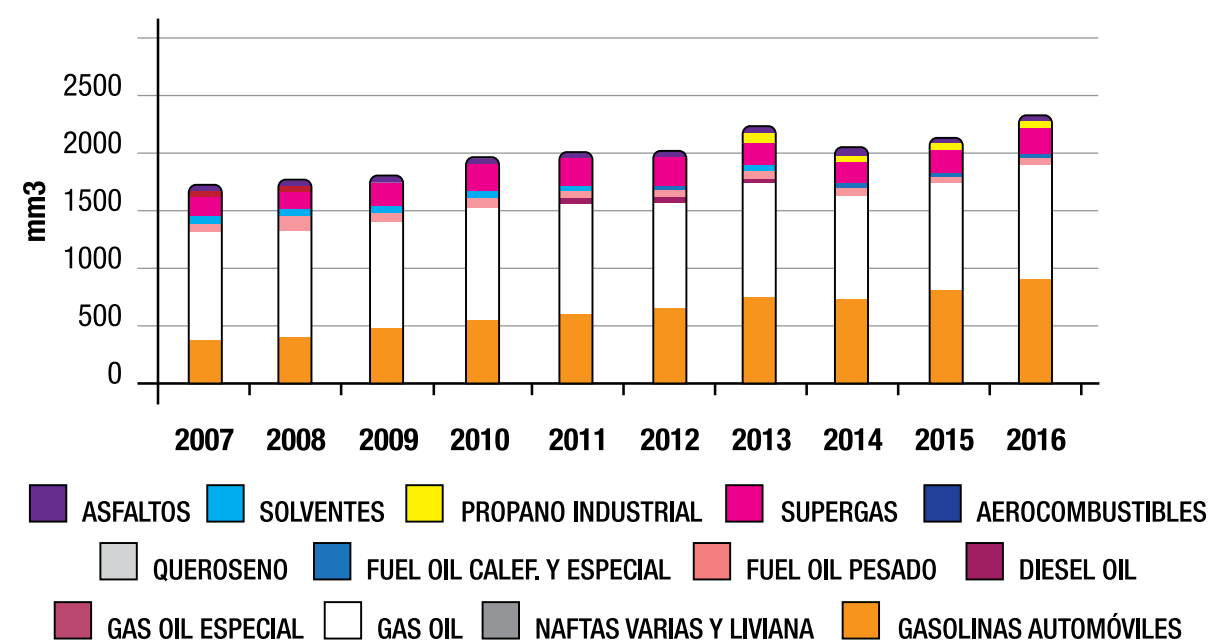
Consumo de supergas, propano, solventes y asfaltos

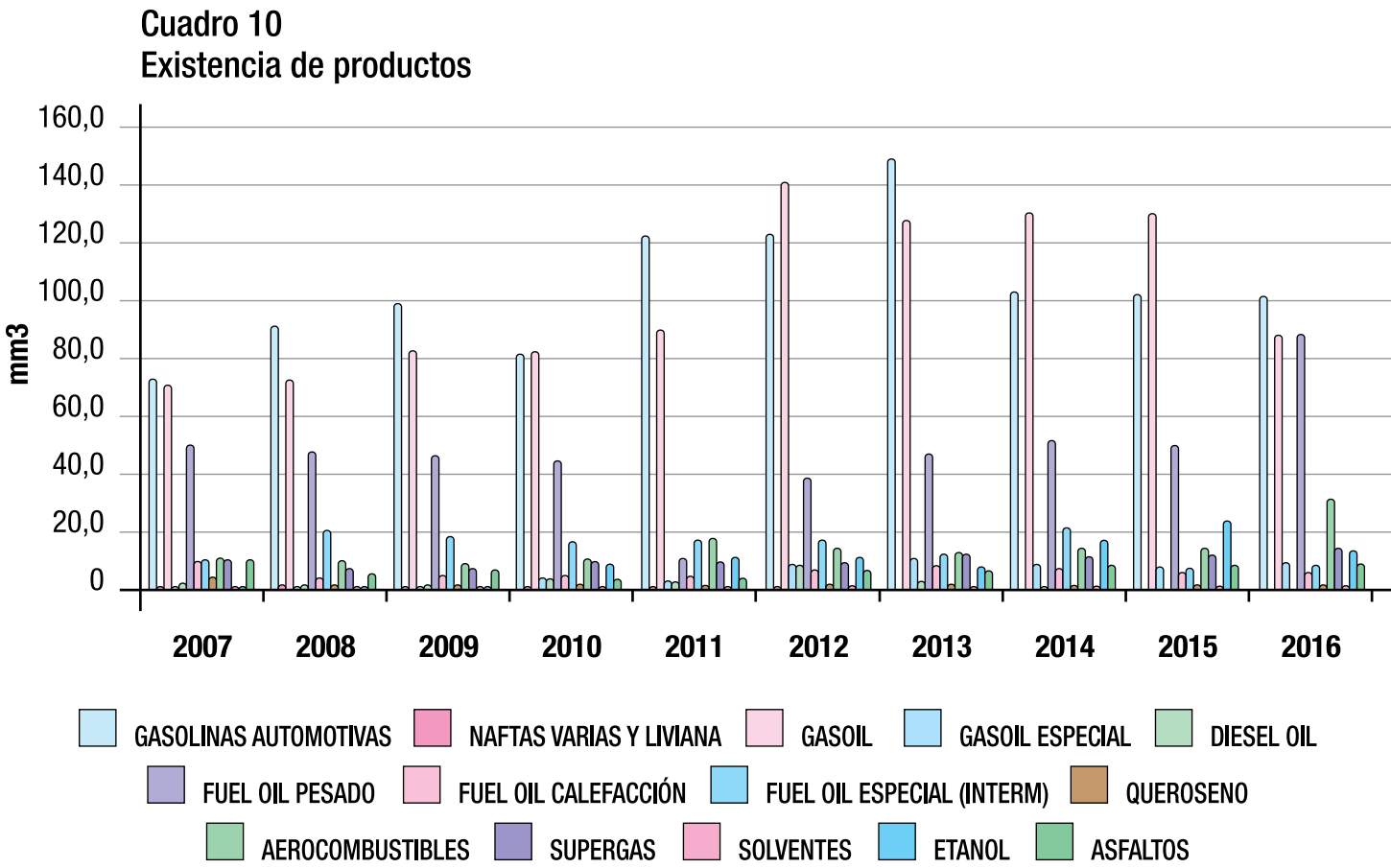


Consumo gasoil y gasolinas automotivas



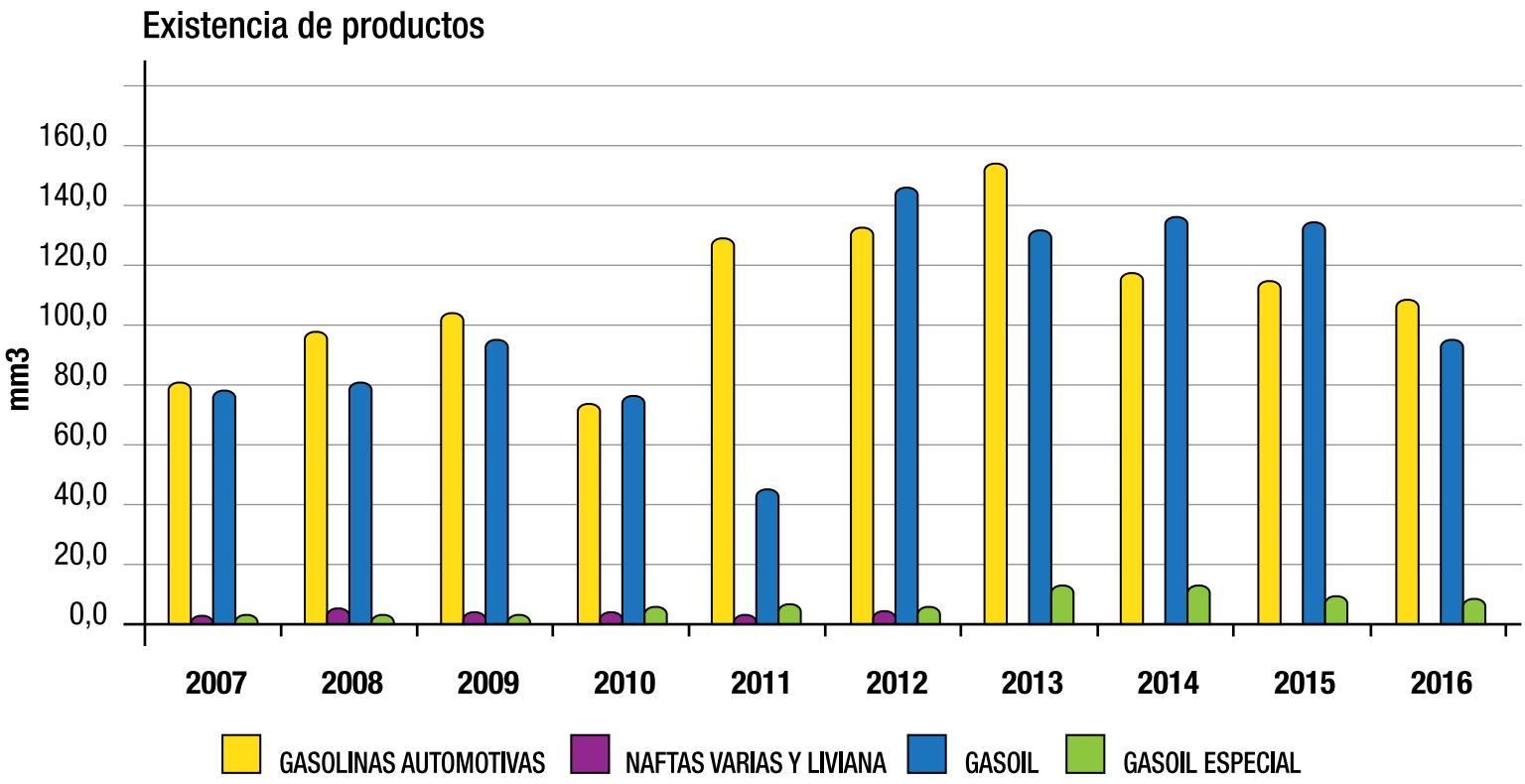
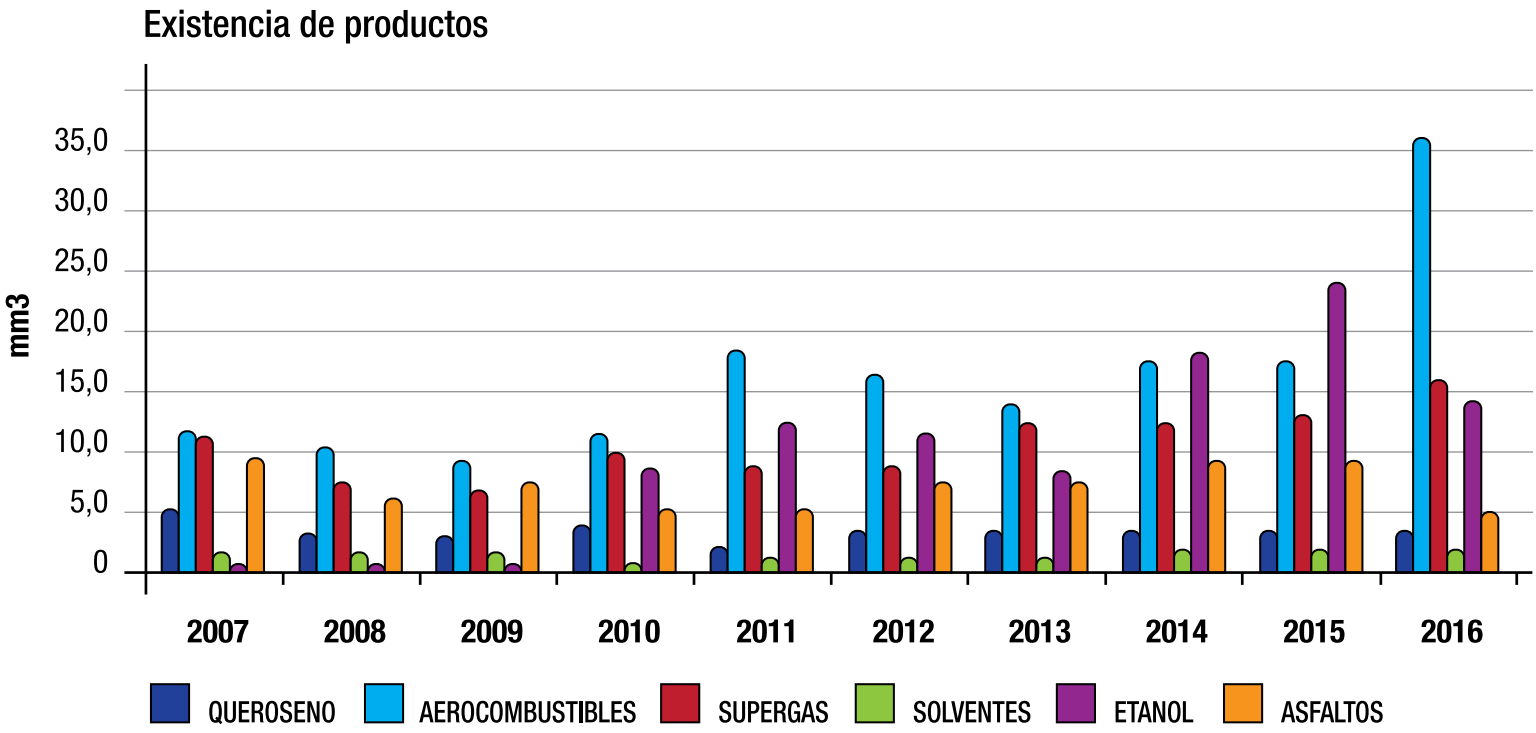
Consumo de todos los combustibles





Existencia de productos al 31 de diciembre (en miles de m3)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
GASOLINAS AUTOMOTIVAS	74,0	91	99	83	123	127	149	111	109	103
NAFTAS VARIAS Y LIVIANA	0,0	3	0	0	0	0				
GAS OIL	72,3	76	88	87	90	142	126	131	130	88
GAS OIL ESPECIAL	0,0	0	0	5	4	3	8	10	8	9
DIESEL OIL	3,5	1	2	5	4	8	3	0		
FUEL OIL PESADO	50,7	44	43	41	10	38	45	56	49	88
FUEL OIL CALEFACCIÓN	7,7	4	5	5	4	6	7	6	4	5
FUEL OIL ESPECIAL (INTERM.)	10,3	20	18	16	17	17	11	21	6	5
QUEROSENO	4,3	2	2	3	2	3	3	2	2	2
AEROCOMBUSTIBLES	10,5	9	8	10	17	15	13	16	16	34
SUPERGAS	10,2	6	6	9	8	8	12	11	12	15
SOLVENTES	1,1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
ETANOL 0,0	0	0	7	11	10	7	17	23	13	
ASFALTOS	8,6	5	6	4	4	6	6	8	8	4
TOTAL	253,1	262	278	275	293	384	391	390	369	367



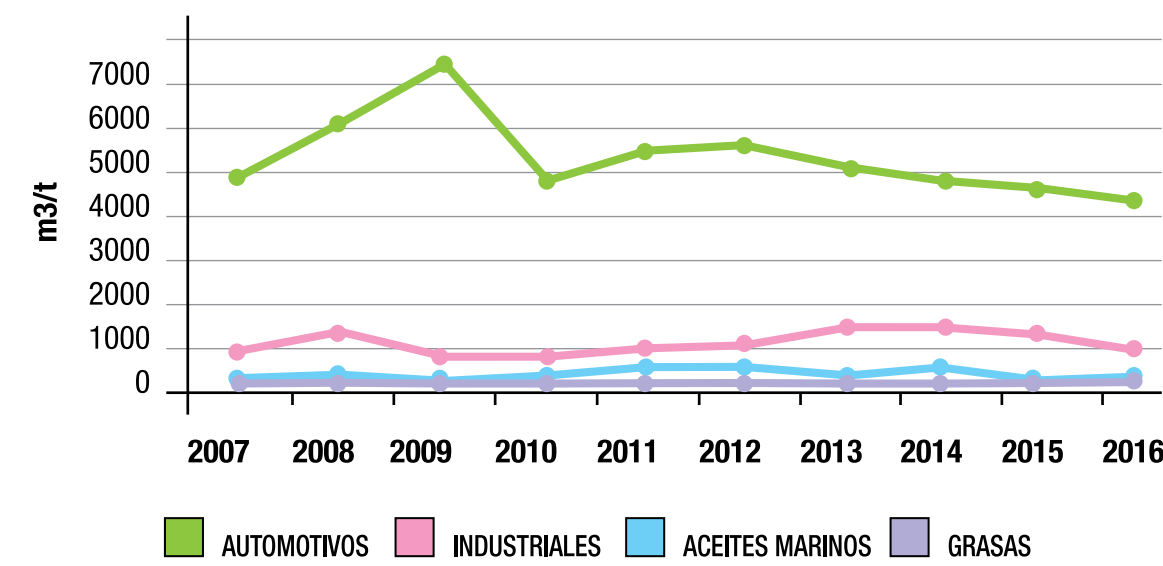
Cuadro 11
Importaciones de derivados por país (en miles de m3)

Producto	País	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aguarrás	Argentina		1,00								
AVGAS 100/130	Brasil			2,38	4,96		0,18	4,07	1,99	1,99	1,98
AVGAS 100/130	EEUU				4,02	2,19				1,98	
AVGAS 100/130	Argentina			1,26		2,37	0,23		0,09		
AVGAS 100/130	Holanda								2,04		
Asfalto	Brasil	1,76		0,34							
Asfalto	España					13,41				3,85	4,69
Asfalto	EEUU										8,90
Butano	Costa Rica				10,92		2,98		3,48		
Butano	Chile		1,50	6,28			3,46				
Butano	Argentina				4,07		3,90	19,26		3,45	0,11
Butano	Brasil		2,00	2,53			8,22	8,37	1,73	7,11	
Butano	EEUU	2,85		5,92	6,06		21,41				
Butano	Trinidad y Tobago							1,34	19,26	15,58	
Butano	Sierra Leona								1,65		
Butano Desodorizado	Brasil				27,43		0,08				
Butano Desodorizado	Argentina				0,16	0,11	0,08	0,23	0,11	0,12	
Diesel oil	Brasil										
Diluyente fuel oil	Argentina										
Diluyente fuel oil	Brasil										
Eco supra	Argentina										
Fuel oil	Argentina		44,00	56,95	15,84	2,95		4,00	3,55		
Fuel oil	Brasil	212,40		274,00	143,67	64,63					
Fuel oil	Caribe										
Fuel oil	Italia										
Fuel oil	Holanda										
Fuel oil	Venezuela										
Fuel Oil Botnia	Brasil		44,00		28,89	37,88	38,17	19,72			
Fuel Oil Ute	Argentina		232,00		271,33	355,92	136,20	45,85			
Fuel Oil Ute	Argentina									8,35	
Fuel Oil Ute	EEUU									2,08	
Fuel oil especial	Argentina										
Gasoil especial	EEUU			9,09							
Gasoil	Arabia (Peninsula)		13,00	18,75							
Gasoil	Bahréin				39,46						
Gasoil	Argentina	148,84	33,00	33,61	23,55	69,96					
Gasoil	Brasil	217,25	35,00	282,00	31,75	55,06					
Gasoil	Canadá			20,50							
Gasoil	Caribe										
Gasoil	Colombia				46,47						
Gasoil	Curazao				14,14						
Gasoil	EEUU	15,94	40,00	126,70	364,52	357,74	56,47				
Gasoil	Francia				16,11						
Gasoil	Georgia					8,02					
Gasoil	Holanda	29,83		49,60							
Gasoil	India										
Gasoil	Indonesia										15,57
Gasoil	Italia										
Gasoil	Libia										
Gasoil	Letonia	12,35	33,00		39,44	9,00					
Gasoil	Malasia				62,81						

Producto	País	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Gasoil	Marshall Islands	14,09									
Gasoil	Otros Europa		16,00								
Gasoil	Otros Sudam.										
Gasoil	Reino Unido					10,06					
Gasoil	Rumania										
Gasoil	Rusia		13,00	92,55		17,95				15,00	
Gasoil	Singapur	21,89					5,00				
Gasoil	Sud África										
Gasoil	Trinidad y Tobago			20,00							
Gasoil	Ucrania					19,36					
Gasoil	Venezuela										
Gasoil	Latvia			108,23							
Gasoil	Zona Bravo/Alfa/Charly/Delta	14,58		79,00	198,00	25,08	15,97				
Gasoil bajo azufre	EEUU				5,90						
Gasoil bajo azufre	Zona Delta				15,00						
Gasoil Especial	Letonia		8,50					20,95			
Gasoil Especial	EEUU							81,43	18,92	105,81	
Gasoil Especial	Paraguay							0,16			
Gasoil Especial	Singapur							19,49			
Gasoil Especial	Trinidad y Tobago								40,39		
Gasoil UTE	Argentina		11,00			29,27					
Gasoil UTE	Brasil		1,00			85,04					
Gasoil UTE	China		15,00				16,41	40,76			
Gasoil UTE	Francia					53,21					
Gasoil UTE	Holanda		18,00			14,04	33,23		10,00	29,39	
Gasoil UTE	Letonia		346,00			33,74	117,33				
Gasoil UTE	Rusia		59,00				129,74	16,96			
Gasoil UTE	Malasia		13,00				10,54	10,54			
Gasoil UTE	EEUU		81,00			273,95	230,88	114,29	141,57	161,76	14,04
Gasoil UTE	Omán									15,05	
Gasoil UTE	Singapur							57,15			
Gasoil UTE	Trinidad y Tobago								25,38		
Gasolina especial	Argentina				4,49						
Gasolina supra	Argentina	13,57									
Gasolina supra	Brasil	18,64									
Gasolina supra	Europa										
Gasolina supra	Grecia					40,47					
Gasolina supra	Holanda					155,23					
Gasolina Ron 95	EEUU					44,27	8,64				
Gasolina Ron 95	Holanda			29,92			27,70				
Gasolina Ron 95	Suecia			57,00			22,06				
Gasolina Ron 96,5	Holanda							10,32			
Gasolina Ron 96,5	España								30,13		
Hexano	Argentina	0,59	0,60	0,51	0,67	0,41	0,69	0,53	0,54	0,92	0,65
Jet A1	Argentina	11,79									
Jet A1	Aruba					25,09					
Jet A1	EEUU			7,00		32,27	15,02				
Jet A1	Brasil				4,99	11,87					
Metanol	Argentina										
MTBE	Argentina	0,67	0,40	1,00	0,96	1,28	0,59				
MTBE	Brasil										

Producto	País	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nafta aviación	Argentina										
Nafta aviación	Brasil	4,01	4,00								
Nafta aviación	Chile										
Nafta aviación	EEUU			13,00							
Nafta Petroquímica	Argelia									36,06	17,87
Nafta Petroquímica	Argentina										
Nafta Petroquímica	Brasil	36,01	33,00								
Nafta Petroquímica	Libia			39,00	38,53						
Nafta Petroquímica	Egipto				16,71						
Nafta Petroquímica	Rusia				27,15						
Nafta Petroquímica	Nigeria										
Nafta Petroquímica	Siría										
Nafta Petroquímica	Holanda		42,00								
Nafta Petroquímica	Venezuela		23,00								
Nafta Petroquímica	Caribe		28,00								
Nafta Petroquímica	EEUU									36,14	17,44
PET COKE	Venezuela									30,00	
Propano	Trinidad y Tobago				14,95					23,55	26,53
Propano	Guinea Ecuatorial										9,02
Propano	Argentina	0,08	0,24	1,99	7,57		8,73	27,31	4,62	5,51	8,08
Propano	Brasil	1,74	2,10	10,34	4,93		21,57	16,68	12,81	18,39	
Propano	Costa Rica		1,50				2,57				
Propano	Noruega			4,51			23,98				
Propano	Rep. Dominicana			4,00	10,60						
Propano	Chile								7,81		1,30
Reformado	Holanda					7,70					
Queroseno	Brasil										
Lpg	Rep. Dominicana				11,69	7,13					
Lpg	Argentina					54,45					
Lpg	Trinidad y Tobago					16,95					
Lpg	Brasil					41,74	2,43	3,14	4,81	3,59	
Lpg	Bolivia							1,70	1,14		
Supergas	Caribe										
Supergas	Brasil										
Supergas	Argentina	4,93	2,45	12,40							
Supergas	Trinidad Y Tobago									6,58	22,25
Supergas/propano	Argentina	55,52									
Supergas/propano	Brasil										
IFO 380	Estonia										
IFO 380	Dinamarca										
IFO 380	EEUU										
VGO	Argentina										
IFO 380	Estonia	14,89									
IFO 380	Dinamarca			18,00							
IFO 380	EEUU			15,00							
Gasoil Especial	Holanda										14,73
Gasolina Ron 96,5	Bahamas										16,41
PET COKE (miles de TM)	EEUU										31,50
PET COKE (miles de TM)	Argentina										1,62
VGO	Argentina				27,73						
TOTAL		854	1.197	1.316	1.138	2.070	1.190	641	477	484	205

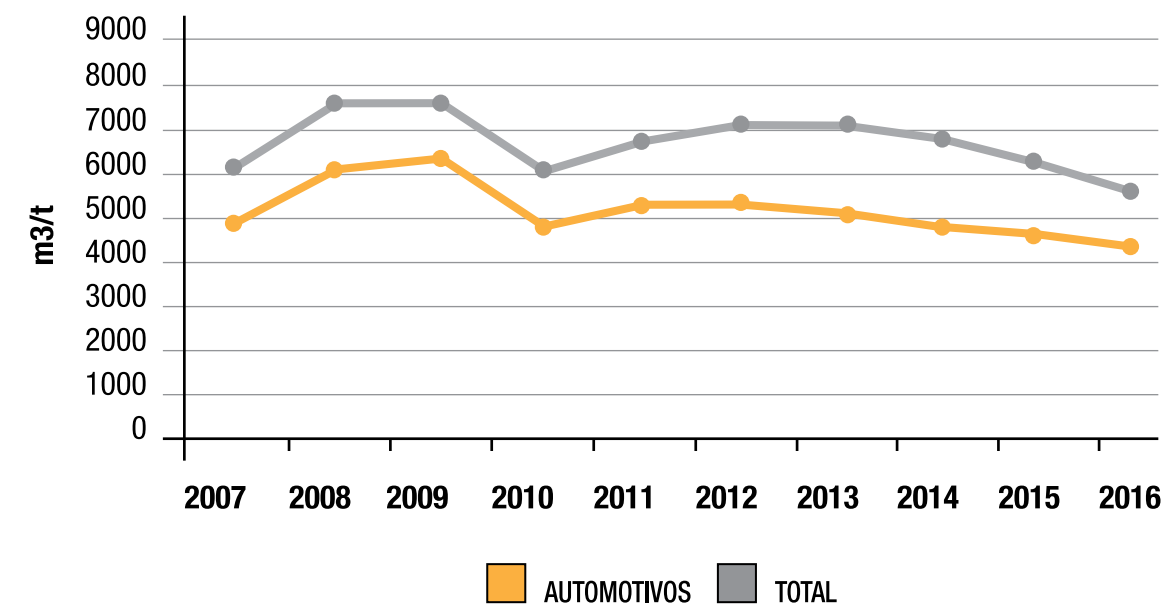
Cuadro 12
Producción de lubricantes



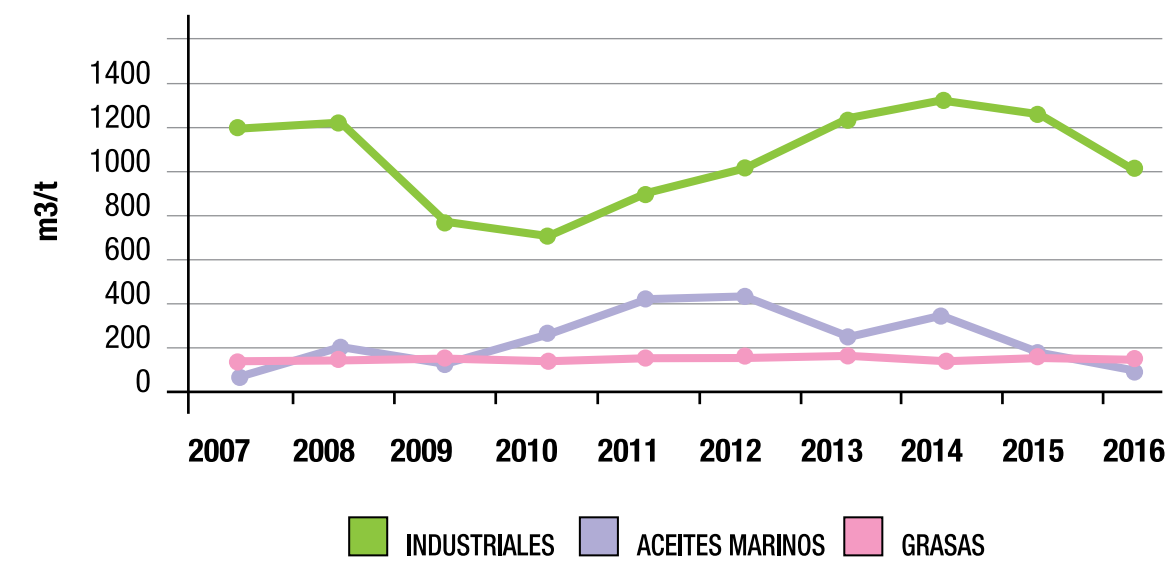
Producción de lubricantes (en m3/t)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
AUTOMOTIVOS	4.974	5.967	6.420	4.956	5.302	5.412	5.186	4.961	4.754	4.416
INDUSTRIALES	987	1.325	797	758	917	1.109	1.430	1.491	1.383	1.087
ACEITES MARINOS	191	222	189	353	462	468	281	399	168	113
GRASAS	137	142	163	135	145	146	149	123	139	123
TOTAL	6.289	7.656	7.569	6.202	6.826	7.135	7.046	6.974	6.444	5.739

Producción de lubricantes



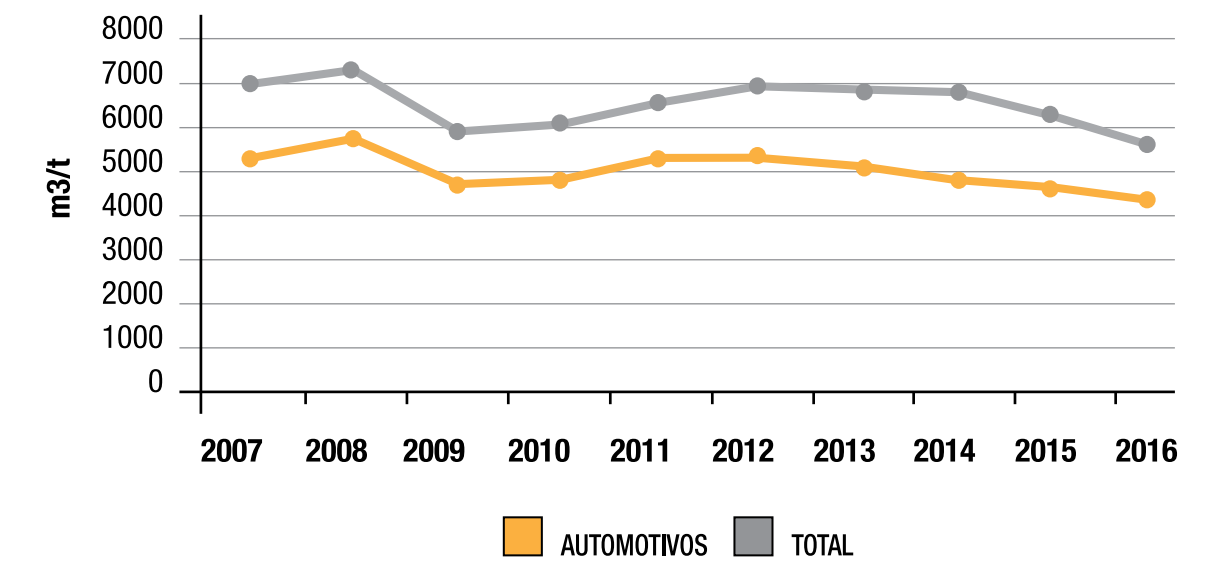
Cuadro 13
Venta de lubricantes



Venta de lubricantes (en m3/t)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
AUTOMOTIVOS	5.478	5.752	4.789	4.887	5.141	5.316	5.189	4.983	4.696	4.424
INDUSTRIALES	1.178	1.206	769	703	876	1.012	1.232	1.324	1.273	993
ACEITES MARINOS	138	193	141	277	433	442	257	382	161	103
GRASAS	163	142	159	134	143	147	150	124	139	115
TOTAL	6.957	7.293	5.858	6.001	6.594	6.917	6.829	6.813	6.269	5.635

Venta de lubricantes





Administración Nacional de Combustibles Alcohol y Portland

Oficina Central:

Paysandú y Avda. Brig. Gral. Juan Antonio Lavalleja

Teléfono: +598 (2) 1931

www.ancap.com.uy

Producción editorial y gráfica:

www.elpaso.com.uy

Index

Institutional Information

- Principles and Values	03
- Vision and Mission	04
- Board of Directors	05
- Organization chart	06
- Letter from the President	07
- Letter from the General Manager	08

Featured Topics

- “Prevention as a priority”	10
- “Uruguayan lubricants of international quality”	14

Management

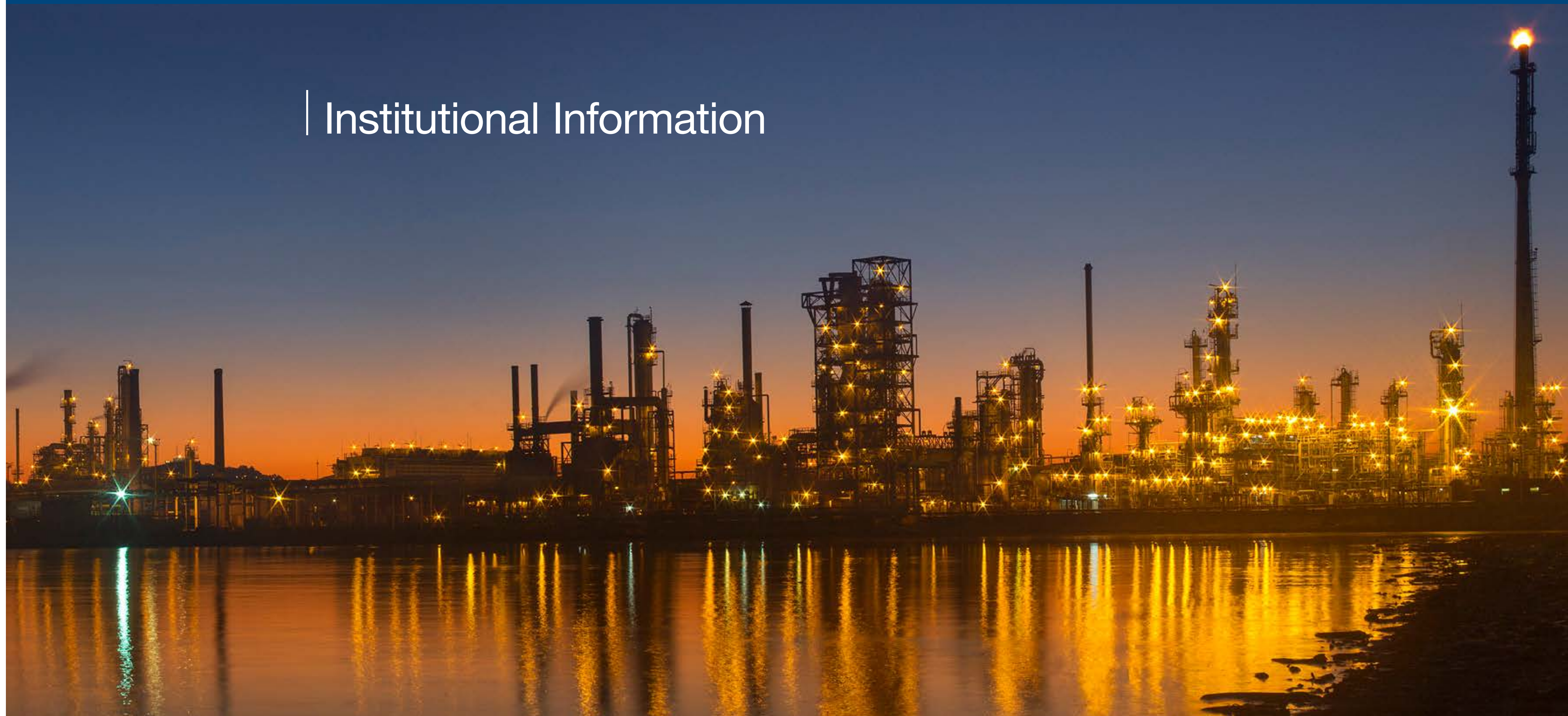
- Energy Business Management	
“A permanent commitment to ensure fuels supply”	17
. Main events in 2016	17
. Refining	18
. Foreign Trade	18
. Market	18
. Other Actions	19
. 2017	19

- Diversified Business Management	
“A wide variety of national and international business”	20
- Portland cement business	21
. Sustainability plan	22
. CEMENTOS DEL PLATA S.A.	22
- Agro-industrial business	23
. ALUR S.A.	23
- Exploration and Production	24
. Uruguay’s Offshore Exploration	24
. Uruguay’s Onshore exploration	24
. International Operations	25
- Natural Gas	26
. GASODUCTO CRUZ DEL SUR S.A.	26
. CONECTA S.A.	26
. GAS SAYAGO S.A.	26
- Alcohols	27
. CABA S.A.	27
- Business in Argentina	27
. CARBOCLOR S.A.	27
- MATRIZ - ASISTENCIA TÉCNICA Y SERVICIOS S.A.	27

- Shared Services Management	
“Restructure, preparation for the break and resuming processes”	28
. Environment, Industrial Safety and Quality Management	28
. Supply	29
. Human Resources	29
. Leadership and management	29
. Processes	30
. General Services	30
- Strategic Planning Management	
“Processes and tools for strategy management”	31
. Strategic Control	31
. Projects Office	31
. Budget and Management Control	31
. Innovation and Knowledge Management	31

Financial Statements	33
-----------------------------	----

| Institutional Information





Principles and Values

ANCAP was founded on October 15th 1931 to become an industrial State body with the objective of exploiting and managing the national alcohol and fuel monopoly, importing, refining and selling petrol and its derivatives and producing Portland cement. This meant that ANCAP entered the fuel industry by importing and selling liquid refined fuels and achieved a sensitive decrease in their prices. Dr Eduardo Acevedo was appointed as ANCAP's first president.

Integrity and respect

Acting with rectitude, integrity and honesty, keeping an unquestionable ethical behavior and promoting rigorous coherence between our values and actions. Acknowledging other people's dignity and rights and avoiding any kind of discrimination.

Transparency

Commitment and willingness to act clearly, without any ambiguity and respecting the rules. Sharing adequate data and information when necessary, in a trustworthy and verifiable way so as to facilitate internal and external controls and in agreement with internal regulations and current laws.

Responsibility

Fulfilling the set objectives through an optimized use of the available resources, in order to achieve the best possible result for owners, clients and employees.

Integral personal development

Fostering the integral development and training of those who make up the company by setting up and strengthening a work environment based on trust and commitment which promotes and facilitates participation, teamwork and respect as well as equal opportunities, no discrimination and work-life balance.

Commitment with safety and environmental preservation

Managing the company in such way that its tasks are carried out in a safe environment for the people as well as for the assets under their responsibility.

Ensuring high health standards for all the workers. Observing the best practices regarding environmental conservation and protection when developing all the stages of the company's plans, programs, activities and operations.

Vision and Mission

Our vision

Being an integrated state-owned energy company, leading Uruguay's fuels, lubricants and Portland cement industries as well as the development of bio-fuels. Having a regional view, focusing in the client/user and in the generation of an environmentally and socially responsible value that contributes to the country's social and productive development.

Our mission

We ensure the country's supply of our energy products and provide Portland cement and alcohols, all of these according to regional quality standards and meeting the needs of our clients/users.

We aim at continually improving efficiency and competitiveness, we encourage our staff's integral development and participation, we act with social and environmental responsibility and we are committed to the trust our company arises.

Board of Directors



President

Marta Gabriela Jara Otero
Chemical Engineer

Appointed on March 14th 2016.

Born in Uruguay in 1964, married with two children, she developed professional competencies in Argentina, Mexico and the UK. She pursued her Chemical Engineering degree at Universidad de Buenos Aires and has a Master's Degree in Financial and Strategic Management from Kingston, UK. She has 24 years' local and international experience in the petroleum industry and has had positions in refineries, lubricants, natural gas, new business development and general direction. Among her most remarkable experiences, she was Shell Mexico's President and CEO from 2008 to 2012. During that period she also took executive responsibility in several industrial chambers and was among the 20 most powerful women in Mexico and the 100 energy sector leaders in that country. Before being appointed as ANCAP's president, she was General Manager at Gas Sayago Plc, a Uruguayan company set up in 2012 and composed by ANCAP (hydrocarbons, alcohols and cement) and UTE (electricity) with the aim of developing an offshore liquefied Natural Gas terminal.



Vice President

Juan Carlos Herrera Todeschini
Accountant

Appointed on March 14th 2016.

He joined the public administration in 1983 as an Administrative Assistant for UTE (State Electricity Company). Between 2005 and 2010 he was appointed Assessor to UTE's Board of Directors and between 2011 and 2013 he was an Assessor for OSE's Board (State Water Company). In March 2015 he started working in the Budget, Control and Management Assessment Area for Presidency's Planning and Budget Office and he was in that position until he was appointed ANCAP's Vice President. He was a member of the Foreign Business Faculty at the Economic Sciences and Administration School at University.



Director

Laura Saldanha Viva
Electric Engineer

Has held the position since March 14th 2016.

Has a Master's Degree in Telecommunications Management and wide experience in state companies' management, especially in corporate management, planning and technical projects. Started working for ANTEL (State Telecommunications Company) in 1992 while being an engineering student and developed an administrative career in the following positions: Transport and Integrated Systems Manager at the Technical Planning Area, New Technologies Manager, Transport and Nucleus Engineering Area Manager, International Internet Strategy Area Manager and Corporate Strategy Division Manager, position where she worked until 2016.



Director

Diego Labat Legarra
Economist Accountant

Held the position from May 29th 2015 to March 14th 2016 and from 7th June 2016 up to the present.

Specialized in Business Management and Economy, he has over 20 years' experience in the financial system, working for international banks. He has been a professor for almost two decades at the State's University and at Private Universities, as well.



Director

Ignacio Berti Moyano
Attorney

Has held the position since 7th June 2016.

Got his Degree in Law at the State's University (UdelaR). Specialized in: Public Law, Constitutional Law, Aeronautic Law and Commercial Law. Has held several positions within the governmental administration, for instance, he was Board's Director and Legal Division Director at Pluna Autonomous State Entity.

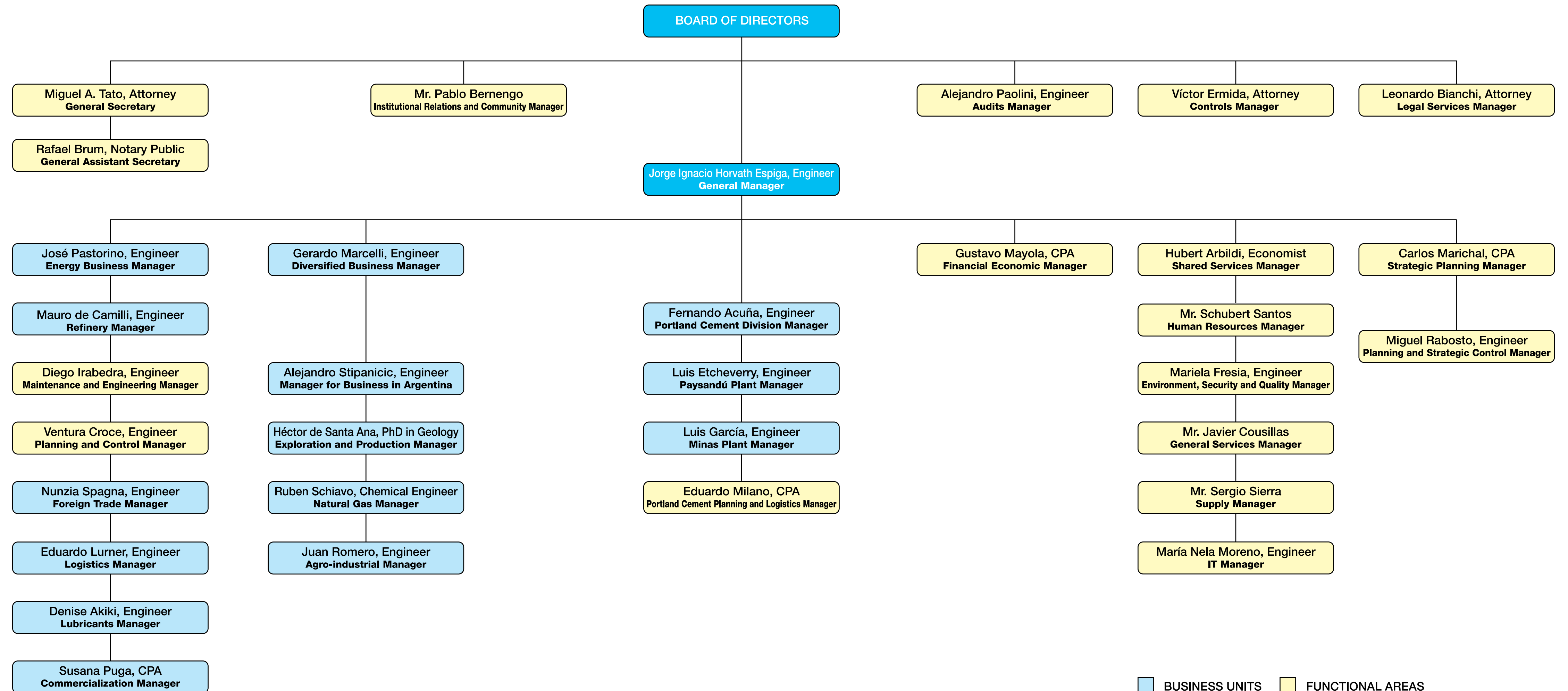


General Manager

Jorge Ignacio Horvath Espiga
Industrial Engineer

Has held the position since 31st October 2016.

Has post-graduate studies at Sloan Business School, Massachusetts Institute of Technology (USA) and at Cranfield University (UK). Has over 12 years' experience in management as well as in the petroleum and gas industries. He was part of Schlumberger, the largest oilfield services company worldwide, where he was Europe's Logistics Manager, Global fleet Manager, Global Category Manager - Field Equipment and Logistics and Distribution Manager for North America and the Caribbean.



BUSINESS UNITS
 FUNCTIONAL AREAS



Message from the President

2016 began with an equity injection of more than 600 million-dollar.

It is key to keep this figure in mind when reading this Annual Report. Such contribution supplied the company with the necessary support to get out of a strangling financial situation and cleared up the way for its recovery. What we felt at ANCAP, however, was not relief but quite the opposite. It was a sobering fact that made clear that keeping the status quo was not a viable alternative.

When facing the need for deep changes, people and organizations alike go through stages that range from denial to anger, until we finally get to understand how to adapt to reality and come out stronger.

This process of change marked the year. From our point of view, in 2016 we achieved a more nimble management, better internal and external control frameworks as well as an upgrade in our credit rating (and therefore in the terms of our financing). In addition, we began developing a streamlined business portfolio and made progress in the negotiations with the trade union.

But this cycle is just beginning and as we completed the diagnosis new priorities have been set: transforming the cement business, improving the logistics infrastructure and upgrading our premises in order to meet adequate safety, security, occupational health and environment standards.

And at the heart of all these challenges is a common factor: the ability to face change with bravery and curiosity. Developing such ability will be fundamental to stand up for ANCAP in the future.

In a period of deep self-criticism such as the one we are currently going through, reflecting about our strengths is also vital.

The affection that Uruguayans feel for our brand has always been one of our main pillars. This is the reason why we devote special attention to our lubricants in this Annual Report. This is a business area that clearly shows how ANCAP remains close to its customers, permeating Uruguay's social and productive layers with technical as well as service excellence. It is a competitive business where most Uruguayans pick ANCAP's lubricants among a choice of world-class brands.

Behind every product that reaches the customer, there are 2665 uruguayans working at ANCAP and many business partners who work daily with us.

They are the ones playing the leading role in this Annual Report and it is them who I thank for their hard work and whose trust and support I need so as to build up the company we can all dream of.

Marta Gabriela Jara Otero
Chemical Engineer

President of ANCAP



Message from the General Manager

ANCAP finished 2016 with a positive net result of 15 million dollars which meant reversing the trend of the past five years.

Globally, the industry opened the year with Brent crude at 27 dollars/barrel, reaching its lowest price in recent years. Such fall took place as a consequence of crude's inventory historically high levels. However, by the end of the year it had doubled its price after OPEC's members meeting in December, where producers agreed to cut production at 1.2 million barrels.

The aforementioned fluctuations within the context of the dynamic global market where ANCAP operates require fast, agile and well-managed decisions. Many company areas have taken crucial steps in such direction, for instance, towards an efficient management of company finances.

Along this tax year ANCAP's financial position has been consolidated, leaving behind a previous tight situation where the company went through a hard time facing its obligations. Total debt was improved, and liquidity ratios kept recovering, as well. CAF agreed with ANCAP on supplying a 12-month payable financial aid, considering a one-year-and-a-half grace period. In addition, the company's credit rate improved internationally (S&P rating) as well as locally, which resulted in falling interest rates for loans granted to ANCAP.

In 2016 ANCAP embarked in a transformation process focused in reducing costs and improving efficiency. With such objective in mind, distribution costs have been reduced and there have been changes in manageable costs by means of reducing overtime, strategically revisiting the business portfolio and working on an efficient resource management.

Operating safely is a responsibility for everyone in ANCAP. Prevention activities and a focus on safety have led to having no critical accidents along 2016. Moreover, while the environment area kept working on improvements, emissions and effluents have been reduced.

Every employee at ANCAP deserves recognition for the constant commitment and dedication shown along 2016. It is our pledge for this year to consolidate an efficient and transparent ANCAP for our clients, shareholders and for all Uruguayans. They trust us with their assets but also deserve us to be accountable for our management results.

Jorge Ignacio Horvath Espiga
Industrial Mechanic Engineer

General Manager of ANCAP



| Featured Topics

Prevention as a priority

The Environment, Safety and Quality Management's priority is risk prevention regarding environmental topics, occupational safety and health as well improving management and quality in ANCAP's products and services. In 2016 it had a central role in every safety and environmental aspect of the deep water drilling which took place in Uruguay's Exclusive Economic Zone. In addition, this area worked preparing the Maintenance Break at La Teja's Refinery, improving effluents and industrial waste treatment and monitoring air quality in Montevideo, Lavalleja and Paysandú.

The Environment, Safety and Quality Management is part of the [Shared Services Management](#), which means it supplies services across the whole company.

It has a three-area structure: Environment, Industrial Safety and Quality Management. Its current organization resulted from the co-ordinated work and professionalization of several areas that have been part of ANCAP for a long time. The industrial safety area dates back to the 1980s and the environment one to the 1990s.

Even though these are not new issues, they have become more and more relevant in the last years and they were therefore brought together under the same management area. The new ANCAP's board

specially encouraged these topics along 2016. This management area is ANCAP's representative and technical counterpart in environmental and safety topics when dealing with authorities, for instance, the National Environment Directorate (DINAMA), the Work and Social Security Ministry and provincial governments.

Activities with a high-impact potential

ANCAP operates in high-risk industries. There are potential contamination and staff health risks from an environmental as well as from a safety point of view. The Management is focused on preventing and protecting employees with the aim of preventing risks from becoming incidents.

Among the management's main tasks are: setting a reference frame, proposing policies, setting up procedures, analyzing practical improvements, supplying advisory services regarding specific problems and future tendencies and managing practical and theoretical knowledge in this subject matter.

There are also monitoring, control and performance assessment tasks.

The Environment area has had an ISO 9001 quality certification since 2013 and it is in charge of operations such as industrial waste management and managing air quality monitoring stations in Paysandú, Lavalleja and Montevideo.

It also has an environment laboratory which specializes in analyzing environmental samples. The laboratory is endorsed by the Uruguayan Certifications Office through the ISO17025 norm, it also has DINAMA's endorsement and it is part of Uruguay's Environmental Laboratories Network.

Challenges

The biggest challenge to move forward in these topics is cultural. Every member of the organization is responsible for safety, health and environmental care and this requires continuous and coordinated work between every area in the organization. The workers' participation and commitment is fundamental to achieve such objectives.

Systematization and continuous improvement are also key challenges. Being aware of these topics' relevance is not enough. There should be clear rules, procedures, and such procedures should be well-known, executed and supervised. Safety, environmental care and quality management bring along activities and procedures that require setting criteria, measuring, follow-up, correcting, learning from mistakes and improving day by day.

Technological updates also bring along challenges as well as the need to refurbish premises and infrastructure in industrial plants. The most modern plants use technologies that reduce contamination and improve work conditions regarding occupational safety. ANCAP has plants with "different ages". This implies the need to improve existing premises and refurbishing plants that have been operative for long.

Adequate infrastructures, systematic procedures, rules and records and developing new habits in people are key elements in order to improve environmental care and occupational safety.



2016's highlights

The world's deepest water drill

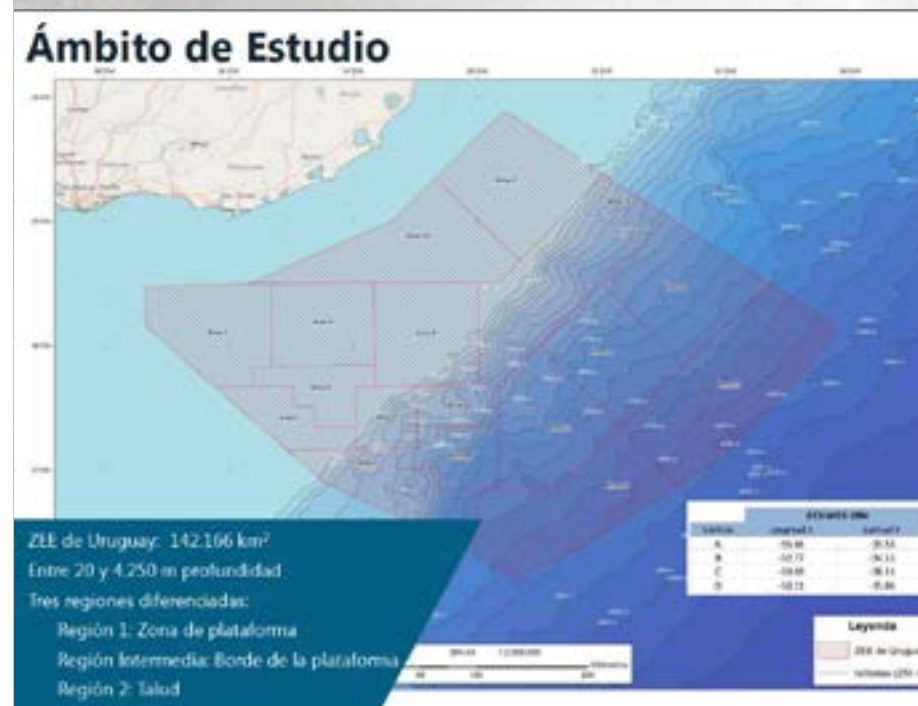
It was a really large challenge from the environmental and safety perspectives. The job was carried out in conjunction with the Industry, Energy and Mining Ministry and in agreement with the National Environment Directorate requirements.

Total was the company in charge of carrying out the drill and it was a success regarding environmental and safety risks.

Before the drill, ANCAP was in charge of an oceanographic research campaign, which was DINAMA's requirement in order to collect base line environmental information for Uruguay's Exclusive Economic Zone.

The campaign was hired through an international open tender. A modern oceanographic vessel spent 45 days collecting samples of the physical, chemical, biotic and anthropogenic environments.

The assessed area has a 142.166 sq kmt surface, with a variety of environments greatly influenced by Rio de la Plata's proximity. There were a wide range of depths (from 20 to 4,250 mts). The information that was collected is available to the public and highly valuable from a scientific and academic point of view.



ENVIRONMENT, INDUSTRIAL SAFETY AND QUALITY MANAGEMENT



Improvements in effluents treatment

In 2016 we moved towards the final stages in building an additional treatment plant for La Teja's Refinery.

It has equalization, neutralization, Sulphur removal, hydrocarbon removal by gravitational separation, coalescence, flotation by dissolve air and finally, biological treatment to remove phenols and ammoniac.

Process safety management at La Teja's Refinery

Major incidents can take place at chemical and petrol plants.

Projects to implement process safety systems and to adjust fire protection systems were developed in 2016.

Improvements in process management

The Quality Management area worked in advising and improving processes within the quality management systems frame and in keeping quality-related certifications for different ANCAP's areas.



Setting up modern air quality monitoring stations in Minas and Paysandú

In 2016 two modern air quality monitoring stations were set up in the Portland Cement Plants surrounding areas in Minas and Paysandú.

There has been an air quality monitoring center in La Teja neighborhood since 2011. An agreement for information exchange that had been signed with Montevideo's government many years before was extended in 2016. ANCAP's station is part of Montevideo city stations network.

Weekly reports regarding air quality are posted in Intendencia de Montevideo's (Montevideo's government) website.

Preparation for the Planned 2017 Maintenance Break at La Teja's Refinery

The management worked hard in the "pre-break", developing an ambitious training program, mainly oriented to contractors.

Along the break over 1200 people from 18 different companies are coming into the refinery and they have been trained in advance in safety and environmental topics.

On the other hand, contracts set safety and environmental management regulations that companies are obliged to fulfil and have ANCAP's supervision.

Uruguayan lubricants of international quality

ANCAP produces market leader and world-class quality lubricants. In 2016 ANCAP sold 6 million liters of lubricant oils. The Lubricants Management area is composed by two major units: the Lubricants Factory –unique in Uruguay– and the Lubricants Laboratory, which uses top quality equipment and technology within our country and works at the level of the best laboratories in the world.

Uruguay's lubricants market is a competitive one which has gone through significant changes in the last years.

It comprises two big groups of companies. One includes oil companies which interchange information at Uruguay's Lubricants Chamber. The other one is composed by over 20 companies that import several brands of lubricants and have had a drastic increase in their participation when comparing 2010 and 2016.

For a variety of reasons - among which we can mention technological changes in cars, the reduction of sulfur in petrol and the use of synthetic oils – the total market had a 7% fall between 2010 and 2016 and an 18% fall when taking into account only the Lubricants Chamber companies.

In spite of such changes, ANCAP remained as market leader, increased its participation within the Chamber's companies (from 32.9% in 2010 to 37.7% in 2016) and kept its 29% participation in the total market.

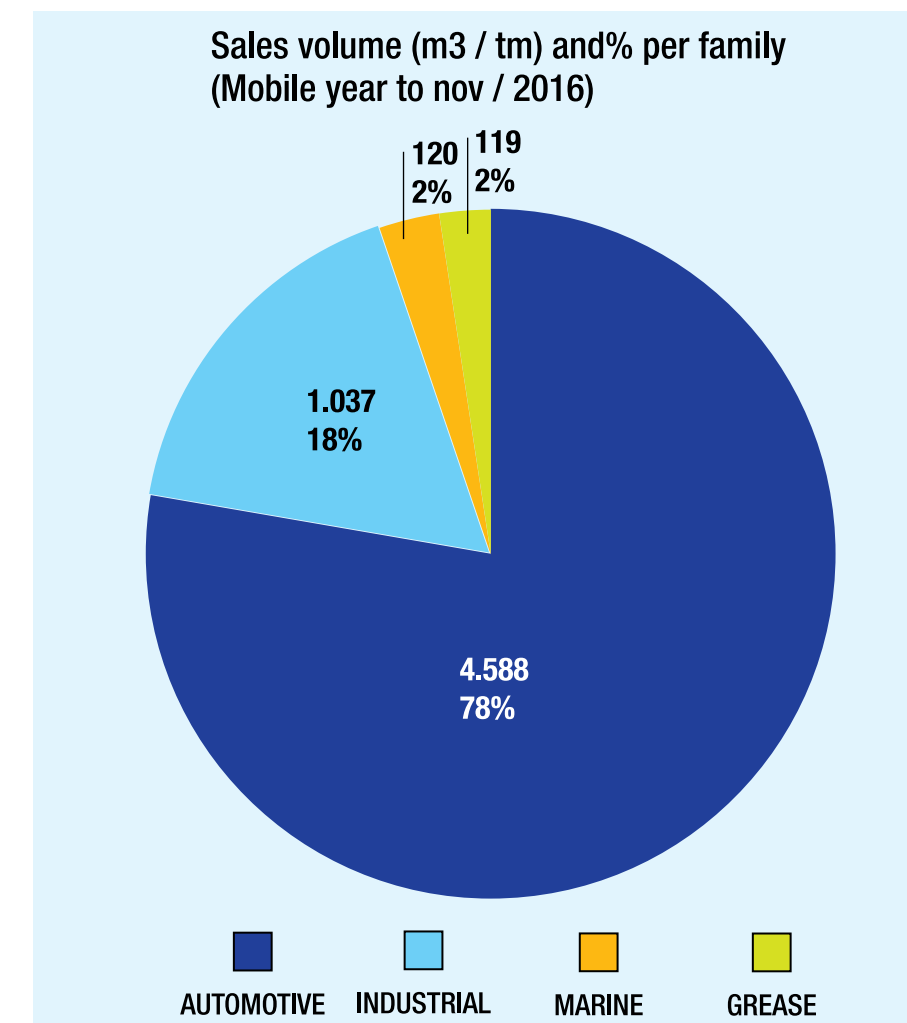
ANCAP imports raw materials for production. Those supplies are processed in the blending plant. ANCAP designs, produces and ensures quality and customer service. Afterwards, distribution and sales to service stations and private customers are carried out through DUCSA and to state customers through ANCAP itself.

It is a profitable business. The profit before interests, taxes, depreciation and amortizations (EBIDTA) divided by the net operative turnover has fluctuated between 15 and 27% in the last 10 years.

The profits forecast for lubricants in 2016 is U\$S 3.1 million, not including the returns for distribution to points of sales. There is a 10-million-dollar annual operative budget and investments for the years between 2017 and 2019 are estimated in U\$S 4 million.

80% of that budget is used to buy and import raw materials, mainly base oils and additives used in elaboration. Packages, nylon and other packaging materials are purchased from companies in Uruguay.

Design, production, commercialization and customer service processes for ANCAP label lubricants got the UNIT-ISO 9001:2000 quality certification in 2005 and the UNIT-ISO 9001:2008 certification in 2015, which is still valid.



Such certifications imply annual external audits with the objective of verifying the fulfillment of requirements which include continuous improvement and customer satisfaction.

Regarding product quality, the aim is to comply with international regulations, for instance, the ones from the American Petroleum Institute and the European Automobile Manufacturers' Association, or the ones from manufacturers such as the Japanese Automotive Standards Organization and the requirements necessary to homologate lubricants for motor manufacturers, for example, Mercedes Benz.

Product

ANCAP's lubricants portfolio includes 237 products and 127 formulas, which require over 300 supplies that range from base oils and additives for the production of lubricants to containers, lids, labels and all necessary packaging materials.

The product portfolio is divided into automotive, industrial, greases and marine. 78% of ANCAP's sales come from automotive, 18% from industrial, 2% marine and 2% greases.



Lubricants Factory

It is in charge of producing and packaging oils. The factory was built in 1992 and refurbished in 2000. It is flexible and its production, mixing and packaging capacity is 20 million liters a year, exceeding the current market requirements.

It is the only lubricants production plant in Uruguay. Competitors' products come already packed or in bulk to be packed locally.

The factory can produce batches that range from 200 to 40,000 liters. This allows it to deal with small or very large orders. In packed products there are options from 100cc to 1000 liters.

The production process begins with the purchase of raw materials and the laboratory is in charge of controlling them before they are used.

The factory produces oils that are analyzed again by the laboratory to ensure their defined specification. The packaging process for ANCAP's lubricants begins with another quality control so as to approve each batch before delivering it to the customer. Products are sold and distributed to customers by DUCSA and oils in bulk are dispatched straight from the factory.

The lubricants laboratory

The laboratory was created with the objective of ensuring quality in the production of lubricants elaborated and packed by ANCAP. Other services were added later and have now a relevant role, for example, the analysis of used oils, the technical advisory for customers of the ANCAP and TEXACO brands and the analysis for private customers, which has grown in the last years. Every worker, technician and professional in the laboratory is certified in Machinery Lubrication by the International Council of Machinery Lubrication (ICML) in order to ensure the quality in the services provided.

62% of the samples analyzed in 2016 belonged to the technical service, 32% to production, packaging and raw materials quality control and 6% to services to third parties.

The present worldwide trend to carry out used oil analysis as a tool for maintenance, has resulted in an expansion in the market for this service. Currently, the laboratory has over 170 active customers from a variety of sectors: industry, bus and truck fleets, aeolian parks, forestry machinery, road machinery, aeronautic, services to international laboratories and internal customers, such as the ANCAP refinery.

It is in charge of elaborating the formulas, defining product sheets which contain their specifications and the quality controls needed for their manufacture.

One of the laboratory's objectives is to ensure quality. It carries out analyses of the raw materials used in the factory and of the

physiochemical properties of all batches produced and packaged. It also controls the products for sale at service stations.

There are 92 analytical techniques so as to deal with the requirements in lubricants production and after-sales analyses. The techniques range from simple analysis, such as pH, density or viscosity to complex instrumental techniques, for example, automatic absorption and emission or electronic microscopy with X rays.

By using inter-laboratories essays, ANCAP's laboratory contrasts its essays' accuracy and precision with over 80 laboratories worldwide. These checks are carried out using one sample which is sent to different laboratories. After the results are received, a statistic mean is set and each laboratory compares itself with it.

Essays carried out at ANCAP's laboratory have placed it at the level of the best laboratories in the world.

The laboratory stands out due to its high productivity. 10.240 samples were processed and 144.653 essays were carried out in 2016. These figures have been increasing steadily for the last 10 years. The work rate per analyst has been 18.082 essays a year, which means 1.507 essays a month. This is a consequence of the staff's training and dedication and the equipment's automatization and qualifications.

ANCAP's Lubricants Management accomplishments are a result of its Human Resources technical qualifications, commitment and responsibility.



LUBRICANT MANAGEMENT

| Management



A permanent commitment to ensure fuels supply

Energy Business Management's main objectives are to ensure the supply of fuels in the local market and to provide the market with lubricants, liquefied petroleum gas, asphalt and sea and land fuel oils. We aim at adding value and being rigorous when applying industrial safety and environmental care standards.

In 2016, La Teja's Refinery total amount of processed raw materials increased by 10% compared with 2015.

Over 80% of fuels sold by ANCAP are gasolines and gasoil. In 2016 sales in the domestic market increased by 3% when comparing them with the same period in 2015. The main challenge for 2017 is the Maintenance Break that will take place in the first half of the year.

The Energy Business Management is composed by several Management areas that bring together their efforts and deal with different areas. Those Management areas include: Refining, Logistics, Maintenance and Engineering, Foreign Trade, Planning and Control, Lubricants and Sales.

Based on the planning carried out by Planning and Control, the Foreign Trade Management is responsible for purchasing crude oil. That crude oil is received by Logistics Management at José Ignacio's Terminal.

This terminal is able to manage 3 million barrels and has a petrol buoy to receive oil tankers, most of which carry 1 million barrels. Crude oil is pumped to the refinery through a 170-kilometre pipe; it is processed at La Teja Refinery and Logistics participates in the process again by being in charge of its primary distribution to several distribution plants from where it is later sold.

ANCAP has two aviation fuel plants. One located at Carrasco Airport and the other at Laguna del Sauce airport and fuel gets there by truck. There are other 5 plants for fuel in bulk. The most important one is La Tablada (Montevideo), which distributes 70% of the country's fuel and gasoil. There are two more plants on the West Coast - in Juan Lacaze and Paysandú - that are supplied by ship, and other two in Durazno and Treinta y Tres, which are supplied by train.

There's another plant in La Teja to distribute black products (fuel oil

and asphalt), solvents (turpentine, Disán solvent) and aviation fuels.

Sales Management is responsible for the sales of processed fuels. Part of such sales are in charge of distributors and part is carried out by ANCAP itself. ANCAP also provides customer services for different products and has its own sales channels.

Main events in 2016

The Refinery's results for 2016 were positive and meant a relevant generation of value. ANCAP reached a positive margin of around U\$55 per barrel when comparing import costs with refining costs.

Fuels imports were minimized. For example, in fuel oil where the balance is usually negative, a larger production level was reached which resulted in a decrease in imports. The lubricants business had - as it had happened in previous years - positive results, too (See ["Uruguayan lubricants of International Quality"](#)).

A plan to reduce costs has been carried out since 2015 based on guidelines developed by the Planning and Budget Office (OPP). This plan was strengthened in 2016 with very positive outcomes. Regarding this, one the year's milestones was the change in the distribution system in service stations, whose main objective is to reduce ANCAP's distribution costs by 10%.

Internal fuel market
Comparative internal market sales accumulated to december 2015-2016

FAMILIES (Thousands Of M3)			2015	2016	VARIATION 2015 - 2016
L.P.G.	BUTANE	ODORLESS BUTANE - 45 Kg TANK	0,11	0,14	18%
		TOTAL BUTANE	0,11	0,14	18%
	PROPANE	INDUSTRIAL PROPANE	11,6	10,8	-7%
		SUPERGAS BULK	36,8	44,9	22%
		TOTAL PROPANE	48,4	55,6	15%
	SUPERGAS	SUPERGAS	175,9	191,3	9%
		TOTAL SUPERGAS	175,9	191,3	9%
TOTAL L.G.P.		224,4	247,1	10%	
WHITE OILS	GASOIL	GASOIL 10-S	11,4	11,6	1%
		GASOIL 50-S	871,1	878,4	0,8%
		TOTAL GASOIL	882,6	890,0	0,8%
	GASOLINES	PREMIUM 97 30-S	73,4	81,3	11%
		SUPER 95 30-S	687,6	726,9	6%
		TOTAL GASOLINES	761,0	807,2	6%
	KEROSENE	LIGHT-UP KEROSENE	7,4	8,4	14%
		TOTAL KEROSENE	7,4	8,4	14%
	TOTAL WHITE OILS		1.650,9	1.705,7	3%
BLACK OILS	FUEL OIL	F. OIL INTER. 180 CST	0,9	0,0	-100%
		F. OIL INTER. 380 CST	0,1	0,0	-100%
		AVERAGE FUEL OIL	29,4	32,6	-11%
		HEAVY FUEL OIL	58,2	45,1	-22%
		TOTAL FUEL OIL	88,6	77,7	-12%
	TOTAL BLACK OILS		88,6	77,7	-12%
SOLVENTS	AROMATICS	TURPENTINE	2,5	2,3	-8%
		COMMERCIAL HEXANE	0,7	0,6	-15%
		TOTAL AROMATICS	3,2	2,9	-10%
	SOLVENTS	DISAN	0,1	0,1	8%
		SOLV. 11 97	0,1	0,05	31%
		TOTAL SOLVENTS	0,2	0,1	-17%
	KEROSENES	INSECTICIDAL BASE	0,09	0,09	-1%
		QUEROSOL	0,05	0,06	34%
		TOTAL KEROSENES	0,14	0,15	11%
	TOTAL SOLVENTS		3,54	3,22	-9%
ASPHALTS	CEMENTS	ASPH. 150/200 BULK	3,8	2,7	-29%
		ASPH. AC 20 BULK	35,1	40,1	14%
		TOTAL CEMENTS	38,9	42,8	10%
	DILUTED	ASPH. MC1 BULK	5,9	5,9	0%
		ASPH. RC2 BULK	9,3	9,5	2%
		TOTAL DILUTED	15,2	15,5	1%
TOTAL ASPHALTS		54,2	58,3	8%	
GENERAL TOTAL			2.021,7	2.091,9	3%

Refining

The Refining Management is in charge of every petroleum refining operation as well as of the products blending or mixing. The laboratory carries out quality controls along the process and also in the final products. The volume of processed raw materials in 2016 (crude oil and intermediate products) reached 2.6 million cubic centimeters, 10% higher than in 2015.

The biofuels content in gasoline and gasoil remained stable. For gasolines (Super and Premium) it was 10% of bioethanol and in 50S Gasoil it was 6% biodiesel.

There was a decrease in refined Latin American crude oil, from 40% in 2015 to 14% in 2016. It was substituted with crude oil coming from Western Africa and the North Sea, which allow the production of low-sulfur fuel oil, and have a positive impact on the environment.

The refining variable operative costs per processed barrel of raw material (Solomon definition) were noticeably reduced when comparing with 2015, after a steady reduction in costs for the crude oil barrel had taken place along the year.

Foreign Trade

The Foreign Trade Management is in charge of purchasing crude oil and derivatives as well as of possible exports.

14.683.000 bbls (barrels) of crude oil were imported in 2016. Also 127.413 mt. of derivatives (Gas Oil, Fuel Oil, Avgas 100/130, and Petrochemical fuel, Hexane, Asphalt AC20 and Petcoke) and 38.422 mt of liquefied gas.

In the next five-year period the diversification of suppliers and supply methods will continue to grow and logistics are expected to keep improving.

Market

When comparing with the same period in 2015, there is a 3% increase in the total commercialized amount for the domestic market until December 2016 (not including sales to UTE for energy generation).

There was a 3% increase in white fuels (gasoil 0,8% and gasoline 6%). Within the gasolines group, Super 95 30S grew by 6% and Premium 97 30S by 11%. Liquefied gas sales went up by 10% and Asphalts, in turn, increased by 8%. There was a remarkable 14% increase in Asphalt AC-20 due to its use in road works carried out during 2016.

ANCAP also operates in the bunker fuels market. However, this is still a small market and it went through a fall in 2016, mainly in marine fuels. On the other hand, there was an increase in Foreign Flag Jet A1 aviation fuel.

The whole lubricants market has been falling for some years now, mainly because of the new technologies in vehicles and equipment and there are different impacts due to this fall, depending on the type of lubricants (automotive, industrial, greases or marine). In spite of this trend, the ANCAP label has remained market leader at a local level; it has kept its high participation levels in the total market and has maintained 2015's sales figures. (See ["Uruguayan lubricants of International Quality"](#)).



Detail of sales of fuels to UTE

FAMILIES (Thousands of M3)			2015	2016	VARIATION 2015 - 2016
WHITE OILS	GASOIL	GASOIL 50-S	202,9	96,1	-53%
		TOTAL WHITE OILS	202,9	96,1	-53%
BLACK OILS	FUEL OIL	MOTORS FUEL OIL	41,1	9,1	-78%
		TOTAL BLACK OILS	41,1	9,1	-78%
TOTAL			244,0	105,2	-57%

Detail of sales of fuels - bunker

LINES (Thousands of M3)	PRODUCT	CURRENCY	2015	2016	VARIATION 2015 - 2016
FUEL OIL INT.	FUEL OIL INTER. 180 CST	B/N	1,7	1,6	-4%
		B/E	16,4	6,5	-60%
	FUEL OIL INTER. 380 CST	B/N	0,1	0,6	359%
		B/E	69,5	68,9	-1%
	TOTAL FUEL OIL INT.		87,8	77,6	-12%
GASOIL	MARINE GASOIL	B/N	34,2	27,0	-22%
		B/E	110,2	72,1	-35%
	GASOIL 50-S	B/N	0,2		-100%
	TOTAL GASOIL		144,7	99,0	-32%
AVIATION GASOLINE	100 OCTANE GASOL. AV.	B/N	3,3	2,9	-12%
		B/E	0,07	0,08	19%
	TOTAL AVIATION GASOLINE		3,37	3,0	-12%
JET A1	JET A1	B/N	3,1	3,1	-2%
		B/E	113,7	117,9	4%
	TOTAL JET A1		116,8	121,0	4%
GENERAL TOTAL			352,6	300,7	-15%

Other actions

The control system for public fleets (SISCONVE) kept growing along 2016, reaching 14.353 vehicles, 125 points of sales (stations), 7 franchisee tanker trucks, 17 own-consumption points and 21 tanker trucks from customers.

Other activities from 2016 to highlight:

- “Approaching study centers” program implementation. There was great interest from students in technical topics.

- Talks to customers in the supply chain and to corporate customers about new fuels with lower Sulphur levels and higher biofuel levels. Customers were trained regarding those fuels’ storage conditions and handling.

- Technical talks about Lubricants, Greases and Lubrication to customers and at study centers.

- Development of a brochure containing information about Gas Oil Handling and Storage. It includes recommendations to improve care and good practices when handling and manipulating fuels with bio-diesel. The brochure was distributed to franchisee service stations and corporate and state clients.

- ANCAP lubricants’ customers visits Program follow-up. 25 repair shops were visited, prioritizing official repair shops for brands endorsing ANCAP Lubricants, such as TOYOTA, SUZUKI, FIAT, IVECO, LIFAN, JMC, HOWO, HAIMA, and MAHINDRA.

- Continuity of the Plan to Ensure Quality and Technical Assistance about Lubricants in Service Stations

2017

2016 was the fifth year the refinery operated non-stop. The last maintenance break took place in 2011. It is recommendable for a refining plant to have a maintenance break every 5 years. In 2017, between mid-February and the end of May there will be a maintenance break at the refinery.

During this break some building works will take place to allow a 10 to 15% increase in the refinery’s production capacity. This will allow, in the long term, to reduce significantly the need to import products and to deal with an increase in future demand.

During this maintenance break supply will be completed with imported fuels. This will mean large challenges for the Energy Business Management due to the reception of oil vessels at Montevideo’s port.

Gasoil will be delivered directly at José Ignacio’s terminal, as it allows work with larger vessels. So as to make all this possible, crude will be cleaned from one of the crude tanks and from the duct in order to prevent crude from contaminating the gasoil.

Lubricants market

MARKET / In M3	PRODUCT SUBGRUP	2015	2016	VARIATION 2015 - 2016
INTERNAL MARKET	AUTOMOTIVE	4.516	4.639	1,6
	GREASE	126	120	-5%
	INDUSTRIALS	1.259	1.050	-17%
	MARINES	44	116	165%
TOTAL INTERNAL MARKET LUBRICANTS		5.944	5.925	0%
EXPORT. MARKET AND BLENDING	AUTOMOTIVE			
	GREASE			
	INDUSTRIALS	14	12	-14%
	MARINES	127		-100%
TOTAL EXPORTS AND BLENDING LUBRICANTS		141	12	-91%
TOTAL LUBRICANTS SALES		6.085	5.937	-2%



A wide variety of national and international business

Until 2016 the Diversified Business Management was in charge of managing the Portland cement, alcohols and agro-industrial business areas. It was also responsible for natural gas, exploration and production, business with Argentina and technical assistance. Those business areas were developed through the following companies: Cementos del Plata S.A., Pamacor S.A., Caba S.A., Alcoholes del Uruguay S.A., Conecta S.A., Gasoducto Cruz del Sur S.A., Petrouuguay, Gas Sayago S.A., Carboclor S.A., Ancsol S.A., Matriz (Technical Assistance and Services) S.A.. However, in August 2016 this management area stopped taking part in the productive aspects of the Portland Business Management even though it kept the responsibility for its commercial area.



Portland cement business

The Portland cement business area produces and sells hydraulic cements (the ones that use water to solidify) in the domestic and regional markets. It has three plants: two productive plants, one in Paysandú and the other in Minas, and a distribution plant in Montevideo. Since August 2016, Management has reported directly from the General Management and Directory.

Portland cement production begins by extracting limestone from quarries. ANCAP has permits issued by the National Mining and Geology Directorate (DINAMIGE) to extract from quarries in La- valleja and Paysandú.

The limestone is later transported to the plant to be processed into two different products. One is Regular Portland Cement (CPN 40) typically used in building work, and ANCAPLAST, used for making plasters or masonry. Cementos del Plata S.A. is in charge of distrib- uting and selling these products.

The Paysandú Plant has a 250.000-ton/year production capacity and the Minas Plant has a capacity of 300.000 tons of Clinker and 220.000 tons of cements. Clinker is an intermediate product, before cement. 80% of the Portland sales took place in the South of Rio Negro and 20% in the North.

Total production for 2016 was 319.466 tons. The Paysandú plant produced 156.949 tons and the Minas one produced 162.517 tons. 41% of cements were dispatched from the Manga Plant, 39% from Paysandú and 20% from Minas.





Sustainability plan

Developing a Sustainability plan for the Portland cement business has been a priority since August 2016.

A work team was set up and it analyzed around 15 restructure scenarios for the business until it reached a final one. Afterwards, costs were analyzed in detail and the Strategic Sustainability Plan was reached.

It was decided to keep the two plants in the provinces (Paysandú and Minas) open, to implement changes in the administrative management and to reduce costs in varied categories with the aim of reaching a balance point in 2018.

The objective for 2017 is to reactivate exports, as the plants have the capacity to supply the whole local market as well as to enter foreign markets.

In addition, new products will be developed such as filler cement, which contains a higher amount of limestone.

CEMENTOS DEL PLATA S.A.

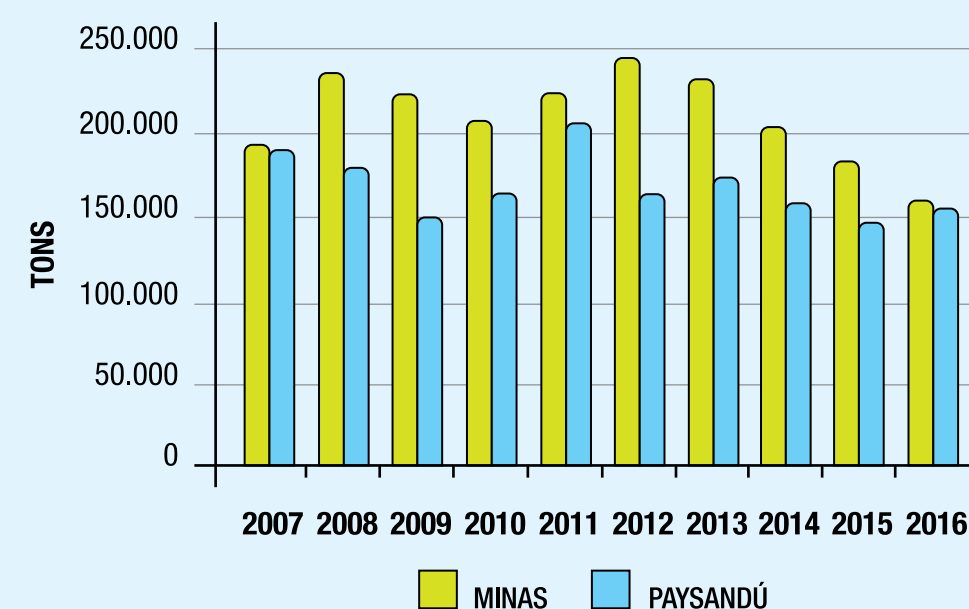
Cementos del Plata S.A. distributes and sells ANCAP's Portland cement products and still reports to the Diversified Business Management. ANCAP owns 99,8% of its stake.

The company produces and sells lime and it has a production plant in Treinta y Tres.

Most of its production is exported to Eletrobras CGTEE in Brazil to be used in its thermal electric generation plant. In July 2016 a 4th addendum to the original 2010 contract was signed.

Final lime exports for 2016 were 23.188 tons. The objective for 2017 is to fulfil the existing contract with Electrobras CGTEE and to find new clients so as to work at full capacity.

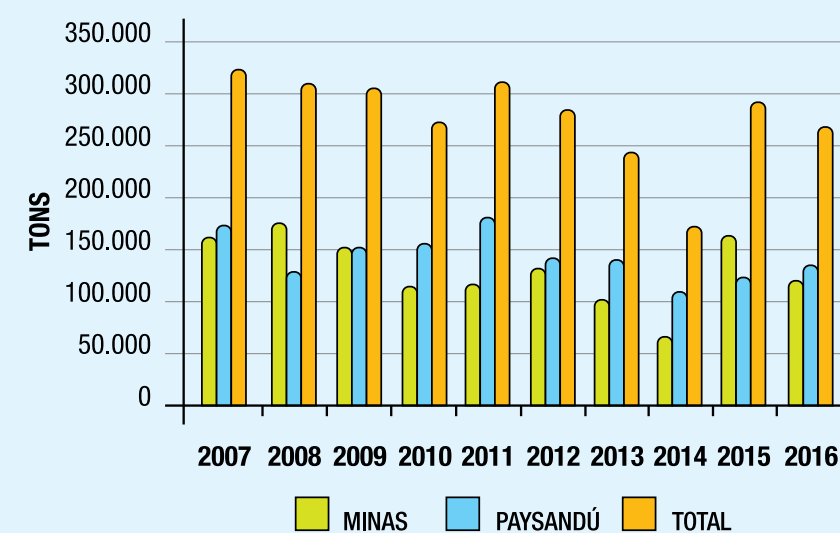
Portland cement production per plant



Portland cement production per plant (t)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MINAS	193.682	239.627	226.490	211.309	227.874	249.188	235.698	206.725	186.681	162.517
PAYSANDÚ	192.215	181.728	152.646	167.006	209.004	167.242	176.816	160.915	148.992	156.949
TOTAL	385.897	421.355	379.136	378.315	436.878	416.430	412.514	367.640	335.673	319.466

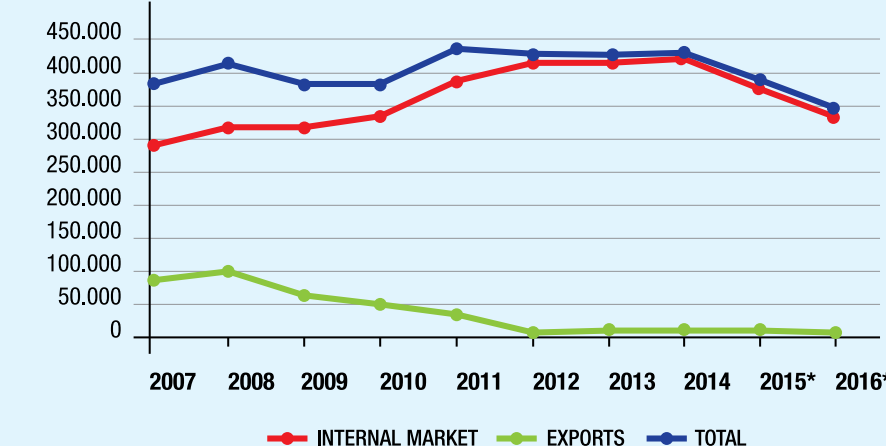
Clinker production per plant



Clinker production per plant (t)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MINAS	161.530	179.802	150.247	123.534	130.581	135.940	100.638	69.619	160.945	131.47
PAYSANDÚ	173.747	137.464	150.578	151.337	180.748	147.411	147.960	106.606	132.852	145.02
TOTAL	335.277	317.266	300.825	274.871	311.329	283.351	248.598	176.225	293.797	276.49

Internal market sales and cement exports
Total sales of cements



Internal market sales and cement exports (t)

ANCAP	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 *	2016 *
INTERNAL MARKET	296.944	322.406	318.375	337.588	397.668	416.509	420.725	422.282	377.300	339.330
EXPORTS	84.204	96.091	61.984	45.578	34.772	5.446	5.965	3.500	1.000	0
TOTAL	381.148	418.497	380.359	383.166	432.440	421.955	426.690	425.782	378.300	339.330

(*) Note: includes sales of the ANCAP Group made through Cementos del Plata, of cement not produced by ANCAP for 47,200 tons in 2015 and 15,760 tons in 2016

Agro-industrial business

Some objectives of the Agro-industrial business area are: maximizing the agro-industrial business value, developing and optimizing the bio-fuels business and leading and promoting research and development activities.

A second generation Bio-fuels Research Center was set up in 2016 in conjunction with LATU (Uruguay's Technological Laboratory). This required the purchase of some equipment, among which there is a biomass vapor explosion pretreatment piece of equipment that is unique in South America.

Two projects were launched with LATU. The first one, to generate capacities in hydrolysis processes and another to deal with ethanol production using eucalyptus globulus. The latter will be developed mainly along 2017. In addition, ANCAP kept working on research projects in agreement with the State University (Udelar).

Along 2016 monitoring continued for crops to be used by ALUR S.A. in biofuels and for agricultural and industrial production indicators for ALUR's business projects in Bella Union, Paysandú and Montevideo. ALUR S.A., in conjunction with Mining and Geology, promoted a business initiative for the cements area called "project for pH correction in soils". This is an initiative to be carried out with the collaboration of Cementos del Plata.

In addition, teachers, professors and students at Primary and Secondary Education, Udelar (Uruguay's State University), UCUDAL, ORT and IEMM (private universities) were given information and training regarding biofuels.

ALUR S.A.

It is a closed Plc whose majority shareholder is ANCAP. ANCAP owns 90.79% of its stake while PDVSA Uruguay Plc owns the remaining 9.21%.

Currently, ALUR S.A. is Uruguay's main biofuels, sugar and proteic flours producer.

It owns five industrial business projects:

- Engineer Mones Quintela Agro-industrial complex in Bella Unión (bioethanol, sugar, electricity and animal foods).
- Micro-distillery in Artigas (hydrated alcohol).
- Bio-ethanol plant Phase II in Paysandú (bioethanol and animal foods).
- Biodiesel plant in Paso de la Arena (biodiesel, glycerin and proteic flours).
- Biodiesel plant in Capurro (biodiesel and glycerin).

Offices and warehouses are located in Capurro's Industrial and Technological hub.

Governance

A new Board and a new General Manager took over in 2016. In addition, the Oleaginous and Cereals managements merged.

Finances

The company had a U\$S 247 million turnover in 2016. The Tax Office (DGI) allowed ALUR to deduct VAT in purchases associated to ethanol sales, which meant profits of around U\$S 16 million.

Production

367.705 tons of sugar cane in 7.559 hectares and 5.295 tons of sweet sorghum in 378 hectares were harvested and processed in 2016. There was a total production of 25.501 sq. m. of anhydride alcohol and 20.691 tons of sugar. Electric energy sales to UTE reached 12,788 MWh.

Environment

There were not any relevant environmental or major industrial safety accidents.

Commercial

There was a change in the tendency for sugars which resulted in an increase in industrial use sugars and a decrease in domestic consumption.

ANCAP's sugar sales for elaboration went up in 4,500 tons when comparing with 2015. Brown sugar sales increased in 9.5% and brown and white cubes in 60%.

In 2016 proteic flours and DDGS were over 133 thousand tons, which meant a 6.9% growth. Industrial alcohol from the Paysandú plant grew in volume and turnover in exports as well as in the domestic market. In 2016 3,653 square m were invoiced, which meant 1.98 million dollars.

Glycerin's turnover also had a 29% increase in 2016, reaching U\$S 6.5 million.

Human Resources Management

Two-year collective agreements were signed with the three industry's unions (SOCA, SEAP, Base Stiq Biodiesel) and with the rural union, Agroalur Bella Unión.

These agreements were aligned with the Executive Power's guidelines. On the other hand, there was a slight decrease in the headcount.

Supply

In the context of ALUR's MAS Bio Project, E15 and E85 gasoline pumps were set up in Montevideo and Bella Unión to be used with ALUR's own fleet.

The "ALUR S.A. Bella Unión Perimeter Safety and Access Control Project" was implemented. ALUR S.A. also worked on a plan to reduce its light vehicles fleet (cars, motorcycles and light trucks)





DIVERSIFIED BUSINESS MANAGEMENT

Exploration and Production

This management is in charge of hydrocarbons and other mineral energy resources' exploration and production (E&P) in Uruguay and abroad. It also provides technical advisory in E&P Geosciences and Engineering to other areas in ANCAP and to public institutions. Moreover, it designs and executes basic research projects.

Apart from the offshore and onshore exploration activities and the international operations (described below), opportunities for exploration and production in Uruguay were promoted in congresses, trade fairs and other international events.

There were remarkable advances in applying the Industry, Energy and Mining Ministry's decree to carry out Ronda Uruguay 3 (tender process aimed at exploring and exploiting hydrocarbons in the Uruguayan maritime platform area).

URUGUAY'S OFFSHORE exploration

In 2016 technical and administrative monitoring continued for exploration tasks stated in contracts signed by ANCAP and other companies.

The Raya X-1 drill was carried out in area 14, holding a world record in depth (3,404 m.). This drill was a success from the operational, safety and environmental perspectives.

Within the E&P Management several work teams were set up in order to coordinate activities regarding this major project.

They articulated the relationship between the areas of ANCAP involved in the project, TOTAL and other institutions involved (Customs National Directorate, National Ports Administration, National Environment Directorate, and Prefecture, among others). ANCAP's E&P staff participated all along the drilling process on board of the drilling vessel, Maersk Venturer.

Other 2016 events to remark regarding offshore were:

Multi-client contracts. A multi-client contract was signed with ION-GXT with the objective of carrying out a Seismic 2D Data Re-processing for the 2007 and 2008 Campaigns. U\$S 962,222 were received in sales dividends from multi-client contract data sales.

Exploratory operations and services. The second version of the Offshore Exploratory Operations in Uruguay Manual was revised and updated.

This manual contains ANCAP's guidelines, recommendations and requirements to design and execute offshore operations in Uruguay in a safe and environmentally sustainable way.

URUGUAY'S ONSHORE exploration

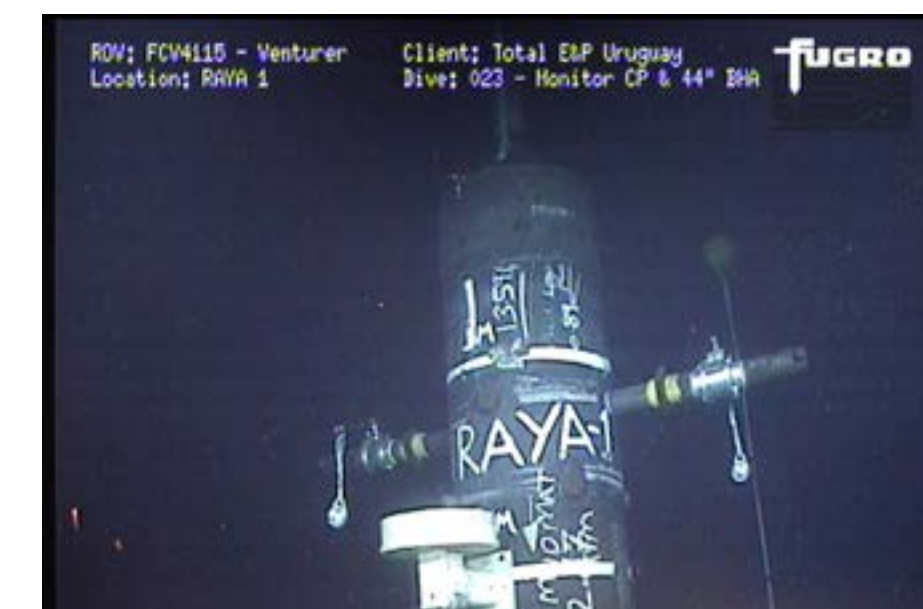
A Prospection Contract was signed with Campo Alegría Plc for the B4 area. As requested by Total, the B1 and B2 areas restitution was regularized and they were therefore freed.

Schuepbach Energy Uruguay began designing the drill and defining the geological objectives to be drilled for two exploratory objectives in each area: Salto and Piedra Sola.

In addition, two multi-client contracts were signed. The editing of Uruguay's exploratory drills' digital data was agreed with TGS and the other contract was signed with Geokinetics for the acquisition of a 2D seismic.

ANCAP introduced DINAMA the communication for a project to carry out up to three study drills in Bloque Cañada de los Burros, within phase 1 of the Northern Basin carbon exploration. Drilling for the San Diego E-1 stratigraphic drill started at the end of 2016.

Los Cuadrado E-1 stratigraphic drill was carried out in Bloque Santa Clara, reaching the basement at 357 m. deep.



DIVERSIFIED BUSINESS MANAGEMENT

International Operations

Argentina

Petrouruguay S.A. By the end of 2016 the process to sell the total participation (20%) in an exploitation area located in “Aguada de la Arena” natural gas and oil deposit (Neuquina basin) began. Area E-1 was also given up (Colorado Marina Basin) and the will to give up its 5% participation was ratified.

Other E&P events in 2016 to remark

Advisory. The Paraguayan State Oil Company (Petropar) and Panama’s Hydrocarbons Ministry were supplied with advisory services. Other State offices were also advised, such as URUGUAY XXI and COALEP (ANCAP technicians took part in the project to extend the Continental Platform’s external border). ANCAP also participated in the Inter-Ministry Hydrocarbons Technical Evaluation Commission composed by the Industry, Energy and Mining and the Housing, Land Planning and Environment Ministries.

Repository. In November 2016 a new Repository was opened. It is a minerals data center located in Capurro’s Industrial and Technological Hub.

Data management. The project to create and manage an E&P data base moved forward through the use of a geographic information system (SIG).

Research and Training. Regarding investigation, E&P participated in national and international congresses and technical conferences with the aim of spreading information about this management’s projects. Several articles were published in peer-reviewed journals and in industry-related congresses, such as AAPG, SEG and SPE.

The final version for the project: “Evaluation for the Hydrocarbons Potential in Uruguay’s Devonian Generative Rocks” was handed in.

In addition, the ANCAP-UdelaR agreement “Sediment deposits in the continental margin of Uruguay River deep marine environments: implications in hydrocarbons exploration” was signed.





DIVERSIFIED BUSINESS MANAGEMENT

sales to major consumers and distributors.

Natural gas produced by Petrouuguay S.A. in Aguada de la Arena deposit is sold in Argentina. Restrictions to imports set in Argentina have resulted in a decrease in that country's natural gas imports.

Due to the delay and close expiration date of the current exports contracts (end of April, 2017), ANCAP has begun negotiations for a new natural gas supply contract.

GASODUCTO CRUZ DEL SUR S.A.

Gasoducto Cruz del Sur S.A. main activity is to transport gas from Punta Lara, Argentina to Colonia, San José, Canelones and Montevideo in Uruguay. It supplies industries, distributors, and thermal-electric stations.

ANCAP's stake is 20%. Other shareholders are BG (operator), Pan American Energy and Wintershall.

Activity in the pipeline has been affected by Argentina's restrictions upon supply. However, such situation may change in case the re-gasification project is carried out.





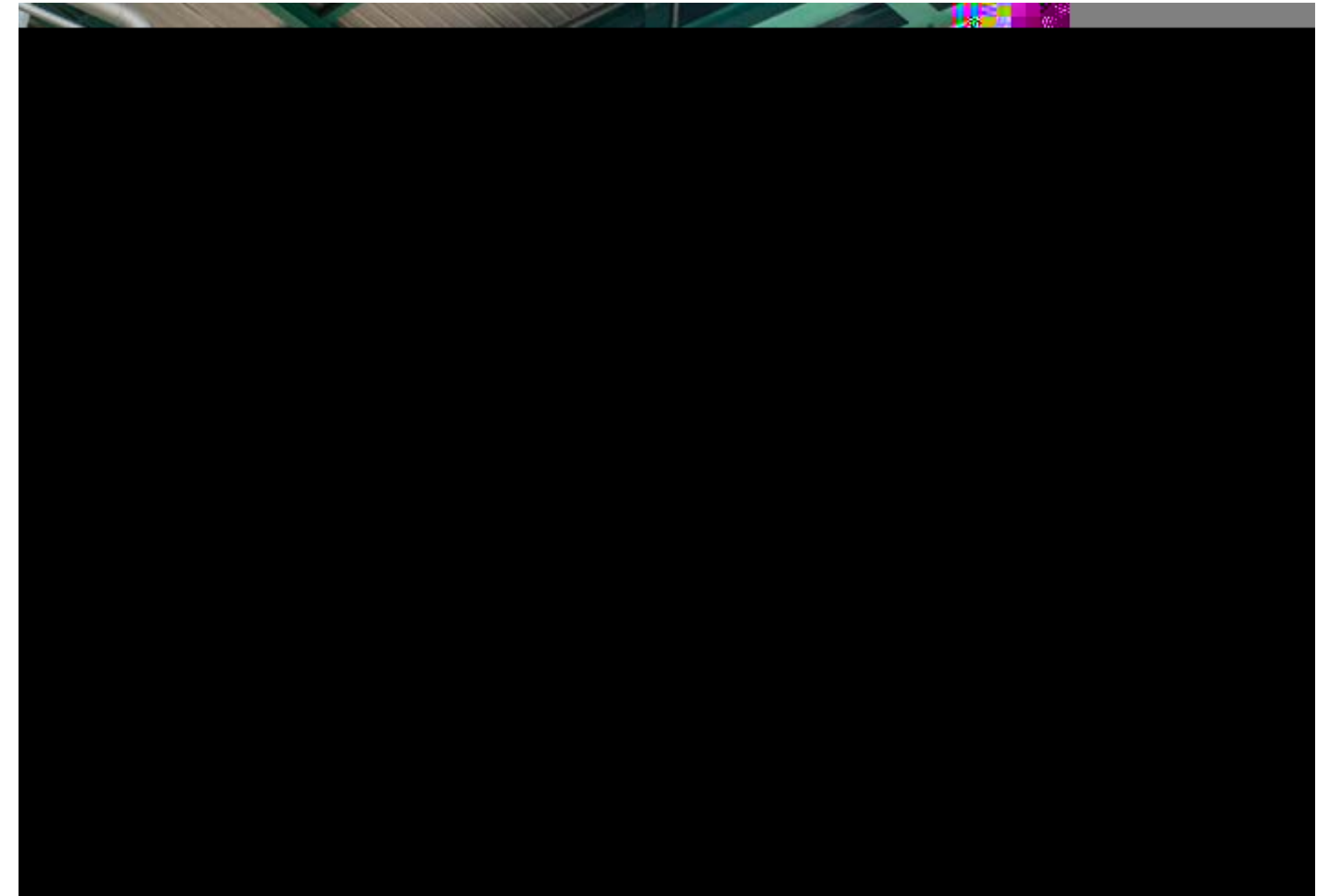
DIVERSIFIED BUSINESS MANAGEMENT

methodologically rigorous consulting, advisory, and technical assistance services.

The consultancy business kept developing along 2016, always following ANCAP's strategic guidelines. It developed interesting projects for ANCAP and its associated companies as well as for other State entities.

Restructure, preparation for the break and resuming processes

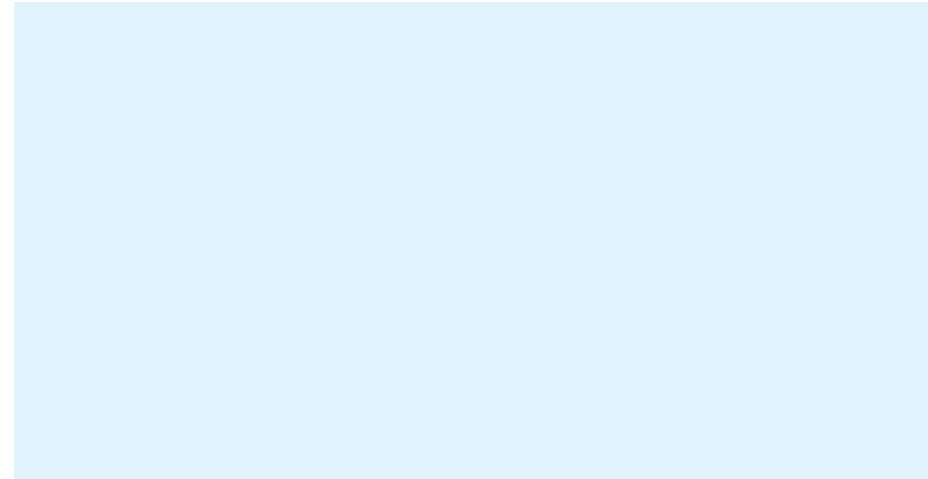
plant's break in 2017 and a more detailed description and normalization of the company's processes.



(PDP). This program is based on the idea that the State, as a purchaser, works as a great economic engine.

The aim is that ANCAP, while making beneficial purchases for the company, also helps the decentralized development of Uruguay by supporting small suppliers from the provinces.





ment areas with more staff.

Geographical and services diversity are their main characteristics. In addition, it has areas that could be supplied by external providers, such as cleaning, surveillance and internal logistics, and this makes it even more complex.

It is the aim for 2017 to work on defining a new General Services Model.





Processes and tools for strategy management

specifically responsible for managing the integral leading team for strategy monitoring.

STRATEGIC PLANNING MANAGEMENT



Financial Statements



SUMMARISED DESCRIPTIVE STATEMENT OF MAIN VARIATIONS IN ANCAP’S & SUBSIDIARIES FINANCIAL STATEMENTS FOR THE FISCAL YEAR ENDING ON DECEMBER 31ST 2016.

By December 31st 2016 ANCAP's total assets amounted to \$u 57.607.150.345 - 10.35% below the previous year. The aforementioned figures mean a fall of \$u 6.651.898.719.

The total variation in assets can be explained by a 15.27% decrease in long-term assets (\$u 6.325.219.377) and a 1.43% decrease in current assets (\$u 326.679.342).

Long-term assets went down by \$u 6.325.219.377 because of: i) lower value in deferred tax assets (\$u 1.824.149.950) and ii) a decrease of \$u 4.392.623.808 in the Company's Property, Plant and Equipment balance.

Variations in Deferred Tax Assets are a consequence of temporary differences between accounting and tax bases in assets and liabilities and also of accumulated tax losses by December 31st 2015.

When calculating Deferred Tax at the fiscal year-end 2016, the temporary differences that lay behind the variations between the accounting and tax base for assets and liabilities were taken into account. The main consequences of those variations are an increase in the taxable margin for Fixed Assets as well as the acknowledgment of decay in the Portland Cement and Cane, Cereals and Oleaginous business sectors.

The recognition for deferred tax that took place in 2015 arose mainly from a recovery of accumulated tax losses which, in turn, had occurred after the passing of law 19.368. This law takes increases in Net Assets as Gross Profits when calculating the Tax on Economic Activity and when tax losses from the previous fiscal year are below the current fiscal year's taxable income, such surplus will not be subject to tax.

The fall in Property, Plant and Equipment can be explained as follows:

i) Acknowledging a \$ 3.620.759.155 depreciation in the value of the Portland Cement business assets. By December 31st 2016 and within the 36th International Accounting Standard, an important depreciation in the Portland Cement business assets was granted by considering two main factors: a) ANCAP's investment plan limitations which meant not investing in production lines and therefore keeping the current production scale for the years to come; b) a change in sales forecasts for ANCAP's products in the region. When bringing both factors together, the sales forecast scope for the following years resulted lower than in previous financial statements. This evaluation was carried out analyzing the assets' revenue generation unit by means of calculating an estimated cash flow for the aforementioned segment minus an 8.5% rate.

The cash flow assumes maintaining the current local market share and forecasts a 2.5% annual increase in demand. In addition, it considers a moderate amount of exports to regional markets and an important cost-cutting plan.

ii) Also within the scope of the 36th International Accounting Standard, ANCAP acknowledged some decay in the Cane, Cereals and Oleaginous business assets. Such fall came as a consequence of limitations in ANCAP's sales volumes for the next years. Each asset's Revenue Generating Unit was analyzed calculating the current net cash flow value for each segment minus a 7% rate. Cash flows' assumptions include: maintaining production and sales levels for bio-fuels set for 2017 in a context of falling prices and committing to improve management, reduce costs and cut prices, as a consequence. This analysis resulted in a \$u 838.882.444 decay in assets.

The decrease of \$u 326.679.342 (1.43%) in current assets arises from a range of changes:

i) The Inventories balance went down by \$u 1.672.173.341 (12.15%) when comparing it with 2015. Such decrease is a consequence of falls in ANCAP's Inventories (\$u 398.586.676) and in ALUR's inventories (\$u 991.172.261). Regarding ANCAP, it was the result of a reduction in raw materials average costs (lower than production costs). This meant lower values of Finished and In Progress Products by the fiscal year-end 2016.

Changes in ALUR's inventories took place due to modifications in the production strategy that resulted in a reduction in raw materials inventories (Sorghum and canola).

ii) Other investments –including derivatives- went down by \$149.684.068 (79.99%). This comprises Term Deposits to December 31st 2016 from Petrouruguay SA (\$u 116.901.189) and changes in that company's Mutual Funds (\$u 40.060.000)

iii) There was an increase of \$ 851.262.018, (22.86%) in Commercial Loans and Other Accounts Receivable. Within this increase, there are \$u 503.147.368 from ALUR's tax credits as the DGI (Tax Office) allowed the company to deduct VAT in purchases regarding ethanol sales.

iv) When comparing them with 2015, Advance Payments were reduced by \$u 253.814.176 (29.18%). This was a consequence of ALUR's policy not to grant Advance Payments to cane producers (2016) together with an increase in the forecast for Advance payments.

v) Cash and Cash Equivalents went up in \$u 915.785.884 (21.47%)

as a result of an increase of this item in ALUR (\$u 410.619.857); there were no delays in ANCAP's collection and this allowed the company to have better account balances when comparing them with 2015. In addition, there was an increase of \$u 369.180.539 in ANCAP as a result of collecting around \$ 1.101.000.000 in adjusted rate payments from UTE.

ANCAP's total liabilities fell by \$u 22.488.277.726 (38.33%) when comparing them with the previous fiscal year.

This decrease is a consequence of ANCAP's capitalization that reduced financial debts in \$u 24.029.014.433. Such capitalization included cancellations of debt (\$u 18.856.707.058 from MEF -Ministry of Economy and Finance- and around \$u 3.784.000.000 from other financial institutions). Furthermore, ALUR reduced its financial debts in \$u 802.777.942

Commercial debts and other debts went up in \$u 1.390.638.435. \$ 3.157.994.952 resulted from an agreement signed by ANCAP and DGI (Uruguay's Tax Office) for fines on overdue payments for imports of crude and derivatives. This increase was counterbalanced by a reduction in UTE's advance payments (\$u 1.271.542.724).

On June 7th 2016 ANCAP requested an inspection from DGI regarding ANCAP's tax payments on imports of crude oil and derivatives from January 1st 2007 to May 30th 2016. As a result, the tax office concluded that even though ANCAP has no tax debts, it owes \$u 2.829.567.691 in fines for late payments and \$u 3.157.994.952 in late fees (\$ 3.157.994.952 in total). On December 29th 2016 a resolution was passed to acknowledge the results of this inspection and to approve the Inspection Statement and a payment agreement for the aforementioned amount.

Assets

Capital increased in \$ 15.683.193.851 after capitalizing ANCAP's debt with the Ministry of Economy and Finance (\$u 18.856.707.058). That amount comprises the net income tax for \$u 3.173.513.207. Law N° 19.368 passed on February 4th 2016 authorized the Executive Power to capitalize ANCAP in up to UI 5.712.381.810 by cancellation of a debt that the Entity had with the Ministry of Economy and Finance. Such debt had been generated under laws n°18.965 from August 30th 2012 and N° 19.339 from August 26th 2015.

On February 2nd 2016 the Ministry of Economy and Finance on behalf of the Uruguayan State, ANCAP and DUCSA signed a COD contract for UI 5.840.159.519 (worth \$u 18.856.707.058). This amount included a capital of UI 5.712.381.810 plus accrued interests. This way, the State cancels ANCAP's debt as well as Security Interest

pledged as collateral.

In compliance with ordinance N°81 from Tribunal de Cuentas (Accounts Tribunal) we inform that the reserves stated in Assets and exposed in the Statement of Changes in Net Assets are for the concepts below:

The reinvestment reserve includes the investments exemptions reserve (art 447 from Law n° 15.903) and by December 31st 2016 had remained at \$ 1.252.629.057, the same as the year before. Along fiscal year 2016 there were no reserves under this concept as there had been no after-tax profits by December 31st 2015. The Exchange reserve covers every currency Exchange difference in financial statements.

Along fiscal year 2016 there were no contributions to General Revenues. ANCAP's net bottom line for the fiscal year ending on December 31st 2016 showed \$u 313.981.513 in profits, with losses of \$u 121.554.636 arising from non-controlling interest.

ANCAP's group Operative revenues for 2016 were \$u 87.021.227.692 which meant a 1.95% increase in turnover (\$u 1.664.110.657).

Total sales went down in around 3%.

Sales in the local market increased in \$u 2.466.976.223 as a result of larger sales volumes and current average prices. Within the main products, and compared to the previous year, gasoline sales went up by 6.1% and gasoil by 0.8%. Exports climbed in \$u 245.166.025 while bunker sales decreased in \$u 1.048.031.591.

Discounts and taxes went up by \$u 2.666.508.937 due to: i) \$u 947.730.762 reported to IMESI (Specific Internal Tax) coming from an increase in the gasoline sales within the local market; ii) \$u 1.654.779.491 in discounts after a rise in profits and discounts in this period; iii) a \$u 67.310.811 contribution to the Transportation Trust Fund (from an increase in gasoil sales and from the amount per liter contribution)

Sales costs went down in \$u 6.200.493.529 mainly because of falling prices of crude, derivatives and biofuels as well as a decrease in total sales volumes of around 3%.

In 2016 the gross margin (Gross revenues / Net revenues) was 27.00% while in 2015 it had been 17.25%.

A final consideration regarding operative results: their main variation

took place in the Administration and Sales Expenses and Other expenses items.

The Administration and Sales Expenses fell by 8.14% (\$u 597.567.357) mostly as a consequence of changes in Taxes, fees and contributions which showed a net decrease of \$u 260.926.564 (24.13%). In addition, the Accounts Uncollectible forecast for Pluna (\$u 605.604.622) was written off.

The aforementioned decrease in Taxes, fees and contributions was a result of ALUR's reported fall of \$ 526.122.726 by the fiscal year-end 2016. Such reduction happened after a tax reassessment, as the Tax Office had allowed VAT deductions in purchases related to ethanol sales. Such reduction contrasted with ANCAP's \$u 254.230.185 increase in income tax.

Even though income tax forecasts did not show significant changes from one year to the next, the reported difference lays in income tax advance payments from previous years that were made effective in 2015.

In contrast with the previous year, the line Other Expenses increased in \$u 2.109.071.353 (35.17%). This item takes in decay in the Portland cement and Cane segment (\$u 3.620.759.155) as well as in Cereals and Oleaginous (\$u 838.882.444). The previous year there had been an acknowledged decay for the Portland cement segment of \$u 4.043.000.000. Moreover, this item includes \$u 3.157.994.952 in fines that resulted from ANCAP's requested inspection on June 7th 2016 from DGI regarding tax payments in connection with crude oil and derivatives imports.

Net Financial Results fell by 93.62% (\$u 6.416.664.861). Such variation resulted from exchange fluctuations; in 2015 those fluctuations meant losses of \$u 7.411.381.312 while in 2016 they brought about profits for \$u 636.797.113. Such fluctuation was a consequence of a weakened position of dollar against peso Uruguayo and its impact on the company's liabilities expressed in dollars.

Interest losses went down in \$u 691.227.809 due to ANCAP's debt capitalization together with a decrease in interests that resulted from an anticipated debt pay-off to PDVSA in September 2015. The anticipated debt pay-off mentioned before also turned into \$u 2.344.098.083 in financial income profits in 2015.

Finally, the changes in Income Tax Results (\$ 3.891.761.914) are mainly a product of Deferred Tax profits mentioned before in this text (variation in assets).



ANCAP

Consolidated Statement of Financial Position as of December 31, 2016

In Uruguayan pesos

	Note	Dec -16	Dec -15
ASSET			
Non-Current Asset			
Property, plant, and equipment		29,076,484.392	33,469,108.200
Intangible assets and capital gain		741,228.648	885,301.639
Biological assets		-	-
Commercial credits and other bills to collect		203,232.621	184,897.973
Investment properties		76.25	

Table 1
Annual average price of crude oil cost and freight (u\$\$s per barrel)

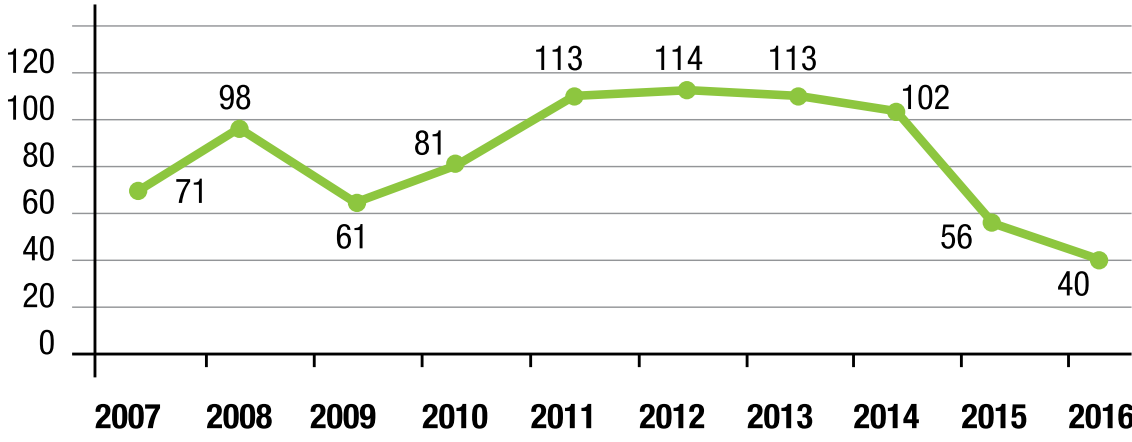
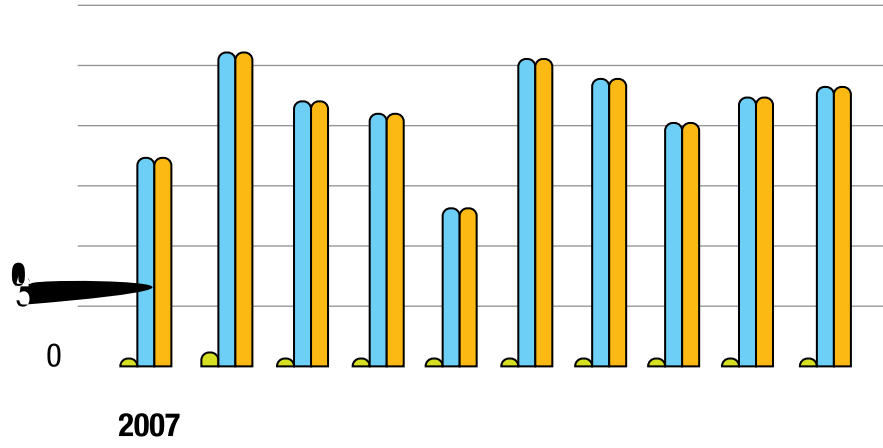


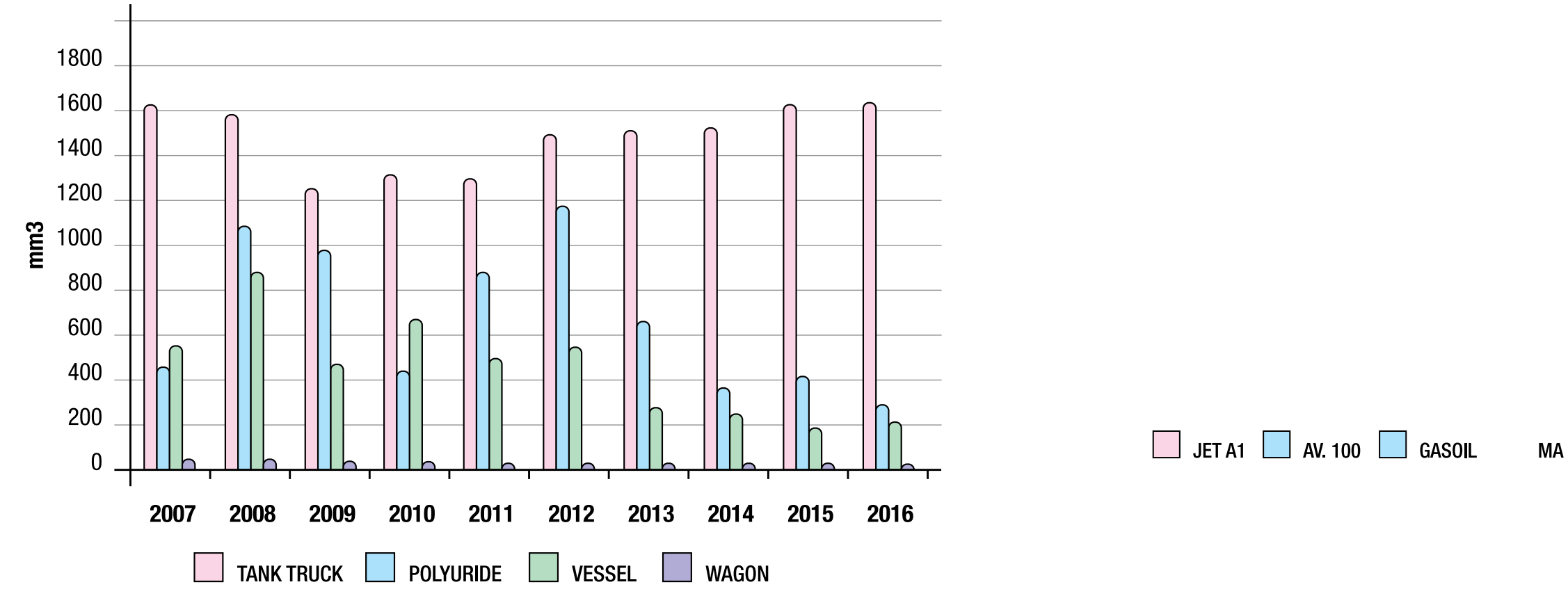
Table 2
Maritime transport of crude oil (in thousands of m3)



Maritime transport of crude oil (in thousands of m3)										
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
NATIONAL FLEET(*)	0	0,21	0	0	0	0	0	0	0	0
LEASE VESSEL	1.640	2.574	2.210	2.096	1.329	2.538	2.482	2.003	2.233	2.325
TOTAL	1.640	2.574	2.210	2.096	1.329	2.538	2.482	2.003	2.233	2.325

(*)Corresponding to purchases transported by vessel b / n

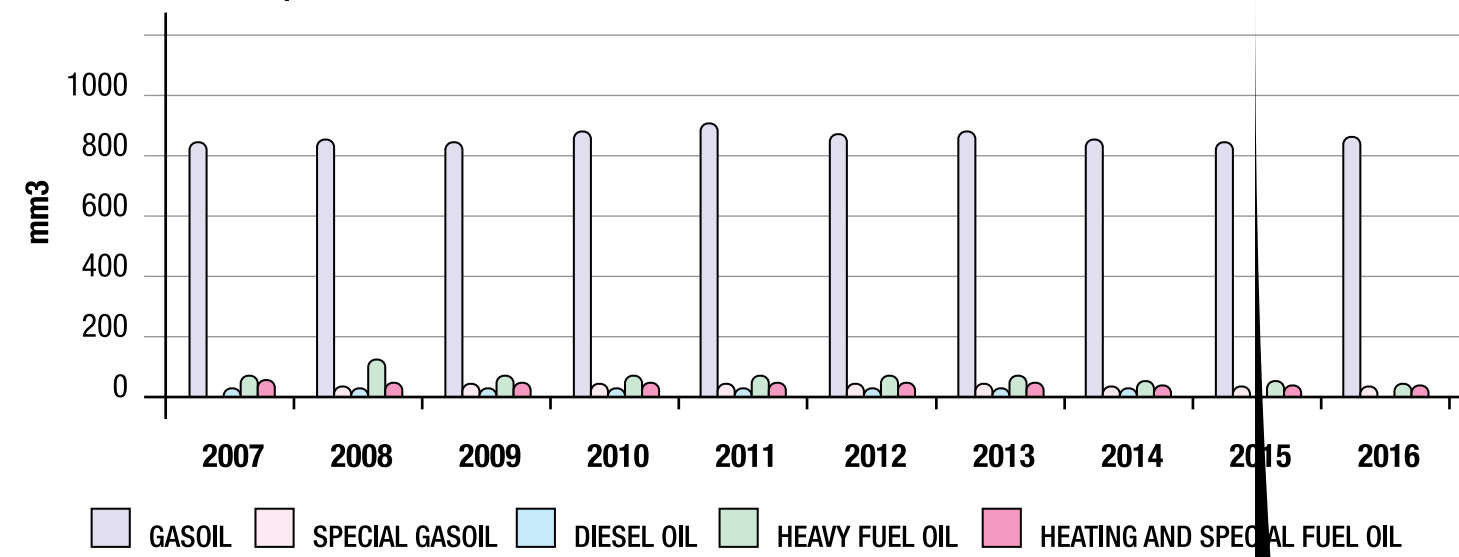
Table 5
Out of products from La Teja and La Tablada



Sales by product output from La Teja and La Tablada (in thousands of m3)

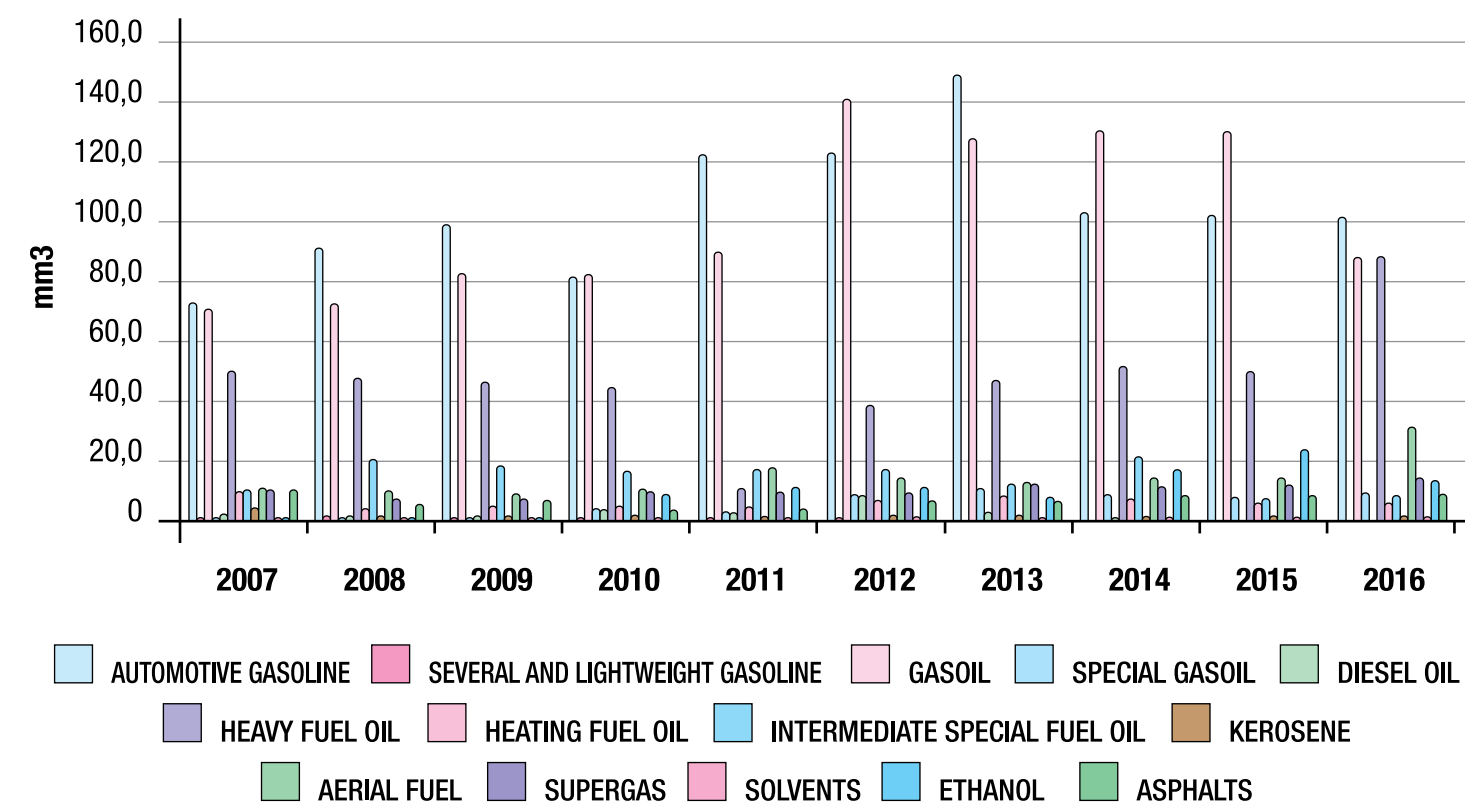
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TANK TRUK	1.615	1.590	1.261	1335,5	1.329	1.461	1.526	1.559	1.620	1.628
POLYURIDE	468	1.076	983	436	898	1.195	679	374	419	295
SHIP	565	879	468	692	508	550	271	235	196	213

Table 9
Consumption of several fuels



Consumption of country fuels (in thousands of m3)

[illegible]

Table 10
Product existence

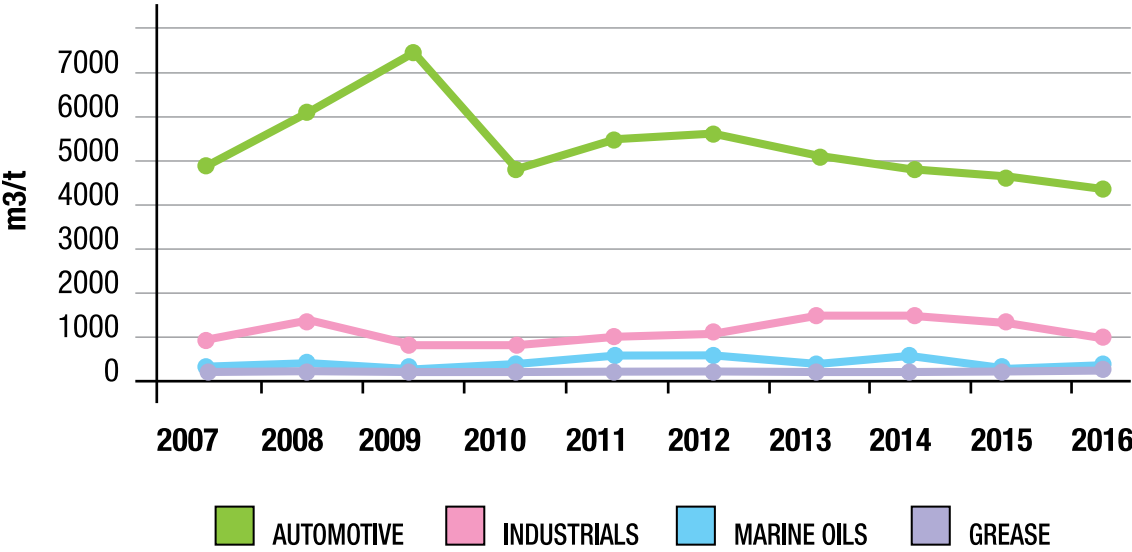
Existence of products as of december 31 (in thousands of m3)

[illegible]

Producto	País	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Turpentine	Argentina		1,00								
AVGAS 100/130	Brazil			2,38	4,96		0,18	4,07	1,99	1,99	1,98
AVGAS 100/130	EEUU					4,02	2,19			1,98	
AVGAS 100/130	Argentina			1,20		2,37	0,23		0,09		
AVGAS 100/130	Holland								2,04		
Asphalt	Brazil	1,76		0,30							
Asphalt	Spain										
Asphalt	EEUU					13,41				3,85	4,69
Butane	Costa Rica				10,92		2,98				8,90
Butane	Chile		1,50	6,28			3,46		3,48		
Butane	Argentina				4,07		3,00	19,26		3,45	0,11
Butane	Brazil		2,00	2,50			2,00				

Figure 1. The effect of the number of trials on the number of correct responses. The number of correct responses was significantly higher than the number of incorrect responses for all conditions. Error bars represent the standard error of the mean.

Table 12
Lubricant production



2

AUTOMOTIVE TOTAL

Production of lubricants (in m3 / t)											
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
AUTOMOTIVE	4.974	5.967	6.420	4.956	5.302	5.412	5.186	4.961	4.754	4.416	
INDUSTRIALS	987	1.325	797	758	917	1.109	1430	1.491	1.383	1.087	
MARINE OILS	191	222	189	462	468	281	399	168	113		
GREASE	137	142	163	135	145	146	149	123	139	123	
TOTAL	6.289	7.656	7.569	6.202	6.826	7.135	7.046	6.974	6.444	5.739	



Administración Nacional de Combustibles Alcohol y Portland

Central office:

Paysandú and Brig. Gral. Juan Antonio Lavalleja Avenue

Telephone number: +598 (2) 1931

www.ancap.com.uy

Editorial and graphic production:

www.elpaso.com.uy