



# 2013



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



# INDICE

# 2013

Autoridades .....	4
Mensaje del Presidente .....	8

<b>1, Negocios Energéticos..... 14</b>	<b>3. Servicios Compartidos ..... 58</b>
1.1 Mercado Interno de Combustibles	3.1 Recursos Humanos
1.2 Mercado Internacional de Combustibles, Importaciones y Exportaciones	3.2 Medio Ambiente, Seguridad Industrial y Gestión de Calidad
1.3 Mercado Bunker de Combustibles	
1.4 Mercado de Lubricantes comercializados por ANCAP	
<b>2. Negocios Diversificados ..... 32</b>	<b>4. Planificación Estratégica ..... 70</b>
2.1 Portland	4.1 Planificación y Desarrollo
2.1.1 Planta Paysandú	4.2 Oficina de Proyectos
2.1.2 Planta Minas	4.3 Presupuesto de Gestión y Presupuesto Público
2.1.3 Planta Manga	4.4 Innovación y Gestión del Conocimiento
2.2 Agroindustrial	
2.2.1 Alcoholes del Uruguay (ALUR S.A.)	
2.3 Exploración y Producción	
2.3.1 Trabajos exploratorios en el Offshore Uruguay	
2.3.2 Trabajos exploratorios en el Onshore Uruguay	
2.4 Operaciones Internacionales	
2.5 Gas Natural	
2.5.1 Gasoducto Cruz del Sur S.A.	
2.5.2 Conecta S.A.	
2.5.3 Montevideo Gas S.A.	
2.5.4 Planta Regasificadora (Proyecto GNL del Plata)	
2.6 Negocios en Argentina	
2.7 Alcoholes	
2.8 Asistencia Técnica y Servicios S.A.	
	<b>5. Secretaría General ..... 78</b>
	<b>6. Controles.....86</b>
	<b>7. Auditoria .....94</b>
	<b>8. Relaciones Institucionales y Comunidad .....100</b>
	8.1 Comunicaciones Corporativas
	8.2 Responsabilidad Social Empresaria
	8.3 Prensa y Relaciones Públicas
	8.4 Comunicaciones Internas
	<b>9. Estados Contables .....110</b>
	9.1 Resumen de los Estados Contables
	9.2 Estados Contables

Sr. José Coya



Lic. Raúl Sendic



Soc. Germán Riet



## Directorio

Presidente	Lic. Raúl Sendic Sr. José Coya	(hasta 16/10/2013) (desde 31/10/2013)
Vice Presidente	Soc. Germán Riet	
Director	Prof. Juan Gómez	
Director	Sr. Carlos Camy Cra. Elena Baldoira	(hasta 5/3/2013) (desde 14/3/2013)
Director	Sr. Juan Justo Amaro Ing. Juan Máspoli	(hasta 25/10/13) (desde 25/11/2013)

## Comité de Dirección

Integración:

Lic. Raúl Sendic  
Sr. José Coya  
Ing. José Pastorino  
Ing. Gerardo Marcelli  
Sr. José Coya  
Dra. Elena Silva  
Cr. Carlos Marichal

Presidente de ANCAP  
Gerente de Negocios Energéticos  
Gerente de Negocios Diversificados  
Gerente de Servicios Compartidos  
(desde 31/10/2013)  
Gerente de Planificación Estratégica

El Comité de Dirección tiene el apoyo permanente del Gerente de Recursos Humanos Ec. Hubert Arbildi y es coordinado por el Secretario General Dr. Miguel A. Tato

Secretario General  
Prosecretario General  
Gerente de Controles  
Gerente de Auditoría  
Gerente Relaciones Institucionales y  
Comunidad

Dr. Miguel A. Tato  
Esc. Rafael Brum  
Dr. Víctor Ermida  
Ing. Alejandro Paolini  
Sr. Pablo Bernengo

Sr. Juan Justo Amaro



Sr. Carlos Camy



Prof. Juan Gómez



Cra. Elena Baldoira



Ing. Juan Máspoli



## Gerencias

### Gerente de Negocios Energéticos

Ing. José Pastorino

Gerente de Comercio Exterior

Ing. Nunzia Spagna

Gerente de Refinación

Ing. Mauro de Camilli

Gerente de Logística

Ing. Eduardo Lurner

Gerente de Comercialización

Cra. Susana Puga

Gerente de Lubricantes

Ing. Denise Akiki

Gerente de Mantenimiento e Ingeniería

Ing. Diego Irabedra

Gerente de Planificación y Control

Ing. Ventura Croce

### Gerente de Negocios Diversificados

Ing. Gerardo Marcelli

Gerente de División Portland

Ing. Juan Romero

Gerente de Planificación

y Logística de Portland

Cr. Eduardo Milano

Gerente de Planta Minas

Ing. Luis García

Gerente de Planta Paysandú

Ing. Luis Etcheverry

Gerente de Negocios en Argentina

Ing. Alejandro Stipanovic

Gerente de Exploración y Producción

Dr. Héctor De Santa Ana

Gerente de Gas Natural

Ing. Quím. Ruben Schiavo

### Gerente de Servicios Compartidos

Sr. José Coya – Dra. Elena Silva

Gerente de Recursos Humanos

Ec. Hubert Arbildi

Gerente de Servicios Jurídicos

Dr. Leonardo Bianchi

Gerente de Tecnología de la Información

A/S Sergio Pi

Gerente de Económico Financiera

Cra. María del Carmen Giraldez

Gerente de Compras

Dra. Elena Silva

Gerente de Medio Ambiente,

Seguridad y Calidad

Ing. Mariela Fresia

Gerente de Servicios Generales

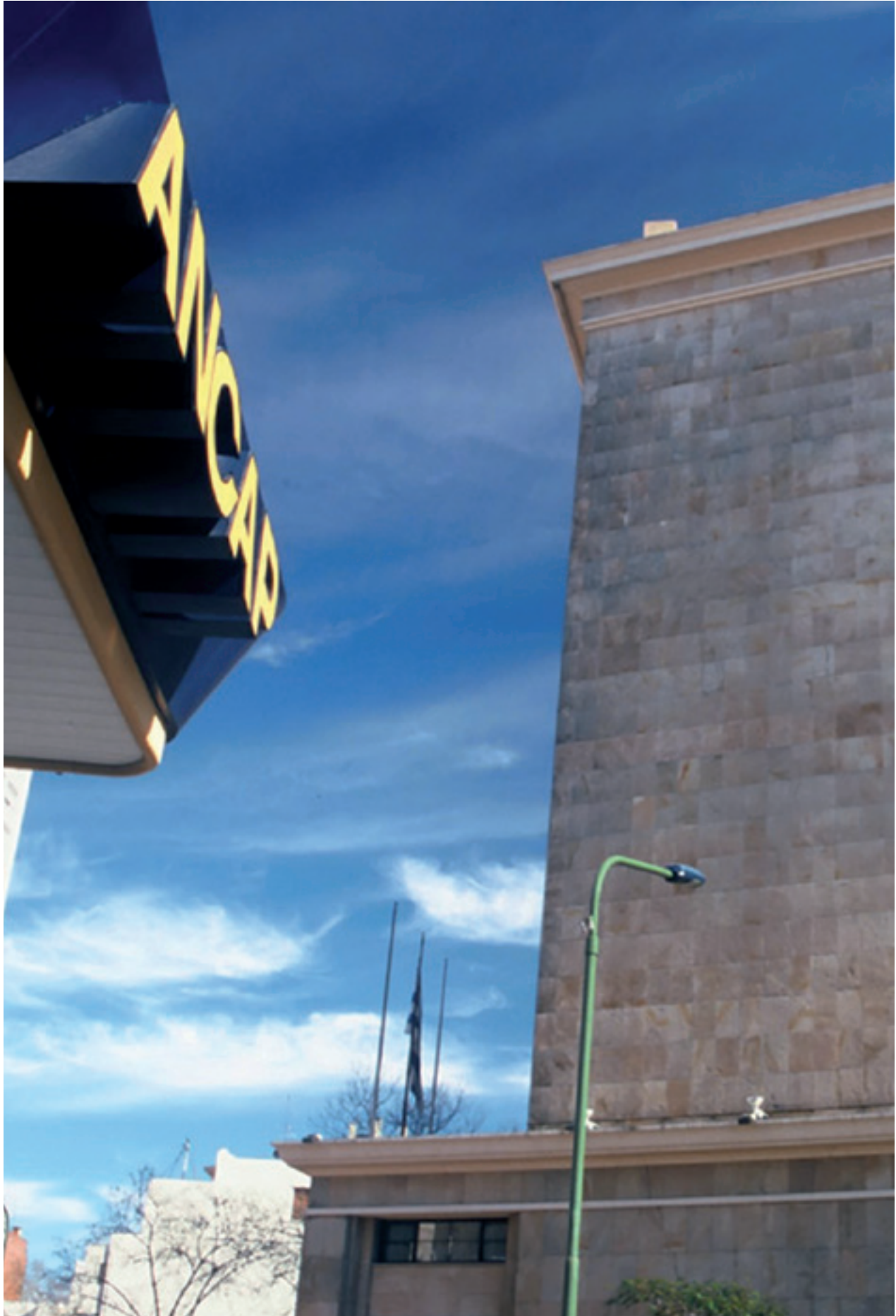
Sr. Javier Cousillas

### Gerente de Planificación Estratégica

Cr. Carlos Marichal

Gerente de Planificación y Control Estratégico

Ing. Miguel Rabosto



# Mensaje del Presidente

Este año ANCAP cumplió 82 años y -además del orgullo que significa poder celebrarlo- tomar conciencia de ello, nos pone delante el gran desafío de mantener y proyectar nuestra empresa de enorme consideración para el Uruguay y los uruguayos.

La contribución al desarrollo productivo y social del País ha sido el principal objetivo estratégico de ANCAP a lo largo de su historia, y para cumplirlo -como hasta hoy- y sobre todo para proyectarlo al futuro, es necesario promover ciclos de cambios profundos que sienten las bases de un nuevo impulso al desarrollo.

Estamos finalizando en mi opinión, el tercer ciclo virtuoso de esta naturaleza en ANCAP; el primero se relacionó con la creación de la empresa y el análisis estratégico fermental sobre el establecimiento de

una visión nacional para los recursos energéticos, el segundo; en la década de los años 1950-1960 con la apuesta firme al proceso de refinación local duplicando la capacidad de producción de la refinería; con el surgimiento de la fábrica de azúcar en El Espinillar, el Instituto de Química Industrial y la fábrica de cemento en Minas; y el tercero, a partir del 2005 que marca un hito fundamental desde el punto de vista del despliegue de las políticas públicas en materia energética con una mirada integral sobre el país, plasmada particularmente en ANCAP con la elaboración y ejecución de un Proyecto Estratégico muy ambicioso en cuanto a los niveles históricos de inversiones y cambio organizacional.

En este sentido, y refiriéndonos sólo al 2013, merece destacarse que el activo no corriente tuvo un incremento de \$ 5.445.099.929 como consecuencia del avance en importantes inversiones, entre las que principalmente se encuentran: el proyecto de Gasoil y Gasolina de bajo azufre, la reconversión de las plantas de portland y las plantas de Biodiesel y Bioetanol.



Concretamente en el proyecto de Gasoil y Gasolina de bajo azufre, en el año 2013 se realizó una inversión del orden de \$ 1.159.906.727; las obras en el negocio portland implicaron una inversión de \$ 1.614.544.203, y en las correspondientes a las plantas relacionadas con Biocombustibles, \$1.824.836.069.

Estamos transitando el camino para establecer una nueva empresa, estamos despegando en un modelo de madurez que seguramente permitirá posicionar a la empresa a la altura del futuro desarrollo del Uruguay.

Un breve y sintético repaso de nuestras principales líneas de negocio y servicios, da cuenta de ello.

## Negocios Energéticos

El total de **combustibles** comercializados en el mercado interno experimentó una variación positiva del 5% respecto al año 2012 (excluido ventas a UTE para generación).

En lo que refiere a los productos blancos, este crecimiento acompaña el importante crecimiento del parque automotor de nuestro país.

Por su parte la familia del **gas licuado de petróleo** (GLP), alcanzó un 6% de crecimiento con respecto al período anterior; mientras que en los productos negros, se destaca el aumento en el volumen de ventas del fuel oil medio y del fuel oil pesado (5% y 1% respectivamente) vinculado principalmente al crecimiento de su uso en ciertas industrias que lo han demandado como energético en función del crecimiento de sus exportaciones en el período.

En el caso de los **solventes** si bien en algunos de ellos creció el volumen de ventas, en otros disminuyó, razón por la cual no hay en ese segmento un crecimiento durante 2013.

En cuanto a los volúmenes totales comercializados de **Asfaltos**, se observa un alto crecimiento que llegó al 38% en virtud de las demandas vinculadas al Plan anual de Obras Viales.

En lo que refiere a la comercialización total de los productos **bunkers**, la misma mostró una caída del 8%, la que se explica mayormente por la disminución observada en los productos de aviación, principalmente Jet A1 bandera extranjera que cayó 22%, debido a la salida durante 2013 de la Aerolínea IBERIA.

Por último con relación a esta unidad de negocios, cabe destacar que en materia de **lubricantes** de nuestro sello, se mantuvo la Certificación en Calidad UNIT-ISO 9001 2000, obtenida en julio del año 2005, lo cual garantiza el compromiso de la Alta Dirección así como también de todo el personal para cumplir con la política de calidad definida.

El sello ANCAP continúa siendo líder del mercado interno de lubricantes, con una participación de mercado del 35% aproximadamente. El total de ventas a dicho mercado alcanzó los 6.500 m<sup>3</sup> en el año.

Como es sabido desde mediados del año 2007 los lubricantes del sello TEXACO son distribuidos en Uruguay por el grupo ANCAP, por lo tanto, bajo la misma Red de Estaciones de Servicios conviven las dos líneas de lubricantes. Con esta apreciación, el total de lubricantes vendidos por el grupo ANCAP alcanza un 54% del mercado.

También en el mercado de exportaciones y blending de lubricantes, se constata un crecimiento del 42%, debido particularmente a la vigencia de contratos de blending para la región.

## Negocios Diversificados

### Portland

El volumen del mercado uruguayo del cemento en 2013 registró un incremento del 1,02%.

Las ventas totalizaron 426.690 toneladas de cemento, el 98,6% de las mismas dirigidas al mercado interno y el 1,4% a la exportación.

Las exportaciones fueron de 5.965 toneladas de cemento con destino a Argentina.

Se mantuvo, la certificación de calidad UNIT, a través del cumplimiento de las respectivas normas para los tres tipos de cementos que elabora ANCAP.

Se avanzó en el denominado Proyecto Cal en el Departamento de Treinta y Tres, ejecutado a través de CEMENTOS DEL PLATA S.A., la comercializadora de ANCAP de la que tiene el 99,25% de su paquete accionario.

La producción de cal por medio de un horno vertical, como primera etapa, entró en operación en marzo del pasado año dedicando su producción a la exportación hacia Brasil.

En lo que refiere a nuevos proyectos, se destaca en Paysandú la continuación de la obra civil y montaje del equipo correspondiente al sistema de preparación y quemado en los hornos de combustible sólido (carbón mineral y coque de petróleo), adquirido a la firma F.L. Smidth; en tanto en Minas, se continuó el avance de la obra civil y montaje de la nueva línea de producción semiseca, que incluye la utilización de combustibles sólidos como carbón mineral y coque de petróleo.

En nuestra Planta de expedición en Manga, fueron instaladas cuatro líneas de descarga de camiones de cemento a granel, las que permitirán recibir cemento a granel como una alternativa adicional al transporte por vía férrea.

Se construyó una pileta de decantación para la retención de sólidos sedimentables que contribuye a la sensible mejora de los efluentes de la planta; y se prevé el desarrollo de dicho enclave como polo logístico del negocio Portland a los efectos de agilizar y mejorar la operativa. En este sentido, se comenzó la fase final de elaboración de las bases para la contratación de una empresa que realice las obras correspondientes al nuevo diseño de planta.

### **Agroindustrial y ALUR S.A.**

En el marco de convenios con la UDELAR, se comenzó a trabajar en el período en proyectos de investigación, tales como: Evaluación del aceite de microalgas viables en la región para la producción de biodiesel; Producción de Biobutanol combustible a

partir de sorgo dulce; Producción de biocombustibles líquidos a partir de gas de síntesis proveniente de biomasa forestal; Gas de síntesis obtenido por gasificación catalítica de residuos forestales e Impacto de la inclusión de cultivos energéticos y/o uso de los residuos para la producción de etanol sobre la productividad y la calidad del suelo.

En lo que respecta a ALUR S.A., se incrementó la producción de biocombustibles en sus plantas industriales totalizando a final del año más de 65 millones de litros, lo que supone un incremento del 50% respecto al 2012.

Se consolidó la producción y venta de productos menores y subproductos tales como glicerina, alimento animal y energía eléctrica, aportando a la diversificación y consolidación del negocio.

La venta de azúcar sufrió una baja en volumen del 10% y en el entorno del 17% en facturación, aunque se mantiene la participación de mercado. Se logró un aumento de los productos como son azúcar rubio y endulzante con estevia. Se lanzó una nueva presentación de azúcar monoporción (stick) buscando incrementar la participación en dicho mercado.

Los ingresos operativos netos medidos en pesos crecieron un 38% respecto al 2012. La facturación bruta se situó por encima de los 170 millones de dólares.

En términos de ingresos brutos medidos en dólares, un 66% corresponde a biocombustibles, 13% al mercado del azúcar, 9% a harinas proteicas y el restante 12% a otros productos como glicerina, insumos a productores, etc.

Con respecto a los nuevos proyectos, se puso en marcha la nueva planta industrial de biodiesel Fase II de Capurro; la que actualmente produce a capacidad nominal y con productos en especificación.

Se completó en diciembre el 35% de la construcción de la Planta Bioetanol Fase II (Paysandú), previéndose el comienzo de las pruebas de producción para el último trimestre de 2014.

## Exploración y Producción

En el marco de las actividades de la Ronda Uruguay II, continuó el seguimiento técnico y administrativo de las tareas exploratorias estipuladas en los contratos suscritos entre ANCAP y las empresas petroleras BG, BP, Total y Tullow Oil, a través de comités de administración y auditorías. Se coordinaron con todas las autoridades y actores del país involucrados las operaciones marítimas desarrolladas a efectos de dar cumplimiento a los planes de trabajo comprometidos. Se han realizado aproximadamente el 80% de los trabajos exploratorios comprometidos, en particular los referentes a Sísmica 3D.

En lo que refiere a la Ronda Uruguay 2009, cumplidos los compromisos de operaciones exploratorias, se continuó con las tareas de evaluación; y se llevó cabo una campaña de 1.984 Km<sup>2</sup> de Sísmica 3D, lo que representó una inversión adicional a lo comprometido por contrato de 30MMUS\$.

Cabe destacar que bajo administración propia, por contrato con empresas de servicios o en un rol fiscalizador de las operaciones realizadas por empresas petroleras, ANCAP está presente en todas las operaciones de exploración y producción que se realizan en el offshore.

En el on shore, se desarrolló actividad exploratoria en diez áreas ubicadas en la Cuenca Norte. En seis de dichas áreas la actividad se desarrolló a través de contratos celebrados entre ANCAP y empresas petroleras y en las cuatro restantes, ANCAP fue la operadora.

Por su parte, en lo que refiere a operaciones internacionales, se continuaron las operaciones llevadas a cabo en la República Argentina a través de Petrouuguay S.A. -sociedad en cuyo paquete accionario participa ANCAP directamente en un 61,12% e indirectamente (a través de ANCSOL S.A.) en un 38,72%, siendo el restante 0,16% propiedad de la Corporación Nacional para el Desarrollo- en el Área de "Aguada de la Arena" en la Cuenca Neuquina y en la Cuenca "Colorado Marina"

## Gas Natural

Este negocio comprende la importación, transporte y comercialización de gas natural a grandes consumidores y a las distribuidoras.

Como bien es sabido, en los últimos años la importación de gas natural desde Argentina se ha visto disminuida por las restricciones a las exportaciones impuestas por las autoridades de dicho país.

Estas restricciones afectan grandemente las actividades de **Gasoducto Cruz del Sur S.A.** (en la que ANCAP participa con un 20%) cuyo principal objeto es el transporte de gas natural desde Punta Lara - Argentina hasta los Departamentos de Colonia, San José, Canelones y Montevideo, centrales termoeléctricas y las dos distribuidoras locales de gas por cañerías.

Esta situación de restricción se espera revertir a partir del segundo semestre del año 2015 con la entrada en operación de la Terminal Regasificadora del Plata en las proximidades de Puntas de Sayago.

En **Conecta S.A.** (en la que ANCAP participa en un 45%) y cuya actividad principal es la distribución de gas por cañerías en todo el país con excepción del departamento de Montevideo. Se hicieron esfuerzos en la expansión de las ventas con inversiones en paquetes comerciales que permitieron cumplir con los objetivos planteados, conectándose grupos de viviendas (cooperativas y edificios nuevos). Se tendieron 13 km de red, totalizando 425 km. En particular 2.7 km se tendieron para atender el corredor industrial de Canelones ruta 101, del Aeropuerto Internacional de Carrasco a Pando, donde se conectó a las empresas Megapharma y Calister.

Estas obras se realizaron con altos estándares de calidad y seguridad reflejados en la ausencia de accidentes laborales (2215 días libres de accidentes).

Al cierre del ejercicio se alcanzó un número de 5.055 clientes (incremento de 8.3% respecto al año anterior). En algunas ciudades el crecimiento fue muy alto, llegando a un 33% en Colonia.

En lo que refiere a **Montevideo Gas S.A.** (empresa distribuidora de gas por cañerías en Montevideo controlada por Petrobras), se ha estado negociando la participación de ANCAP como accionista, acuerdo que se estima puede quedar concretado durante 2014.

Por otra parte, alineado con el objetivo de aumentar la participación del gas natural en la matriz energética nacional -establecido en la política energética del Poder Ejecutivo- y avalada por la Comisión Multipartidaria de Energía, se ha decidido la instalación de una Planta Regasificadora de gas natural licuado (GNL) en el país (**Planta Regasificadora Proyecto GNL del Plata**)

En este marco, ANCAP participa con UTE en partes iguales en la empresa Gas Sayago S.A., que gestionará la mencionada Planta para la recepción, almacenamiento y regasificación de gas natural licuado y cuya ubicación estará en las inmediaciones de Punta Sayago, 4 km al oeste del Puerto de Montevideo.

Esta obra comprende el dragado del canal de acceso, la construcción de escolleras de protección y muelles para el atraque de los barcos metaneros, el alquiler de una unidad combinada de almacenaje y regasificación, con una capacidad de regasificación de 10:000.000 m<sup>3</sup>/día y la construcción de un gasoducto de interconexión.

Culminada la etapa de licitación y selección de ofertas, con fecha 1° de octubre de 2013 se firmó un contrato de prestación de servicios de recepción, almacenamiento y regasificación de GNL entre Gas Sayago S.A y RIKLUR COMPANY S.A. (GDF Suez). Este contrato estaba condicionado a la obtención de la Autorización Ambiental Previa por parte del Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente, que se obtuvo el 24 de octubre de 2013. Se estima que a partir del segundo semestre de 2015 comenzará la operativa de despacho de gas natural en forma provisoria a través del buque Neptune, con capacidad de almacenamiento operativa de 130.000 m<sup>3</sup> de GNL. El mismo se reemplazará a fines del año 2016 por un buque definitivo construido por los astilleros Daewoo de Corea del Sur, de la clase Qmax, con una capacidad operativa de almacenamiento de 240.000 m<sup>3</sup> de GNL.

Durante 2013 se iniciaron contactos con proveedores de GNL a fin de asegurar el suministro en forma coordinada con el desarrollo de la planta.

## **Negocios en Argentina**

Pese a un resultado bruto positivo de U\$S 12 millones de dólares con una facturación de más de U\$S 115 millones, CARBOCLOR S.A. arrojó una pérdida de U\$S 4,9 millones.

La empresa conserva elevado prestigio en los mercados que participa, manteniendo una porción dominante en la oferta de solventes oxigenados en Argentina y Uruguay (a través de CABA S.A.) y una presencia relevante en Chile, Paraguay y Brasil. En este último país, el isopropanol de Carboclor representa el 70% de las importaciones y un 40% del mercado total de ese producto.

Se logró la recertificación bajo la norma OSHAS 18001 y se superó la auditoría de vigilancia para las normas ISO 14001 (medio ambiente) y 9001 (calidad). En cuanto a la salud ocupacional, nuevamente se observó una disminución de los índices accidentológicos en frecuencia y gravedad, manteniendo el objetivo anual en un dígito y menor a uno.

Para el año 2014, se prevé la formulación de un nuevo plan estratégico en coordinación con el corporativo de ANCAP y en conjunto con CABA S.A. En dicho plan, CARBOCLOR S.A. profundizará su orientación de empresa logística y comercial con actividades industriales, basada en la diversificación y en alianzas locales y regionales.

Con respecto a CABA S.A., se registró un crecimiento de 9% en el volumen del negocio de Masivos: alcoholes, solventes envasados, y repelente, incluyendo un crecimiento de 6% en volumen de bebidas, en un mercado estable.

La innovación jugó aquí un papel, facturando casi un millón de dólares de productos nuevos (definidos como productos incorporados a partir del ejercicio anterior) por segundo año consecutivo.

Se finalizó la remodelación del Parque de Tanques de Solventes que permite no sólo el almacenamiento de estos productos en el predio Capurro, sino también la realización de mezclas con valor agregado (disolventes).

En materia de Responsabilidad Social Empresarial, se continuó desde CABA S.A. con la actividad "Iudicium" iniciada en el 2012, orientada a la educación en el consumo responsable de bebidas con alcohol.

Se volvió a obtener la Certificación ISO 9001 para el negocio de alcoholes y solventes por parte de UNIT.

Como se aprecia, el crecimiento y el desarrollo hacia otro concepto de empresa se afianza día a día, no sólo en el desarrollo de los negocios y en las nuevas inversiones, sino en la mejora de la gestión a través de distintas herramientas enfocadas en los recursos humanos; en la mejora de nuestros procesos internos; en la mejora de nuestra perspectiva para mirar la empresa con sentido estratégico con instrumentos modernos de análisis de los futuros escenarios posibles, a través de la prospectiva.

Nos ha tocado asumir la Presidencia de esta enorme y querida empresa desde octubre del pasado año cuando para abrazar otros destinos dejara su lugar nuestro compañero Raúl Sendic.

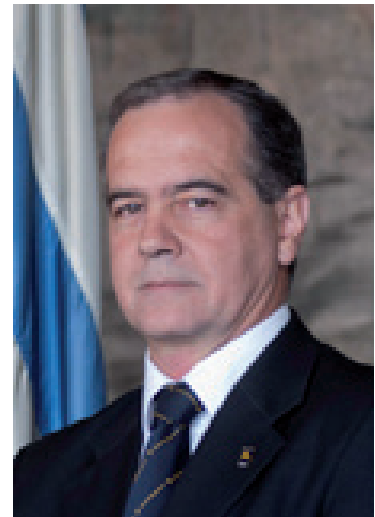
Provengo de la estructura de ANCAP a la que pertenezco desde 1980 cuando ingresé siendo un joven y esperanzado estudiante.

Desde entonces ninguno de los hitos por los que atravesó ANCAP en uno u otro sentido, me fue ajeno; y, como expresé, asumí la Presidencia con el más alto compromiso y por qué no, con un enorme orgullo y responsabilidad, consciente del desafío de los tiempos y la complejidad de la empresa.

Durante mi mandato impulsaremos el desarrollo del área financiera de la empresa; procuraremos alcanzar el reperfilamiento de la deuda en dólares; impulsaremos la modernización de las relaciones laborales; el desarrollo de las actividades en exploración y producción; y el apoyo a un proceso de fidelización y desarrollo de proveedores nacionales, pensando en una empresa y en un país que son distintos y que requieren de recursos preparados y de la movilización y empleo de las capacidades locales.



José Coya  
Presidente



# 1. Negocios Energéticos

# 1.

- 1.1 Mercado Interno de Combustibles
- 1.2 Mercado Internacional de Combustibles, Importaciones y Exportaciones
- 1.3 Mercado Bunker de Combustibles
- 1.4 Mercado de Lubricantes comercializados por ANCAP

## Negocios Energéticos



## 1.1 Mercado Interno de Combustibles

El total de combustibles comercializados en el mercado interno experimentó una variación positiva del 5% respecto al año 2012 (excluido ventas a UTE para generación).

En la familia de los combustibles blancos se registró un crecimiento del 4% en el total del período mencionado. Dentro de este grupo de productos, las gasolinas crecieron un 7%, el gas oil creció un 2%, correspondiendo un 6% para el gas oil 50S y un 2% para el gas oil común.

Para las gasolinas, se destaca un aumento importante en el volumen comercializado, el cual acompaña el crecimiento del parque automotor en el país. Tal como el gas oil -en sus dos tipos automotores- acompañó el crecimiento de la actividad productiva del país, en este período. Actualmente el mercado de gasolinas está abastecido por la gasolina super 95 SP, que creció en este período un 8% y la gasolina Premium 97 SP, que creció un 21%, absorbiendo entre ambas el mercado que dejara la gasolina Especial 87 SP, discontinuada en el 2012.

La familia del gas licuado de petróleo (GLP), alcanzó un 6% de crecimiento. El Propano aporta un crecimiento del 28%, el Butano un 10%, mientras que el Supergas, principal componente, creció un 1% respecto al período anterior.

# 1. Negocios Energéticos



<b>Mercado Interno de Combustibles (en litros)</b>						
Familia	Lineas	Productos	Total Año 2012	Total Año 2013	Variación 2013-2012	
G.L.P	BUTANO	BUTANO DESODORI- GARRAFA DE 45	145.340	160.000	10%	
		BUTANO	145.340	160.000	10%	
	PROPANO	PROPANO INDUSTRIAL	12.024.600	18.670.640	55%	
		SUPERGAS GRANEL	35.902.857	42.478.214	18%	
		PROPANO	47.927.457	61.148.854	28%	
	SUPERGAS	SUPERGAS	179.984.539	181.079.919	1%	
		SUPERGAS	179.984.539	181.079.919	1%	
	G.L.P.			228.057.336	242.388.773	6%
BLANCOS	GAS OIL	GAS OIL 50-S	27.367.149	29.030.920	6%	
		GAS OIL COMUN	876.698.276	894.886.659	2%	
		GAS OIL	904.065.425	923.917.579	2%	
	GASOLINAS	ESPECIAL 87 S.P.	14.075.420	-2.507	-100%	
		PREMIUM 97 S.P.	51.627.949	62.566.961	21%	
		SUPER 95 S.P.	566.079.347	611.387.331	8%	
		GASOLINAS	631.782.716	673.951.785	7%	
	QUEROSENO	QUEROSENO ILUMINANTE	9.758.236	9.462.052	-3%	
		QUEROSENO	9.758.236	9.462.052	-3%	
	BLANCOS			1.545.606.377	1.607.331.416	4%
NEGROS	DIESEL OIL	DIESEL OIL	784.627	45.531	-94%	
		DIESEL OIL	784.627	45.531	-94%	
	FUEL OIL	FUEL OIL MEDIO	31.881.019	33.539.394	5%	
		FUEL OIL PESADO	75.159.238	75.784.259	1%	
		FUEL OIL	107.040.257	109.323.653	2%	
	FUEL OIL INT.	F. OIL INTER. 180 CST	0	262.663	0%	
		F. OIL INTER. 380 CST	591.071	1.457.596	147%	
		FUEL OIL INT.	591.071	1.720.259	191%	
	NEGROS			108.415.955	111.089.443	2%
	SOLVENTES	AROMATICOS	AGUARRAS	2.739.110	2.823.648	3%
HEXANO COMERCIAL			518.829	408.974	-21%	
AROMATICOS			3.257.939	3.232.622	-1%	
DISOLVENTES		DISAN	143.096	143.501	0%	
		SOLV.11 97	30.183	58.227	93%	
		DISOLVENTES	173.279	201.728	16%	
QUEROSENO		BASE INSECTICIDA	110.110	104.398	-5%	
		QUEROSENO	110.110	104.398	-5%	
SOLVENTES			3.541.328	3.538.748	0%	
ASFALTOS		CEMENTOS	ASF. 150/200 GRANEL	3.503.251	6.027.058	72%
	ASF. AC-20 GRANEL		29.291.924	41.603.550	42%	
	CEMENTOS		32.795.175	47.630.608	45%	
	DILUIDOS	ASF. MC1 GRANEL	6.412.454	6.106.524	-5%	
		ASF. RC2 GRANEL	7.405.193	10.458.856	41%	
		DILUIDOS	13.817.647	16.565.380	20%	
	ASFALTOS			46.612.822	64.195.988	38%
Total General			1.932.233.818	2.028.544.368	5%	

En lo que respecta a los productos negros, se destaca que el diesel oil se discontinuó a partir de abril de 2013, motivo de la baja del 94%. Los fuel oil volvieron a crecer en volumen de ventas, en 5% el fuel oil medio y 1% el fuel oil pesado para el total del año 2013. Éste último debe su crecimiento mayoritariamente a su uso en las Industrias del Portland y de Conaprole, que han crecido en producción y exportaciones.

El volumen de ventas de los productos solventes no presentó crecimiento en el total del año 2013, a pesar de que algunos de ellos sí los presenta, como: Aguarrás 3% y Solvente 1197 93%. El Hexano Comercial y el Base Insecticida sufrieron caídas de 21% y 5% respectivamente.

En cuanto a los volúmenes totales comercializados de Asfaltos, se observa un alto crecimiento en el total del año 2013, llegando a un 38%, dado el Plan anual de Obras Viales realizado en el año, según las reales

necesidades viales y de infraestructura planteadas para todo el país. La evolución histórica revela un incremento sostenido del consumo de combustibles en el país.

Por su parte, en lo que refiere a la generación de energía eléctrica, los volúmenes de fuel oil y gas oil vendidos a UTE presentan un descenso total del 51% en el total. Las abundantes lluvias que mantuvieron altos los niveles de agua en las represas hidroeléctricas, los aportes energéticos de parques eólicos y otros energéticos alternativos, favorecieron el menor uso de estos combustibles.

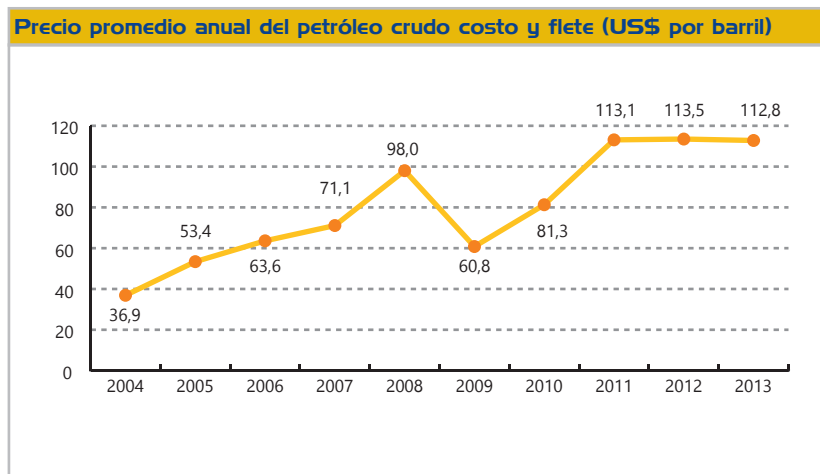
Mercado UTE con destino a generación energética					
Familias de Productos-Miles de M3	Líneas de Producto	Productos	Total Año 2012	Total Año 2013	Variación 2013-2012
BLANCOS	GAS OIL	GAS OIL COMUN	560.1	283.5	-49%
	Total GAS OIL		560.1	283.5	-49%
Total BLANCOS			560.1	283.5	-49%
NEGROS	FUEL OIL	FUEL OIL MOTORES	116.2	54.2	-53%
		FUEL OIL PESADO	351.2	162.5	-54%
	Total FUEL OIL		467.4	216.7	-54%
Total NEGROS			467.4	216.7	-54%
Total General			1027.6	500.2	-51%

## 1.2 Mercado Internacional de Combustibles, Importaciones Y Exportaciones

En el ámbito del mercado internacional el año mostró una tendencia estable en el precio del petróleo.

El precio del barril de referencia Brent dtd promedio fue U\$S 112,8 frente a U\$S 113,5.

El promedio anual revela gran estabilidad en los últimos tres períodos.



Se importaron 641.300 m3 de derivados, de los cuales 201.000 correspondieron a combustibles para generación térmica. Los 440.300 m3 restantes correspondieron a importaciones para complementar la demanda del mercado interno.

Continuó el contrato de suministro con PDVSA en el marco del acuerdo energético firmado entre la República Bolivariana de Venezuela y la República Oriental del Uruguay, complementando el suministro con crudos provenientes de Yemen, Nigeria, Reino Unido y Angola.

### Importación y exportación

El volumen de crudo adquirido durante el año fue de 15.609.000 bbls, volumen levemente inferior a 2012 (16.067.000 bbls). El transporte de crudo se realizó por buques arrendados en su totalidad.

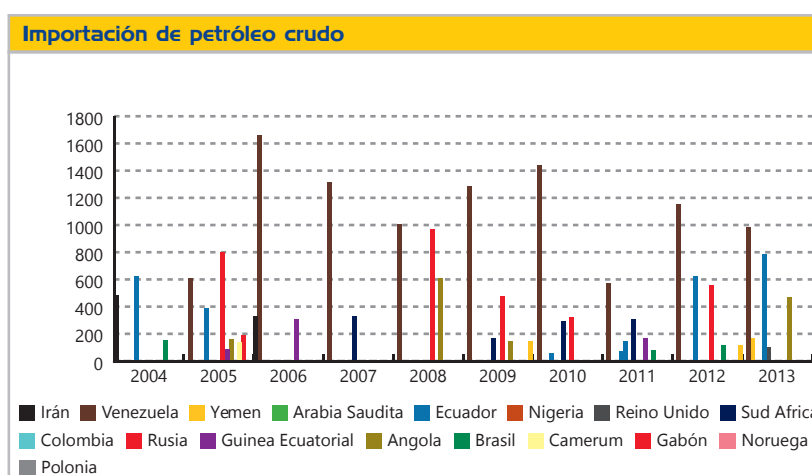
El suministro de petróleo crudo clasificado por origen se distribuyó de la manera siguiente:

- 39,2% de Venezuela, correspondiente al contrato de suministro con PDVSA
- El resto se adquirió en el mercado spot, 6,6% a Yemen, 31,5% a Nigeria, 18,8% a Angola y 3,9% a Reino Unido.

Las exportaciones estuvieron asociadas a los excedentes de refinería y totalizaron 93650 m3.

El volumen exportado mostró un fuerte descenso respecto a 2012, lo cual revela una producción mas ajustada a la demanda interna. Estos excedentes se distribuye entre fuel oil 62000 y naftas 29000.

Exportaciones (en miles de m3)										
Producto	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Jet A1			1		1		1			
Nafta petroquímica										
Fuel oil		14,25				24	35	52	27	62
Naftas varias	433	395,28	291	229	331	182	238	64	110	29
Fuel oil Ute						22				
Solvente 11-97										
Gas licuado, Propano, Butano	3,885	11,6	9	7	10	6	14	5		
Gasolina liviana										
Queroseno										
Gas oil	3,94	47,02		15		3	1	4	30	2
Aguarrás										
TOTAL	440,825	468,15	301,124	251,457	342	188	290	125	167	94



Importaciones de derivados por país (en miles de m3)											
Producto	País	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aguarrás	Argentina	0,2				1,0					
AVGAS 100/130	Brasil						2,4	5,0		0	4,1
AVGAS 100/130	USA								4	2	
AVGAS 100/130	Argentina	48,1	15,9				1,3		2	0	
Asfalto	Brasil	0,9			1,8		0,3				
Asfalto	España								13		
Butano	Costa Rica							10,9		3	
Butano Desodorizado	Brasil							27,4		0	
Butano	Chile					1,5	6,3			3	19,3
Butano	Argentina							4,1		4	8,4
Butano	Brasil					2,0	2,5			8	
Butano Desodorizado	Argentina							0,2	0	0	1,3
Butano	Usa	0,1	0,2	0,1	2,9		5,9	6,1		21	
Diesel oil	Brasil										0,2
Diluyente fuel oil	Argentina										
Diluyente fuel oil	Brasil										
Eco supra	Argentina										
Fuel oil	Argentina	17,1	26,6	26,2		44,0	57,0	15,8	3		
Fuel oil	Brasil	55,8	78,5	326,5	212,4		274,0	143,7	65		
Fuel oil	Caribe										4,0
Fuel oil	Italia										
Fuel oil	Holanda	39,4									
Fuel oil	Venezuela										
Fuel Oil Botnia	Brasil					44,0			29	38	
Fuel Oil Ute	Brasil					232,0			271	356	38,2
Fuel oil especial	Argentina										136,2
Gas oil especial	EEUU						9,1				
Gas oil	Arabia (Península)					13,0	18,8				
Gas oil	Bahrain							39,5			
Gas oil	Argentina	28,2	71,4	126,2	148,8	33,0	33,6	23,6	70		
Gas oil	Brasil		42,9	94,7	217,2	35,0	282,0	31,8	55		
Gas oil	Canadá						20,5				
Gas oil	Caribe	14,0		17,0							
Gas oil	Colombia								46		
Gas oil	Curazao								14		
Gas oil bajo azufre	EEUU							5,9	25	16	
Gas oil	EEUU		26,0	33,8	15,9	40,0	126,7	364,5	358	56	
Gas oil	Francia							16,1			
Gas oil	Georgia								8		
Gas oil	Holanda				29,8		49,6				
Gas oil	India										
Gas oil	Trinidad y Tobago						20,0				
Gas oil	Italia										
Gas oil	Libia										
Gas oil	Letonia				12,3	33,0			39	9	
Gas oil	Malasia								63		
Gas oil	Marshall Islands				14,1						
Gas oil	Otros Europa					16,0					
Gas oil	Otros Sudam.										
Gas oil	Reino Unido								10		
Gas oil	Rumania										
Gas oil	Rusia	21,8	21,0	17,5		13,0	92,6		18		
Gas oil	Singapur				21,9						5,0
Gas oil	Sud Africa										
Gas oil	Ucrania								19		
Gas oil	Venezuela										
Gas oil	Latvia						108,2				
Gas oil	Zona Bravo/Alfa/Charly/Delta	33,0			14,6		79,0	198,0			
Gas oil bajo azufre	Zona Delta							15,0			
Gas oil Especial	letonia					8,5					
Gas oil Ute	Argentina					11,0			29		21,0

Importaciones de derivados por país (en miles de m3)											
Producto	País	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Gas oil Ute	China					15,0				16	0,2
Gas oil Ute	Francia								53		19,5
Gas oil Ute	Holanda					18,0			14	33	
Gas oil Ute	Letonia					346,0			34	117	
Gas oil Ute	Rusia					59,0				130	40,8
Gas oil Ute	Malasia					13,0				11	
Gas oil Ute	Usa					81,0			274	231	
Gasolina especial	Argentina							4,5			
Gasolina supra	Argentina				13,6						17,0
Gasolina supra	Brasil				18,6						10,5
Gasolina supra	Europa										114,3
Gasolina supra	Grecia								40		57,2
Gasolina supra	Holanda								155		
Gasolina Ron 95	USA								44	9	
Gasolina Ron 95	Holanda							29,9		28	
Gasolinia Ron 95	Suecia							57,0		22	
Hexano	Argentina	0,6	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5	0,7	0	1	
Jet A1	Argentina			5,0	11,8						
Jet A1	Aruba								25		
Jet A1	EEUU						7,0		32	15	
Jet A1	Brasil							5,0	12		
Metanol	Argentina										10,3
MTBE	Argentina			0,1	0,7	0,4	1,0	1,0	1	1	0,5
MTBE	Brasil										
Nafta aviación	Argentina			0,3							
Nafta aviación	Brasil	2,5	2,6	2,8	4,0	4,0					
Nafta aviación	Chile										
Nafta aviación	EEUU						13,0				
Nafta Petroquímica	Argelia		15,5	10,4							
Nafta Petroquímica	Argentina	7,6		34,7							
Nafta Petroquímica	Brasil	22,6	63,1	31,5	36,0	33,0					
Nafta Petroquímica	Libia			8,8			39,0	38,5			
Nafta Petroquímica	Egipto							16,7			
Nafta Petroquímica	Rusia							27,2			
Nafta Petroquímica	Nigeria										
Nafta Petroquímica	Siria		21,8								
Nafta Petroquímica	Holanda					42,0					
Nafta Petroquímica	Venezuela					23,0					
Nafta Petroquímica	Caribe					28,0					
Propano	Trinidad y Tobago							15,0			
Propano	Argentina	0,7	4,2	7,4	0,1	0,2	2,0	7,6		9	
Propano	Brasil				1,7	2,1	10,3	4,9		22	
Propano	Costa Rica					1,5				3	
Propano	Noruega						4,5			24	
Propano	Rep.Dominicana						4,0	10,6			
Reformado	Holanda								8		3,2
Queroseno	Brasil										27,3
Lpg	Rep.Dominicana							11,7	7		16,7
Lpg	Argentina								54		
Lpg	Trinidad y Tobago								17		
Lpg	Brasil								42	2	
Supergás	Caribe										
Supergás	Brasil	3,7			4,9	2,5	12,4				
Supergás/propano	Argentina			26,2	55,5						
Supergás/propano	Brasil				14,9						
IFO 380	Estonia						18,0				
IFO 380	Dinamarca						15,0				3,1
IFO 380	USA								28		1,7
VGO	Argentina		6,2		5,0						
TOTAL		296,4	396,4	769,5	859,2	1197,3	1316,4	1137,6	2.070	1.190	641,3

## 1.3 Mercado Bunker de Combustibles

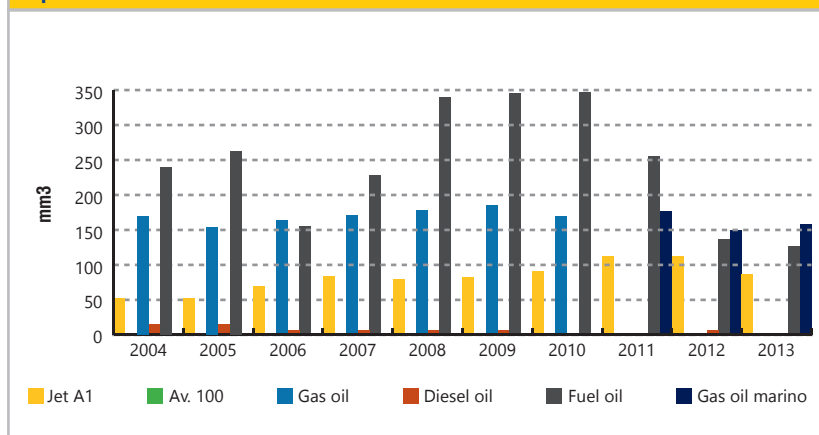
Mercado Interno de Combustibles (en litros)								
Familia de Productos	Lineas de Producto (Miles de M3)	Productos	Mercados	Moneda	Total Año 2012	Total Año 2013	Variación 2013-2012	
NEGROS	DIESEL OIL	DIESEL OIL	BUNKER	B/E	5.4	0	-100%	
			BUNKER	B/N	0.1	0	-100%	
	Total DIESEL OIL					5.5	0	-100%
	FUEL OIL INT.	F. OIL INTER 180 CST	BUNKER	B/E	14.4	9.8	-32%	
			BUNKER	B/N	0.8	0.8	-6%	
		F. OIL INTER 380 CST	BUNKER	B/E	119.3	112.8	-5%	
			BUNKER	B/N	0.4	0.9	93%	
Total FUEL OIL INT					134.9	124.2	-8%	
Total NEGROS					140.4	124.2	-12%	
BLANCOS	GAS OIL	GAS OLI MARINO	BUNKER	B/E	113.9	126.6	11%	
		GAS OIL MARINO	BUNKER	B/N	37.1	32.6	-12%	
	Total GAS OIL				151	159.3	5%	
Total BLANCOS					151	159.3	5%	
AVIACION	GA SOL. AVIACION	GA SOL. AV.100 OCTANOS	BUNKER	B/E	0.2	0.1	-37%	
			INTERNO	B/N	3.9	3.9	-1%	
	Total GA SOL. AVIACION				4.1	4.0	-2%	
	JET A-1	JET A-1	BUNKER	B/E	111.7	87.1	-22%	
			INTERNO	B/N	3.0	2.8	-8%	
TOTAL JET A-1				114.7	89.9	-22%		
Total AVIACION					118.8	93.9	-21%	
Total General					410.3	377.4	-8%	

La comercialización total de los productos bunkers mostró una caída del 8% .

La misma se explica mayormente por la disminución observada en los productos de aviación, principalmente Jet A1 bandera extranjera que cayó 22%, debido a la salida de la Aerolínea IBERIA del mercado de aviación a partir de abril 2013. Además se discontinuó la venta del producto diesel oil, tanto para el Mercado Bunker como para Mercado Interno.

El fuel oil Intermedio 180 B/E experimentó una caída del 32 % y el fuel oil Intermedio 380 B/E una caída del 5%. Las mismas se deben a problemas de competitividad de precios y de logística de entrega a nivel regional.

Expedición de combustible bunker



## 1.4 Mercado de Lubricantes comercializados por ANCAP

En lo que respecta a los lubricantes del sello ANCAP, la empresa mantuvo la Certificación en Calidad UNIT-ISO 9001 2000, obtenida en julio del año 2005, lo cual garantiza el compromiso de la Alta Dirección así como también de todo el personal para cumplir con la política de calidad definida.

El sello ANCAP continúa siendo líder del mercado interno de lubricantes, con una participación de mercado del 35% aproximadamente. El total de ventas a dicho mercado alcanza los 6.500 m3 en el año.

Desde mediados del año 2007 el sello TEXACO es distribuido en Uruguay por el grupo ANCAP, por lo tanto, bajo la misma Red de Estaciones de Servicios conviven las dos líneas de lubricantes. Con esta apreciación, cabe señalar que el total de lubricantes vendidos por el grupo ANCAP alcanza un 54% del mercado.

En el mercado de exportaciones y blending de lubricantes, se constata un crecimiento del 42% debido a que a partir de febrero de 2013 se hizo operativo un contrato de blending de lubricantes para una empresa de la región firmado en el 2012.

### Acciones de marketing

Se realizaron actividades de investigación, comunicación y promoción de las diferentes líneas de productos comercializados por Negocios Energéticos de ANCAP:

- Se realizó Investigación de mercado correspondiente a:
  - Monitor de Imagen de marca Lubricantes ANCAP
  - Satisfacción de clientes de Lubricantes ANCAP
  - Scanning del mercado de Lubricantes ANCAP
  - Investigación en consumidores finales sobre combustibles

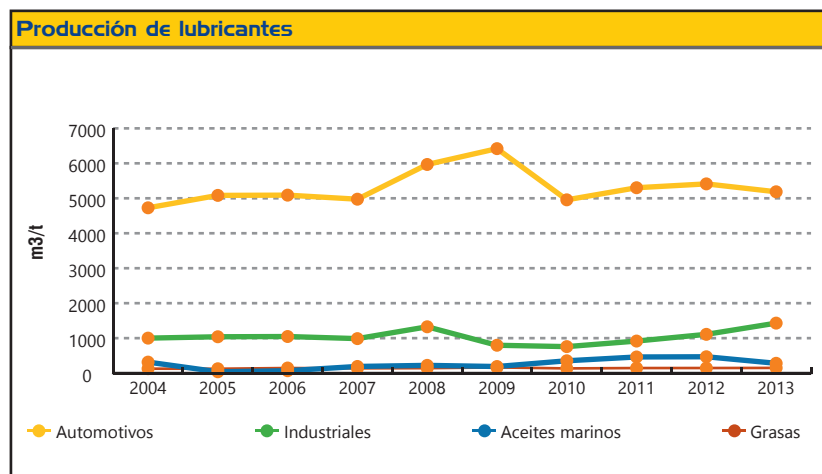
Mercado Lubricantes				
Mercados (en M3)	Subgrupo de Producto	Total Año 2012	Total Año 2013	Variación 2013-2012
MERCADO INTERNO	AUTOMOTIVOS	5.125	5.119	0%
	GRASAS	147	144	-2%
	INDUSTRIALES	974	1.184	22%
	MARINOS	127	62	-51%
<b>Total LUBRICANTES DE MERCADO INTERNO</b>	<b>Total GENERAL</b>	<b>6.373</b>	<b>6.509</b>	<b>2%</b>
MERCADO EXPORTACIONES Y BLENDING	AUTOMOTIVOS		96	100%
	INDUSTRIALES	25	167	568%
	MARINOS	323	232	-28%
<b>Total LUBRICANTES DE EXPORTACIONES Y BLENDING</b>		<b>348</b>	<b>495</b>	<b>42%</b>
<b>TOTAL DE VENTAS DE LUBRICANTES</b>		<b>6.721</b>	<b>7.004</b>	<b>4%</b>

- Coordinación con la Distribuidora DUCSA respecto a las políticas de comunicación de la marca ANCAP, sus productos y servicios.
- Comunicación y promoción de lubricantes para motos:
  - Apoyo a la distribuidora en acciones de comunicación y promoción en encuentros y carreras de motos.
  - Participación en acuerdos de marca.
  - Actividades náuticas.
- Se continuó con el desarrollo de nueva modalidad on line de contacto con los clientes:
  - Continuar con el desarrollo de nueva modalidad on line de contacto con los clientes
  - Participación en eventos vinculados con el sector industrial.

- Apoyo, organización y elaboración de material para talleres relacionados con productos y servicios de la Gerencia Comercialización.
- Se diseñó la comunicación para el lanzamiento de gas oil con mayor contenido de biodiesel

### Acciones de ventas y relacionamiento con clientes oficiales atendidos directamente por ANCAP

Dentro del marco del proyecto país SISCONVE, se dio en el año 2013 un importante crecimiento en incorporación de vehículos de flota pública y migración a nueva tecnología: 10.500 vehículos con SISCONVE, 100 estaciones comerciales, 12 bocas de consumo y 8 camiones cisterna.





- Firma de convenios SISCONVE (renovación)
- Firma de convenios de suministros (lubricantes, asfaltos y combustibles) con organismos del Estado.
- Implantación de Customer Relationship Management (CRM) en gestión de venta de lubricantes para clientes del Estado.
- Comunicación y promoción de lubricantes tendientes a afianzar el posicionamiento de la marca ANCAP directamente a personal de talleres de clientes oficiales.
- Entrega de tarrinas para la recolección de aceite usado en el marco del Plan de Gestión de aceites usados de ANCAP.

### **Acciones vinculadas a estaciones propiedad de ANCAP**

En el área de negocio correspondiente a estaciones de servicios propiedad de ANCAP, se continuó con las actividades de mantenimiento de dichas estaciones, destacándose:

- Finalización de remodelación en Estación Celemyr (Trouville).
- Comienzo de obras de remodelación en Estación Durazno (Centro).
- Entrega de predios a la Intendencia Municipal de Montevideo asiento de estaciones: Rambla República de Chile y Francisco Solano López y Av. Libertador y Valparaíso.

### Acciones vinculadas a asistencia técnico comercial al mercado

De acuerdo a los proyectos previstos para potenciar la atención a clientes y usuarios de los productos y servicios vinculados a negocios energéticos ANCAP, se realizaron acciones en 2013 vinculadas con:

- En el lanzamiento de gas oil con mayor contenido de biodiesel, se realizó una campaña de comunicación a todas las distribuidoras y clientes directos, con el objetivo de que se incrementen los cuidados a tener en la manipulación y almacenamiento para que la calidad del combustible se mantenga hasta llegar al consumidor final. Se está realizando un control especial en las estaciones de todos los sellos.

- En el marco de la puesta en marcha de la Planta Desulfurizadora y de la nueva planta de Biodiesel en Capurro, se realizaron charlas técnicas sobre los proyectos ANCAP, relacionados con el lanzamiento de los nuevos combustibles de bajo azufre y mayor contenido de biodiesel. Estas charlas se realizaron a diversos sectores interesados:

- representantes de marca de automóviles
- centros de talleres mecánicos
- concesionarios de estaciones de servicio
- Dirección Nacional de Energía
- DINAMA
- LATU

A su vez se elaboraron y presentaron a la URSEA para su aprobación, las especificaciones técnicas de los combustibles con bajo contenido de azufre: Gas Oil 50-S, Gas Oil 10-S, Super 95- 30-S y Premium 97 30-S.

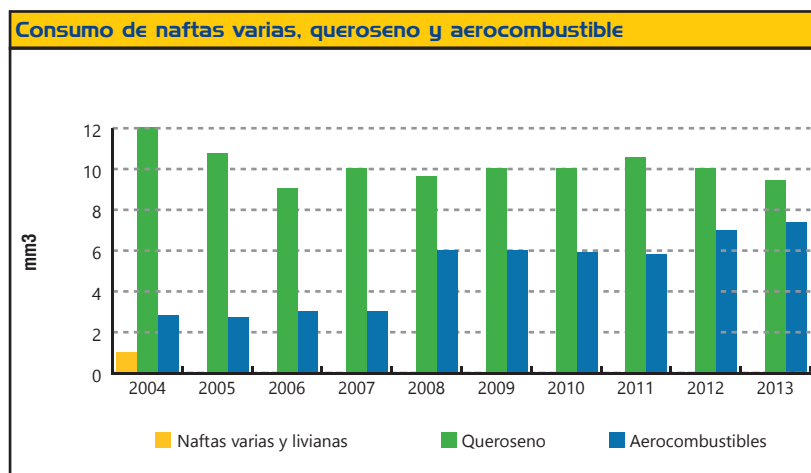
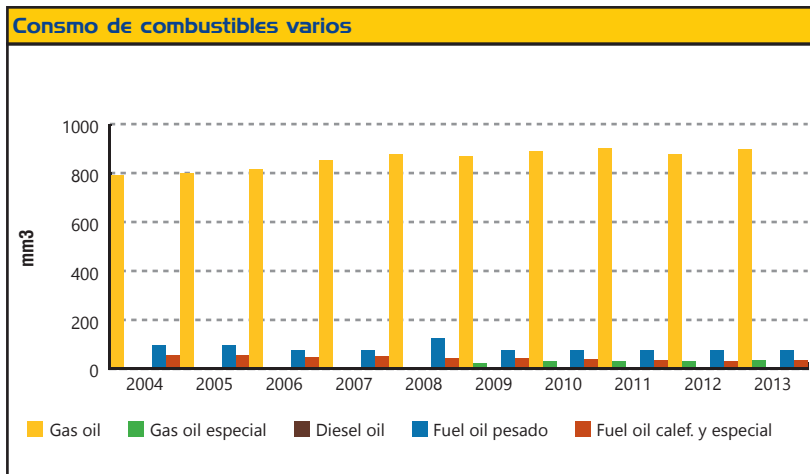


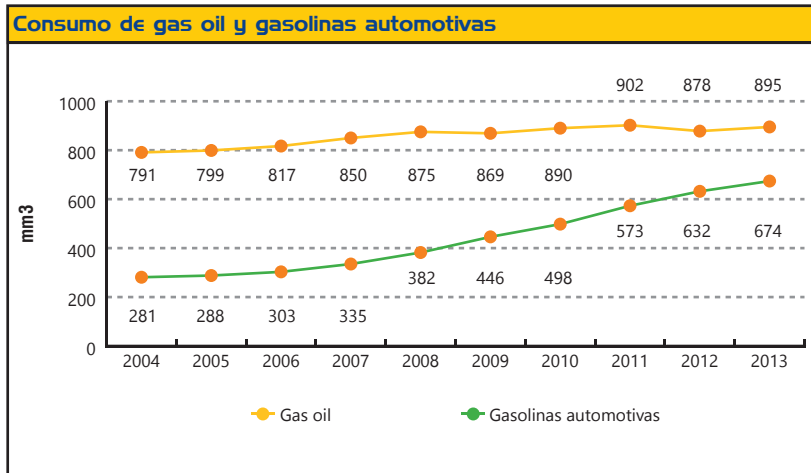
Actualmente se está monitoreando en las estaciones de servicio el nivel de azufre para los combustibles de bajo azufre, de forma de hacer el seguimiento del proceso de phase-out de dicho parámetro.

Una vez que se llegue a los valores especificados para estos combustibles se realizará el lanzamiento de estos productos.

- Comunicación y Promoción de Lubricantes tendientes a afianzar el posicionamiento de la marca ANCAP:
  - Charlas técnicas sobre nueva línea de lubricantes automotivos, lubricantes para motos y lubricantes industriales para actividades náuticas.

- Visitas a estaciones de servicio para relevamiento cuantitativo y cualitativo de los combustibles.
- Visitas a estaciones de servicio para relevamiento de la calidad y aspectos comerciales de lubricantes ANCAP y TEXACO.
- Desarrollo del Proyecto para la implementación del software CRM, para las visitas a clientes por el Control Móvil del área de Asistencia Comercial de ANCAP.





Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland  
[www.ancap.com.uy](http://www.ancap.com.uy)

URUGUAY





## **2. Negocios Diversificados**

# 2.

## Negocios Diversificados

### 2.1 Portland

- 2.1.1 Planta Paysandú
- 2.1.2 Planta Minas
- 2.1.3 Planta Manga

### 2.2 Agroindustrial

- 2.2.1 Alcoholes del Uruguay (ALUR S.A.)

### 2.3 Exploración y Producción

- 2.3.1 Trabajos exploratorios en el Offshore Uruguay
- 2.3.2 Trabajos exploratorios en el Onshore Uruguay

### 2.4 Operaciones Internacionales

### 2.5 Gas Natural

- 2.5.1 Gasoducto Cruz del Sur S.A.
- 2.5.2 Conecta S.A.
- 2.5.3 Montevideo Gas S.A.
- 2.5.4 Planta Regasificadora (Proyecto GNL del Plata)

### 2.6 Negocios en Argentina

### 2.7 Alcoholes

### 2.8 Asistencia Técnica y Servicios S.A.



Esta Unidad tiene como cometido la gestión de los negocios de cementos Portland, alcoholes, agroindustriales, gas natural, exploración y producción, negocios en la Argentina y asistencia técnica; los que se desarrollan 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 S.A.
- Gas Sayago S.A.
- Carboclor S.A.
- Ancsol S.A.
- Asistencia Técnica y Servicios S.A.

Promueve el intercambio entre las diferentes áreas que la conforman, con fuerte énfasis en la búsqueda de sinergia.

Se desarrollaron eventos conjuntos, algunos de ellos fomentando el desarrollo de habilidades gerenciales y el uso de herramientas de gestión.

Se trabajó sobre el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo que sintetice los aspectos centrales para la conducción de los negocios dependientes de la Unidad. Para ello se realizaron varias jornadas de trabajo con el equipo gerencial procurando que dicho modelo se adecue a las áreas involucradas, como forma de facilitar el proceso de implementación y buscando el empoderamiento del mismo.

## 2. Negocios Diversificados



Apoyo a iniciativas estratégicas, nuevos proyectos y emprendimientos.

En el marco del desarrollo de las personas, se impulsó la capacitación a diferentes niveles, al igual que la asistencia a conferencias, seminarios y eventos en el país y en el exterior, llevando a la práctica los conocimientos adquiridos.

Continuó la capacitación en el área de gestión de la innovación, uno de los pilares de la gestión empresarial para los negocios que forman parte de la Unidad, con el objetivo de explorar nuevas potencialidades en los negocios y promover la mejora en los productos y procesos.

Para el 2014 se han fijado los siguientes desafíos:

- Buscar niveles de gobernanza a través de mejores prácticas de Gobierno Corporativo sobre la cartera de los diferentes negocios, que permitirá alinear objetivos y avanzar en el manejo de la información entre otras cosas.
- Dar cumplimiento de las prácticas de Gobierno Corporativo exigidas a emisores de valores en oferta pública (Ley N° 18.627).
- Seguir promoviendo la capacitación en innovación empresarial y la búsqueda de sinergias dentro de la Unidad y con otras áreas de ANCAP.

## 2.1 Portland

El Negocio Portland se dedica a la producción y comercialización de cementos hidráulicos con destino al mercado interno y regional.

Cuenta con dos plantas de producción, una cercana a la ciudad de Minas y otra en la ciudad de Paysandú; esta infraestructura se complementa con una planta de almacenaje y expedición de cementos en Montevideo (Planta Manga).

La comercialización es realizada por Cementos del Plata S.A., cuyo paquete accionario es 99,25% propiedad de ANCAP.

El volumen del mercado uruguayo del cemento en 2013 registró un incremento del 1,02% .

Las ventas totalizaron 426.690 toneladas de cemento, el 98,6% de las mismas dirigidas al mercado interno y el 1,4% a la exportación.

Las exportaciones fueron de 5.965 toneladas de cemento, el 100% de las mismas con destino a Argentina.

Se mantiene, la certificación de calidad UNIT, a través del cumplimiento de las respectivas normas para los tres tipos de cementos que elabora ANCAP.

Se avanzó en el denominado Proyecto Cal en el departamento de Treinta y Tres (ejecutado en éste caso por CEMENTOS DEL PLATA S.A).

La producción de cal por medio de un horno vertical, como primera etapa, entró en operación en marzo y su producción se dedicó a la exportación hacia Brasil.

Se continúa avanzando en lo relativo a una planta de cal de mayor capacidad productiva, de acuerdo al proyecto y suministros de la firma danesa F.L.SMIDTH, en este caso ya se dispone de los equipos y se comenzará en 2014 su montaje.

### 2.1.1. Planta Paysandú Producción y expedición

La producción de cementos en planta alcanzó las 176.816 toneladas, correspondientes al 66% de la capacidad instalada, mientras que la producción de clinker fue de 147.960 toneladas.

En la elaboración de cemento se utilizaron 9.146 toneladas de clinker comprado, a efectos de compensar la menor producción propia y de esa forma dar cumplimiento a los requerimientos de la demanda de cementos.

#### Nuevos proyectos

Como parte de los proyectos de inversión previstos para la adecuación tecnológica de la planta, se destaca:

La continuación de la obra civil y montaje del equipo correspondiente al sistema de preparación y quemado en los hornos de combustible sólido (carbón mineral, coque de petróleo), adquirido a la firma F.L. Smidth. Se espera la puesta en marcha en el primer trimestre de 2014.

Se completó la confección del pliego de condiciones para el llamado a licitación para la ejecución de obra civil y montaje del proyecto de ampliación de capacidad de producción de clinker, para lo cual ya se dispone de los equipos y se prevé el comienzo de las obras en 2015.

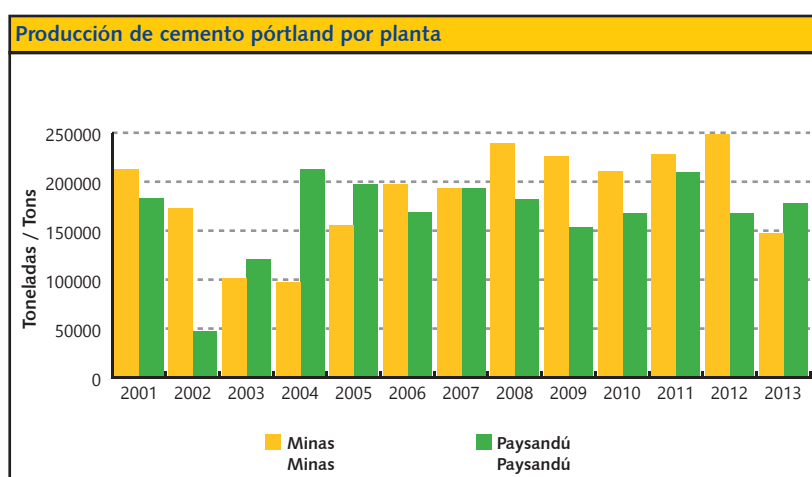
### 2.1.2 Planta Minas Producción y expedición

La producción de cementos en el año alcanzó las 235.698 toneladas correspondientes al 94% de la capacidad instalada, mientras que la producción de clinker fue de 100.638 toneladas.

En función de la demanda, se debió realizar la compra de clinker a efectos de compensar la menor producción propia, mientras no están disponibles las ampliaciones en ejecución.

Se continuó con el uso de combustibles alternativos al fuel oil para el proceso productivo; en el ejercicio se utilizaron 12.516 m<sup>3</sup> de fueloil, 566 toneladas de cáscara de arroz y 776 m<sup>3</sup> de aceite. Se alcanzó una sustitución de aproximadamente 10% de la energía total empleada en los hornos de clinkerización.

Producción de cementos Pórtland por Planta (t)											
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Minas	101.144	97.172	156.001	198.080	193.682	239.627	226.490	211.309	227.874	249.188	147.960
Paysandú	119.763	211.714	196.995	167.636	192.215	181.728	152.646	167.006	209.004	167.244	176.816



## Nuevos proyectos

Se está culminando la obra civil y montaje de la nueva línea de producción semiseca, que incluye la utilización de combustibles sólidos como carbón mineral y coque de petróleo. Se estima poner en marcha este sistema en los primeros meses de 2014.

### 2.1.3 Planta Manga

Desde esta planta se expidió el 40 % del cemento (ensacado y a granel) vendido para el mercado interno.

En ella se cumplen las operaciones de almacenaje, ensacado y expedición de cementos.

Fueron instaladas cuatro líneas de descarga de camiones de cemento a granel, las que permitirán recibir cemento a granel como una alternativa adicional al transporte por vía férrea.

Se construyó una pileta de decantación para la retención de sólidos sedimentables que contribuye a la sensible mejora de los efluentes de la planta.

Está previsto que se desarrolle como polo logístico del negocio Portland a los efectos de agilizar y mejorar la operativa. Se ha comenzado con la fase final de elaboración del pliego para la contratación de la empresa que realizará las obras correspondientes al nuevo diseño de planta.



## Materias primas para la industria del cemento

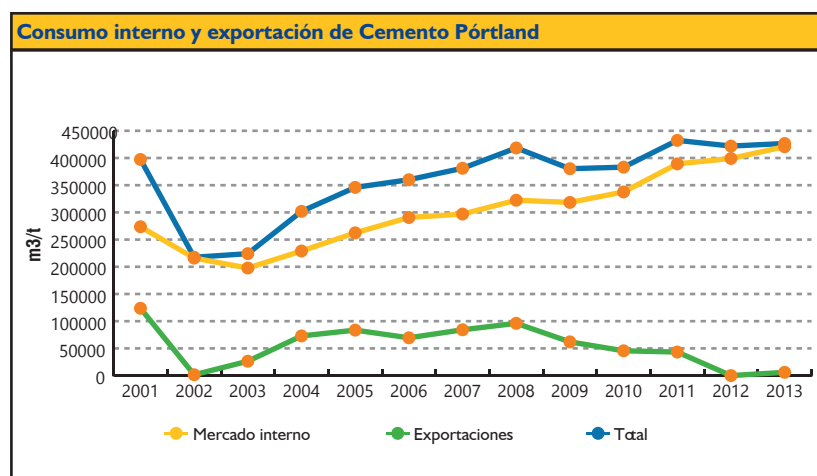
Continúa avanzando la gestión de diversos permisos mineros en trámite, así como las respectivas servidumbres asociadas, con el objetivo de obtener títulos mineros de prospección, exploración y concesión para explotar.

En Paysandú se solicitó prospección y exploración de nuevas áreas, contiguas a Mina Queguay.

En lo relativo a las reservas de piedra caliza en el departamento de Treinta y Tres, se hizo la cesión del

título minero de concesión para explotar a favor de Cementos del Plata S.A. Dicho yacimiento suministra la materia prima para la Planta de Cal, ubicada cercana al mismo.

En la Mina La Plata, se terminó la evaluación y cubicación de un tipo de piedra caliza no utilizado hasta el presente. Estas reservas potenciarán el volumen total de materia prima que abastece a Planta Minas, en conjunto con el yacimiento “Molles de Aiguá”.



Ventas mercado interno y exportación de cementos Pórtland (en toneladas)											
ANCAP	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Mercado Interno	197.716	229.042	262.399	290.621	296.944	322.406	318.375	337.588	397.668	416.509	420.725
Exportaciones	26.425	72.882	83.581	69.449	84.204	96.091	61.984	45.578	34.772	5.446	5.965
TOTAL	224.141	301.924	345.980	360.070	381.148	418.497	380.359	383.166	432.440	421.955	426.690

## 2.2 Agroindustrial

En este período se realizaron los contratos específicos que permitieron comenzar a trabajar en los proyectos de investigación adjudicados en las cuartas jornadas ANCAP-UDELAR. Dichos proyectos son:

- Evaluación del aceite de microalgas viables en la región para la producción de biodiesel.
- Producción de Biobutanol combustible a partir de sorgo dulce.
- Producción de biocombustibles líquidos a partir de gas de síntesis proveniente de biomasa forestal.
- Gas de síntesis obtenido por gasificación catalítica de residuos forestales.
- Impacto de la inclusión de cultivos energéticos y/o uso de los residuos para la producción de etanol sobre la productividad y la calidad del suelo.

Se elaboró un plan de necesidades de líneas de investigación para ser presentado en las quintas jornadas ANCAP - UDELAR.

En esta etapa se consideraron como temas centrales los biocombustibles de segunda generación, el uso agrícola del carbonato de calcio fuera de especificación para nuestra industria del portland y la problemática de las aves plaga en los diferentes cultivos.

Elaborado el informe final, se concluye el proyecto financiado por ANII y ALUR relativo a la planta piloto de producción de biogás a partir de vinaza, la que aportó información y conocimientos relativos a la digestión anaerobia de sustratos industriales, así como a la operación de una planta para dichos efectos. Este proyecto sirvió de base a la tesis de fin de curso de cuatro estudiantes de tecnólogo azucarero.



Firma de un contrato marco de cooperación con el Instituto de Investigaciones Biológicas Clemente Estable que permitirá ejecutar proyectos de investigación en temas de biotecnología de interés para la empresa. Bajo este marco se comenzó a trabajar en un proyecto de investigación, continuando un anterior proyecto ejecutado bajo el convenio ANCAP – UDELAR, en las primeras jornadas.

Fueron ejecutados controles periódicos de los cultivos utilizados para biocombustibles, así como de algunos indicadores relativos a la gestión industrial de las plantas de Alcoholes del Uruguay S. A. en Bella Unión, Paysandú y Montevideo.

Se realizaron capacitaciones y seminarios en temas relativos a algas, etanol celulósico, biorrefinería, cultivos energéticos (colza, soja, girasol), sorgo dulce, mercados de los biocombustibles, entre otros.

La empresa participó en diferentes actividades de interés. En particular se destaca el VI Coloquio de Pulpa de Eucaliptus, donde a solicitud de ANCAP se realizaron actividades específicas relativas a los biocombustibles producidos a partir de madera.

Se llevaron a cabo disertaciones en seminarios y exposiciones y se está colaborando en aspectos educativos apoyando a docentes y estudiantes en temas relativos a los biocombustibles (Primaria, Secundaria, Universidad de la República, UCUDAL, ORT, IEMM), así como colaborando técnicamente con estudiantes de doctorado que realicen su tesis en temas relativos al área.

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

Es una sociedad anónima cerrada donde ANCAP es el accionista mayoritario con el 93,72% del total de las acciones emitidas y el restante 6,28% pertenece a PDVSA Uruguay S.A.

Es actualmente el principal productor de biocombustibles, azúcar y harinas proteicas del Uruguay operando en tres cadenas agroindustriales.

Posee cuatro emprendimientos industriales, Complejo Agroindustrial Ing. Mones Quintela en Bella Unión (producción bioetanol, azúcar, energía eléctrica y alimento animal), Planta Paysandú (producción alcoholes hidratado e industrial), Planta de Biodiesel Paso de la Arena (producción biodiesel y harinas proteicas) además de Planta de Biodiesel Capurro (producción de biodiesel y glicerina) y oficinas y depósitos en el Polo Industrial y Tecnológico Capurro.

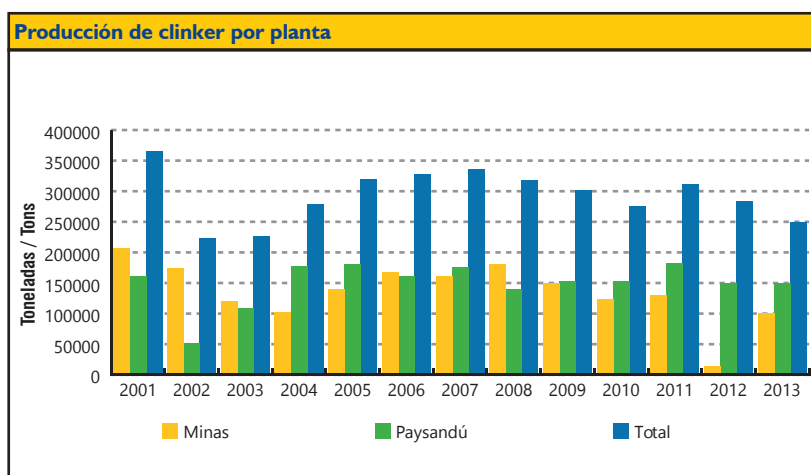
Actualmente tiene una quinta planta industrial en construcción, la Planta de Bioetanol Paysandú que estará operativa a finales del 2014.

Cuenta con experiencia acumulada en la gestión de las cadenas agroindustriales en las que opera y es en la actualidad el único proveedor de biodiesel y bioetanol de ANCAP, asegurando que se pueda cumplir con la mezcla requerida por la Ley 18.195, en gasoil y naftas respectivamente.

Emplea en forma directa a más de 900 personas y en forma indirecta a más de 4.000.

La producción anual sustituye más de 80 millones de dólares de importaciones.

Producción de Clinker (t)											
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Minas	120.049	102.363	139.692	168.244	161.530	179.802	150.247	123.534	130.581	135.940	100.638
Paysandú	106.617	175.887	179.443	159.005	173.747	137.464	150.578	151.337	180.748	147.411	147.960
Total	226.666	278.250	319.135	327.249	335.277	317.266	300.825	274.871	311.329	283.351	248.598





## Metas y objetivos cumplidos

Se incrementó la producción de biocombustibles en las plantas industriales de ALUR totalizando a final del año más de 65 millones de litros, un incremento del 50% respecto al 2012.

Se consolidó la producción y venta de productos menores y subproductos tales como glicerina, alimento animal y energía eléctrica, aportando a la diversificación y consolidación del negocio.

La venta de azúcar sufrió una baja en volumen del 10% y en el entorno del 17% en facturación, aunque se mantiene la participación de mercado. Se logró un aumento de los productos como son azúcar rubio y endulzante con estevia. Se lanzó una nueva presentación de azúcar monoporción (stick) buscando incrementar la participación en dicho mercado.

Los ingresos operativos netos medidos en pesos crecieron un 38% respecto al 2012. La facturación bruta se situó por encima de los 170 millones de dólares.

En términos de ingresos brutos medidos en dólares, un 66% corresponde a biocombustibles, 13% al mercado del azúcar, 9% a harinas proteicas y el restante 12% a otros productos como glicerina, insumos a productores, etc.

Se realizó un control adecuado de la seguridad del personal, no hubo accidentes graves en producción industrial, distribución, obras industriales y producción agrícola.

Se lograron altos estándares de calidad de los biocombustibles, el nivel de aprobación en la entrega a ANCAP superior al 99,9%.



## Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland

Se diversificaron las materias primas para la producción de biocombustibles, se utilizaron exitosamente ocho tipos diferentes y biomasa forestal, totalizando más de 550.000 toneladas en el año.

Se alcanzó un récord en cantidad de caña de azúcar/sorgo procesado en Bella Unión desde el inicio de actividades de ALUR.

Se cumplieron la mayoría de los objetivos previstos para el ejercicio, destacándose:

- Volumen de biocombustibles: 65 millones de litros (objetivo 62 millones)
- EBIDTA: superior a USD 25.000.000 (objetivo USD 12.000.000)
- Rendimiento de caña de azúcar: 60 Ton./ha. (objetivo 60 Ton./ha)



- Calidad de los biocombustibles suministrados: 100% de los envíos aprobados (objetivo 99%)
- Venta de azúcar kilo: 10% por debajo de objetivo

Respecto a nuevos proyectos, se puso en marcha la nueva planta industrial de biodiesel Fase II de Capurro; actualmente produce a capacidad nominal y con productos en especificación.

Se completó en diciembre el 35% de la construcción de la Planta Bioetanol Fase II (Paysandú). Se prevé el comienzo de pruebas de producción en el último trimestre de 2014.

Se completó e implementó la reforma del proceso de recepción y molienda de caña de azúcar en Bella Unión, permitiendo, en la zafra 2013, incrementar la capacidad productiva y la eficiencia del proceso.

## Metas y proyectos 2014

Incrementar la producción de biocombustibles, superando los 80.000 m<sup>3</sup> anuales.

Poner en operación la Planta de Bioetanol Fase II, permitiendo incrementar la producción de bioetanol. Se buscará consolidar el sorgo grano como materia prima relevante para asegurar su disponibilidad.

Poner en operación la Planta de Molienda Fase II propiedad de COUSA que permitirá incrementar la producción y venta de harinas proteicas cubriendo la mayoría de la demanda doméstica de dichos productos.

Esta situación debería consolidar el negocio de ALUR, se espera alcanzar un EBIDTA superior con un Resultado Neto positivo.



## 2.3 Exploración y Producción

El principal cometido es la exploración y producción de hidrocarburos y otros recursos minerales energéticos en Uruguay y el exterior. Adicionalmente, brinda asesoramiento técnico en geociencias e ingeniería de exploración y producción a otras áreas de ANCAP e instituciones públicas, diseña y ejecuta proyectos de investigación básica.

### 2.3.1 Trabajos exploratorios en el Offshore de Uruguay

#### Ronda Uruguay II

Se dio continuidad al seguimiento técnico y administrativo de las tareas exploratorias estipuladas en los contratos suscritos entre ANCAP y las empresas petroleras BG, BP, Total y Tullow Oil, a través de comités de administración y auditorías. Se coordinaron con todas las autoridades y actores del país involucrados las operaciones marítimas desarrolladas a efectos de dar cumplimiento a los planes de trabajo comprometidos. Se han realizado aproximadamente el 80% de los trabajos exploratorios comprometidos, en particular los referentes a Sísmica 3D.

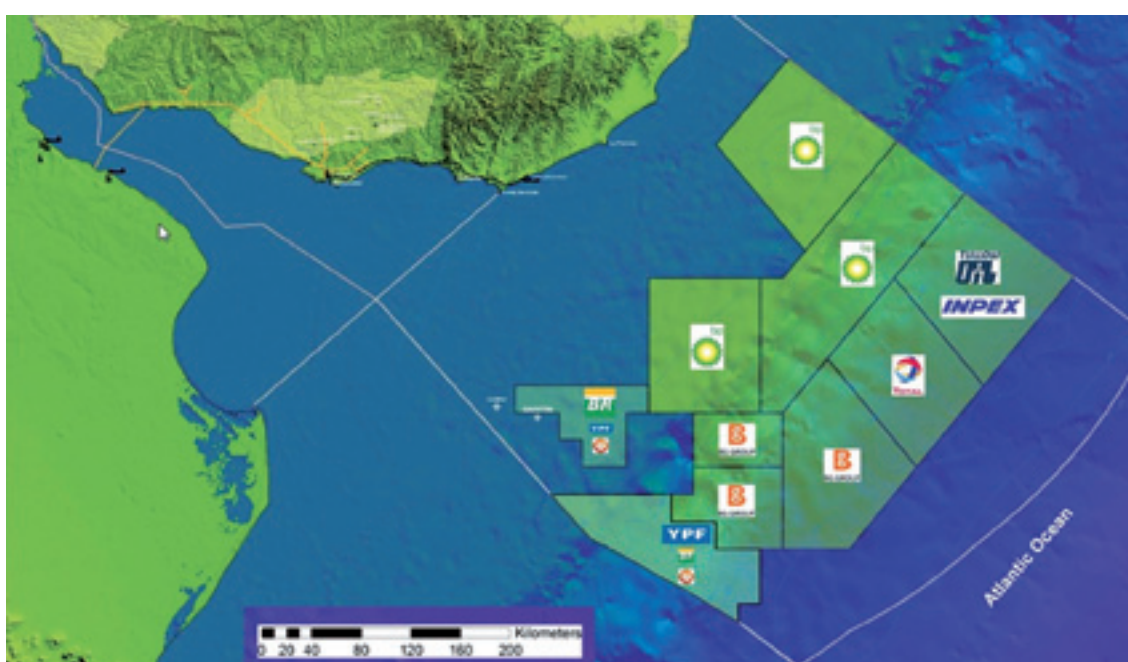
#### Ronda Uruguay 2009

Cumplidos los compromisos de operaciones exploratorias, se continúa con las tareas de evaluación, que analizan los respectivos comités de administración. Se está ejecutando una campaña de 1.984 Km<sup>2</sup> de Sísmica 3D, lo que representó una inversión adicional a lo comprometido por contrato de U\$S 30 millones. Se está formalizando la desvinculación de Petrobras en ambos contratos y la entrada de Shell.

#### Operaciones y Servicios Exploratorios

Bajo administración propia, por contrato con empresas de servicios o en un rol fiscalizador de las operaciones realizadas por empresas petroleras, ANCAP está presente en todas las operaciones de exploración y producción que se realizan en el offshore.

**Sísmica 3D** - se continuaron los programas de adquisición de datos sísmicos 3D de las empresas TOTAL, BG y PGS, iniciados en el año 2012 y se inició un programa de adquisición de datos sísmicos 3D por parte del consorcio integrado por YPF, Galp y Petrobras. A continuación se detalla el grado de avance de los mismos:



Empresa Operada	Empresa de Servicios	Actividad	Tipo de Contrato	Extension del Proyecto	Avance*	Fecha Inicio	Fecha Fin 1Era Fase	Fecha Fin 2Da Fase	Fecha Fin Estimada
Total	WesternGeco	SISMICA 3D	EXCLUSIVO Total	7166 KM2	73%	05 - NOV - 12	12 - ABR - 13	07 - SEP - 13	FEB - 14
BG	Polarcus	SISMICA 3D	EXCLUSIVO BG	13545 KM2	62%	09 - NOV - 12	03 - MAY - 13	11 - NOV - 13	ABR - 14
BP/TULLW OIL	PGS	SISMICA 3D	MULTICLIENTE ANCAP	15675 JM2	75%	16 - DIC - 12	03 - SEP - 13	09 - SEP - 13	FEB - 14
YPF	WesternGeco	SISMICA 3D	EXCLUSIVO YPF	1984 KM2	93%				ENE - 14

\* VALORES AL 15 - DIC - 13

## Sísmica 2D

Se realizó un programa de adquisición de 2.740 km de Sísmica 2D mediante contrato multicitente suscrito entre ANCAP y la empresa ION/GXT. Se comenzó la interpretación y licenciamiento de los mismos.

Se realizó un programa de adquisición de 4.626 km de Sísmica 2D (3.000 km en el Bloque 6, operado por BP y 1.626 km en los bloques libres de aguas ultraprofundas), mediante un contrato multicitente suscrito entre ANCAP y la empresa Spectrum ASA.

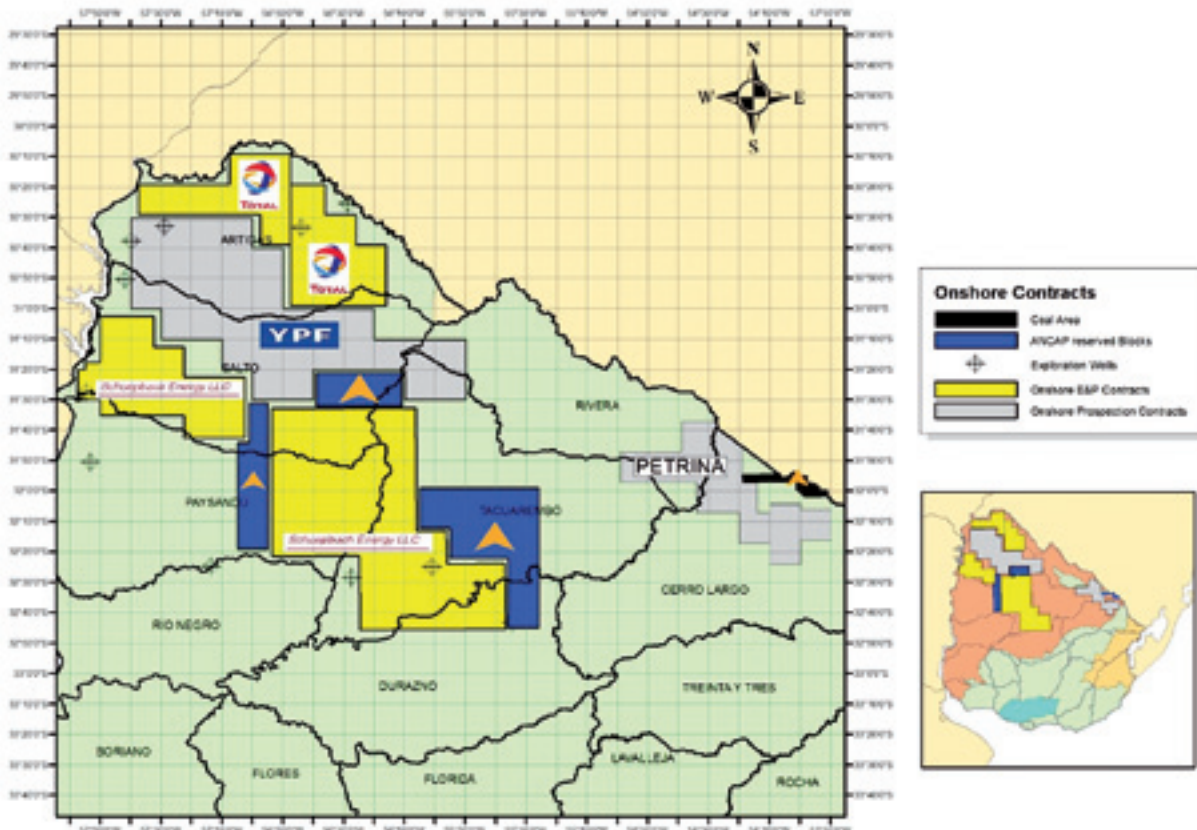
Culminó el procesamiento PSTM (6.293 km) y PSDM (2.500 km) de los datos sísmicos 3D adquiridos por ANCAP en el año 2011 (UR11), por parte de la empresa WesternGeco. Se inició la interpretación de los mismos.

## Contratos Multicitentes (Otros)

Culminó la negociación de un contrato multicitente para la adquisición de 5.000 km<sup>2</sup> de datos sísmicos 3D en áreas libres del offshore del Uruguay.

Se analizaron propuestas de contratos de empresas de servicios, para las siguientes actividades exploratorias: aeromagnetometría, geoquímica de superficie del fondo marino, Sísmica 2D y 3D, geofísica y geoquímica onshore y offshore.

Se recibieron ingresos por licenciamiento de datos multicitente, de los contratos con Fugro Robertson, FIT, CGG-Spectrum, PGS y por las ventas de paquetes de datos de exclusiva propiedad de ANCAP.



### 2.3.2 Trabajos exploratorios en el Onshore de Uruguay

En el onshore del Uruguay se desarrolla actividad exploratoria en diez áreas ubicadas en la Cuenca Norte. En seis de dichas áreas la actividad se desarrolla a través de contratos celebrados entre ANCAP y empresas petroleras y en las cuatro restantes ANCAP es la operadora.

#### Contratos celebrados

**Dos contratos de exploración y explotación con la empresa norteamericana Schuepbach Energy:** Bloques Piedra Sola y Salto. Se realizó: a) adquisición e interpretación de datos geofísicos (magnetotelúricos), geológicos y geoquímicos de superficie y subsuperficie, b) perforación del Pozo Cardozo Chico (580m de profundidad) e inicio de la perforación Cerro Padilla (previsión de pozo: 1.200 m de profundidad) y c) delineación del plan de adquisición de sísmica 2D.

**Dos contratos de exploración y explotación con Total Uruguay:** Bloques B1 y B2. Se realizó: a) análisis e interpretación de datos geológicos y geofísicos de la cuenca, b) análisis geológicos, geoquímicos y petrofísicos sobre coronas.

**Un contrato de prospección con Miwen S.A (100% filial de YPF):** Bloque Arapey. Se realizó: a) reprocesamiento e interpretación de datos geofísicos (sísmica 2D), b) análisis geoquímicos de muestras de suelo y sobre coronas/cuttings, c) estudios de análisis de cuencas con énfasis en las rocas generadoras.

**Un contrato de prospección con Petrina S.A.** Se suscribió el contrato y se iniciaron los primeros contactos.

Se recibieron y están en análisis nuevas solicitudes por parte de empresas petroleras para la prospección de hidrocarburos en tierra.

### Trabajos propios de ANCAP

**Bloque Pepe Núñez,** Res. Poder Ejecutivo N° 724/2012 del 22/02/2012. Se continuó con la adquisición e interpretación de datos geofísicos (magnetotelúricos y gravimétricos). Se perforaron dos pozos estratigráficos (480 y 523 metros de profundidad), los cuales comprobaron la presencia de una roca generadora de edad Pérmica. Se planificó la perforación de dos nuevos pozos estratigráficos.

**Bloque Cuchilla del Queguay,** Res. Poder Ejecutivo N° 799/13 del 12/11/2013. Se inició la adquisición e interpretación de datos geofísicos (magnetotelúricos y gravimétricos). Se inició la cartografía geológica del área.

**Bloque Carbón,** Res. Poder Ejecutivo N° 298/13 del 18/11/2013. Se comenzaron los trámites de obtención de permisos en otras dependencias del estado para la realización de perforaciones estratigráficas de estudio.

**Bloque Clara,** Res. Poder Ejecutivo N° 215/13 del 06/12/2013. Se inició el análisis de la información geológica-geofísica disponible en el área.





## 2.4 Operaciones Internacionales

### Argentina: Petrouuguay S.A.

Creada para el desarrollo de actividades de exploración, producción y comercialización de gas y petróleo, de cuyas acciones ANCAP tiene una participación del 61,12 %, ANCSOL S.A. el 38,72 % y la Corporación Nacional para el Desarrollo el 0,16 %.

**Área “Aguada de la Arena” (Cuenca Neuquina)**  
Operada por Petrobras Argentina S.A., continuó con las actividades normales para la explotación del yacimiento de gas natural (principal producción) y de petróleo asociado.

La principal inversión, fue la realización de un pozo de desarrollo (ADLA-15). El costo de la

perforación y terminación ascendió a USD 4:137.000. Asimismo, se llevó a cabo la terminación del pozo ADLA-13, perforado a fines de 2012, a un costo de USD 1:200.000. Dado que el gasoducto que conecta la Planta de ADLA con la red troncal de gasoductos principales de Argentina, sufrió fuertes daños a consecuencia de una tormenta, su reparación ascendió a USD 5:000.000. De todos estos gastos a Petrouuguay le corresponde financiar el 20%.

La no disponibilidad de equipos de perforación de prestaciones adecuadas, determinó que la perforación del pozo ADLA-16 (pozo con objetivo a la Formación Vaca Muerta – “Shale Gas”) se pospusiera para abril-mayo de 2014.

La obtención de gas fue superior a la estimada, alcanzando una producción de venta 9.300 Kcal/m<sup>3</sup>, lo cual determinó un promedio anual real de 630 Mm<sup>3</sup>, por día.





**Área “E-I” (Cuenca Colorado Marina)** Operada por YPF S.A. Se continuó con los trabajos exploratorios en base a los acuerdos vigentes, con el objetivo de evaluar la totalidad de los prospectos en el área, tanto estructurales como estratigráficos, a fin de estar en condiciones de comparar los resultados económicos de los distintos proyectos y definir la secuencia de una eventual perforación de los mismos.

Para la confirmación de los prospectos esbozados, se proyectó la realización de un relevamiento sísmico 2D (a concretarse en 2014) de 3.700 Km sobre zonas de escasa o nula información, cuyo costo se estimó en USD 10:500.000, del cual a Petrouuguay le corresponde el 7,9%.

## Otras oportunidades de exploración y producción

Orientados al objetivo de internacionalización de negocios, en América y resto del mundo, se evaluaron oportunidades de exploración y producción con personal técnico propio y en asociación con otras empresas. Se mantuvieron reuniones con jefes de los Ministerios o Agencias encargadas de gestionar la actividad hidrocarburífera en dichas regiones. Se tomaron recaudos para la calificación y se realizaron evaluaciones técnicas y económicas de diversos bloques y áreas con empresas petroleras.

## Asesoramiento a Agencias y Ministerios de Hidrocarburos

A solicitud de Agencias y Ministerios de Hidrocarburos de diferentes países de América Latina y el Caribe (Jamaica, Ecuador, Honduras, Chile, Colombia, Argentina y Brasil) se brindó asesoramiento en aspectos técnicos y legales para la promoción y otorgamiento de áreas exploratorias.

## Recursos humanos e investigación.

Continuó el programa de formación de recursos humanos, iniciado en el año 2007. Al presente el 100% de los profesionales y jefaturas tiene iniciados o completados estudios de postgrado a nivel de maestría o doctorado.

Se presentaron los resultados del proyecto ANII – Fondo Sectorial de Energía “Exploración en las cuencas offshore del Uruguay: Investigación y Evaluación Técnica y Económica de Hidrocarburos Convencionales y no Convencionales”.

Se inició el proyecto CSIC-ANCAP "Evaluación del potencial hidrocarburífero de las rocas generadoras devónicas de Uruguay" en conjunto con el Departamento de Evolución de Cuencas de la Facultad de Ciencias.



Se realizaron presentaciones en diversos congresos y jornadas técnicas nacionales e internacionales para la difusión de los trabajos técnicos desarrollados en la gerencia.

### Otros proyectos

Litoteca y Cintoteca: se continúa con la adecuación edilicia del área en el Polo Industrial y Tecnológico Capurro destinada al almacenamiento y estudio de todos los testigos/cuttings de pozos y cintas magnéticas, provenientes de campañas exploratorias llevadas a cabo por ANCAP o terceros. Se inició la elaboración de un software específico para la gestión de los datos mencionados

Centro de Formación en exploración y producción: se continuó con el análisis de los mecanismos más apropiados para la creación del centro. Paralelamente se analizan alternativas para llevar a cabo actividades de capacitación e investigación en cooperación con otras unidades del Estado.

## 2.5 Gas Natural

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

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

En el ejercicio, se efectuaron distintas actividades de capacitación en Operación y Mantenimiento de Gasoductos, Habilidades de Dirección, Gas Natural Licuado y Gas Natural Licuado en pequeña escala. Estas actividades alcanzaron al 50% del personal.

### 2.5.1 Gasoducto Cruz del Sur S.A.

La actividad principal es el transporte de gas natural desde Punta Lara - Argentina hasta los Departamentos de Colonia, San José, Canelones y Montevideo, centrales termoeléctricas y las dos distribuidoras locales de gas por cañerías. La participación accionaria de ANCAP es del 20%.

Su actividad está afectada por las restricciones de suministro aplicadas por Argentina y se espera que esta situación se revierta a partir del segundo semestre del año 2015 con la entrada en operación de la Terminal Regasificadora del Plata en las proximidades de Puntas de Sayago.

### 2.5.2 Conecta S.A.

La actividad principal es la distribución de gas por cañerías en todo el país con excepción del departamento de Montevideo. ANCAP participa en un 45% del capital accionario.

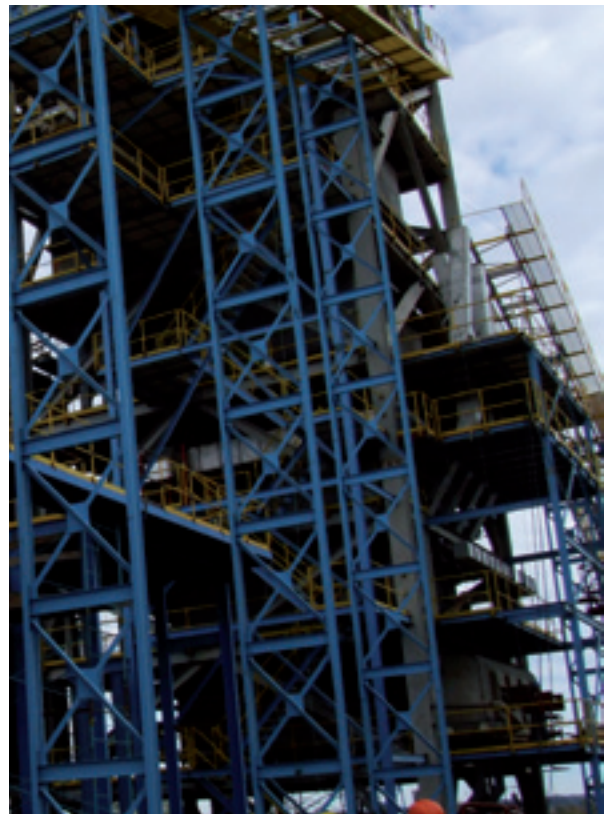
Pese a la limitación de volumen y el encarecimiento del gas natural proveniente de la Argentina, se hicieron esfuerzos en la expansión de las ventas con inversiones en paquetes comerciales que permitieron

cumplir con los objetivos planteados, conectándose grupos de viviendas (cooperativas y edificios nuevos). Se tendieron 13 km de red, totalizando 425 km. En particular 2.7 km se tendieron para atender el corredor industrial de Canelones ruta 101, del Aeropuerto Internacional de Carrasco a Pando, donde se conectó a las empresas Megapharma y Calister.

Estas obras se realizaron con altos estándares de calidad y seguridad reflejados en la ausencia de accidentes laborales (2215 días libres de accidentes).

Al cierre del ejercicio se alcanzó los 5.055 clientes (incremento de 8.3% respecto al año anterior). En algunas ciudades el crecimiento fue muy alto, llegando a un 33% en Colonia.

La demanda del segmento industrial se redujo por falta de competitividad del producto.



### 2.5.3 Montevideo Gas S.A.

Es la empresa distribuidora de gas por cañerías en Montevideo. Su paquete accionario es 100% controlado por Petrobras a través de afiliadas.

Se ha negociado la participación de ANCAP como accionista de Montevideo Gas, acuerdo que se espera concretar en los primeros meses del 2014.

### 2.5.4 Planta Regasificadora (Proyecto GNL del Plata)

Alineado con el objetivo de aumentar la participación del gas natural en la matriz energética nacional -establecido en la política energética del Poder Ejecutivo- y avalada por la Comisión Multipartidaria de Energía, se ha decidido la instalación de una Planta Regasificadora de gas natural licuado (GNL) en el país.

En este marco, ANCAP ha comprometido su participación y formó con UTE en partes iguales la empresa Gas Sayago S.A., que gestionará la Planta Regasificadora para la recepción, almacenamiento y regasificación de gas natural licuado a construirse en las inmediaciones de Punta Sayago, 4 km al oeste del Puerto de Montevideo.

Esta obra comprende el dragado del canal de acceso, la construcción de escolleras de protección y muelles para el atraque de los barcos metaneros, alquiler de una unidad combinada de almacenaje y regasificación, con una capacidad de regasificación de 10:000.000 m<sup>3</sup>/día.

Incluye además la construcción de un gasoducto de interconexión.

Culminada la etapa de licitación y selección de ofertas, con fecha 1° de octubre de 2013 se firmó un contrato de prestación de servicios de recepción, almacenamiento y regasificación de GNL entre Gas Sayago S.A y RIKLUR COMPANY S.A. (GDF Suez). Este contrato estaba condicionado a la obtención de la Autorización Ambiental Previa por parte del Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente, que se obtuvo el 24 de octubre de 2013. Se estima que a partir del segundo semestre de 2015 comenzará la operativa de despacho de gas natural en forma provisoria a través del buque Neptune, con capacidad de almacenamiento operativa de 130.000 m<sup>3</sup> de GNL. El mismo se remplazará a fines del año 2016 por un buque definitivo construido por los astilleros Daewoo de Corea del Sur, de la clase Qmax, con una capacidad operativa de almacenamiento de 240.000 m<sup>3</sup> de GNL.

Se han iniciado contactos con proveedores de GNL a fin de asegurar el suministro en forma coordinada con el desarrollo de la planta.



## 2.6 Negocios en Argentina

### Carbochlor S.A.

Fundada en la década de los 60, cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires (CARC) y está ubicada en la localidad de Campana, 75km al Norte de la ciudad de Buenos Aires. Posee un terreno de 32 hectáreas, en el que se ubica su planta petroquímica, tanques para la producción propia y 26.000 metros cúbicos ocupados al servicio de terceros, mayoritariamente en régimen de predio fiscal. Posee un puerto sobre el río Paraná de las Palmas en el que operan buques de hasta 220 m de eslora, con un calado natural de al menos 32 pies. Sus actividades incluyen la producción de solventes y alcoholes a partir de corrientes de refinerías de petróleo, la comercialización de productos propios y de terceros y la prestación de servicios logísticos, de almacenamiento y de puerto.

El ejercicio tuvo una facturación de más de U\$S 115 millones, arrojó una pérdida de U\$S 4,9 millones a pesar de un Resultado Bruto positivo de U\$S 12 millones.

La empresa conserva elevado prestigio en los mercados que participa, manteniendo una porción dominante en la oferta de solventes oxigenados en Argentina y Uruguay (a través de CABA S.A., otra empresa del Grupo ANCAP) y relevante en Chile, Paraguay y Brasil. En este último país, el isopropanol de Carbochlor representa el 70% de las importaciones y un 40% del mercado total de ese producto.

Se produjo una reorganización interna, destacándose la creación de dos divisiones, una encargada de la actividad industrial, logística y comercial y otra de los servicios de ingeniería, proyectos, obras, mantenimiento y tecnologías de la información.

Esto contribuyó a la recomposición y mejora de estándares de producción que se refleja en la recuperación del flujo de fondos proveniente de las operaciones en el último trimestre del año. Las políticas de los últimos años se enfocaron en el crecimiento del negocio pero a la vez en el desarrollo de factores de sustentabilidad del mismo.

Se logró la recertificación bajo la norma OSHAS 18001 y se superó la auditoría de vigilancia para las normas ISO 14001 (medio ambiente) y 9001 (calidad). En cuanto a la salud ocupacional, nuevamente se observó una disminución de los índices accidentológicos en frecuencia y gravedad, manteniendo el objetivo anual en un dígito y menor a uno.

Para el año 2014, se prevé la formulación de un nuevo plan estratégico en coordinación con el corporativo de ANCAP y en conjunto con CABA S.A. En dicho plan, Carbochlor profundizará su orientación de empresa logística y comercial con actividades industriales, basada en la diversificación y en alianzas locales y regionales.



## 2.7 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.

### Objetivos cumplidos

En el ejercicio los Ingresos Operativos Netos fueron de \$510:032.591 (\$509.912.891 en el 2012) y el Resultado Neto de \$6:138.540 (\$19.942.830 en el 2012).

Varios elementos contribuyeron a este resultado, entre ellos:

- Crecimiento de 9% en el volumen del negocio de Masivos: alcoholes, solventes envasados, y repelente, incluyendo un crecimiento de 6% en volumen de bebidas, en un mercado estable.
- La innovación como elemento clave para el crecimiento, facturando casi un millón de dólares de productos nuevos (definidos como productos incorporados a partir del ejercicio anterior) por segundo año consecutivo.
- Problemas de abastecimiento, debiéndose enfrentar problemas de continuidad de entregas de varios proveedores clave.
- Ingreso de nuevos competidores en el área de etanoles, fruto de la sobreoferta de este producto en la región, que llevó a la pérdida de volumen y a la reducción de márgenes.
- Se lanzaron al mercado el ron Espinillar blanco, la petaca de ron Espinillar Añejo, el brandy Juanicó, el alcohol lavanda de 1 lt. el alcohol aloe de 280cc, y se relanzaron las grapas San Remo Forte y Añeja.
- Se finalizó la remodelación del Parque de Tanques de Solventes que permite no sólo el almacenamiento de estos productos en el predio Capurro, sino también la realización de mezclas con valor agregado (disolventes).
- En materia de Responsabilidad Social Empresarial se continuó con la actividad "Iudicium" iniciada en el 2012, de educación en el consumo responsable de bebidas con alcohol.
- Se volvió a obtener la Certificación ISO 9001 para el negocio de alcoholes y solventes por parte de UNIT.

### Proyectos en curso

Para el 2014 existen varias iniciativas:

- Terminación de la implantación del rediseño de procesos y procedimientos para mejora del control interno.
- Confección de un plan estratégico de negocios.
- Diversificación de fuentes de abastecimiento de solventes.
- Lanzamiento de nuevas líneas de productos de consumo masivo.
- Creación de una fundación dedicada a la promoción del consumo responsable de bebidas con alcohol.

## 2.8 Asistencia Técnica y Servicios S.A. (ATS)

Tiene por objetivo generar propuestas de valor para los clientes de ANCAP, en lo que se refiere a la prestación de servicios de consultoría de calidad, de manera profesional y con la aplicación de una disciplina metodológica. El capital accionario está integrado en un 99% por ANCAP y en un 1% por DUCSA.

Los servicios comprenden la gestión de procesos industriales, administración, gestión integral, tecnología, administración pública, dirección y gobierno de empresas, particularmente en las áreas de hidrocarburos líquidos y gaseosos, biocombustibles, minerales energéticos, cementos, clinker, alcoholes, azúcar, melaza, derivados y subproductos. Está facultada

para realizarlos tanto en el territorio nacional como en el exterior, cuenta con la posibilidad de asociarse con otras entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras, así como para contratar o subcontratar con ellas la complementación de las tareas.

Se seleccionaron los funcionarios permanentes y se comenzaron las etapas preparativas para la prestación del primer servicio de asistencia técnica, además del desarrollo de propuestas técnico-comerciales con distintos clientes potenciales.

Las metas para 2014 son las de consolidar el equipo de trabajo permanente, terminar de desarrollar el plan estratégico de la Sociedad y prestar los primeros servicios de consultoría.







## **3. Servicios Compartidos**

# 3.

## 3. Servicios Compartidos

3.1 Recursos Humanos

3.2 Medio Ambiente, Seguridad Industrial y Gestión de Calidad

### Servicios Compartidos





## 3. 1 Recursos Humanos

### Introducción

Recursos Humanos trabaja alineado a la planificación estratégica de la empresa. Es así que, a partir de la definición de su misión “Servimos, desarrollando personas” y su visión “Servir a la empresa y ser Socio Estratégico del Negocio”, lleva adelante las diferentes Políticas de Gestión de Personas.

### Estrategia de Recursos Humanos

El plan de Recursos Humanos persigue los siguientes objetivos claves para sostener la estrategia de negocios de ANCAP.

Lograr un cambio en el perfil de los trabajadores de ANCAP basado en las siguientes competencias:

# 3. Servicios Compartidos



- Visión estratégica
- Orientación a resultados
- Foco en el cliente
- Liderazgo para el cambio
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Negociación
- 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:
  - la persona en un rol central
  - las personas con responsabilidad de conducción implementan las políticas de recursos humanos
  - gestionar en forma participativa promoviendo el trabajo en equipo (modelo de GP)

## Objetivos cumplidos en el año 2013

### Modelo de Servicio de Recursos Humanos

- Se trabajó en la construcción del modelo de servicios que desde Recursos Humanos se debe ofrecer a sus clientes, basados en los siguientes ejes:
  - Estrategia del Negocio y de RRHH: La estrategia de entrega de servicios debe estar alineada con la estrategia general del negocio.
  - Clientes: Son los destinatarios de los servicios de Recursos Humanos. Éstos pueden variar de una organización a otra.
  - Roles de RRHH: Son los que brindan los servicios de RRHH a los clientes.
  - Facilitadores: Son las herramientas que utiliza RRHH para entregar los servicios a los diferentes clientes.

- Se está trabajando con cinco Gerencias (Mantenimiento, Refinación, Logística, Servicios Generales y Portland), con foco en capacitación, ingresos, concursos y asesoramiento en relaciones laborales.

### Carrera Horizontal

De acuerdo al Convenio Colectivo suscrito con la Agrupación ANCAP el 30/11/2011), se realizó la segunda Etapa del Período de Transición mediante la posibilidad de un segundo movimiento en la carrera horizontal a través de una prueba de demostración de conocimientos.

### Sistema de Remuneración Variable (SRV)

Se firmó un acuerdo entre OPP, MEF y MSCE, por el cuál se establecen los Indicadores de desempeño: Institucional 50%, Sectorial 30% e Individual 20%.

### Proyecto Comité Seguridad de la Información (CSI)

Participación como referentes del área.

### ARPEL en línea

Se colaboró en el liderazgo de este proyecto que busca un acercamiento de ARPEL con Universidades y Centros de Formación clave en la región para permitir un mejor contacto con profesionales universitarios y la promoción de oportunidades en la industria. Su objetivo es "Diseñar e implementar una Base de Consulta ARPEL de alcance a toda la comunidad de petróleo con: candidatos universitarios, candidatos experimentados jubilados".

Es un espacio de carga de CV y consulta de oportunidades.

### Proyecto Rubik

Participación en la unificación de fuentes de información para la toma de decisiones en Negocios Energéticos.

### Coordinación con TI

En el mantenimiento y desarrollo de los sistemas de Recursos Humanos.

### Organización y Desarrollo

El foco del área estuvo en los procesos selectivos necesarios para satisfacer las solicitudes de las distintas gerencias dentro de los plazos legales y constitucionales.

- En lo que refiere a la política general de ANCAP, se efectuaron modificaciones en los requisitos de los procesos selectivos externos para el personal tercerizado, becarios y pasantes.
- Ingresaron 295 personas.
- Se realizaron 172 procesos selectivos: 88 externos y 84 internos.

### Relaciones Laborales

- Segunda Edición del Programa de Becas “Yo estudio y trabajo”: Ingresaron 120 becarios.



- Cambio de Régimen de Maternidad: En el marco de una política institucional de promoción de la lactancia materna, se modificó el régimen de descanso por maternidad.
- Convenio ANCAP – SIRPA: Con fecha 29 de abril de 2013 se suscribió un convenio mediante el cual A.N.C.A.P. otorgó diez plazas de aprendizaje laboral para los internos, con la intención de facilitar la reinserción social.
- Estatuto del Personal Marítimo de ANCAP RRHH junto con Servicios Jurídicos elaboró un proyecto de Estatuto para regular al personal marítimo del Ente con calidad de funcionarios públicos, (ingreso, ascenso, derechos y obligaciones), el que fue aprobado por Resolución N° 677/013 del Ministerio de Industria, Energía y Minería.

### Capacitación

- Programa Liderazgo 2013: El propósito general del presente programa fue brindar a los mandos medios herramientas para potenciar sus capacidades a la hora de liderar equipos humanos.
- Educación Virtual – (E-learning)
- Capacitación continua de necesidades básicas, para funcionarios y tercerizados.
- Formación de Instructores internos.
- Biblioteca: La biblioteca ha definido un modelo de gestión que centraliza los procesos bibliotecarios en lo que sería la Biblioteca de Recursos Humanos, manteniendo la descentralización física. Se definió con Tecnología de la Información (TI) la adquisición del software “ALEPHINO” para implementarlo para el año 2014.
- Servicio Wobi: Es un servicio que ofrece Biblioteca y que se encuentra activo.

Consiste en una plataforma virtual educativa y de divulgación (WOBI MEMBERSHIP)

### Administración de Personal

- Incorporación del área Cuentas Personales
- Confección de Manuales de Operación y Procedimientos (en proceso): Manuales de Operación, Pasividades y Registro y Trámite.
- Fortalecimiento en la administración del sistema de sueldos

### Metas o Proyectos en curso

Modelo de Servicios: Involucra la definición detallada del Modelo de Servicios y la transición del área hacia dicho modelo.

Sistema Integral de RRHH: Tiene por objetivo contar con un sistema que integre los diferentes módulos de RRHH que serán base para dar soporte tecnológico a los diferentes procesos del área.

En la primera etapa se considera la implementación de los módulos: Estructura y Cargos, Administración de Personal, Asistencia, Liquidación de Sueldos, Capacitación y Desempeño.



Portal de RRHH: Corresponde a la implementación del portal de RRHH que habilitará el nivel 0 del Modelo de Servicios, dará acceso a toda la información relevante, calendarios y acceso al autoservicio.

Cognos: Involucra la realización de cubos e informes predefinidos a partir de la información contenida en el Sistema Integral de RRHH. Por otro lado se considera la capacitación en esta herramienta con el objetivo de maximizar la utilización de la misma.

Gestión Documental: Corresponde a la implementación de una aplicación para la Gestión Documental y digitalización de los documentos del área.

Sistema de Remuneración Variable: Al 31/3/14 se analizarán nuevamente los indicadores.

### Relaciones Laborales:

- Suscripción de un Convenio con la “Asociación Down del Uruguay” que posibilitará el ingreso en calidad de practicantes de hasta cuatro jóvenes con síndrome de Down para realizar una práctica laboral en el Organismo.
- Participación en la implementación de la política declarada por ANCAP en materia de acoso laboral, que permita construir y consolidar una cultura caracterizada por relaciones laborales de calidad y procedimientos e iniciativas que tiendan al desestimulo de todo tipo de comportamiento o conducta que pueda afectar a cualquier trabajador o ambiente laboral.
- Profundización y desarrollo del relacionamiento laboral entre ANCAP y sus trabajadores, mediante el diálogo y la negociación como herramientas indispensables para alcanzar entendimientos, cooperación, generación de confianza, respeto, coadyuvando así a una disminución del conflicto y la confrontación.
- Análisis sobre la creación de un sistema de colaboraciones por parte de la Administración y préstamos de carácter social, para el abordaje de



las situaciones de consumo de sustancias adictivas por parte de hijos de funcionarios.

### Organización y desarrollo:

- Evaluación de Actuación
- Profundización del modelo de competencias (diccionario, MDO, vínculos con capacitación, Evaluación del Desempeño)
- Carrera Horizontal
- Revisión Escala Salarial y posiciones
- Software RRH
- Trabajar con las áreas respecto al desarrollo de la carrera de los funcionarios en un marco de restricción de la movilidad por cambios reglamentarios
- Avanzar en el proceso de apoyar a la dirección de cada área en cuanto al ingreso de nuevo personal (devolución de información sobre las personas que se incorporan)

### Capacitación:

- Implementación del Software ALEPHINO
- Educación Virtual (E-learning)
- Fortalecer la capacitación interna
- Impactar en la capacitación interna de las competencias.- Liderazgo, Atención al Cliente. Y continuar ampliándolo.

### Censo

- A fines del 2013 se conformó un grupo de trabajo con el cometido de realizar un censo a todo el personal en el año 2014.
- Se va a relevar información sobre datos personales y conformación familiar de los funcionarios. La información servirá de insumo para distintas áreas de Recursos Humanos.

### Administración de Personal

- Implementar el pago de SRV.
- Reglamento de Asistencia.
- Regular funcionarios con saldos deudores: El objetivo es proponer acciones correctivas a las situaciones existentes y preventivas a futuro.
- Completar la digitalización en Registro y Trámite y realizar la de Liquidaciones.
- Culminar la Confección de Manuales de Operación y avanzar en los de Procedimientos: Para el resto de las áreas de Administración de Personal.
- Incorporar personal Médico y Tripulantes en el Sistema de Sueldos.



## 3. 2 Medio Ambiente, Seguridad Industrial y Calidad

En el área de Seguridad Industrial se destacan los siguientes aspectos:

- Capacitación
  - Se brindó capacitación a personal propio y contratado, abarcando los temas: inducción a nuevos funcionarios, riesgos en nuevas plantas HDS - Prime G y SRU, identificación de peligros y su control, riesgo eléctrico, prevención de accidentes, permisos de trabajo, actuación ante emergencias, curso a Técnicos Prevencionistas de Contratistas, ingreso de incidentes en sistema SEG.
  - Capacitación dirigida principalmente a nuevos funcionarios de la Gerencia de Logística, la cual incluyó los siguientes temas: prevención de accidentes, exposición a contaminantes (gas sulfhídrico) y uso de Equipo de Protección Personal.
  - Capacitación interna a inspectores sobre: normativa aplicada, bloqueo y etiquetado, trabajo a otro nivel, riesgo eléctrico, espacios confinados, medición con explosímetros, higiene industrial, clasificación de áreas, derrames de hidrocarburos, sistema SEG, trabajos en caliente, EPP, incendios forestales, inspecciones de seguridad, proceso de refinación e investigación de incidentes.
  - Actividades de capacitación dictadas por técnicos externos: "Ergonomía", "Observaciones de seguridad. Cambio cultural", "Seguridad basada en el comportamiento" y "Riesgo eléctrico"
- Se efectuaron inspecciones de seguridad en Planta La Teja, Planta Treinta y Tres, Planta La Tablada, Terminal del Este, Planta Carrasco, Planta Capurro, Planta Minas Portland, Planta Manga, Planta Paysandú Portland, Planta La Tablada, Planta Durazno, Planta Juan Lacaze, Terminal del Este, Planta Paysandú Combustibles, Edificio Central
- Emisión de permisos de trabajo para habilitar tareas: se emitieron más de 14000 CIS registrados en sistema SEG.
- Se tuvo una importante participación en el control de riesgos en tareas de mantenimiento y montaje en plantas de logística y Portland, incluyendo capacitación y gestión de documentos
- Participación en instancias de Manejo del Cambio (MoC)
- En el marco de la implementación de un sistema de gestión por procesos, se identificaron doce procesos y se comenzó con la revisión de cada uno de ellos para su mejora y generar programas de actividades asociados e indicadores que permitan su monitoreo.
- De acuerdo a lo establecido en el "Procedimiento para la vigilancia de la salud de los trabajadores potencialmente expuestos a hidrocarburos en procesos de la unidad de Negocios Energéticos", se realizaron aproximadamente 300 dosimetrías personales.

- Se trabajó junto con Salud Ocupacional y FANCAP en una campaña de concientización sobre temas de Seguridad y Salud Ocupacional (SYSO), la cual continúa en curso. En relación a este tema, se realizaron talleres en todas las plantas con participación de personal de la Oficina Nacional de Servicio Civil, para obtener insumos para la campaña de SYSO
- Se iniciaron las gestiones de certificación de las Plantas de ANCAP por parte de la Dirección Nacional de Bomberos:
- Se realizaron simulacros de emergencias en Planta La Teja, La Tabalda, Terminal del Este, Juan Lacaze, Durazno y Paysandú.
- Capacitaciones realizadas por expertos extranjeros de SCI: A personal de bomberos, S.V. y P. y S.I.: de Francia (firma CTD de proveedores de espuma de presión balanceada) y de E.U.A. (firma Williams Fire uso de equipos de PCI para incendio en grandes tanques de almacenamiento)
- Se participó de capacitación en el exterior en relación a Gestión de Seguridad de Procesos
- Se recibió un reconocimiento por parte del MTSS a raíz de la baja accidentabilidad durante la ejecución del Proyecto de montaje de las plantas de desulfurización y recuperación de azufre, así como también se realizó una mención especial a la buena gestión de ANCAP en materia de SYSO.
- Elaboración de los índices estadísticos e informes de incidentes con y sin lesión, incluyendo las tareas de empresas contratadas, tales como AESA, contratista en el Proyecto de Plantas de Gasoil y Gasolinas de Bajo Azufre.
- Cabe destacar que se recibió por parte del reasegurador de ANCAP un aumento en el puntaje correspondiente a la Refinería La Teja, pasando a la categoría "Standard"



Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland  
[www.ancap.com.uy](http://www.ancap.com.uy)

URUGUAY





## **4. Planificación Estratégica**

# 4.

- 4.1 Planificación y Desarrollo
- 4.2 Oficina de Proyectos
- 4.3 Presupuesto de Gestión y Presupuesto Público
- 4.4 Innovación y Gestión del Conocimiento

## Planificación Estratégica



## 4.1 Planificación y Desarrollo

Principalmente, se desarrolló el proyecto “Prospectiva Energética ANCAP 2030”. Para éste se conformó un equipo multidisciplinario, integrado por diferentes áreas de la empresa y representantes del Ministerio de Industria, Energía y Minería - Dirección Nacional de Energía. Participaron 200 personas. El objetivo principal del mismo en alcanzar una mayor visibilidad del negocio energía a un horizonte de muy largo plazo, mediante prácticas del pensamiento estratégico.

Continuó el seguimiento y control de la estrategia definida en el Plan Estratégico Corporativo 2012-2016.

Se analizaron los modelos de negocios y las evaluaciones económico-financieras de diferentes proyectos, como ser:

- GNL – Planta Regasificadora en Punta Sayago
- Montevideo Gas
- Negocios de Cementos Portland

Estas evaluaciones, aportaron elementos importantes para la toma de decisiones de los proyectos correspondientes.

Se participó activamente en el grupo de proyecto de adjudicación de la nueva planta regasificadora GNL ubicada en Punta de Sayago.



# 4. Planificación Estratégica

## 4.2 Oficina de Proyectos

Se brindó apoyo a la formación de equipos de proyecto, así como en la formulación, planificación y seguimiento de la ejecución, reportando a los patrocinadores, así como también a la alta dirección de la empresa, para aquellas iniciativas y proyectos considerados estratégicos.

## 4.3 Presupuesto de Gestión y Presupuesto Público

Se realizó el cierre del proyecto informático del Presupuesto de Gestión que sustenta el modelo conceptual definido por la empresa.

Se desarrollaron reportes para consulta y análisis de los grandes números, que explican los resultados a nivel corporativo de los negocios y áreas funcionales.

Con relación a la elaboración del Presupuesto Público se realizaron mejoras en la herramienta informática a partir de requerimientos de las áreas usuarias del sistema.

Se diseñaron reportes para el análisis y proyección del presupuesto, que permiten elaborar escenarios y estudios del financiamiento global.

A su vez, se llevaron a cabo instancias de capacitación a los usuarios en aspectos técnico-conceptuales.



## 4.4 Innovación y Gestión del Conocimiento

Como continuidad de las actividades de promoción de la innovación dentro de la empresa iniciadas en el 2012, se inició la fase II del proyecto “ideas Innovadoras”. La misma tuvo como objetivo general contribuir a fomentar una cultura de creatividad e innovación en la organización y como objetivo específico el posicionamiento de metodologías y herramientas de innovación para aplicarlas a situaciones reales.

La metodología que se comenzó a utilizar y que se ha aplicado en algunos casos prácticos es la de Pensamiento Sistémico Inventivo. Con este objetivo se desarrollaron talleres teórico-prácticos, transitándose un proceso de formación de coaches en esta metodología. Para el 2014, “ideas Innovadoras” tendrá foco en la implementación de cuatro proyectos de alto impacto, con el objetivo de obtener resultados innovadores para casos concretos de ANCAP.

Se inició el proceso de formulación de las dos propuestas que en el año anterior habían resultado más destacadas en la fase I, como paso previo a su implementación.

En otro orden, se trabajó en la aplicación de herramientas de gestión del conocimiento y en la profundización de la formación de referentes en este tema. El proyecto se denominó “Implementación de prácticas en Gestión del Conocimiento”, con un desarrollo en conjunto con la Gerencia Tecnología de la Información. Para este proyecto fueron escogidas tres áreas de la empresa como clientes, en las cuales se desarrollaron iniciativas de su interés como forma de aplicación práctica de las herramientas referidas.

Se coordinaron las actividades de investigación con la Universidad de la República (UDELAR), se organizaron las “Quintas Jornadas ANCAP-UDELAR”, en las cuales se presentaron temas de interés para nuestra empresa a ser investigados.

Se firmaron convenios de cooperación con la Universidad ORT, la Universidad Católica, la Universidad de Montevideo y el Instituto de Investigaciones Biológicas Clemente Estable.

Se continuó participando en el Fondo Sectorial de Energía que instrumenta la Agencia Nacional de Investigación e Innovación, aportando fondos y actuando en las instancias de proposición de temas a investigar y selección de proyectos a financiar, en el marco de la convocatoria 2013, integrando el Comité de agenda de dicho fondo sectorial.



# ANCAP







## **5. Secretaría General**

# 5.

## Secretaría General



La Secretaría General es un área de servicios de soporte técnico y administrativo, entre cuyos cometidos se halla brindar apoyo al Directorio y al Comité de Dirección y servir de nexo entre dichos órganos y el conjunto de la Organización, en el proceso de toma de decisiones.

La eficiencia en su tarea depende de un permanente esfuerzo de transformación, que consiste en sumar y optimizar nuevas tecnologías y capacitar a sus funcionarios para el manejo eficiente de dichas herramientas.

En octubre de 2012 se puso en marcha el **Proyecto Alejandría**. Básicamente consiste en tres distintos componentes: el expediente electrónico propiamente dicho (Q-Expeditive), el Módulo de Asistencia a Directorio (MAD) que cumple la función de gestión de toda la operativa vinculada a las sesiones de Directorio; y un gestor documental (Intellikon) con el que se gestiona y localizan todos los documentos relacionados con la actuación de Directorio (Actas, resoluciones, oficios, etc.)

## 5. Secretaría General

An aerial photograph of a city skyline under a blue sky with scattered white clouds. In the foreground, a large, multi-story building with a light-colored facade and many windows is visible. In the background, a prominent skyscraper with a blue facade and a pointed top stands out against the sky. Other buildings and a body of water are also visible in the distance.

Durante 2013 se trabajó en la mejora y la estabilización del funcionamiento de dichas herramientas que implicaron un cambio radical en la gestión de los servicios de Secretaría General así como en la incorporación de procesos a dicho sistema, entre otros, los de compras, recursos y peticiones.

Por su parte, en materia de **Seguridad de la Información**, durante el pasado año se continuó con la ejecución del Proyecto de Implantación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), en sus dos fases: la de la elaboración, comunicación y difusión de las políticas; y la de la implantación del sistema en un área seleccionada al efecto: Gerencia de Exploración y Producción.

Como parte de la ejecución de dicho proyecto, dentro de la Secretaría General se creó un área de Seguridad de la Información; y se llevaron adelante los procedimientos para la selección de sus integrantes, a fin de contar con un cuerpo capacitado y profesional desde donde desarrollar la temática en toda la empresa y comenzar a realizar análisis de riesgos, recomendación de controles, monitoreo respecto de su implantación, así como relevamiento y tratamiento de los incidentes que en la materia se produzcan.



En los últimos días de octubre y noviembre del pasado año la Secretaría General en su conjunto realizó una serie de 5 talleres (**Jornadas de Secretaría General**) con todos sus integrantes con distintas dinámicas con un triple propósito con vistas a programar las actividades para el presente año: primero, teniendo presente la estabilización de las herramientas tecnológicas implantadas, proceder a una revisión para la incorporación de mejoras y nuevas funcionalidades en las mismas; segundo, proceder a una revisión de los procesos administrativos en la Secretaría General; y tercero, revisar nuestro posicionamiento como prestadores de servicios al resto de la empresa.

Dichos encuentros -facilitados por coordinadores externos y con exposición de expertos en motivación y liderazgo- transcurrieron en un clima de integración, trabajo en equipo y propuesta y desarrollo de iniciativas que constituyeron un jalón que procura posicionar a todos los integrantes de la Secretaría General en un nuevo concepto de trabajo, en el que año a año se revise lo realizado y se propongan objetivos y metas para el siguiente año.

Por último, en cuanto a la gestión de la información tramitada en el marco de la Ley de **Acceso a la Información Pública** (Ley N° 18.381) cabe referir que en el pasado año se clasificaron 3382 expedientes, de los cuales 57 fueron clasificados como confidenciales y 77 como reservados, siendo el resto catalogados como públicos.





Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland  
[www.ancap.com.uy](http://www.ancap.com.uy)

**URUGUAY**





 **Minimercado**

 **Servicios para Camiones**

 **Baños y Duchas**

 **Cafetería**

 **ESTACIÓN CERTIFICADA en GESTIÓN AMBIENTAL ISO 14001:2004**

## **6. Controles**

# 6.

## Controles



El Área es responsable de:

- Determinar las políticas, los estándares y los procedimientos de control y fiscalía en ANCAP.
- Los controles de combustibles de todos los sellos.
- Los controles de alcoholes y bebidas alcohólicas destiladas.
- Realizar un sistema confiable de fiscalías en plantas de combustibles y de portland.
- Participar en la gestión de la normativa técnica en materia de alcoholes y bebidas alcohólicas destiladas.
- Efectuar el registro de empresas fabricantes e importadoras de alcoholes y bebidas alcohólicas destiladas y del análisis de los productos involucrados en el laboratorio de alcoholes y bebidas alcohólicas.
- Instruir los sumarios e investigaciones administrativas decretadas en ANCAP.
- Realizar informes sumariales y asesoramiento jurídico al área. Proponer correctivos al servicio.
- Elaborar y controlar procedimientos administrativos, operativos y comerciales.
- Administrar el SISCONVE (Sistema de Control Vehicular) para la flota de ANCAP.
- Realizar los controles del cumplimiento de las obligaciones laborales y previsionales de las empresas contratadas por la Administración.

## 6. Controles



## Control de Combustibles, Alcoholes y Fiscalía de Planta

Se realizaron las actividades inspectivas sobre las empresas que operan con combustibles, alcoholes y bebidas alcohólicas, para asegurar que lo recibido por el consumidor final se encuentre dentro de las especificaciones establecidas; y las actividades de fiscalización de los productos que se expenden en las diferentes plantas de distribución, velando por los intereses generales de la Administración.-

Relevamiento de controles año 2013	
Total de estaciones de servicio:	485
Estaciones inspeccionadas:	324
Estaciones sancionadas:	15
Porcentaje de infracciones:	4,6%
Controles de comercialización:	19
Infracciones de comercialización:	6
Controles de calidad:	324
Infracciones de calidad:	2
Porcentaje de infracciones	0.6%
Controles volumétricos:	324
Infracciones:	15
Porcentaje de infracciones	4,6%



### Gestión de Registros

En el marco de la sistematización del relacionamiento con otros organismos nacionales, públicos y privados, y del ámbito del MERCOSUR, se estableció el contacto formal con los servicios bromatológicos de las Intendencias de todo el país y se realizaron intercambios de información técnica con tres laboratorios de Brasil.

Se trabajó en la revisión completa de la normativa técnica referente a las definiciones, especificaciones y rotulación de las bebidas alcohólicas destiladas durante la participación en las reuniones ordinarias de la Comisión de Alimentos del Sub Grupo de trabajo N° 3 Reglamentos Técnicos y Evaluación de la Conformidad del MERCOSUR, en la que ANCAP tiene la representación oficial de Uruguay como instituto controlador.

Se mantiene la Acreditación del laboratorio de alcoholes y bebidas alcohólicas según la norma UNIT – ISO / IS 17025: 2005 “Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración” obtenida en junio del 2005.

Se colaboró con otras áreas de ANCAP y con las empresas asociadas a través de la realización de análisis y auditorías internas.

## Sumarios

Se instruyeron todos los expedientes relacionados con sumarios; investigaciones administrativas decretadas por la Administración y accidentes de tránsito en los que participaron vehículos de ANCAP. Se evacuaron las consultas relacionadas con la situación de funcionarios de ANCAP; y se asesoró oportunamente a las Gerencias y Jefaturas de la Administración en temas relacionados con competencias específicas de Sumarios.

Se integró la Comisión de Registros de Proveedores; y los grupos de trabajo, a saber:

- Proponer lineamientos a seguir por ANCAP en relación al derecho a la protección de datos personales y acción de habeas data.
- Elaborar pautas preventivas y de actuación ante situaciones de mal relacionamiento y acoso laboral.
- Comisión relacionada con la aplicación de la Ley 18.381 de acceso a la información pública, en la que ANCAP obtuvo el premio a la "Transparencia Pasiva" promovida por AGESIC.

## Fiscal Asesor

Se realizaron los informes y análisis de las pruebas en todas las investigaciones administrativas y sumarios decretados por la Administración, garantizando en todos los casos el principio del debido proceso y los asesoramientos requeridos por las autoridades del área.

### Control de procedimientos y operaciones

Se cumplió con el plan de controles de las obligaciones laborales y previsionales de las empresas contratadas de acuerdo con lo previsto por las leyes Nos. 18.099 y 18.251.

Se administró el SISCONVE y se promovió la incorporación de toda la flota de ANCAP al nuevo sistema, así como se evacuaron las consultas de otras áreas relacionadas con el mismo.

Se participó en varios grupos de trabajo, destacándose el proyecto de Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, y seguimiento de recomendaciones sobre la Torre I03E, y Comisión de Vales.





Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland  
[www.ancap.com.uy](http://www.ancap.com.uy)

**ANCAP**

**URUGUAY**





## **7. Auditoría**

# 7.

## Auditoría



Los trabajos de Auditoría, se cumplieron a partir de un plan de actividades previamente elaborado de acuerdo con las responsabilidades y funciones previamente definidas, de acuerdo con la definición de Auditoría Interna. La misma la describe como: “una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”.

Se inició con el “Universo de Auditoría” de la empresa y la priorización de actividades, tomando en consideración objetivos y planes de la organización, sus riesgos asociados y solicitudes propuestas por el Directorio, por otras dependencias de la empresa e instituciones relacionadas.

Asimismo, se continuó con la coordinación de tareas de sindicatura de empresas vinculadas y la colaboración con la Auditoría Externa en su examen anual de los Estados Contables, así como se participó en diferentes proyectos y grupos de trabajo, en actividades de capacitación para la actualización continua de los auditores y en diversas actividades del Instituto Uruguayo de Auditoría Interna que apuntan al desarrollo continuo de la profesión.



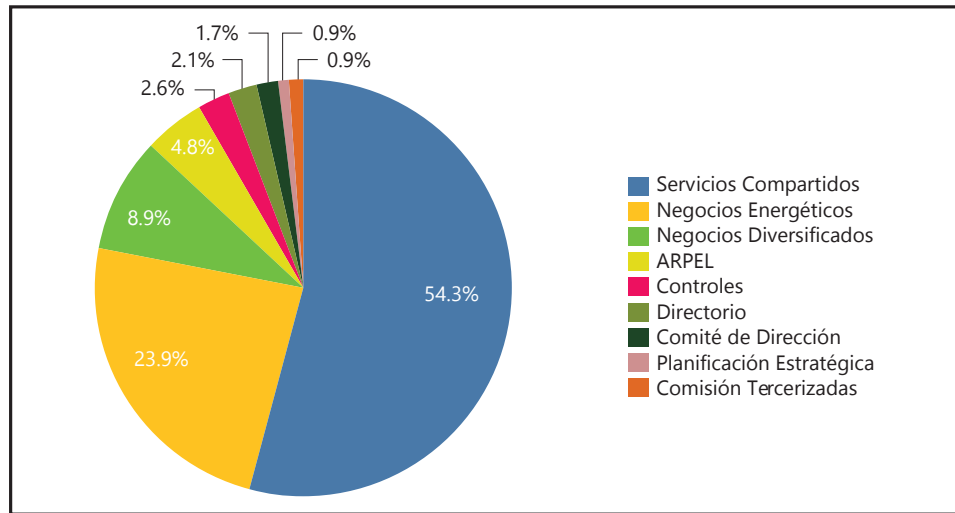
# 7. Auditoría

Se comenzó a trabajar en un proyecto de mejora de los procesos, tomando como base el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna actualizado. Bajo este marco, se desarrolló el referido plan y la implementación de indicadores de gestión para el área.

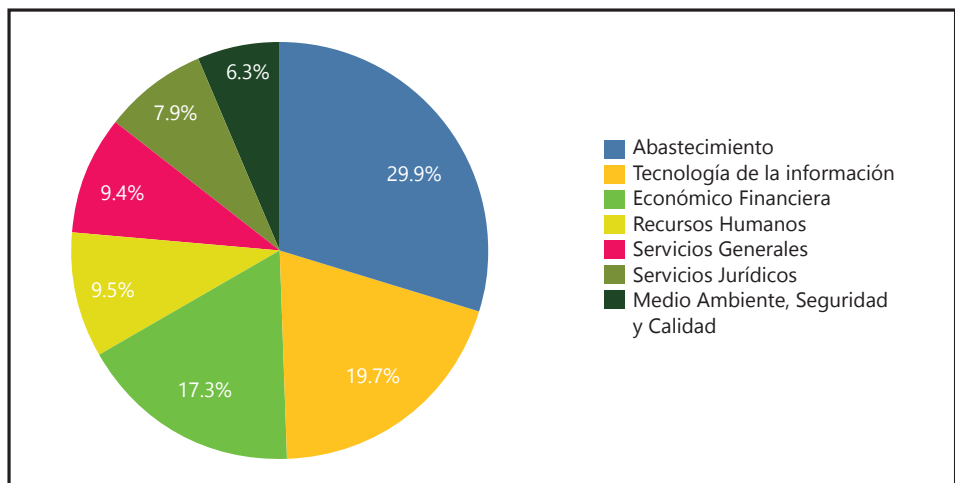
Las auditorías realizadas, tanto como actividades de aseguramiento o de consulta, se llevaron a cabo a través de las Áreas de esta Gerencia: Auditoría de Gestión, Auditoría Contable y Sindicaturas y Auditoría Informática, aunque en diferentes casos se requirió la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios. Las mismas se desarrollaron tomando en consideración

marcos conceptuales de Control Interno y Gestión de Riesgos, aportando recomendaciones para la mejora en la eficacia y eficiencia de las operaciones y procesos, y enfocándose además en la salvaguarda de recursos, la confiabilidad de la información, la evaluación de controles y procedimientos, y el cumplimiento de políticas, normas y regulaciones.

Los trabajos generaron un total de 234 recomendaciones, destinadas de acuerdo con la siguiente distribución:



Específicamente, 127 recomendaciones fueron destinadas a la Gerencia de Servicios Compartidos, distribuidas en las siguientes Áreas:







## **8. Relaciones Institucionales y Comunidad**

# 8

- 8.1 Comunicaciones Corporativas
- 8.2 Responsabilidad Social y Empresaria
- 8.3 Prensa y Relaciones Públicas
- 8.4 Comunicaciones Internas

## Relaciones Institucionales y Comunidad



Esta Gerencia es la responsable de velar por la imagen corporativa de la empresa ante público externo e interno, asegurar las comunicaciones y relaciones efectivas con los públicos objetivo y el desarrollo de ANCAP como empresa socialmente responsable. Está integrada por cuatro áreas: Comunicaciones Corporativas; Responsabilidad Social Empresaria; Prensa y Relaciones Públicas y Comunicaciones Internas.

Uno de los hitos más importantes para ANCAP en el año fue la inauguración de la Planta Desulfuradora en la refinería de La Teja en el mes de agosto. Este evento, de gran impacto tanto a nivel nacional como internacional, requirió un esfuerzo conjunto en apoyo a su realización. Este acontecimiento dio el marco para el bautismo de la planta con el nombre de quien fuera el primer Presidente de la empresa Eduardo Vásquez Acevedo.

Asimismo, se inauguró en octubre la primera Planta de Cal de Cementos del Plata en el departamento de Treinta y Tres que contó con el apoyo del área.

## 8- Relaciones Institucionales y comunidad



## 8.1 Comunicaciones Corporativas

Con el fin de optimizar y fortalecer el Sistema de Identidad Corporativa de ANCAP, se trabajó en el análisis de la situación actual de la marca y su uso en conjunto con asesoramiento externo.

Se realizó un relevamiento exhaustivo de las piezas existentes y de las necesidades de comunicación de la marca por áreas y rubros que, conjuntamente con la identificación de un Manual de Identidad Corporativa (MICA) existente que las contemplara, concluyó en la necesidad de actualizar el mismo. El nuevo MICA corrigió los problemas técnicos y estratégicos que se detectaron en el uso de la marca y amplió el repertorio de aplicaciones y definiciones con una correcta utilización del isologotipo.

Para implementar los ajustes se plantea realizar acciones progresivas que no redunden en costos de operación ni de producción de una nueva versión del sistema de identificación corporativa.

Durante el 2013 se comenzó a transitar en el proceso de la construcción de un nuevo sitio Web que apueste a incorporar tecnología de avanzada y modalidades interactivas a través de internet como un canal de retroalimentación constante con el público. El proyecto ya atraviesa sus últimas etapas de un intensivo proceso de trabajo.



## 8.2 Responsabilidad Social Empresarial

En el año 2013 más de 300 organizaciones de la sociedad civil recibieron colaboraciones por parte de ANCAP, las cuales hicieron posible el desarrollo de sus proyectos. Se destaca el apoyo al programa “Uruguay Crece Contigo” llevado adelante por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y el acuerdo con la Fundación “Juntos.uy” para la ejecución del Plan “Juntos”.

En el marco de su política de Responsabilidad Social ANCAP continúa apoyando a la niñez y la adolescencia a través del deporte por medio de distintas alianzas. Se destaca dos líneas de acción, acuerdos con la Organización Nacional de Fútbol Infantil (ONFI) y con Fundación Celeste.

El convenio ANCAP– ONFI promueve el apoyo de las ligas infantiles de fútbol de todo el país, que abarca niños de entre 6 y 13 años y para el cual se constituyen dos fondos: el fondo ONFI – ANCAP, para la financiación de Proyectos edilicios de mediana escala y un Fondo de Solidaridad para Proyectos de pequeña escala.

En el mismo sentido se continúa trabajando -en el marco del acuerdo “Crecer Jugando” realizado en 2012 entre ANCAP y la Fundación Celeste- para la construcción de espacios polideportivos para niños y niñas. En el año 2013 se inauguraron dos canchas polideportivas, una en la ciudad de Chapicuy, Departamento de Paysandú y otra en el barrio Isaac de León, del Departamento de Treinta y Tres, destinadas a la recreación y práctica de disciplinas deportivas.

El objeto de estas alianzas es la difusión de valores que promueve ANCAP, a través de la actividad deportiva y social generando hábitos saludables.

Desde hace tres años se viene realizando la correccaminata TROTANCAP, que se ha transformado en la carrera de calle de mayor convocatoria del país, con una participación de alrededor de las once mil personas. La actividad, con sus dos modalidades de 10 y 3 km, se desarrolla en la Rambla (Canteras del Parque Rodó) y es organizada por ANCAP junto a la Agrupación de Atletas del Uruguay (AAU). Para la inscripción se solicitó un libro de literatura infantil, teniendo como destino la construcción de una Sala de Lectura Infantil en el Mercado Agrícola.



En el marco del programa interno de RSE Calidad de Vida se continúan desarrollando distintas actividades con los funcionarios, como el Coro ANCAP, grupo de Teatro y los TROTANCAP.

El segundo grupo de Teatro culminó su formación en el año 2013, y se sumó al grupo de egresados que quedó conformado por 22 personas.

Por su parte, el Coro ANCAP celebró sus cinco años con un encuentro de confraternidad. Entre otras actividades que desarrollaron en el correr del año, se destaca su participación en el 50 Aniversario de la Planta de Juan Lacaze, en el evento internacional ARICANTA, en Pigüé, Argentina y acciones de voluntariado.

El grupo de corredores TROTANCAP se ha consolidado con la participación de más de 70 compañeros que representaron al equipo en las distintas fechas de la Agrupación de Atletas del Uruguay (AAU).

También se realizó el Tercer Campeonato Ancapeano de Fútbol 7, en el Departamento de Paysandú. Allí se reunieron 14 equipos, con más de 180 funcionarios de todas las Plantas de ANCAP, con el objetivo de fomentar el deporte, fortalecer los vínculos entre compañeros y lograr una mejor integración.

En el año 2013 ANCAP recibió por El Programa de Calidad de Vida el reconocimiento de DERES a las mejores prácticas de Responsabilidad Social.



### 8.3 Prensa y Relaciones Públicas

Gestiona el relacionamiento con los medios de comunicación y las actividades de relaciones públicas de la empresa.

Este año se apoyó a diferentes eventos, a saber: botadura del empujador de barcazas Kichororo; inauguración de Planta Desulfuradora y Planta de Cal en Treinta y Tres y actividades vinculadas al aniversario de la empresa.

Brindó soporte al Directorio y acompañó la recorrida de los altos mandos de la empresa por las diferentes plantas, conferencias de prensa y actividades vinculadas al cambio de mando presidencial.

Por otro lado, se realizó la habitual reunión de fin de año con la prensa, con el objetivo de estrechar lazos con entre la opinión pública y ANCAP.



### 8.4 Comunicaciones Internas

Es el área encargada de articular la comunicación entre los diferentes actores internos. Se realizaron instancias de comunicación masiva o personalizada según la necesidad de cada circunstancia o proyecto. Se dio soporte a la difusión de la información relevante para el Organismo, informando a los funcionarios sobre temas de negocios o visión estratégica de la empresa y aspectos vinculados al día a día.

La comunicación interna fue canalizada a través publicaciones impresas, como el boletín mensual “En Contacto”, la revista institucional semestral “ANCAP” y el “Correo Ancapeano”, de publicación anual. Otras vías de comunicación habituales son aquellas de soporte digital, como el portal interno, comunicados electrónicos y las clásicas carteleras.

A fines del 2013 Comunicaciones Internas se conformó definitivamente como una nueva área independiente, con su equipo de trabajo integrado por profesionales en la materia. Actualmente los esfuerzos están orientados hacia una redefinición del área, desde la renovación de su “deber ser”, su rol en la organización, hasta un estudio profundo y actualización de las diferentes herramientas de comunicación que dispone la empresa.

Se pretende alcanzar la mayor eficiencia a la hora de tender puentes entre los diferentes actores internos, que la información le sea dada a quien debe llegar o la necesita, sin perder de vista nunca el norte de la oportunidad.





**ANCAP**



ANCAP

ANCAP



## **9. Estados Contables**

# 9.

- 9.1 Resumen de los Estados Contables
- 9.2 Estados Contables

## Estados Contables



## 9.1 Resumen de los Estados Contables

Los Estados Contables consolidados se prepararon de acuerdo a las normas contables adecuadas en Uruguay que comprenden la Ley 17.040 y la Ordenanza N°81 del Tribunal de Cuentas, siguiendo lo establecido en los Decretos 103/991, 266/007, 538/009 y 37/010. La moneda funcional del grupo ANCAP es el peso uruguayo, pero a efectos del siguiente análisis se reexpresaron las cifras de los estados contables a dólares estadounidenses al tipo de cambio a la fecha de cierre del balance.

El activo total de ANCAP tuvo un incremento del orden del 7,90% en el ejercicio 2013, ascendiendo a USD 3.056.297.249, lo que representa una variación de USD 223.838.012.

La variación total del activo se explica por un incremento del 6,80% del activo no corriente, lo que representa un aumento de USD 106.440.753 y del activo corriente del 9,26% por un importe de USD 117.397.259.

La variación en el activo corriente corresponde fundamentalmente a las variaciones operadas en los capítulos de Bienes de Cambio y Disponibilidades.

El capítulo Disponibilidades tuvo un aumento de USD 39.294.831 e Inversiones Temporarias de USD 31.830.862. Esta variación se explica fundamentalmente por el mantenimiento al cierre de los fondos necesarios para el pago del vencimiento de la cuota de amortización e intereses del préstamo con el Ministerio de Economía y Finanzas, que operó el 3 de enero de 2014.

# 9. Estados Contables



El saldo del capítulo Bienes de Cambio, tuvo un incremento de USD 99.519.427 lo que representa 12,78% de aumento respecto del saldo al cierre del año 2012. El incremento responde al mayor saldo de Importaciones en Trámite, por la adquisición de dos cargamentos de crudo en el mes de diciembre.

El activo no corriente tuvo un incremento de USD 106.440.753 como consecuencia del avance en las importantes inversiones que ANCAP lleva adelante, entre ellas las principales son el proyecto de Gasoil y Gasolina de bajo azufre, la reconversión profunda en las plantas de portland y las plantas de Biodiesel y Bioetanol.

En el proyecto de Gasoil y Gasolina de bajo azufre, en el año 2013 se realizó una inversión del orden de USD 54.140.530, al tiempo que el avance en las obras en el negocio portland implicaron una inversión de USD 75.361.473, y en las plantas relacionadas con Biocombustibles se invirtieron USD 85.177.188.

El pasivo total de ANCAP experimentó un aumento de USD 505.124.770 respecto al cierre del año anterior, lo que representa en términos porcentuales un incremento del 30%, explicado tanto por la variación de las deudas comerciales como las financieras.

Las deudas financieras tuvieron un aumento de USD 257.573.659, principalmente por préstamos bancarios tomados por ANCAP por un importe de USD 160.000.000 y un conjunto de préstamos tomados por ALUR S.A. con distintas instituciones financieras de USD 95.000.000, para atender las inversiones previstas en el año.

No obstante lo expresado en el párrafo anterior, corresponde mencionar que se realizó un cambio en el perfil de la deuda financiera, tanto en plazo como en moneda. Con fecha 3 de enero de 2013, se procedió a la cancelación de la deuda de corto plazo con el Banco del Tesoro, C.A. Banco Universal por USD 517.268.037, para lo cual se acordó un préstamo con el Ministerio de Economía y Finanzas nominado en unidades indexadas y a 12 años de plazo. Por tanto esa deuda financiera que al cierre del 2012 era a corto

plazo y nominada en dólares, pasó a ser a largo plazo y nominada en unidades indexadas.

El incremento en las deudas comerciales fue de USD 249.048.237. De estos, USD 135.800.313 corresponden a la variación de las deudas comerciales de largo plazo y se deben principalmente a los cargamentos financiados en el año 2013 bajo el acuerdo con PDVSA. El resto, USD 113.247.923, corresponden a la variación de las deudas comerciales de Corto Plazo, por la compra de un embarque de crudo adicional en el mes de diciembre, que se encontraba al cierre en trámite de importación.

En cumplimiento de lo preceptuado por la ordenanza N° 81 del Tribunal de Cuentas se informó que las reservas que se exponen en el patrimonio y se detallan en el Estado de Evolución del Patrimonio se mantienen a su valor nominal. 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 2013 a USD 58.468.496. Durante el ejercicio 2013 no se constituyeron reservas por este concepto por no contar con utilidad fiscal en el ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2012.

Durante el ejercicio 2013 no se vertió a Rentas Generales.

El resultado neto de ANCAP por el ejercicio terminado al 31 de diciembre de 2013 fue una pérdida de USD 169.037.088. Se atribuye al interés minoritario una pérdida de USD 952.461.

Los ingresos operativos del grupo ANCAP fueron de USD 3.935.563.010, experimentando una disminución de USD 744.351.115 (15,91%) en la facturación.

Esta disminución se debe fundamentalmente a las menores ventas a UTE de combustible para generación de energía eléctrica, que fueron USD 409.256.401 inferiores a las del año 2012.

Paralelamente continúan creciendo en forma importante las ventas al mercado interno. Se produjo un incremento en los volúmenes vendidos de combustibles, tanto de gasolinas (6,7%) como de gas oil (2,2%) que determinan junto con el mayor precio, un aumento de las ventas al mercado interno de USD 201.373.479.

Las exportaciones disminuyeron USD 98.953.607 (53,37%), por el decremento de los volúmenes vendidos de gas oil, gasolinas y fuel oil, como consecuencia de atender a la creciente demanda del mercado interno.

Las ventas bunkers disminuyeron USD 77.055.560 (20,67%) como consecuencia de la baja en los volúmenes vendidos, principalmente por la merma de las ventas de combustible de aviación así como a las mejoras logísticas a nivel regional, que implicaron una mayor competencia en la venta de productos a este mercado.

Los descuentos, bonificaciones e impuestos aumentaron USD 20.982.876 (1,98%). La principal variación en este capítulo del estado de resultados se produjo por el incremento del IMESI (Impuesto

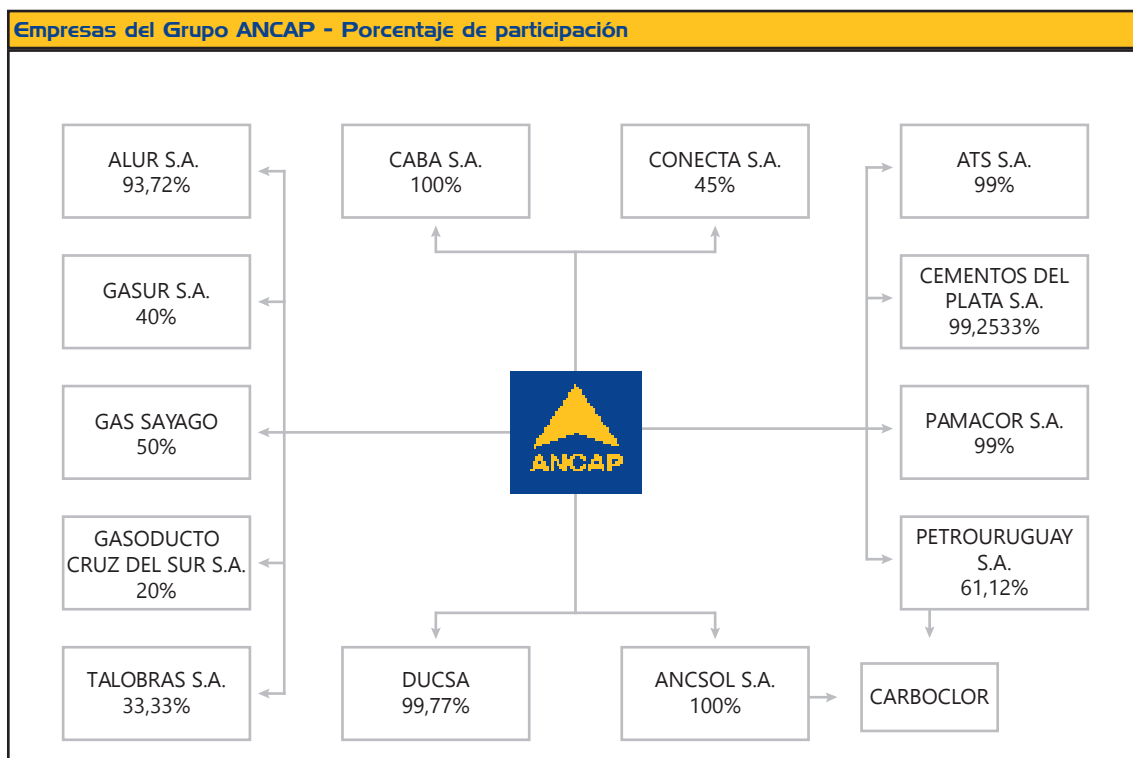
Específico Interno), que aumentó USD 16.657.725. Este aumento se debe al mayor volumen de gasolinas vendidas en el mercado interno así como al aumento del valor del IMESI respecto al año 2012, el cual se ajusta en función de la variación del IPC (Índice de Precios al Consumo).

También se produjo un aumento de USD 8.864.668 en descuentos y bonificaciones debido al aumento de los volúmenes vendidos y de los márgenes y bonificaciones aplicables en el periodo.

El costo de ventas bajó USD 757.875.635 (14,57%) principalmente por la disminución en el costo de ventas a UTE por USD 460.459.478

Los gastos de administración tuvieron una importante disminución, por un monto de USD 37.390.701 (10,40%). Mayormente en la línea de Impuestos tasas y contribuciones y Pérdida por Incobrables.

Los Impuestos tasas y contribuciones registraron un descenso de USD 25.628.944, debido principalmente a la reducción del IVA no deducible por aplicación de la ley 19.002.



Por otra parte la Pérdida por incobrabilidad del ejercicio se redujo en USD 32.502.770.

Los Resultados diversos disminuyeron USD 19.079.594.

La principal variación dentro de este capítulo corresponde a la disminución de Otros ingresos por un monto de USD 8.440.990 (28,24%) debido principalmente a que en el año 2012 se registraron ingresos por la venta de paquetes de información vinculados a exploración producto de las Rondas Uruguay llevadas adelante en años anteriores.

Por otra parte, Otros egresos aumentaron USD 11.079.219 (88,85%) debido en parte a una multa que incurrió Cementos del Plata S.A. en el año 2013.

Al mismo tiempo se produjo un aumento de la previsión para juicios por un monto de USD 2.403.620 de acuerdo a las estimaciones realizadas por la dirección de la empresa con el asesoramiento de los servicios jurídicos.

Los Resultados Financieros tuvieron una disminución de USD 176.681.518.

Gran parte de ello se debe a la variación de la Diferencia de Cambio que fue de pérdida USD 98.858.613 en el 2013. Esta pérdida se debe al impacto por la posición monetaria pasiva mantenida tanto en dólares como en unidades indexadas y al fortalecimiento del dólar respecto al peso uruguayo, así como el incremento en la cotización de la Unidad Indexada.

A su vez, en el 2012 ANCAP obtuvo una ganancia de USD 63.299.789 por la cancelación anticipada de PDVSA.

Los intereses perdidos y otros gastos financieros disminuyeron USD 22.184.137, debido principalmente a la reducción de los resultados por intereses de la deuda con PDVSA por la cancelación anticipada ya referenciada. Asimismo en el año 2012 se incluyó el pago a EKF por los préstamos asociados a las plantas de Portland.

Por último, el saldo presentado de Impuesto a la Renta, por USD 18.006.285, corresponde principalmente al reconocimiento de impuesto diferido.



## 9.2 Estados Contables

Administración Nacional Combustibles Alcoholes y Portland y sus subsidiarias Estados Contables al 31 de diciembre de 2013 y 2012 Estado de Situación Patrimonial Consolidado al 31 de diciembre de 2013		
En pesos Uruguayos (*)		
ACTIVO	Dic-13	Dic-12
Activo Corriente		
Disponibilidades	3.908.730.819	2.777.282.816
Inversiones temporarias	2.114.914.023	1.297.658.874
Créditos por ventas	3.220.465.486	3.731.935.243
Otros créditos	1.545.530.471	1.637.313.486
Bienes de cambio	18.814.563.276	15.107.187.663
Activos biológicos	78.535.612	50.890.923
Total Activo Corriente	29.682.739.687	24.602.269.005
Activo No Corriente		
Bienes de uso (Anexo)	32.839.252.404	27.884.478.028
Intangibles y Valor Llave (Anexo)	1.059.412.216	1.100.340.147
Inversiones a largo plazo	871.816.044	814.918.047
Activo por impuesto diferido	624.445.488	212.351.840
Créditos por ventas	142.354.523	71.154.875
Otros créditos	138.975.370	187.891.077
Propiedades de inversión	47.459.397	14.197.908
Bienes de cambio	45.178.515	36.856.340
Activos biológicos	26.478.616	28.084.382
Total Activo No Corriente	35.795.372.573	30.350.272.644
TOTAL ACTIVO	65.478.112.260	54.952.541.649
PASIVO	Dic-13	Dic-12
Pasivo Corriente		
Deudas comerciales	10.494.649.469	7.306.550.225
Deudas financieras	15.341.368.939	18.038.066.059
Deudas diversas	2.101.466.052	1.892.658.173
Previsiones	109.235.517	68.780.799
Total Pasivo Corriente	28.046.719.977	27.306.055.256
Pasivo no Corriente		
Deudas comerciales	5.468.219.181	2.317.210.803
Deudas financieras	13.153.988.736	2.769.379.312
Deudas diversas	129.750.597	128.470.334
Pasivo por impuesto diferido	26.922.725	81.300.551
Previsiones	934.332	2.513.205
Total Pasivo no Corriente	18.779.815.571	5.298.874.205
TOTAL PASIVO	46.826.535.548	32.604.929.461
PATRIMONIO NETO		
Ajustes al patrimonio	16.764.874.823	16.818.671.801
Reservas	1.252.629.057	1.252.629.057
Resultados acumulados	4.050.812.317	4.343.967.373
Resultado del ejercicio	(3.601.045.064)	(293.155.056)
Total Patrimonio atribuible al Estado (Propietario de ANCAP)	18.467.271.133	22.122.113.175
Interés minoritario	184.305.579	225.499.013
TOTAL PATRIMONIO	18.651.576.712	22.347.612.188
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	65.478.112.260	54.952.541.649
(*) Importes expresados en cifras históricas		

**Administración Nacional Combustibles Alcoholes y Portland y sus subsidiarias**  
**Estados Contables al 31 de diciembre de 2013 y 2012**  
**Estado de Resultados Consolidado por el ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2013**

En pesos Uruguayos (*)		
Ingresos Operativos	Dic-13	Dic-12
Locales	76.128.886.870	79.966.680.983
Exportaciones	1.852.404.235	3.597.286.538
Bunkers	6.334.210.821	7.231.046.419
	84.315.501.926	90.795.013.940
Descuentos y Bonificaciones e Impuestos		
Descuentos y Bonificaciones e Impuestos	(9.702.040.668)	(8.613.924.478)
IMESI	(10.748.655.183)	(9.410.517.436)
Contribución Fideicomiso del transporte	(2.707.473.786)	(2.539.887.033)
	(23.158.169.637)	(20.564.328.747)
<b>INGRESOS OPERATIVOS NETOS</b>	<b>61.157.332.289</b>	<b>70.230.685.193</b>
<b>COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS</b>	<b>(55.493.658.556)</b>	<b>(64.957.114.532)</b>
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>5.663.673.733</b>	<b>5.273.570.661</b>
Gastos de Administración y Ventas		
Retribuciones personales y cargas sociales	(2.088.382.317)	(1.749.567.338)
Amortizaciones	(217.028.123)	(178.833.069)
Gastos directos de ventas	(994.237.433)	(904.767.808)
Impuestos, tasas y contribuciones	(896.555.385)	(1.309.123.657)
Pérdida por incobrables	(27.063.243)	(655.093.995)
Gastos de comercialización	(134.304.143)	(58.017.530)
Otros gastos	(2.543.423.619)	(2.119.368.977)
	(6.900.994.263)	(6.974.772.374)
Resultados Diversos		
Resultado por inversión en subsidiarias	(58.220.372)	(61.271.186)
Otros ingresos	459.569.931	579.937.862
Otros egresos	(504.507.970)	(241.920.965)
	(103.158.411)	276.745.711
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>(1.340.478.941)</b>	<b>(1.424.456.002)</b>
Resultados Financieros		
Intereses ganados y otros ingresos financieros	299.179.692	161.226.566
Resultado por cancelación anticipada deuda con PDVSA	-	1.228.079.198
Intereses perdidos y otros resultados financieros	(847.971.055)	(1.198.294.287)
Diferencia de cambio	(2.117.946.935)	821.859.950
	(2.666.738.298)	1.012.871.427
Impuesto a la renta	385.766.658	126.650.968
Resultado del ejercicio	(3.621.450.581)	(284.933.607)
ATRIBUIBLE AL:		
Estado (Tenedor de instrumentos de patrimonio de la controladora)	(3.601.045.064)	(293.155.056)
Interés minoritario	(20.405.517)	8.221.449
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>(3.621.450.581)</b>	<b>(284.933.607)</b>
(*) Importes expresados en cifras históricas		

**Administración Nacional Combustibles Alcoholes y Portland y sus subsidiarias**  
**Estados Contables al 31 de diciembre de 2013 y 2012**  
**Estado de Situación Patrimonial Consolidado al 31 de diciembre de 2013**

En dólares americanos(\*)

ACTIVO	Dic-13	Dic-12
Activo Corriente		
Disponibilidades	182.446.360	143.151.529
Inversiones temporarias	98.717.047	66.886.185
Créditos por ventas	150.320.458	192.357.881
Otros créditos	72.140.145	84.393.252
Bienes de cambio	878.200.302	778.680.875
Activos biológicos	3.665.777	2.623.108
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>1.385.490.090</b>	<b>1.268.092.831</b>
Activo No Corriente		
Bienes de uso (Anexo)	1.532.825.448	1.437.270.142
Intangibles y Valor Llave (Anexo)	49.449.786	56.715.641
Inversiones a largo plazo	40.693.430	42.003.920
Activo por impuesto diferido	29.147.007	10.945.407
Créditos por ventas	6.644.629	3.667.588
Otros créditos	6.486.901	9.684.608
Propiedades de inversión	2.215.244	731.813
Bienes de cambio	2.108.781	1.899.713
Activos biológicos	1.235.932	1.447.574
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>1.670.807.159</b>	<b>1.564.366.406</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.056.297.249</b>	<b>2.832.459.237</b>
PASIVO	Dic-13	Dic-12
Pasivo Corriente		
Deudas comerciales	489.854.811	376.606.888
Deudas financieras	716.083.315	929.749.294
Deudas diversas	98.089.341	97.554.671
Previsiones	5.098.745	3.545.219
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>1.309.126.213</b>	<b>1.407.456.072</b>
Pasivo no Corriente		
Deudas comerciales	255.238.013	119.437.699
Deudas financieras	613.983.791	142.744.153
Deudas diversas	6.056.320	6.621.841
Pasivo por impuesto diferido	1.256.662	4.190.534
Previsiones	43.611	129.540
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>876.578.397</b>	<b>273.123.767</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.185.704.609</b>	<b>1.680.579.839</b>
PATRIMONIO NETO		
Ajustes al patrimonio	782.527.764	866.897.160
Reservas	58.468.496	64.565.180
Resultados acumulados	189.078.245	223.904.303
Resultado del ejercicio	(168.084.628)	(15.110.306)
<b>Total Patrimonio atribuible al Estado (Propietario de ANCAP)</b>	<b>861.989.877</b>	<b>1.140.256.336</b>
Interés minoritario	8.602.762	11.623.061
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>870.592.640</b>	<b>1.151.879.397</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3.056.297.249</b>	<b>2.832.459.237</b>

(\*) Importes expresados en cifras históricas según el tipo de cambio de cierre de cada periodo

**Administración Nacional Combustibles Alcoholes y Portland y sus subsidiarias**  
**Estados Contables al 31 de diciembre de 2013 y 2012**  
**Estado de Resultados Consolidado por el ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2013**

En dólares americanos(*)		
Ingresos Operativos	Dic-13	Dic-12
Locales	3.553.439.454	4.121.781.402
Exportaciones	86.463.977	185.417.584
Bunkers	295.659.579	372.715.139
	3.935.563.010	4.679.914.125
Descuentos y Bonificaciones e Impuestos		
Descuentos y Bonificaciones e Impuestos	(452.858.508)	(443.993.839)
IMESI	(501.710.940)	(485.053.216)
Contribución Fideicomiso del transporte	(126.375.737)	(130.915.264)
	(1.080.945.185)	(1.059.962.308)
<b>INGRESOS OPERATIVOS NETOS</b>	<b>2.854.617.825</b>	<b>3.619.951.817</b>
<b>COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS</b>	<b>(2.590.256.654)</b>	<b>(3.348.132.289)</b>
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>264.361.171</b>	<b>271.819.528</b>
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>		
Retribuciones personales y cargas sociales	(97.478.637)	(90.179.235)
Amortizaciones	(10.130.140)	(9.217.724)
Gastos directos de ventas	(46.407.647)	(46.635.112)
Impuestos, tasas y contribuciones	(41.848.179)	(67.477.123)
Pérdida por incobrables	(1.263.221)	(33.765.991)
Gastos de comercialización	(6.268.864)	(2.990.440)
Otros gastos	(118.718.429)	(109.240.193)
	(322.115.117)	(359.505.818)
<b>Resultados Diversos</b>		
Resultado por inversión en subsidiarias	(2.717.530)	(3.158.146)
Otros ingresos	21.451.173	29.892.163
Otros egresos	(23.548.729)	(12.469.510)
	(4.815.086)	14.264.508
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>(62.569.032)</b>	<b>(73.421.782)</b>
<b>Resultados Financieros</b>		
Intereses ganados y otros ingresos financieros	13.964.698	8.310.219
Resultado por cancelación anticipada deuda con PDVSA	-	63.299.789
Intereses perdidos y otros resultados financieros	(39.580.426)	(61.764.563)
Diferencia de cambio	(98.858.613)	42.361.731
	(124.474.342)	52.207.176
Impuesto a la renta	18.006.285	6.528.064
Resultado del ejercicio	(169.037.088)	(14.686.542)
<b>ATRIBUIBLE AL:</b>		
Estado (Tenedor de instrumentos de patrimonio de la controladora)	(168.084.628)	(15.110.306)
Interés minoritario	(952.461)	423.764
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>(169.037.088)</b>	<b>(14.686.542)</b>
(*) Importes expresados en cifras históricas según el tipo de cambio de cierre de cada período		







Dirección: Paysandú y Av. Libertador Brig. Gral. Lavalleja

Teléfonos: (598) 1931

Fax: (598) 2902 1136 - 2902 1642

internet: [www.ancap.com.uy](http://www.ancap.com.uy) - Casilla de Correo 1090

Telex: ANCAP UY 23168

C.P. 1100 Montevideo - Uruguay



# 2013

## Memoria y Balance



Pablo Vannet - Vag-net  
Tel./fax (598) 99 11 34 14  
www.vagnet.com.uy  
email: info@vag-net.com

- Andrés Cardinal  
andicar@adinet.com.uy  
099 222 599

- Pablo Vannet  
pablo@vagnet.com.uy  
099 11 34 14

Archivo Ancap digitalizado

Imprenta Rojo  
Depósito Legal N° 365.23 I