

**2012**

**Memoria y Balance**

**MEMORIA Y BALANCE 2012**



# INDICE 2012

Directorio

Comité de Dirección

Gerencias

Mensaje del Presidente

## I. Negocios Energéticos..... 14

I.1 Consideraciones generales

I.2 Mercado internacional de combustibles, importaciones, exportaciones y fletes

I.3 Mercado interno de combustibles

I.4 Mercado de bunker

I.5 Mercado de lubricantes

I.6 Mantenimiento e ingeniería

I.7 Logística

## 2. Negocios Diversificados..... 46

2.1 Pórtland

2.1.1 Planta Paysandú

2.1.2 Planta Minas

2.1.3 Planta Manga

2.1.4 Materias primas para la industria del cemento

2.2 Agroindustrial

2.3 Alcoholes del Uruguay (ALUR S.A.)

2.4 Exploración y Producción

2.4.1 Offshore Uruguay

2.4.2 Onshore Uruguay

2.5 Operaciones Internacionales

2.6 Gas Natural

2.6.1 Gasoducto Cruz del Sur S.A. (GCDS S.A.)

2.6.2 Conecta S.A.

2.6.3 Montevideo Gas S.A.

2.6.4 Planta Regasificadora (Proyecto GNL del Plata)

2.7 Negocios en Argentina

2.8 Alcoholes

2.9 Asistencia Técnica y Servicios S.A., ATS S.A. en formación.

<b>3. Servicios Compartidos .....</b>	<b>74</b>
3.1 Recursos Humanos	
3.2 Medio Ambiente, Seguridad Industrial y Gestión de Calidad	
<b>4. Planificación Estratégica .....</b>	<b>92</b>
4.1 Plan Estratégico Corporativo	
4.2 Cuadro de Mando Integral	
4.3 Oficina de Proyectos	
4.4 Presupuesto de gestión	
4.5 Presupuesto público	
4.6 Innovación y gestión del conocimiento	
<b>5. Secretaría General.....</b>	<b>102</b>
5.1 Proyecto Alejandría	
5.2 Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI)	
5.3 Acceso a la información pública	
<b>6. Controles .....</b>	<b>110</b>
6.1 Control de combustibles, alcoholes y fiscalía de plantas	
6.2 Gestión de Registros	
6.3 Control de procedimiento y operaciones	
<b>7. Auditoria .....</b>	<b>118</b>
<b>8. Relaciones Institucionales y Comunidad .....</b>	<b>126</b>
<b>9. Estados Contables .....</b>	<b>134</b>
9.1 Resumen de los estados contables	
9.2 Estados contables	

Lic. Raúl Sendic



Soc. Germán Riet



## Directorio

**Presidente**  
**Vice Presidente**

**Lic. Raúl Sendic**  
**Soc. Germán Riet**

**Director**  
**Director**  
**Director**  
**Director**

**Prof. Juan Gómez**  
**Sr. Carlos Camy hasta marzo 2013**  
**Cra. Elena Baldoira desde abril 2013**  
**Sr. Juan Justo Amaro**

## Comité de Dirección

**Integración:**  
**Lic. Raúl Sendic**  
**Ing. José Pastorino**  
**Ing. Gerardo Marcelli**  
**Sr. José Coya**  
**Cr. Carlos Marichal**

**Presidente de ANCAP**  
**Gerente de Negocios Energéticos**  
**Gerente de Negocios Diversificados**  
**Gerente de Servicios Compartidos**  
**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**



# 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 Pórtland

Ing. Juan Romero

Gerente de Planificación  
y Logística de Pórtland

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

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

Miramos al Uruguay con una visión integral:

El elevado número de proyectos e iniciativas planteadas, así como las metas alcanzadas, permiten apreciar el grado de compromiso y entrega de los trabajadores con la empresa.

A continuación se expone un breve resumen de los principales logros alcanzados en el período.

En el ámbito de los Negocios Energéticos, el paro de refinería culminó a principios de año. En el transcurso del mismo se refinó un 4% más de materia prima que en el promedio de los últimos cuatro años. La capacidad de utilización de las distintas Unidades aumentó considerablemente (9% respecto del mismo período).

La operación normal permitió retomar el suministro de los combustibles con la consiguiente reducción de los volúmenes importados y el correspondiente ahorro de divisas.

Se trabajó exitosamente en la distribución y mezcla de los biocombustibles; en el proyecto de desulfurización de gasoil y gasolinas; botadura del empujador Kichororo; y se realizó el llamado a licitación para la adquisición de un nuevo convoy de 22 vagones cisterna para el transporte de combustibles.

En materia de mejora de la gestión, ya se encuentra operativo el Proyecto Sistema de Existencias y Movimientos, control y evaluación de mermas (SEM), para todas las plantas de logística. Y también se trabajó en la implementación de un sistema de Gestión de los Cambios (Proyecto MoC), tendiente a mejorar la gestión de seguridad en los procesos, procurando identificar, controlar y mitigar los riesgos a fin de prevenir daños e incidentes durante los procesos de producción que puedan afectar personas o bienes.

En cuanto al Proyecto Ampliación de la Capacidad de Procesamiento de las Unidades de Topping y Vacío, se abrió un proceso licitatorio para contratar la ingeniería básica con el fin de eliminar ciertas restricciones de producción, así como realizar un estudio conceptual para una ampliación que aumente la capacidad de procesamiento de 50 a 60 mil barriles.

En lo que refiere a la importación y exportación de crudo, se optimizó el suministro de crudo y derivados al país, a través de la diversificación y ampliación de mercados, conjuntamente con la diversificación de empresas navieras.

El volumen de crudo finalmente adquirido fue de 16.007.000 bbls, volumen superior al del año 2011 (8.360.000 bbls).

Continuó la modalidad de importación de gas oil y gas licuado de petróleo desde un depósito flotante (storage), experiencia que en los últimos años contribuyó de manera importante en el aseguramiento del suministro, particularmente en los picos de mayor demanda.

Los volúmenes exportados -como en otras ocasiones- estuvieron asociados a los excedentes de la refinería. Totalizaron 166.800 m<sup>3</sup>, volumen sensiblemente superior al del año anterior y los principales destinos fueron Brasil, Argentina y Paraguay (85,5 %).

El total de los combustibles comercializados en el mercado interno durante el año 2012 -sin tomar en cuenta el consumo de UTE-, experimentó una variación positiva del 2%. Se destacan las gasolinas, cuyos volúmenes crecieron un 10%, fruto del crecimiento del parque automotor del país.

Dentro de la línea de gas oil se registró una caída del 3% que afectó al gas oil común, no así al gas oil especial que se mantuvo estable.

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 la calidad definida.

En el año 2012 el sello ANCAP se mantiene como líder del mercado interno de lubricantes, con una participación del 35%, porcentaje que trepa al 54%, si sumamos a los lubricantes del propio sello, los del sello TEXACO, vendidos en la red de estaciones ANCAP desde mediados de 2007.

Durante el año 2012 se continuó con las gestiones tendientes a promover la recolección de aceite usado, involucrando a los clientes oficiales en el sistema de gestión de aceites usados de ANCAP.

A tales efectos se entregaron recipientes para contribuir a la mejor gestión del residuo y cuidado del medio ambiente. Asimismo, se profundizó en el mantenimiento de la cartera de clientes oficiales vinculados a través de contratos Sistema de Control Vehicular (SISCONVE) para control y administración de consumo de combustible; y se prosiguió con la implantación del Customer Relationship Managment (CRM) iniciado en 2011 en relación al manejo de reclamos de clientes en general.

Es de destacar el avance que se ha producido en la mejora tecnológica en el SISCONVE, una herramienta que contribuye a mejorar la gestión de las flotas del Estado.

La Unidad de Negocios Diversificados tiene como cometido la gestión sinérgica de los negocios de cementos Pórtland, alcoholes, agroindustriales, gas natural, exploración y producción, negocios en la Argentina y asistencia técnica. Estos negocios se desarrollan a través de las empresas vinculadas controladas por ANCAP: Cementos del Plata S.A.; Pamacor S.A.; Caba S.A.; Alur S.A.; Conecta S.A.; Gasoducto Cruz del Sur S.A.; Petrouuguay S.A.; Gas Sayago S.A.; Carboclor S.A. Ancsol S.A. y ATS S.A. Concretamente, en lo que refiere al negocio del Pórtland, el volumen del mercado uruguayo del cemento en 2012 registró un incremento del 4,7% con respecto al año anterior, distribuyéndose en partes similares entre las empresas comercializadoras; en tanto las exportaciones fueron de 5.446 toneladas de cemento, el 100% con destino a Argentina. Se mantuvo la certificación de calidad UNIT, para los tres tipos de cementos que elabora ANCAP.

Se avanzó en el Proyecto de la Planta de Cal, adjudicado a la firma danesa FLSMIDTH, para la ingeniería y suministro del equipamiento principal de la citada planta, cuya producción tendrá como principal objetivo el mercado del sur de Brasil. Complementariamente a ello, se trabajó en la elaboración del pliego para la convocatoria a empresas para la obra civil y montaje industrial de dicha planta, previéndose el inicio de las obras en el segundo trimestre de 2013. En lo que respecta a las reservas de piedra caliza, propiedad de la empresa brasilera Votorantim, se ha avanzado en el proyecto de una nueva Planta de Cemento en Treinta y Tres. La explotación se prevé a cargo de una empresa integrada en un 20% por la propia Votorantim, en un 60% por Cementos Artigas y en un 20% por ANCAP.



En lo que refiere a los nuevos proyectos en este negocio, cabe destacar que en Planta Paysandú comenzaron las tareas de obra civil y montaje de un equipo de preparación y quemado de combustible sólido en los hornos (carbón mineral, coque de petróleo), cuya puesta en marcha se prevé para el cuarto trimestre de 2013.

Se avanzó también en el proyecto de ampliación de capacidad de producción de clinker, que comprende la instalación de un tercer horno que proveerá una capacidad adicional de 1.800 tpd de clinker. A comienzos de este ejercicio, se adjudicó en Planta Minas la obra civil en el marco del Proyecto Semiseca, avanzándose en la adjudicación de la licitación para el montaje industrial, obra que dio comienzo en el mes de octubre, previéndose la culminación total de las obras para finales del año. Respecto de Planta Manga, está previsto que se desarrolle como polo logístico del Negocio Pórtland y agilice y mejore su operativa. A esos efectos se adquirió un predio lindero a la planta, que cuenta con una superficie de más de 33 has.

En el mismo se construirá la infraestructura necesaria para el desarrollo y las mejoras previstas con el objetivo señalado. El diseño de planta, incluye nuevas balanzas para camiones a la entrada y salida, playa de estacionamiento y operativa de camiones, comedor e instalaciones higiénicas para camioneros, plataformas de almacenamiento de materias primas (yeso, clinker, carbón, etc.), circulaciones (ingreso a planta y circulaciones internas) y una playa de maniobras ferroviarias, que permitirá desarrollar el transporte del cemento a granel por ferrocarril.

En el área Agroindustrial se hacen permanentes esfuerzos de investigación, innovación y procura de un mayor conocimiento y experiencia. Así, se concluyeron los proyectos de investigación ejecutados en el marco del convenio ANCAP-UDELAR, relativos a la implementación de un proceso de generación de energía a partir de glicerol residual de la producción de biodiesel; el relacionado con un reactor anaerobio para el tratamiento de la vinaza del complejo ALUR; y el relacionado con la determinación de los cambios físicos, químicos y biológicos en suelos cultivados con caña de azúcar en Bella Unión por aplicación de vinaza. Asimismo, se continuó trabajando para 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.

Cabe señalar que este proyecto sirvió de base a la tesis de fin de curso de cuatro estudiantes de tecnólogo azucarero. Se trabajó con la Cátedra de Enología de la Facultad de Química para establecer las bases y los lineamientos para la elaboración de un proyecto de obtención de alcoholes superiores a partir de jugos azucarados. Se realizaron evaluaciones de factibilidad de proyectos relativos al uso de carbonatos de calcio y dolomita, como enmienda calcárea a los efectos de corregir el pH y el equilibrio de cationes en suelo (calcio, magnesio, potasio y sodio).

Se realizó la evaluación de factibilidad de un proyecto de greendiesel en base a aceites y a sebo. Se hicieron tratativas para la suscripción de convenios de cooperación con diferentes instituciones y organismos de investigación (Ej. Instituto Investigaciones Biológicas Clemente Estable). Se comenzó a trabajar con Prodintek de España para la elaboración de un proyecto conjunto con ANCAP relativo al diseño de un fotobioreactor para producción de algas.

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

Por último se realizaron disertaciones en seminarios y exposiciones y se está colaborando en aspectos educativos, apoyando a docentes y estudiantes en temas relativos a los biocombustibles, tanto en Primaria como en Secundaria, Universidad de la República, UCUDAL, IEMM y ORT. En lo que refiere estrictamente al aspecto industrial de este negocio, ANCAP asegura el cumplimiento de la normativa legal en materia de mínimos de mezcla de biodiesel y etanol en el gas oil y en las naftas respectivamente, a través de ALUR S.A., que actualmente, es el principal productor de biocombustibles, azúcar y harinas proteicas del Uruguay.

Con los tres emprendimientos industriales con que cuenta el Complejo Agroindustrial Mones Quintela en Bella Unión, en la Planta Paysandú y en la Planta de Biodiesel Paso de la Arena, ALUR S.A. se ha convertido en una empresa pionera y de vanguardia en lo que refiere a sumar valor y experiencia en la gestión de las cadenas agroindustriales en las que opera.



En el 2012 se logró incrementar la producción de biocombustibles en las 3 plantas industriales de ALUR totalizando más de 42 millones de litros, un incremento del 22%. Se incrementó significativamente la producción y venta de productos menores y subproductos tales como alimento animal, glicerina y energía eléctrica, aportando a la diversificación y consolidación del negocio. La venta y producción de azúcar se mantuvo estable sin grandes variaciones, con una consolidación de los nuevos productos, azúcar rubio y endulzante con estevia.

Con relación a los nuevos proyectos, cabe destacar que se iniciaron las obras de las nuevas plantas de producción de biocombustibles: Planta Biodiesel Fase II (Capurro) y Planta Bioetanol Fase II (Paysandú); y se comenzó la reforma del proceso de recepción y molienda de caña de azúcar en Bella Unión, lo que permitirá, en la zafra 2013, incrementar la capacidad productiva y la eficiencia del proceso.

En lo que respecta a la Exploración y Producción en el Off Shore, se continuó con la profundización de los estudios y la promoción de nuestras cuencas en los principales centros y eventos petroleros mundiales, impulsando las inversiones en exploración y producción en las tres cuencas marinas uruguayas: Oriental del Plata, Punta del Este y Pelotas.

A partir de la recepción de 19 ofertas para la exploración y explotación de hidrocarburos en la plataforma marítima uruguaya, en ocho de los 15 bloques ofrecidos, provenientes de nueve empresas petroleras, se firmaron acuerdos con las empresas británicas BG y BP, la francesa Total y la irlandesa Tullow Oil.

Estas empresas desarrollarán operaciones exploratorias en la plataforma marítima uruguaya, con una inversión superior a los mil quinientos sesenta millones de dólares en los próximos tres años. Asimismo, en el On Shore se celebraron contratos con la empresa norteamericana Schuepbach Energy, para la exploración y explotación de hidrocarburos en tierra firme correspondientes a los bloques Piedra Sola y Salto; y con la petrolera argentina YPF, un contrato de prospección de hidrocarburos en un área ubicada en la región Norte del país. Sumado a ello, ANCAP definió áreas de interés para un análisis geocientífico detallado, seleccionando el bloque Pepe Núñez, departamento de Salto, para un estudio piloto de análisis de cuencas, evaluación geológica y validación de métodos exploratorios. Las cuatro perforaciones estratigráficas realizadas permitieron identificar a través de análisis geoquímicos, realizados en laboratorios de Estados Unidos, niveles de roca con importante potencial generador de hidrocarburos.

En el exterior, a través de nuestra empresa Petrouuguay S.A. se continuaron las actividades normales para la explotación del yacimiento de gas natural y de petróleo asociado en el área denominada Aguada de la Arena en la Cuenca Neuquina.

Por su parte, en la cuenca denominada Colorado Marina -también en la Argentina- se consideraron diversas alternativas para la ubicación definitiva de una perforación, el diseño del pozo y el análisis económico del proyecto. En Venezuela, se continuó con el análisis general del proyecto Campos Maduros (Oveja y Yopales Central), que permitirá la explotación en dicho país de pozos por parte de ANCAP o a través de una empresa creada o asociada a tales fines.



Por último, en lo que a las actividades de Exploración y Prospección, en el exterior se refiere, conjuntamente con YPF Argentina, se estudió la eventual participación en el bloque I85, en la Cuenca Oriental del Perú.

Para ampliar la matriz energética, se decidió la instalación de una Planta Regasificadora de GNL en el país con una capacidad de regasificación de 10.000.000 de metros cúbicos diarios. En este marco, ANCAP comprometió su participación, creó conjuntamente con UTE, 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 Puntas de Sayago, 4 km al oeste del Puerto de Montevideo. Las acciones de Gas Sayago, pertenecen a ambos Organismos por partes iguales. Se estima que la Planta Regasificadora estará operativa a principios de 2015; se iniciaron contactos con proveedores de GNL a fin de asegurar el suministro.

En el negocio de los alcoholes, bebidas y solventes -llevado adelante a través de Caba S.A.-, se registró un aumento del orden del 9% en los ingresos operativos netos de los balances, con un resultado neto superior al 70% respecto del registrado en 2011 a valores corrientes. Varios elementos contribuyeron a este resultado: la Implantación plena de la nueva política de precios diseñada en el 2011 en el área de productos industriales; la venta de más de un millón de dólares de productos nuevos, es decir incorporados a la cartera luego del 1º de enero de 2011; y la exportación de productos industriales a Paraguay y Brasil. Se obtuvo nuevamente la Certificación ISO 9001 para el negocio de alcoholes y solventes por parte de UNIT.

En materia de mejora de la gestión de toda la empresa, cabe señalar la incorporación de herramientas para medir la evaluación de actuación de los funcionarios, así como la implantación de un sistema de carreras.

En lo que respecta a la gestión medioambiental, continuó la construcción de la planta de tratamiento de efluentes líquidos industriales. Se avanzó en la elaboración de las bases técnicas para la contratación de una consultora especializada, a los efectos de realizar una evaluación ambiental estratégica en el marco del proyecto para el establecimiento de una línea de base ambiental en la zona económico exclusiva de nuestro país. También se obtuvo la acreditación del Laboratorio ANCAP de Medio Ambiente de acuerdo a la norma ISO 17025 y se inició el proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, de acuerdo con la Norma Internacional ISO 9001. En materia de Planificación Estratégica se completó el Plan Estratégico Corporativo 2012-2016 ; se participó en forma conjunta con el Ministerio de Industria, Energía y Minería y las áreas de Comercialización y Gas Natural de ANCAP, en la cuantificación del mercado futuro y en la coordinación y estimación de la demanda energética y en particular el tema del gas natural.

Se continuó en el proceso de consolidación y mejora de las herramientas de Cuadro de Mando Integral y Presupuesto de Gestión. Asimismo -con el propósito de fomentar la cultura de la innovación y el conocimiento- se lanzó una convocatoria denominada Ideas innovadoras, invitando al personal a presentar propuestas creativas que aportarán valor a la organización y contribuirán al desarrollo estratégico de la misma.



Con la ANII, se continuó con el apoyo y la participación en el Fondo Sectorial de Energía, en búsqueda de soluciones para problemáticas del país en el marco de las políticas energética y de desarrollo productivo. A su vez, con la UDELAR se continuó la colaboración en el desarrollo de postgrados y maestrías en la Facultad de Ingeniería (en particular la Maestría en Ingeniería de la Energía) y en la coordinación de actividades de investigación con la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC), a través del seguimiento y apoyo a los proyectos de investigación surgidos de las denominadas Jornadas ANCAP - UDELAR, que se iniciaron en el año 2008 y que continúan a la fecha.

En materia de mejora de la gestión administrativa y documental, en octubre de 2012 se puso en marcha el Proyecto denominado Alejandría, que supone el ingreso de ANCAP a la era de la gestión electrónica de expedientes y a la administración documental electrónica en general. Continuaron los trabajos en el proyecto Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, cuyo objetivo es la generación y desarrollo en la empresa de una cultura respecto de la seguridad de la información en la empresa.

En el marco de la promoción y desarrollo de procesos de transparencia en la gestión, se continuó trabajando, particularmente en lo que refiere al acceso a la información pública, obteniéndose una mención de reconocimiento por el trabajo presentado a la convocatoria efectuada por el Poder Ejecutivo y la AGESIC que llevó el nombre "Premio a la Transparencia", que premia anualmente a aquellos organismos que destaquen por su labor innovadora en materia de transparencia.

Cabe la mención de algunas iniciativas llevadas adelante por nuestra empresa y que muestran su alto grado de compromiso con el país a través de acciones de Responsabilidad Social Empresarial, destacándose en tal sentido, el convenio con la Fundación Celeste por el que se inició la construcción de una segunda cancha del programa "Crecer Jugando" en la localidad de Chapicuy, Departamento de Paysandú; y la participación en el Programa "Un Pueblo al Solís", al que asistieron en el 2012, 130 personas provenientes de las localidades de La Calera (Treinta y Tres), Barrio Antonacio (Durazno) y Villa Pancha (Colonia). No puede dejar de mencionarse en ese marco la suscripción de un convenio con distintas entidades y empresas estatales, tendiente a generar oportunidades laborales para jóvenes estudiantes de entre 16 y 20 años, programa denominado "Yo estudio - Yo trabajo", a través del cual hicieron su primera experiencia laboral en ANCAP más de un centenar de jóvenes. Nada de lo enumerado ha sido obra de la casualidad. Hubo diagnóstico, planificación, inversiones; y por sobre todo, un profundo compromiso que involucra a todos los trabajadores y la dirección de la empresa.

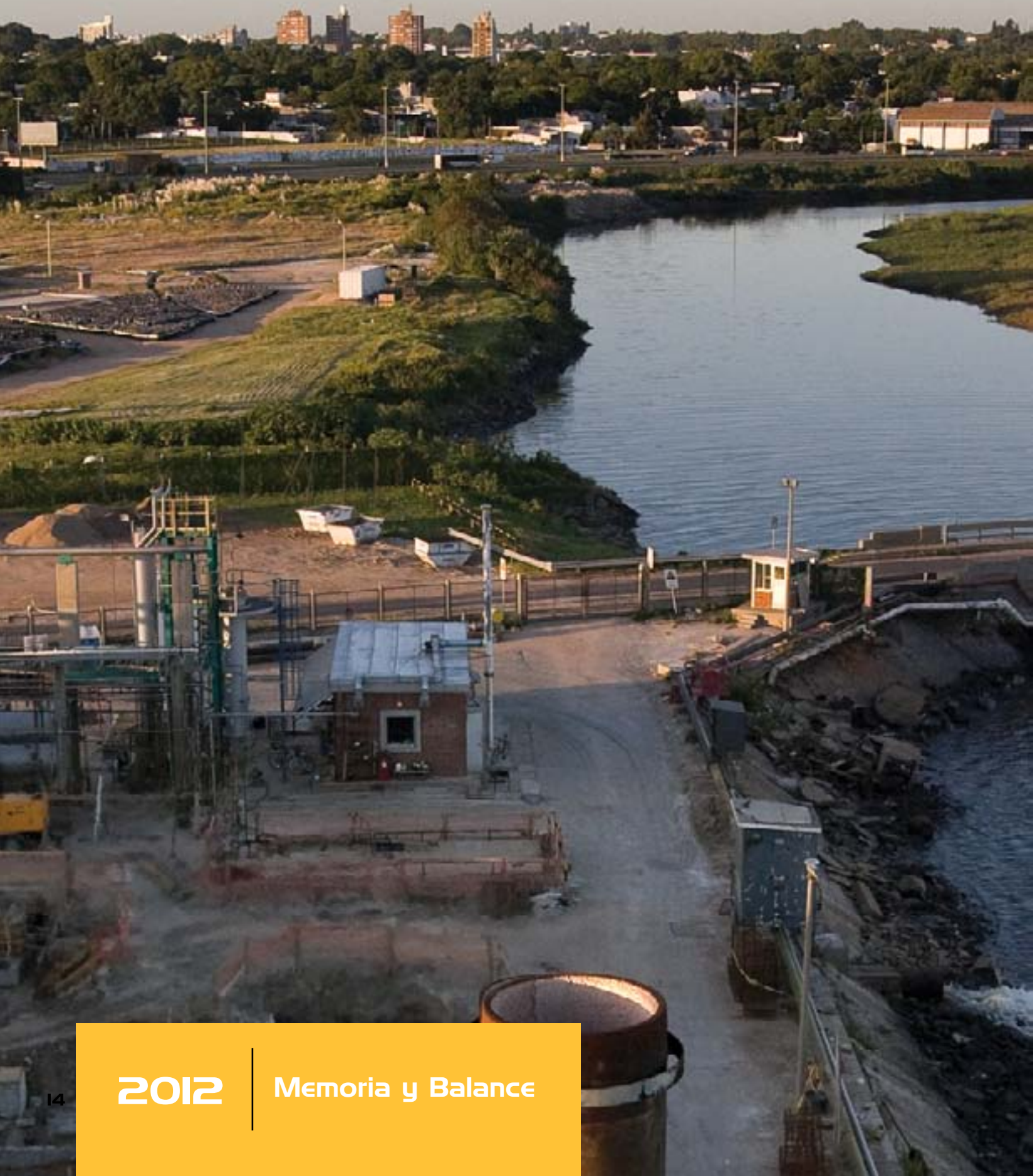
En la última revisión del Mapa Estratégico Corporativo -sumado a las ya clásicas perspectivas de Capital Interno, Procesos Internos, Mercado/Sociedad y Finanzas- se incorporó en el vértice el concepto de "Visión País". Podemos aseverar claramente que ANCAP no es un fin en sí mismo, su razón de ser es contribuir - al desarrollo productivo y social del país.



Lic. Raúl Sendic



# I. Negocios Energéticos



**I.1 Consideraciones generales**

**I.2 Mercado internacional de combustibles, importaciones, exportaciones y fletes**

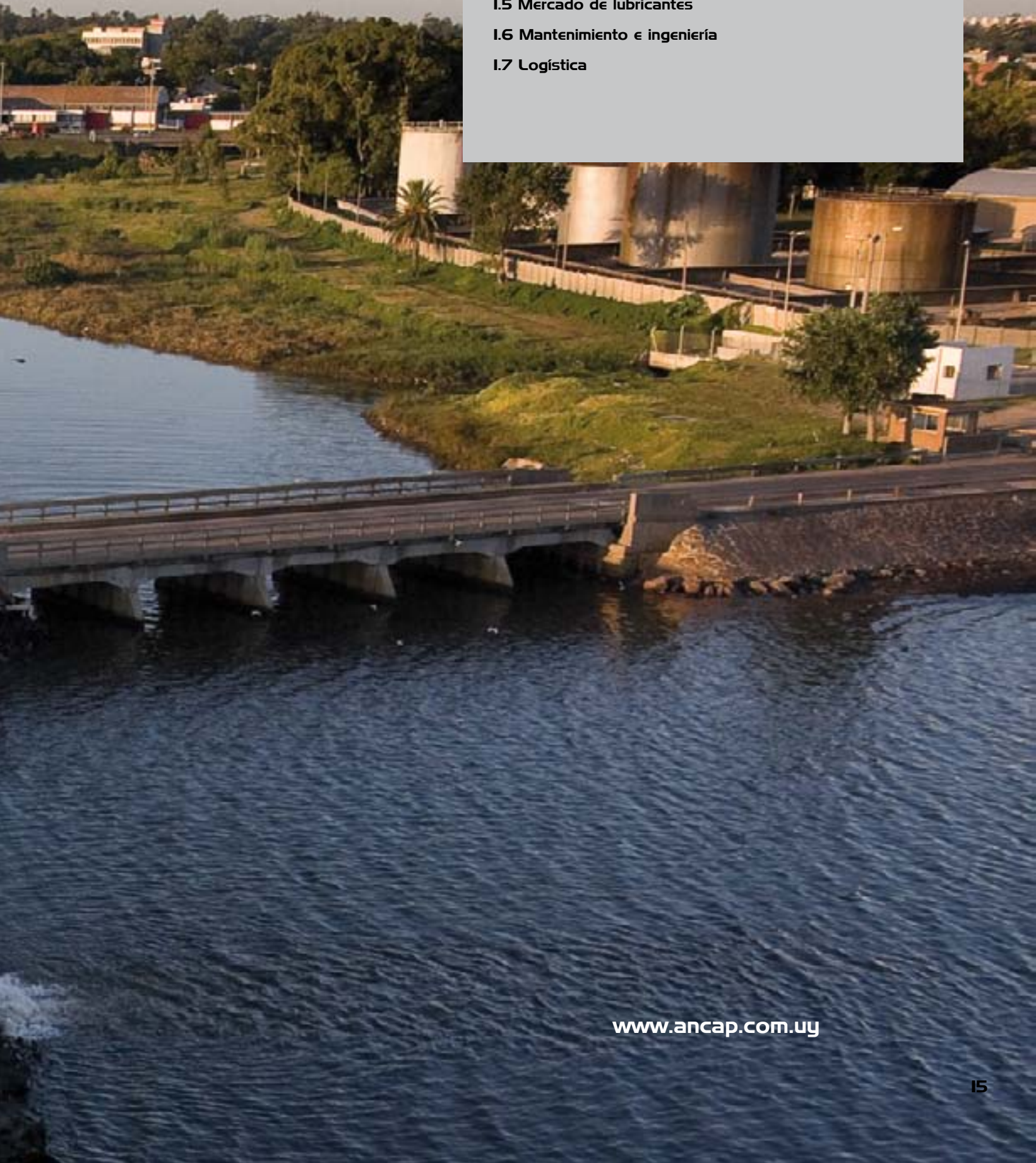
**I.3 Mercado interno de combustibles**

**I.4 Mercado de bunker**

**I.5 Mercado de lubricantes**

**I.6 Mantenimiento e ingeniería**

**I.7 Logística**





# I.- Negocios Energéticos

## 1.1 Consideraciones generales

Durante los últimos cuatro meses de 2011 se realizó el paro total de unidades de la Refinería para su mantenimiento, la interconexión con las futuras unidades de hidrosulfurización y Prime G y la realización de otros trabajos de remodelación de sus instalaciones.

En este ejercicio, con las unidades en marcha, desde fines de enero, la refinación de materia prima fue 4% superior al promedio de los últimos cuatro años. En comparación con el mismo período, también aumentó la utilización de unidades un 9%. Este indicador pondera los caudales de cada una de las mismas en función de la complejidad de su operación. La operación de la Refinería permitió maximizar el suministro nacional, reducir el volumen de producto importado y, en particular, de los productos de mayor precio.

En cuanto al petróleo crudo refinado, en promedio, el mismo estuvo en niveles inferiores de °API (medida de densidad) es decir, fue un crudo más pesado que en el promedio de los últimos cuatro años. Al aumentar el indicador de utilización de unidades, el mismo permitió convertir el 76 % de estos crudos en productos livianos de alto valor, un promedio superior también al de los últimos cuatro años.

En el ejercicio culminaron las obras del sistema de mezcla y distribución en todo el país para la mezcla de biocombustibles, con lo que se alcanzaron volúmenes récord de mezcla, tanto de biodiesel en gasoil como de bioetanol en gasolinas. En este sentido se contribuyó a la seguridad energética diversificando la matriz de obtención de ambos combustibles.

En cuanto a los aspectos de gestión, y buscando la maximización de la seguridad y confiabilidad de la operación, así como la utilización de activos, se encaminaron dos proyectos, denominados Proyecto MoC y Proyecto Ampliación de la Capacidad de Procesamiento de las Unidades de Topping y Vacío.

Desde mediados de año, un equipo interdisciplinario trabajó en la implementación de un sistema de Gestión de los Cambios (Proyecto MoC). Este sistema, que es parte de la gestión de seguridad de procesos, tiende a la identificación, comprensión y control de los riesgos, a efectos de prevenir daños e incidentes. El sistema implica que cada cambio propuesto sea analizado por un grupo interdisciplinario y tenga un nivel de autorización de acuerdo al riesgo potencial del mismo. También asegura que el personal involucrado esté enterado y capacitado con respecto al cambio impulsado.

La implementación inicial de este sistema culminará a mediados de 2013 y se proyecta aumentar el alcance a todos los activos de la Unidad de Negocios Energéticos.

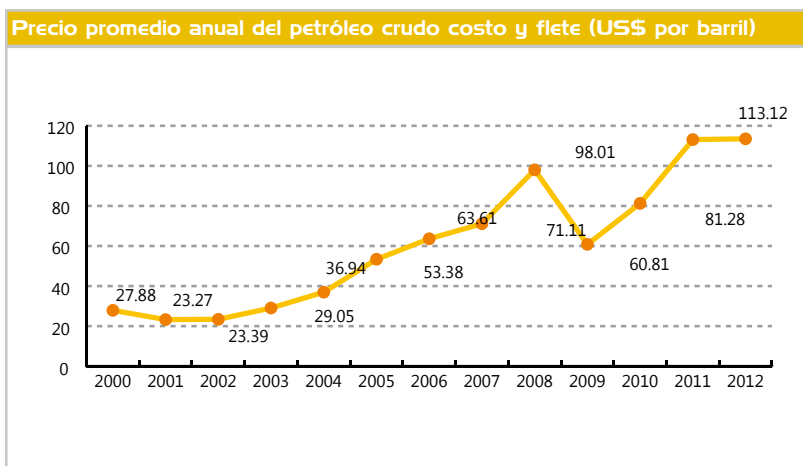
En cuanto al Proyecto Ampliación de la Capacidad de Procesamiento de las Unidades de Topping y Vacío, se identificaron restricciones a la capacidad de procesamiento de dichas unidades. Las exigencias del mercado son un incentivo para la superación. Se estudiaron e implementaron algunas mejoras pero se visualiza que existen otras posibilidades que implican un estudio de ingeniería más complejo. En dicho marco, se abrió un proceso licitatorio para contratar la ingeniería básica para eliminar los cuellos de botella existentes y realizar un estudio conceptual para una ampliación de la capacidad de procesamiento a 60.000 bbl/d. Se prevé que la realización del estudio se efectúe en el año 2013.

## I.2 Mercado internacional de combustibles, importaciones, exportaciones y fletes

En el ámbito del mercado internacional, el año 2012 mostró una tendencia estable en el precio del petróleo.

El precio del barril de referencia Brent dtd.-promedio- fue US\$ 113,5, frente a US\$ 113,3 del año 2011. Comenzó el año a US\$ 110,6 por barril con una tendencia al alza y cerró en US\$ 109,4 a fines de 2012. Los precios de los derivados del petróleo acompañaron la evolución de los precios de crudo.

Precio promedio anual del petróleo crudo costo y flete (US\$ por barril)	
2000	27,9
2001	23,3
2002	23,4
2003	29,1
2004	36,9
2005	53,4
2006	63,6
2007	71,1
2008	98,0
2009	60,8
2010	81,3
2011	113,1
2012	113,5



Se importaron 1:185.000 m3 de derivados de los cuales 894.000 m3 correspondieron a combustibles para generación térmica. Los 291.000 m3 restantes correspondieron a importaciones para complementar la demanda de mercado interno.

El valor de los fletes marítimos internacionales tuvo un incremento como consecuencia de la suba de un 10% de la tarifa base WS, debido a la necesidad de importar mayor volumen de combustible para autoconsumo.

Se continuó con el contrato de suministro firmado 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 Rusia, Nigeria, Brasil y Noruega.



## Importación y exportación

Se optimizó el suministro de crudo y derivados al país, a través de la diversificación y ampliación de mercados, conjuntamente con la diversificación de empresas navieras.

El volumen de crudo adquirido durante el año 2012 fue de 16.007.000 bbls, volumen superior al del año 2011 (8.360.000 bbls). Es de destacar que el aumento en las importaciones de crudo se debió al paro de la Refinería ya mencionado.

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

- **44.9 % de Venezuela**, correspondiente al contrato de suministro con PDVSA.
- el resto, se adquirió en el mercado spot, **4,3 % a Brasil**, **24,4 % a Nigeria**, **4,7 % a Noruega** y **21,7% a Rusia**.

La importación de derivados de petróleo refleja una disminución debida al paro antes citado. Es de destacar que al igual que en años anteriores, ANCAP participó en un depósito flotante de gas oil por un volumen de 10.000 a 40.000 m<sup>3</sup> por mes acumulables. Ello le permitió asegurar el suministro.



Adicionalmente, parte del suministro de gas licuado de petróleo durante los meses de mayor consumo (mayo-setiembre) se realizó desde el depósito flotante. Ingresaron al país a través de esta modalidad unos 45.000 m3.

Las exportaciones estuvieron asociadas a los excedentes de la refinería y totalizaron 166.800 m3. El volumen exportado mostró un fuerte ascenso respecto al año 2011 (100.800 m3) a consecuencia del mayor procesamiento de crudo. Estos excedentes tuvieron como destino en un 85,5 % la región (Brasil, Argentina y Paraguay) y fueron transportados a través de medios marítimos y terrestres.

## Fletes

Se incursionó en diferentes segmentos de la industria entre los cuales se destacan: a) la contratación en modalidad time charter por un período de dos años del buque de bandera Uruguay Bluefin para el aprovisionamiento de productos refinados desde el almacenamiento flotante, b) la negociación, gestión y coordinación de un sistema logístico para el producto LPG el cual incluyó el depósito flotante y un buque alijador en time charter dedicado al mismo y c) la contratación en modalidad spot de fletes para el transporte de crudo, el cual correspondió en un 100% a la ruta Caribe - José Ignacio.

El cuadro siguiente muestra las importaciones de crudo por origen y a continuación su evolución expresada en metros cúbicos.

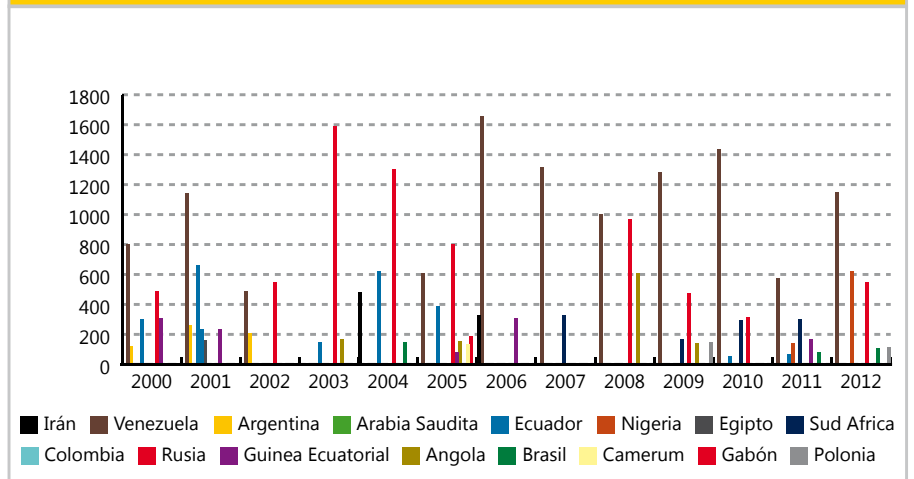
Importaciones de crudo 2012:	
ORIGEN	VOLUMEN (bbls)
Venezuela	7.187.000
Brasil	697.000
Nigeria	3.900.000
Noruega	747.000
Rusia	3.476.000
TOTAL	16.006.000



### Importación de petróleo crudo (en miles de m3)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Irán			483		330						
Venezuela	484			600	1.649	1.308	994	1.276	1.430	566	1.143
Argentina	206										
Arabia Saudita											
Ecuador									57	70	
Nigeria		150	620	387						144	620
Egipto											
Sud Africa						331		169	292	303	
Colombia											
Rusia	548	1.591	1.301	800			970	477	317		552
Guinea Ecuatorial				83	309					166	
Angola		166		158			610	143			
Brasil			148							80	111
Camerun				133							
Gabón				191							
Noruega.											
Polonia								147			112
<b>TOTAL</b>	<b>1.239</b>	<b>1.907</b>	<b>2.551</b>	<b>2.351</b>	<b>2.288</b>	<b>1.640</b>	<b>2.574</b>	<b>2.212</b>	<b>2.096</b>	<b>1.329</b>	<b>2.538</b>

### Importación de petróleo crudo



**Exportaciones 2012:**

PRODUCTO	DESTINO	VOLUMEN (m3)
aguarrás	Brasil	34
fuel oil	Paraguay	26.565
gas oil	Paraguay	29.960
gasolinas	Paraguay / Argentina	14.814
naftas	Brasil / Paraguay / Estados Unidos / Holanda	95.451
<b>TOTAL</b>		<b>166.824,0</b>

**Importaciones de derivados 2012:**

PRODUCTO	ORIGEN	VOLUMEN (m3)
aguarrás	Brasil	181
gasolina de aviación	Argentina/Estados Unidos	2.419
LPG/propano	Argentina/Brasil/Chile/Costa Rica/Estados Unidos/Noruega	99.402
fuel oil	Brasil	393.803
gas oil	Estados Unidos Letonia/Holanda/Rusia/Malasia/China	614.043
gasolinas	Suecia/Holanda	58.404
jet A1	Estados Unidos	15.019
hexano	Argentina	694
MTBE	Argentina	585
<b>TOTAL</b>		<b>1.184.550,0</b>



### Importaciones de derivados por país (en miles de m<sup>3</sup>)

Producto	País	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Aguarrás	Argentina			0,2				1				
AVGAS 100/130	Brasil								2,4	5		0,2
AVGAS 100/130	USA										4,0	2,2
AVGAS 100/130	Argentina	5,5	27,8	48,1	15,9				1,3		2,4	0,2
Asfalto	Brasil		1,5	0,9			2		0,3			
Asfalto	España										13,4	
Butano	Costa Rica									11		3,0
Butano Desodorizado	Brasil									27		0,1
Butano	Chile							2	6,3			3,5
Butano	Argentina									4		3,9
Butano	Brasil							2	2,5			8,2
Butano Desodorizado	Argentina									0	0,1	0,1
Butano	Usa	1,7	0,5	0,1	0,2	0,1	3		5,9	6		21,4
Fuel oil	Argentina	52,6	30,1	17,1	26,6	26,2		44	57,0	16	3,0	
Fuel oil	Brasil	30,1		55,8	78,5	326,5	212		274,0	144	64,6	
Fuel oil	Holanda			39,4								
Fuel Oil Botnia	Brasil							44			28,9	37,9
Fuel Oil Ute	Brasil							232			271,3	355,9
Gas oil especial	EEUU								9,1			
Gas oil	Arabia (Península)							13	18,8			
Gas oil	Bahrain									39		
Gas oil	Argentina	352,7	199,4	28,2	71,4	126,2	149	33	33,6	24	70,0	
Gas oil	Brasil				42,9	94,7	217	35	282,0	32	55,1	
Gas oil	Canadá								20,5			
Gas oil	Caribe			14,0		17,0						
Gas oil	Colombia										46,5	
Gas oil	Curazao										14,1	
Gas oil bajo azufre	EEUU									6	25,1	16,0
Gas oil	EEUU				26,0	33,8	16	40	126,7	365	357,7	56,5
Gas oil	Francia									16		
Gas oil	Georgia										8,0	
Gas oil	Holanda						30		49,6			
Gas oil	Trinidad y Tobago								20,0			
Gas oil	Letonia						12	33			39,4	9,0
Gas oil	Malasia										62,8	
Gas oil	Marshall Islands						14					
Gas oil	Otros Europa							16				
Gas oil	Reino Unido										10,1	

### Importaciones de derivados por país (en miles de m<sup>3</sup>)

Producto	País	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Gas oil	Rusia	23,0		21,8	21,0	17,5		13	92,6		17,9	
Gas oil	Singapur						22					
Gas oil	Ucrania										19,4	
Gas oil	Latvia								108,2			
Gas oil	Zona Bravo/ Alfa/ Charly/ Delta		33,0			15		79,0	198			
Gas oil bajo azufre	Zona Delta									15		
Gas oil Especial	Letonia							9				
Gas oil Ute	Argentina							11			29,3	
Gas oil Ute	Brasil							1			85,0	
Gas oil Ute	China							15				16,4
Gas oil Ute	Francia										53,2	
Gas oil Ute	Holanda							18			14,0	33,2
Gas oil Ute	Letonia							346			33,7	117,3
Gas oil Ute	Rusia							59				129,7
Gas oil Ute	Malasia							13				10,5
Gas oil Ute	Usa							81			273,9	230,9
Gasolina especial	Argentina		16,4							4		
Gasolina supra	Argentina		40,1				14					
Gasolina supra	Brasil						19					
Gasolina supra	Grecia										40,5	
Gasolina supra	Holanda										155,2	
Gasolina Ron 95	USA										44,3	8,6
Gasolina Ron 95	Holanda									30		27,7
Gasolina Ron 95	Suecia									57		22,1
Hexano	Argentina	0,5	0,6	0,6	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,4	0,7
Jet A1	Argentina		8,1			5,0	12					
Jet A1	Aruba										25,1	
Jet A1	EEUU								7,0		32,3	15,0
Jet A1	Brasil									5	11,9	
Metanol	Argentina	6,2										
MTBE	Argentina	1,2				0,1	1	0	1,0	1	1,3	0,6
MTBE	Brasil											
Nafta aviación	Argentina					0,3						
Nafta aviación	Brasil	2,5	4,5	2,5	2,6	2,8	4	4				
Nafta aviación	Chile											
Nafta aviación	EEUU								13,0			
Nafta Petroquímica	Argelia				15,5	10,4						

**Importaciones de derivados por país (en miles de m<sup>3</sup>)**

Producto	País	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nafta Petroquímica	Argentina			7,6		34,7						
Nafta Petroquímica	Brasil			22,6	63,1	31,5	36	33				
Nafta Petroquímica	Libia					8,8			39,0	39		
Nafta Petroquímica	Egipto									17		
Nafta Petroquímica	Rusia									27		
Nafta Petroquímica	Siria				21,8							
Nafta Petroquímica	Holanda							42				
Nafta Petroquímica	Venezuela							23				
Nafta Petroquímica	Caribe							28				
Propano	Trinidad y Tobago									15		
Propano	Argentina		0,9	0,7	4,2	7,4	0	0	2,0	8		8,7
Propano	Brasil	12,1	7,4				2	2	10,3	5		21,6
Propano	Costa Rica							2				2,6
Propano	Noruega								4,5			24,0
Propano	Rep. Dominicana								4,0	11		
Reformado	Holanda										7,7	
Queroseno	Brasil											
Lpg	Rep. Dominicana									12	7,1	
Lpg	Argentina										54,5	
Lpg	Trinidad y Tobago										16,9	
Lpg	Brasil										41,7	2,4
Supergás	Caribe											
Supergás	Brasil	55,7	9,8	3,7			5	2	12,4			
Supergás/ propano	Argentina	18,9	34,9			26,2	56					
Supergás/ propano	Brasil						15					
IFO 380	Estonia								18,0			
IFO 380	Dinamarca								15,0			
IFO 380	USA										27,7	
VGO	Argentina				6,2		5					
<b>TOTAL</b>		<b>555,5</b>	<b>352,2</b>	<b>296,4</b>	<b>396,4</b>	<b>769,5</b>	<b>859</b>	<b>1.197</b>	<b>1.316,4</b>	<b>1.138</b>	<b>2.069,6</b>	<b>1.190,0</b>

## I.3 Mercado interno de combustibles

El total comercializado en el mercado interno durante el año 2012 experimentó una variación positiva del 2% (excluido UTE).

En este contexto, las gasolinas también registraron niveles significativos de crecimiento, llegando a un 10%.

El total de los combustibles blancos registró un crecimiento del 2%.

Dentro de la línea de gas oil se registró una caída del 3%. En este contexto, el gas oil común cayó un 3% y el gas oil especial se mantuvo estable.

Se destaca un aumento importante en el volumen comercializado de las gasolinas que acompaña el crecimiento del parque automotor en el país. A partir de setiembre se discontinuó la entrega de gasolina especial 87SP, por lo que el mercado de esos productos se atiende con gasolina super 95SP y Premium 97SP, cuyo consumo aumentó 13% y 15%, respectivamente.

El gas licuado de petróleo, alcanzó un 4% de crecimiento. El supergas envasado experimentó una variación a la baja del 2%. La política de precios aplicada, tendiente a posibilitar el consumo masivo del producto, favoreció el afianzamiento del uso del mismo a nivel generalizado, pero siempre dentro de un marco de competencia con otros energéticos usados para calefacción. El propano presentó un crecimiento del 30% y el butano un 10%.

Respecto a los productos negros, se destaca la caída global en el consumo de fuel oil en un 5%. La disminución obedece al descenso del consumo de fuel oil medio (-8%). Se aprecia en este aspecto la derivación de la industria al consumo de otros energéticos sustitutivos. De la misma forma, el fuel oil pesado ha caído un 3%, a pesar de mantenerse la reactivación de algunas industrias y en especial la de Pórtland de ANCAP.

En el caso del volumen total comercializado de asfaltos, se observa un cambio de comportamiento de este mercado que creció en el año un 24%. Este incremento se observa en los últimos meses del año 2012 con la reactivación de obras públicas viales del país.

El volumen de ventas de los productos solventes presentó una caída en el total del 7%. De los cinco productos que se comercializan en el mercado interno, solo el base insecticida creció un 2%, el resto presentó una caída en sus ventas.



**Comparativo de ventas de Mercado Interno - años 2011-2012 - En litros**

Familias de Productos/En Litros	Lineas de Productos	Productos	Total Año 2011	Total Año 2012	Variación 2012-2011
<b>ASFALTOS</b>	<b>CEMENTOS</b>	ASF. 150/200 GRANEL	3.730.486	3.503.251	-6%
		ASF. AC-20 GRANEL	21.088.955	29.291.924	39%
	Total CEMENTOS		24.819.441	32.795.175	32%
	<b>DILUIDOS</b>	ASF. MCI GRANEL	5.756.924	6.412.454	11%
		ASF. RC2 GRANEL	6.998.008	7.405.193	6%
	Total DILUIDOS		12.754.932	13.817.647	8%
Total ASFALTOS			37.574.373	46.612.822	24%
<b>BLANCOS</b>	<b>GAS OIL</b>	GAS OIL 50-S	27.373.946	27.367.149	0%
		GAS OIL COMUN	901.453.305	876.698.276	-3%
	Total GAS OIL		928.827.251	904.065.425	-3%
	<b>GASOLINAS</b>	ESPECIAL 87 S.P.	26.025.182	14.075.420	-46%
		PREMIUM 97 S.P.	44.748.892	51.627.949	15%
		SUPER 95 S.P.	502.674.706	566.079.347	13%
	Total GASOLINAS		573.448.780	631.782.716	10%
	<b>QUEROSENO</b>	QUEROSENO ILUMINANTE	10.429.541	9.758.236	-6%
	Total QUEROSENO		10.429.541	9.758.236	-6%
	Total BLANCOS			1.512.705.572	1.545.606.377
<b>G.L.P.</b>	<b>BUTANO</b>	BUTANO DESODORIGARRAFA DE 45	131.996	145.340	10%
	Total BUTANO		131.996	145.340	10%
	<b>PROPANO</b>	PROPANO INDUSTRIAL	5.295.088	12.024.600	127%
		SUPERGAS GRANEL	31.489.585	35.902.857	14%
	Total PROPANO		36.784.673	47.927.457	30%
	<b>SUPERGAS</b>	SUPERGAS	182.823.545	179.984.539	-2%
Total SUPERGAS		182.823.545	179.984.539	-2%	
Total G.L.P.			219.740.214	228.057.336	4%
<b>NEGROS</b>	<b>DIESEL OIL</b>	DIESEL OIL	790.172	784.627	-1%
	Total DIESEL OIL		790.172	784.627	-1%
	<b>FUEL OIL</b>	FUEL OIL MEDIO	34.841.641	31.881.019	-8%
		FUEL OIL PESADO	77.581.725	75.159.238	-3%
	Total FUEL OIL		112.423.366	107.040.257	-5%
	<b>FUEL OIL INT.</b>	F. OIL INTER. 380 CST	0	591.071	
	Total FUEL OIL INT.		0	591.071	100%
Total NEGROS			113.213.538	108.415.955	-4%
<b>SOLVENTES</b>	<b>AROMATICOS</b>	AGUARRAS	2.907.584	2.739.110	-6%
		HEXANO COMERCIAL	569.081	518.829	-9%
	Total AROMATICOS		3.476.665	3.257.939	-6%
	<b>DISOLVENTES</b>	DISAN	145.073	143.096	-1%
		SOLV.II 97	92.747	30.183	-67%
	Total DISOLVENTES		237.820	173.279	-27%
	<b>QUEROSENIOS</b>	BASE INSECTICIDA	107.663	110.110	2%
Total QUEROSENIOS		107.663	110.110	2%	
Total SOLVENTES			3.822.148	3.541.328	-7%
Total general			1.887.055.845	1.932.233.818	2%

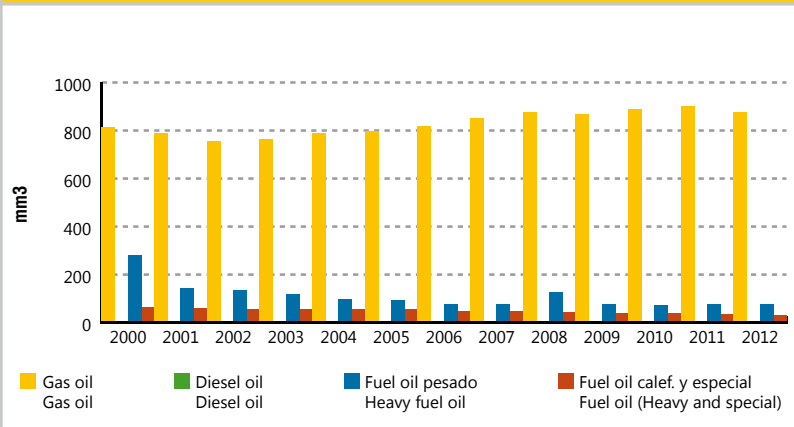


Por su parte, en lo que refiere a la generación de energía eléctrica, los volúmenes de fuel oil y gas oil vendidos a UTE presentan un crecimiento del 29% y del 64% respectivamente. El clima influye directamente sobre los consumos de energía eléctrica destacándose durante el año 2012 algunos picos de consumo, tanto en el invierno como en el verano y por ende mayores retiros por parte de UTE para la activación de sus plantas generadoras que le permitieron hacer frente a las altas demandas de la población.

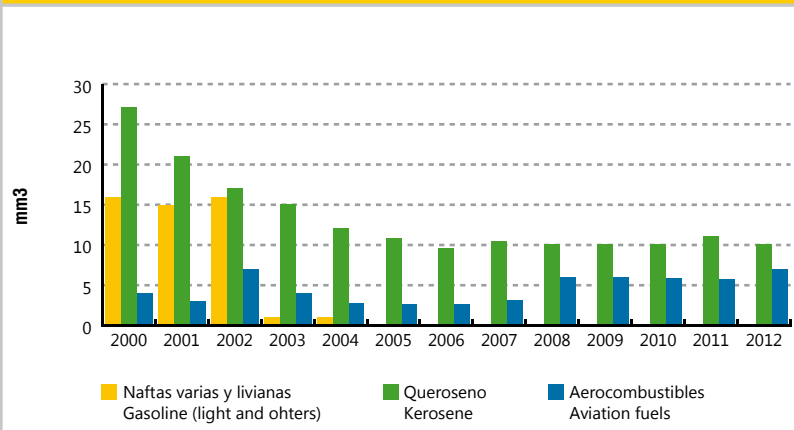
Mercado UTE					
Familias de Productos/En Litros	Lineas de Productos	Productos	Total Año 2011	Total Año 2012	Variación 2012-2011
BLANCOS	GAS OIL	GAS OIL COMUN	433.597.886	560.147.241	29%
	Total GAS OIL		433.597.886	560.147.241	29%
Total BLANCOS			433.597.886	560.147.241	29%
NEGROS	FUEL OIL	FUEL OIL MOTORES	73.785.420	116.181.801	57%
		FUEL OIL PESADO	210.403.211	351.231.550	67%
	Total FUEL OIL		284.188.631	467.413.351	64%
Total NEGROS			284.188.631	467.413.351	64%
Total general			717.786.517	1.027.560.592	43%

Consumo de combustibles del país (en miles de m3)											
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Gasolinas automotivas	302	275	281	288	303	335	382	446	498	573	632
Naftas varias y liviana	16	1	1	-			0	-	0	0	0
Gas oil	756	766	791	799	817	850	875	869	890	902	878
Gas oil especial							4	19	26	27	27
Diesel oil	3	2	2	1,4	1,3	1,4	1	1	1	1	1
Fuel oil pesado	135	119	96	94,6	76,2	76,3	126	77	74	78	75
Fuel oil calef. y especial	56	56	57	56,2	46,6	49,6	44	41	38	35	32
Queroseno	17	15	12	10,7	9,5	10,4	10	10	10	11	10
Aerocombustibles	7	4	2,8	2,7	2,7	3,1	6	6	5,89	5,80	7,00
Supergás	166	157	144,4	146,8	152,8	169,2	156	193	204	215	216
Propano industrial	35	14	11	13,0	12,9	19,9	19	5	3	5	12,7
Solventes	4	4	4,7	4,2	3,9	4,3	4	4	4,6	3,1	3,0
Asfaltos	32	41	48,8	27,7	29,8	54,3	65	48	46	38	47
Total Mercado Interno	1.529	1.454	1.451,6	1.444,9	1.455,4	1.573,1	1.691	1.719	1.800	1.894	1.940
Gas oil UTE			100	100	148,1	151,5	609	556	132	434	560
Fuel oil UTE			221	160	420,3	179,0	316	255	128	284	467
Total UTE			321,0	260	568,4	330,4	925	811	260	718	1027
Fuel oil autocons. Ref	78	93	132	136	120,6	89,1	110	123	120	86	115
Supergás autocons.Ref	2	2	2	-		0,7	1	-	1	0	0
Otros autoconsumos Ref.				4	6,0	0,0	0	1	0	0	0
Total Merc. Int. y Refinería	1.609	1.549	1.907	1.845	2.150,4	1.993,4	2.727	2.653	2.182	2.698	3.082

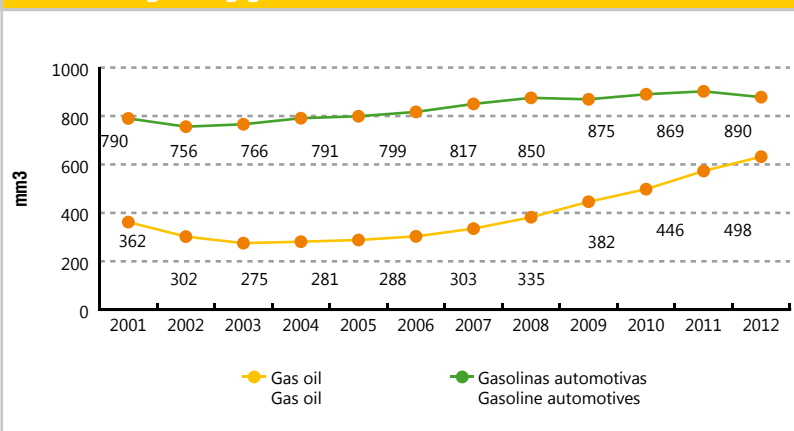
### Consumo de combustibles varios



### Consumo de naftas varias, queroseno y aerocombustible



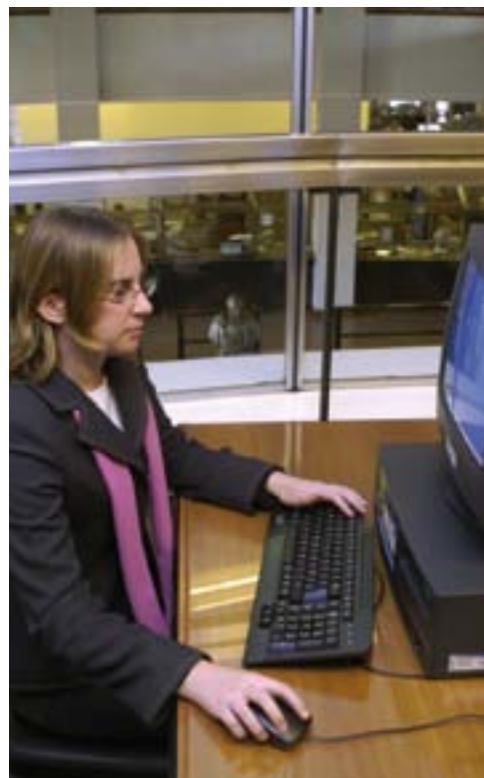
### Consumo de gas oil y gasolinas automotivas





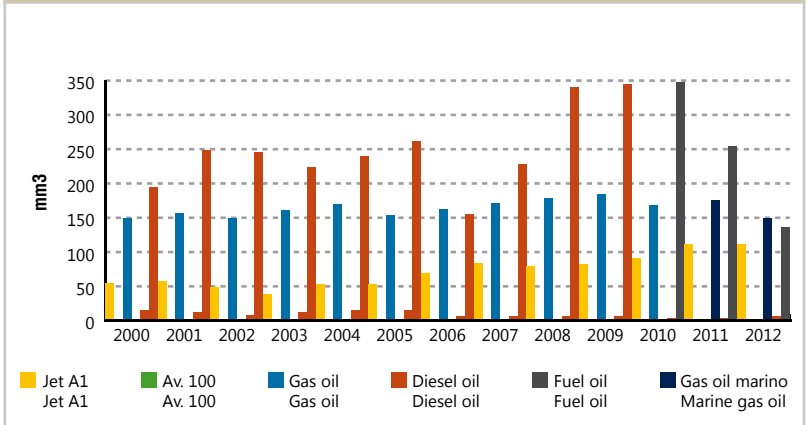
## I.4 Mercado bunker

La comercialización total de los productos bunkers mostró una caída del **26%** con respecto a la del 2011. La misma se explica mayormente por el descenso observado en el fuel oil intermedio del **45 %** y que responde a temas básicamente logísticos de disponibilidad de producto y de competitividad de precios a nivel regional. Las ventas de gas oil marino registraron caídas del **15%** en total, asociadas a una menor actividad de pesca en el país.



Expedición de combustibles bunkers (en miles de m3)													
Producto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Jet A1	55,0	58,0	48,8	39,0	52,6	52,5	69,0	84,2	79	82	91	112	112
Av. 100								0,2	0	0	0	0,2	0,2
Gas oil	149,0	156,0	149,0	161,0	169,8	154,1	163,2	170,8	178	185	169	0	0
Gas oil marino											0	176	150
Diesel oil	16,0	13,0	8,3	13,0	14,6	14,7	6,8	7,0	6	7	3	3	6
Fuel oil	194,0	249,0	245,5	224,0	239,6	262,3	155,5	228,6	340	345	347	255	136
<b>TOTAL</b>	<b>414,0</b>	<b>476,0</b>	<b>451,6</b>	<b>437,0</b>	<b>476,6</b>	<b>483,6</b>	<b>394,5</b>	<b>490,8</b>	<b>603</b>	<b>619</b>	<b>610</b>	<b>546</b>	<b>404</b>

### Expedición de combustible bunker



En cuanto a los productos de aviación, el Jet A I creció en sus ventas en moneda nacional (13%) mientras que casi no sufrió variaciones respecto al 2011 en las ventas en dólares americanos.

De la misma familia de productos, la gasolina de aviación 100 octanos, creció en ventas en ambas monedas, totalizando un alza de 24% respecto al año 2011.

La caída en ventas de los principales productos del mercado bunker, arrastra un efecto del año 2011, situación

coyuntural que atravesó la Refinería como consecuencia del paro de mantenimiento de unidades y que se reflejó en las decisiones de compras de productos importados y por ende en los precios de venta. Esto influyó en el cese de actividades de uno de los principales distribuidores bunkers del país, con la consiguiente caída en ventas, principalmente de fuel oil intermedio y gas oil marino.

Comparativo de Ventas de Combustibles - Bunker - Diciembre 2012					
Línea de Producto (Miles de M3)	Producto	Moneda	Acum Año Actual	Acum Año Anterior	% Var
DIESEL OIL	DIESEL OIL	B/€	5,4	2,0	174%
		B/N	0,1	0,7	-84%
		<b>Total DIESEL OIL</b>	<b>5,5</b>	<b>2,7</b>	<b>107%</b>
FUEL OIL INT.	F. OIL INTER. 180 CST	B/€	14,4	55,2	-74%
		B/N	0,8	1,5	-46%
	F. OIL INTER. 380 CST	B/€	119,3	198,1	-40%
		B/N	0,4	0,1	753%
<b>Total FUEL OIL INT.</b>		<b>134,9</b>	<b>254,8</b>	<b>-47%</b>	
GAS OIL	G.OIL MARINO	B/€	113,9	134,5	-15%
		B/N	34,9	41,6	-16%
	GAS OIL COMUN	B/N	0,5		
	<b>Total GAS OIL</b>		<b>149,4</b>	<b>176,1</b>	<b>-15%</b>
GASOL.AVIACION	GASOL.AV.100 OCTANOS	B/€	0,2	0,2	11%
		B/N	3,9	3,1	24%
		<b>Total GASOL.AVIACION</b>	<b>4,1</b>	<b>3,3</b>	<b>24%</b>
JET AI	JET A-I	B/€	111,7	112,4	-1%
		B/N	3,0	2,6	15%
		<b>Total JET AI</b>	<b>114,7</b>	<b>115,0</b>	<b>0%</b>
Consumo ANCAP y otros*	G.OIL MARINO	B/N	1,1	1,0	8%
		GASOL.AV.100 OCTANOS	B/N	0,0	0,0
	JET A-I	B/N	0,0	0,1	-83%
	<b>Total Consumo ANCAP y otros*</b>		<b>1,1</b>	<b>1,1</b>	<b>4%</b>
<b>Total General</b>			<b>409,7</b>	<b>552,9</b>	<b>-26%</b>

## 1.5 Mercado de lubricantes

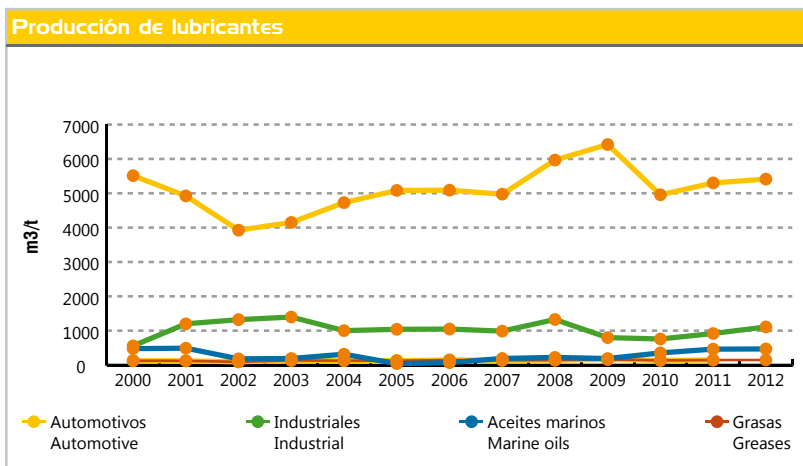
En lo que respecta a los lubricantes del sello ANCAP, la empresa mantuvo la certificación en calidad UNIT-ISO 9001:2000, obtenida en julio del año 2005, lo cual garantiza el compromiso de la alta dirección así como también de todo el personal para lograr cumplir con la política de la calidad definida.

En el año 2012 el sello ANCAP se mantiene como líder del mercado interno de lubricantes, con una participación del 35%. El total de ventas a dicho mercado alcanza los 6:689.000 litros en el año.

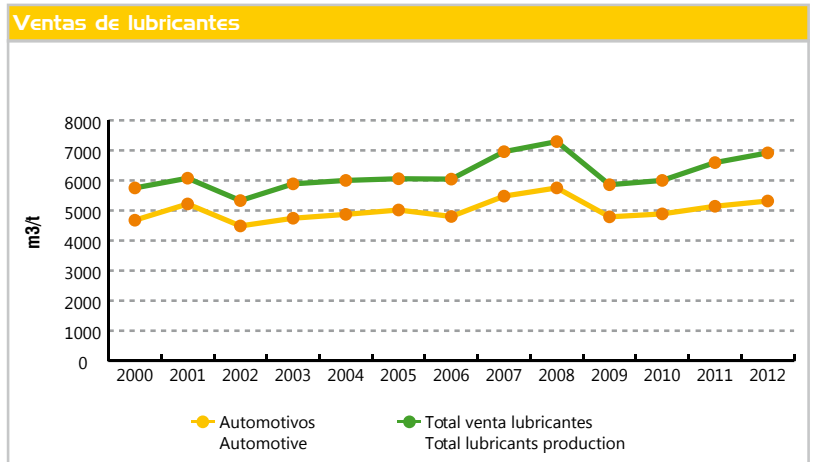




Producción de lubricantes (en m3/t)											
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Automotivos	3.925	4.151	4.728	5.083	5.090	4.974	5.967	6.420	4.956	5.302	5.412
Industriales	1.321	1.397	1.001	1.040	1.047	987	1.325	797	758	917	1.109
Aceites marinos	180	190	315	39	69	191	222	189	353	462	468
Grasas	92	134	127	125	146	137	142	163	135	145	146
<b>TOTAL</b>	<b>5.518</b>	<b>5.873</b>	<b>6.171</b>	<b>6.287</b>	<b>6.352</b>	<b>6.289</b>	<b>7.656</b>	<b>7.569</b>	<b>6.202</b>	<b>6.826</b>	<b>7.135</b>



Venta de lubricantes (en m <sup>3</sup> /t)											
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Automotivos	4.486	4.743	4871	5.017	4.801	5.478	5.752	4.789	4.887	5.141	5.316
Industriales	499	651	723	736	950	1.178	1.206	769	703	876	1012
Aceites marinos	251	364	278	176	161	138	193	141	277	433	442
Grasas	94	128	129	128	132	163	142	159	134	143	147
<b>TOTAL</b>	<b>5.330</b>	<b>5.886</b>	<b>6.001</b>	<b>6.057</b>	<b>6.044</b>	<b>6.957</b>	<b>7.293</b>	<b>5.858</b>	<b>6.001</b>	<b>6.594</b>	<b>6.917</b>



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 servicio 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, se constata un crecimiento de las ventas de casi cien metros cúbicos.

En el año 2012 se aprobó por parte del Directorio el contrato con la empresa MIWEN para la elaboración de productos YPF para el mercado interno.

### Ventas de lubricantes a clientes oficiales

#### Participación de Mercado- Volumen de Ventas

El volumen de ventas de lubricantes en 2012 a clientes oficiales en general a través de La Teja fue de 854.123 litros y a intendencias a través de las Estaciones de Servicio fue de 343.646 litros.

Volumen total de ventas de lubricantes directas de ANCAP: 1.197.769 litros

La participación de las ventas directas de ANCAP fue del 6.3 % en el mercado interno.

Durante el año 2012 y de acuerdo a los objetivos definidos se transmitió a los clientes, información sobre nuevos productos y se les brindó asistencia directa en gestiones de compra, entrega de materiales, elementos para afianzar el relacionamiento, así como se participó en eventos públicos y vinculados a clientes oficiales.

Se continuó con las gestiones tendientes a promover la recolección de aceite usado, involucrando a los clientes oficiales en el sistema de gestión de aceites usados de ANCAP. A tales efectos se entregaron recipientes a los distintos organismos para contribuir a la mejor gestión del residuo y el cuidado del medio ambiente. Durante el año 2012 se recolectaron 165.000 litros de aceite usado.

Se profundizó en el mantenimiento de la cartera de clientes oficiales vinculados a través de contratos Sistema de Control Vehicular (SISCONVE) para control y administración de consumo de combustible.

Prosiguió la implantación del Customer Relationship Management (CRM) iniciada en 2011 en relación al manejo de quejas de clientes en general. En 2012 comenzó el Proyecto para la implementación del software (CRM), para mejorar la gestión del relacionamiento con los clientes oficiales.

### SISCONVE

El Poder Ejecutivo considera el sistema y su actual migración tecnológica - que incluye estaciones de servicio, vehículos y conectividad- como proyecto país por su contribución a la reforma del Estado y respalda fuertemente su proceso de migración. Se concretó la migración del 100% de las estaciones de servicio que tenían SISCONVE y se incorporaron nuevas estaciones al mismo.

Se migraron el 30% de la cantidad de vehículos a migrar en Montevideo y el 39% en el interior del país.



## Acciones vinculadas a asistencia técnico comercial al mercado

Se incorporó la mezcla de etanol a la gasolina super 95SP en las Plantas Paysandú, Juan Lacaze y Durazno. Se mantuvo la mezcla de etanol en la gasolina Premium 97SP y en la gasolina Super 95SP expedida desde Planta La Tablada y de biodiesel en el gas oil en Planta La Teja.

La incorporación de la mezcla en combustibles requirió la realización de acciones, adoptando las mejores prácticas, para minimizar eventuales contratiempos con los nuevos productos. La adecuación motivó la realización de:

- controles de los tanques de las estaciones de servicios, para su adecuación al almacenamiento de las mezclas con biocombustibles.
- seguimiento de las cargas en las estaciones de servicios de las gasolinas con Etanol.

Otras acciones vinculadas a la asistencia técnica y comercial del mercado:

- exposición técnica a los representantes de marcas de automóviles, donde se informó sobre el lanzamiento del gas oil 50-S, de los proyectos de incorporación de biocombustibles a los combustibles y de la Planta Desulfurizadora.
- exposiciones técnicas sobre la nueva línea de lubricantes automotivos y de lubricantes para motos para los clientes de lubricantes.
- exposición sobre nueva línea de lubricantes ANCAP y plan de gestión de aceites usados.
- visitas a estaciones de servicios para relevamiento cuantitativo y cualitativo de los combustibles.
- visitas a estaciones de servicios para relevamiento de la calidad y aspectos comerciales de lubricantes ANCAP y TEXACO.
- inicio del proyecto para la implementación del software CRM, para las visitas a clientes por el control móvil del área de Asistencia Comercial de ANCAP.



## Acciones de marketing

En el marco de la incorporación de nuevos productos a los mercados de combustibles y lubricantes se desarrollaron durante el 2012 diversas acciones de marketing:

- Campaña de comunicación y lanzamiento:
  - Lubricantes ANCAP Línea Carter - nuevos productos, nuevos envases.
  - "Carga Inteligente" - buscando promover medios alternativos de pago en estaciones de servicio (tarjeta de débito RedBrou).
- Lanzamiento del gas oil 50 - S en estaciones de servicio.
- Investigación de mercado:
  - monitor de imagen de marca lubricantes ANCAP
  - satisfacción de clientes de lubricantes ANCAP
- Coordinación con DUCSA respecto a las políticas de comunicación de la marca ANCAP, sus productos y servicios.

- **Comunicación y promoción de lubricantes para motos:**
- **Exposiciones técnicas**
  - **Apoyo a la distribuidora en acciones de comunicación y promoción en encuentros y carreras de motos.**
  - **Actividades náuticas.**
- **Lubricantes industriales:**
  - **Desarrollo de nueva modalidad on line de contactar con los clientes**
  - **Exposiciones técnicas.**
  - **Participación en eventos vinculados con el sector industrial.**
- **Continuación del proyecto CRM.**
  - **Apoyo, organización y elaboración de material para talleres relacionados con productos y servicios de la Gerencia Comercialización.**

## **I.6 Mantenimiento e Ingeniería**

Por la magnitud de los trabajos realizados durante el paro de Refinería, se espera un funcionamiento estable en los cuatro años subsiguientes.

En el ejercicio se avanzó de acuerdo al cronograma en la construcción de las unidades de desulfurización de gasoil y gasolinas en la planta industrial de la Refinería. Este emprendimiento permitirá disminuir sustancialmente el contenido de azufre del gasoil de producción, a valores inferiores a los del actual gasoil especial y de la gasolina. Junto con esto se pondrán en operación unidades de alto impacto en el ambiente que reducirán en forma drástica las emisiones de azufre y otras. Se estima que el proyecto culmine en el primer semestre del año 2013, esto implicará un avance sustancial en la calidad de los combustibles refinados en el país.

En el marco del desarrollo de logística de aprovisionamiento de combustibles para generación eléctrica, se avanzó en la licitación para la construcción de un nuevo poliducto entre las plantas La Teja y La Tablada y se seleccionó una empresa que realizará la obra durante 2013.

## I.7 Logística

### Empujador de barcazas Kichororo

El empujador Kichororo, obra que completa el convenio con el Servicio de Reparaciones y Construcciones de la Armada Nacional, que incluía las barcazas Garzas Viajeras y Río de los Pájaros, entró en su fase final de construcción. Se prevé su botadura y puesta en operación en el segundo trimestre del año 2013.

Estos activos se dedicarán fundamentalmente al transporte de derivados hacia las plantas del litoral - Juan Lacaze y Paysandú - especialmente esta última y podrán ser usados, si fuera necesario y conveniente, para otro tipo de operaciones fluviales, como alijes en zona o exportaciones e importaciones a través de la hidrovía.

### Obras etanol en plantas del interior

Se completaron las obras para la mezcla de etanol en las gasolinas Super y Premium, en todas las plantas del interior (La Tablada ya estaba operativa durante el año 2011).

Los sistemas operan normalmente y se mezcla 5% de etanol en todas las plantas de distribución y en todas las gasolinas.

Proyecto Sistema de Existencias y Movimientos, control y evaluación de mermas (SEM), para todas las plantas de logística

El sistema fue implementado totalmente y se encuentra operativo en todas las plantas.

Nuevo convoy de 22 vagones cisterna para transporte de combustibles

Tendrá un sistema dual (Top y Bottom Loading), con un volumen de carga individual sustancial, mayor que los vagones actuales (aproximadamente un 75% mayor).

Este proyecto se fundamenta en la necesidad de mejorar las capacidades de transporte hacia las plantas ferroviarias de Durazno y Treinta y Tres. Además es parte de un proyecto más amplio que consiste en la reactivación del sistema ferroviario nacional.

Se realizó el llamado a licitación y se adjudicó la obra. Se prevé contar con este nuevo convoy totalmente operativo sobre fines del año 2013 o principios del 2014.

## Proyecto "Bottom Loading"

Consiste en el pasaje de todo el sistema de carga de camiones y vagones, en todas las plantas de Logística, a carga ventral.

Proyecto ambicioso que involucra a ANCAP en sus plantas de distribución y también a actores externos a saber: distribuidoras, empresas fleteras, camioneros, etc. Su objetivo es lograr una importante mejora en todo el sistema de carga; además de las ventajas económicas que ello implica (mayor velocidad de carga y

simultaneidad) y un impacto favorable en aspectos claves del trabajo, así como en el cuidado del ambiente.

Por la magnitud del proyecto se dividió el mismo en tres fases:

- Planta La Tablada, cargadero de vagones La Teja, junto con la compra de un nuevo convoy de vagones.
- Plantas Juan Lacaze y Paysandú
- Plantas Durazno y Treinta y Tres.

Durante el año 2012 se trabajó en los pliegos licitatorios correspondientes a la Fase I y se espera comenzar las obras el primer trimestre del 2014.





2012

Memoria y Balance





## 2. Negocios Diversificados



## **2.1 Pórtland**

- 2.1.1 Planta Paysandú**
- 2.1.2 Planta Minas**
- 2.1.3 Planta Manga**
- 2.1.4 Materias primas para la industria del cemento**

## **2.2 Agroindustrial**

### **2.3 Alcoholes del Uruguay (ALUR S.A.)**

## **2.4 Exploración y Producción**

- 2.4.1 Offshore Uruguay**
- 2.4.2 Onshore Uruguay**

## **2.5 Operaciones Internacionales**

## **2.6 Gas Natural**

- 2.6.1 Gasoducto Cruz del Sur S.A. (GCDS S.A.)**
- 2.6.2 Conecta S.A.**
- 2.6.3 Montevideo Gas S.A.**
- 2.6.4 Planta Regasificadora (Proyecto GNL del Plata)**

## **2.7 Negocios en Argentina**

## **2.8 Alcoholes**

## **2.9 Asistencia Técnica y Servicios S.A., ATS S.A. en formación.**



## 2. Negocios Diversificados

Esta Unidad tiene como cometido la gestión de los negocios de cementos Pórtland, 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.
- Carbochlor S.A.
- Ancsol S.A.
- Asistencia Técnica y Servicios S.A.

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

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.

Se trabajó en el desarrollo de habilidades gerenciales y uso de herramientas de gestión, se desarrollaron políticas tendientes a la retención de personal especializado, se asistió en la constitución de nuevas sociedades, en los aspectos formales y de relacionamiento, se apoyaron iniciativas estratégicas, se realizaron nuevos proyectos y emprendimientos y se comenzó 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 promover la mejora en los productos y procesos.

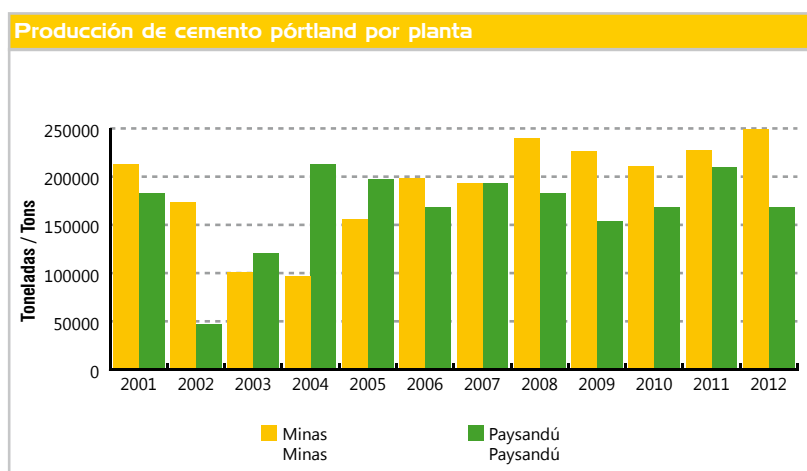
Con respecto al Cuadro de Mando Integral se implementaron 34 indicadores, 85% de ellos con metas para 2012, se continúa trabajando y se tiene previsto una revisión de los mismos para el próximo año.

Para el 2013 se fijaron los siguientes desafíos:

- Fomentar un intercambio fluido de información entre los diferentes negocios.
- Procurar un manejo de la información en tiempo y forma, para mejorar los procesos.
- Alinear objetivos de cada negocio con los generales de ANCAP.
- Promover la capacitación en innovación empresarial.
- Perfeccionar el desarrollo del personal en forma integral.

## 2.1 Pórtland

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



La comercialización de los cementos ANCAP 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 2012 registró un incremento del 4,7% con respecto al año anterior, distribuyéndose en partes similares entre las empresas comercializadoras.

Las ventas de cemento ANCAP totalizaron 421.956 toneladas, el 98,7% de las mismas dirigidas al mercado interno y el 1,3% a la exportación.

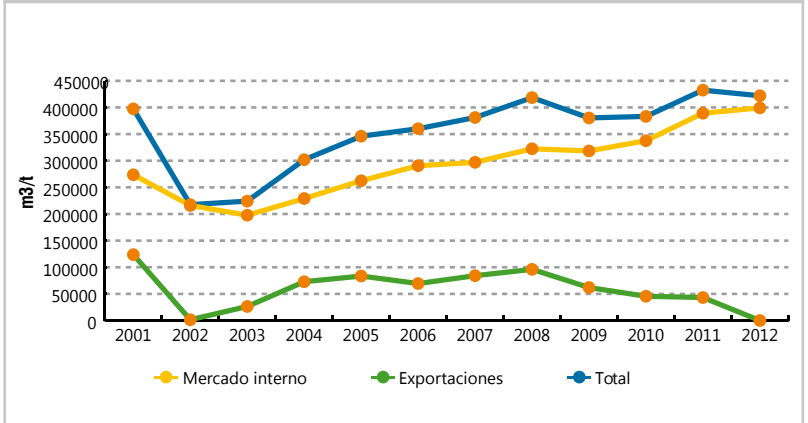
Las exportaciones fueron de 5.446 toneladas de cemento, el 100% con destino a Argentina.

### Ventas mercado interno y exportación de cementos Pórtland (en toneladas)

ANCAP	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mercado Interno	197.716	229.042	262.399	290.621	296.944	322.406	318.375	337.588	397.668	416.509
Exportaciones	26.425	72.882	83.581	69.449	84.204	96.091	61.984	45.578	34.772	5.446
TOTAL	224.141	301.924	345.980	360.070	381.148	418.497	380.359	383.166	432.440	421.955



### Consumo interno y exportación de Cemento Pórtland



Se mantuvo la certificación de calidad UNIT, para los tres tipos de cementos que elabora ANCAP.

Las líneas de expedición oportunamente instaladas en las tres plantas de ANCAP (Paysandú, Minas y Manga) para el envasado en bolsas de 25 kilos, se encuentran operativas.

Se avanzó en el denominado Proyecto Cal, ejecutado en este caso por Cementos del Plata S.A., empresa propiedad de ANCAP.

Han concluido las tareas de montaje industrial de la llamada Unidad de Producción de Cal (horno vertical, de acuerdo al proyecto de la firma brasileña de IMECC de ARCOS), que entrará en operación a comienzos del año 2013.

Avanzó la Planta de Cal de acuerdo al proyecto de la firma danesa FLSMIDTH, adjudicataria en la convocatoria de empresas para el proyecto, la ingeniería y el suministro del equipamiento principal de la citada planta. La producción tendrá como principal objetivo el mercado del sur de Brasil.

Se trabajó en la elaboración del pliego para la convocatoria a empresas para obra civil y montaje industrial de dicha planta, previéndose iniciar las obras dentro del segundo trimestre del 2013.

En lo que respecta a las reservas de piedra caliza, propiedad de la empresa brasilera Votorantim, se lanzó en 2011 el proyecto

de una nueva Planta de Cemento en Treinta y Tres, la cual será integrada por una sociedad cuyas acciones se distribuyen: en un 20% Votorantim, en un 60% Cementos Artigas y en un 20% ANCAP.

Continúa el desarrollo del Proyecto Fénix, el que está orientado a la mejora de la gestión de todo el negocio. En este marco, se pusieron en práctica las funciones de gestión industrial, planeamiento de operaciones y costos, las cuales fueron diseñadas en etapas anteriores a éste proyecto, lo que generó la disponibilidad de información de gestión con consecuencias positivas para la toma de decisiones.

Con el objetivo de disponer de las mejores condiciones para los nuevos procesos, equipamientos y tecnologías con las que se operará luego de finalizada la reconversión industrial en curso, se intensificó el proceso de capacitación del personal.

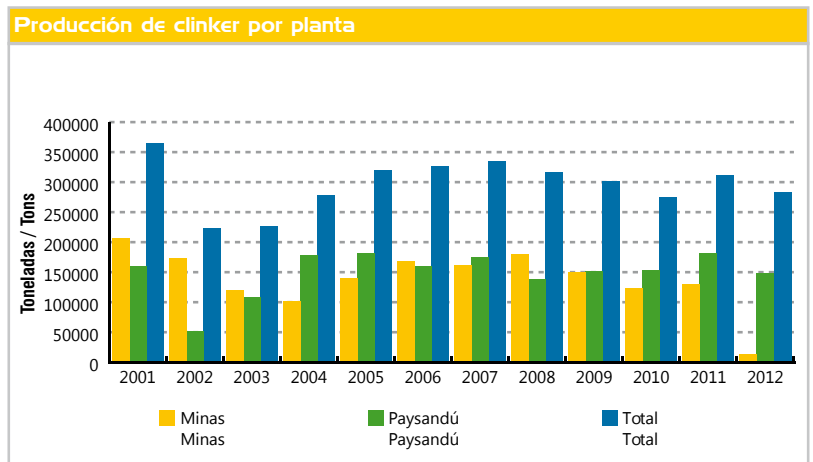


## 2.1.1. Planta Paysandú

### Producción y expedición

La producción de cementos en Planta Paysandú alcanzó las **167.242** toneladas correspondientes al **62 %** de la capacidad instalada, mientras que la producción de clinker fue de **147.410** toneladas.

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





En el ejercicio, el horno N° 1 elaboró 61.581 toneladas de clinker, mientras que el horno N° 2 produjo 85.829 toneladas. El rendimiento de este equipo fue inferior al esperado debido a paradas por mantenimiento, experimentadas en el propio horno y a una avería importante en uno de los molinos de crudo.

Dado los requerimientos de producción, se debió realizar la compra de clinker a efectos de compensar la menor producción propia y de esa forma dar cumplimiento a la demanda del mercado local.

## Nuevos proyectos

Para la adecuación tecnológica de la planta, se emprendieron las siguientes acciones:

Comenzaron las tareas de 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 FLSMIDTH de Dinamarca. Se espera ponerlo en marcha en el cuarto trimestre de 2013.

Se avanzó en el proyecto de ampliación de capacidad de producción de clinker que comprende la instalación de un tercer horno que proveerá una capacidad adicional de 1.800 tpd de clinker. La firma FLSMIDTH, adjudicataria del proyecto y suministro de maquinaria, entregó la mayor parte del equipamiento y los diseños, mientras tanto se prepara el llamado a licitación para la ejecución de obra civil y montaje.

## 2.1.2 Planta Minas

### Producción y expedición

La producción de cementos en Planta Minas alcanzó las 249.188 toneladas correspondientes al 99% de la capacidad instalada, mientras que la producción de clinker fue de 135.940 toneladas.

El horno N° 1 elaboró 80.389 toneladas de clinker, mientras que el horno N° 2 produjo 55.551 toneladas.

Dada la demanda, se requirió realizar la compra de clinker a efectos de compensar la menor producción propia y de esa forma cumplir con los requerimientos de fabricación de cemento, mientras no estén disponibles las ampliaciones de producción.

Para el proceso productivo, se utilizaron 15.967 m3 de fuel oil. Adicionalmente, se consumieron los siguientes combustibles alternativos: 6.368 toneladas de cáscara de arroz, 275 m3 de aceite, 47 m3 de gas oil fuera de especificación y 771 m3 de residuos de fondo de tanque proveniente de la Refinería de La Teja.

Los combustibles alternativos sustituyeron aproximadamente el 15% de la energía total empleada en los hornos de clinkerización, generando la consecuente reducción de costos.

### Nuevos proyectos

Para el Proyecto Semiseca en Planta Minas, se optó por separar la obra civil del montaje industrial.

Sobre comienzos de año fue adjudicada la obra civil, comenzando en marzo las obras correspondientes.

Paralelamente se avanzó en la adjudicación de la licitación para el montaje industrial, que comenzó en octubre.

Se cuenta con la ingeniería y el equipamiento industrial, elaborado y suministrado por la empresa danesa FLSMIDTH.

El cronograma de obra actual prevé sobre finales del año 2013 la culminación de todos los trabajos previstos en el marco de las presentes contrataciones.

## 2.1.3 Planta Manga

Desde esta planta se expidió el 44 % del cemento (ensacado y a granel) vendido por ANCAP para el mercado interno.

En esta planta se cumplen las funciones de almacenaje, ensacado y expedición de cementos; está previsto que se desarrolle como polo logístico del Negocio Pórtland y agilice y mejore su operativa. A esos efectos se adquirió el predio lindero a la planta que cuenta con una superficie de más de 33 has., el cual permitirá construir la infraestructura necesaria para el desarrollo y las mejoras previstas.

El nuevo diseño de planta, incluye nuevas balanzas para camiones a la entrada y salida, playa de estacionamiento y operativa de camiones, comedor y baño para camioneros, plataformas de almacenamiento de materias primas (yeso, clinker, carbón, etc.), circulaciones (ingreso a planta y circulaciones internas) y una playa de maniobras ferroviarias, que permitirá desarrollar el transporte del cemento a granel por ferrocarril.

Se realizaron modificaciones en los sistemas de aspiración de las ensacadoras, así como nuevas balanzas e infraestructura complementaria en la carga de cemento a granel; con estas mejoras se logró optimizar el funcionamiento y disminuir al máximo el polvo ambiental.

## 2.1.4 Materias primas para la industria del cemento

Con el objetivo de obtener el título minero de concesión para explotar se gestionan diversos permisos.

En Paysandú se culminó con una nueva evaluación de las reservas existentes de piedra caliza en el yacimiento Queguay, lo que permitió disponer de una mayor y mejor información de las reservas disponibles.

En lo relativo a las reservas de piedra caliza en el departamento de Treinta y Tres, comenzó la explotación del yacimiento denominado Cerro Méndez, que suministra la



materia prima para la Planta de Cal, la cual se ubica cercana al yacimiento.

En la mina La Plata de Planta Minas, comenzó la evaluación y cubicación de un tipo de piedra caliza no utilizado hasta el presente. Su explotación potenciará el volumen total de materia prima que abastece a esta planta conjuntamente con el aporte del yacimiento Molles de Aiguá.

## 2.2 Agroindustrial

Se concluyeron los proyectos de investigación ejecutados bajo el convenio ANCAP-UDELAR relativos a las primeras y segundas jornadas de:

- Implementación de un proceso de generación de energía a partir de glicerol residual de la producción de biodiesel;
- Reactor anaerobio para el tratamiento de la vinaza del complejo ALUR;

- **Determinación de los cambios físicos, químicos y biológicos en suelos cultivados con caña de azúcar en Bella Unión por aplicación de vinaza.**

**Se elaboró el plan de necesidades de líneas de investigación para ser presentado en las cuartas jornadas ANCAP-UDELAR realizadas en octubre.**

**Se continuó trabajando para 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.**

**Se trabajó con la Cátedra de Enología de la Facultad de Química para establecer las bases y los lineamientos para la elaboración de un proyecto de obtención de alcoholes superiores a partir de jugos azucarados.**

**Se realizaron evaluaciones de factibilidad de proyectos relativos al uso de carbonatos de calcio y dolomita como enmienda calcárea a los efectos de corregir el pH y el equilibrio de cationes en suelo (calcio, magnesio, potasio y sodio).**

**Se realizó la evaluación de factibilidad de un proyecto de greendiesel en base a aceites y a sebo.**

**Se elaboraron borradores de contratos de cooperación con diferentes instituciones y organismos de investigación (Ej. Instituto Investigaciones Biológicas Clemente Estable).**

**Se comenzó a trabajar con Prodintek de España para la elaboración de un proyecto conjunto con ANCAP relativo al diseño de un fotobioreactor para producción de algas.**

**Se realizaron 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.**

**Con técnicos de ALUR se elaboraron pliegos y se trabajó en la selección de empresas y tecnólogos a ser invitados para la construcción de una planta de biogás a escala industrial. Se eligieron las tecnologías más apropiadas y se seleccionó el mejor oferente (ITS de Puerto Rico). Se colaboró en la confección de los contratos.**



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

Se realizaron 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).

## 2.3 Agroindustrial - Alcoholes del Uruguay S.A. (ALUR S.A)

Es actualmente el principal productor de biocombustibles, azúcar y harinas proteicas del Uruguay. Tiene tres emprendimientos industriales, Complejo Agroindustrial Mones Quintela en Bella Unión (producción bioetanol y azúcar), Planta Paysandú (producción alcohol hidratado) y Planta de Biodiesel Paso de la Arena (producción biodiesel y harinas proteicas) además de Planta Capurro (distribución y oficinas). Cuenta con experiencia acumulada en la gestión de las cadenas agroindustriales en las que opera y en la actualidad, es el único proveedor de biodiesel y bioetanol de ANCAP, asegurando cumplir con la mezcla en gasoil y naftas respectivamente.

Según los estatutos de la sociedad, el objeto de ALUR es:

- La producción, industrialización, fraccionamiento, comercialización, distribución, importación y exportación de alcoholes, azúcar, melaza, biodiesel y derivados y subproductos de las cadenas agroindustriales generadoras de los mismos.
- Realizar por cuenta propia y/o terceros, las instalaciones, obras civiles y demás actividades relacionadas al objeto descrito en el literal anterior.
- Ejercer representaciones y comisiones y distribuir solventes.
- Participar en otras empresas o sociedades que operen en los ramos preindicados.

ALUR S.A., es una sociedad anónima cerrada donde el accionista mayoritario es ANCAP, con el 90% del total de las acciones emitidas y el minoritario es PDVSA Uruguay S.A. con el 10% restante.

En el 2012 se logró incrementar la producción de biocombustibles en las 3 plantas industriales de ALUR totalizando más de 42 millones de litros, un incremento del 22% respecto al 2011.

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

La venta y producción de azúcar se mantuvo estable sin grandes variaciones, con una consolidación de los nuevos productos, azúcar rubio y endulzante con estevia.

La facturación se situó en el entorno de los 140 millones de dólares, con un incremento, en dólares del 20% respecto al año anterior. Se logró mantener la diversificación de los ingresos, situándose en un 58% biocombustibles, 22% del azúcar y productos afines y 20% alimentación animal y otros productos.

En términos operativos se destaca:

- El control adecuado de la seguridad del personal: no se registraron accidentes graves. Con dos de las plantas industriales sin accidentes.



Respecto a nuevos proyectos, se iniciaron las obras de las nuevas plantas de producción de biocombustibles, Planta Biodiesel Fase II (Capurro) y Planta Bioetanol Fase II (Paysandú).

Se comenzó la reforma del proceso de recepción y molienda de caña de azúcar en Bella Unión, lo que permitirá, en la zafra 2013, incrementar la capacidad productiva y la eficiencia del proceso.

- Los altos estándares de calidad de los biocombustibles, con nivel de aprobación superior al 99,9%.
- Diversificación en las materias primas para producción de biocombustibles, utilización exitosa de siete tipos distintos.

En cuanto a la capacitación, se instrumentó por primera vez un programa basado en recomendaciones de los gerentes para sus áreas y en el desarrollo de las competencias organizacionales. Se capacitaron 254 personas, en un total de 9.472 horas.

El 100% del personal de la empresa participó del proceso de inducción a la misma. Compartiendo información de relevancia de ALUR, tales como: misión, visión, estructura, competencias organizacionales, pautas de convivencia, entre otros.

En diciembre, se realizó la aplicación de la encuesta de clima laboral de la consultora Great Place to Work. La misma fue aplicada a personas de Bella Unión, Montevideo y Paysandú y permitió obtener información de valor para trabajar en clima laboral de ALUR, un importante objetivo para el 2013.

## Metas 2013

Se pondrá en operación la Planta de Biodiesel Fase II, que permitirá incrementar sustancialmente la producción de biodiesel. Se buscará consolidar la canola y el sebo como materias primas relevantes.

Además, la extensión de los días de operación y las mejoras en la eficiencia en Bella Unión y Paysandú, permitirán incrementar la producción de bioetanol, proyectándose un incremento en la producción y venta de biocombustibles del 40%. Esta situación debería compensar el incremento de costos de producción, se espera alcanzar un EBIDTA similar al 2011 con un resultado neto positivo.

Se iniciará la zafra de caña de azúcar en marzo, en la cual se incorpora el sorgo dulce, de modo de lograr una extensión a 200 días de actividad completa en el año. La reforma del sistema de recepción y molienda de caña de azúcar permitirá que el 100% de la materia prima ingrese a granel con estándares de eficiencia de clase mundial.

Se concretarán avances importantes en el Proyecto Bioetanol Fase II de Paysandú y se espera cerrar los principales contratos de suministro de equipos y obra civil y luego comenzar el montaje de la planta industrial.



## 2.4 Exploración y Producción (E&P)

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

### 2.4.1 Offshore Uruguay

#### Ronda Uruguay II

Se realizó la promoción del proceso de licitación en los principales centros y eventos petroleros mundiales, impulsando las inversiones en exploración y producción en las tres cuencas marinas uruguayas: Oriental del Plata, Punta del Este y Pelotas. ANCAP recibió 19 ofertas para la exploración y explotación de hidrocarburos en la plataforma marítima uruguaya, en ocho de los 15 bloques ofrecidos, provenientes de nueve empresas petroleras.

Como resultado del proceso ANCAP firmó con las empresas británicas BG y BP, la francesa Total y la irlandesa Tullow Oil, ocho contratos para la exploración y explotación de

hidrocarburos en el offshore de Uruguay, las que desarrollarán operaciones exploratorias en la plataforma marítima uruguaya, con una inversión superior a los mil quinientos sesenta millones de dólares en los próximos tres años.

Se constituyeron los comités de administración de dichos contratos, se aprobaron los presupuestos de los planes de trabajo comprometidos y en ejecución y se inició el seguimiento técnico y administrativo de las tareas exploratorias estipuladas.

#### Ronda Uruguay I

Cumplidos los compromisos de operaciones exploratorias, se continúa con las tareas de evaluación, que analizan los respectivos comités.

#### 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; todo ello en estrecha coordinación con las autoridades y actores relevantes del ámbito marítimo.

#### Adquisición de Sísmica 3D

Como consecuencia de los contratos petroleros del offshore, se iniciaron tres programas de adquisición de sísmica 3D:

- La empresa TOTAL (Area I4) inició el levantamiento de 7.166 km<sup>2</sup>, para lo cual contrató a WesternGeco. Se estima finalizar en abril de 2013.
- La empresa BG (Áreas 8, 9 y I3), contrató a Polarcus para la primera fase de adquisición de 8.986 km<sup>2</sup> de sísmica 3D que culminaría en el mes de mayo de 2013.
- PGS, a través de un contrato multicliente con ANCAP, inició el levantamiento de 15.640 km<sup>2</sup> y finalizará en marzo del 2014.

## Sísmica 2D

Adquisición por contrato multicliente suscrito entre ANCAP y la empresa ION/GXT de 2.740 km de datos sísmicos, los cuales serán procesados e interpretados conjuntamente, para posteriormente licenciarlos.

Se contrató a la empresa WesternGeco y se iniciaron las tareas de procesamiento de la sísmica adquirida en 2011 (UR11) y se obtuvieron los productos para las líneas prioritarias. Se estima culminar en el primer semestre de 2013.

## Multicliente

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.

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

## 2.4.2 Onshore Uruguay

### Contratos celebrados

ANCAP y la empresa norteamericana Schuepbach Energy, celebraron los dos primeros contratos de exploración-explotación de hidrocarburos en tierra firme del Uruguay, correspondientes a los bloques Piedra Sola y Salto. Se realizó la adquisición e interpretación de datos geofísicos (magnetotelúricos), geológicos y geoquímicos de superficie y se planificó una perforación para el año próximo.

Se celebró con la petrolera YPF de Argentina, un contrato de prospección de hidrocarburos en un área ubicada en la región Norte del país. Los trabajos realizados incluyeron geología de superficie, análisis geoquímico sobre coronas/cuttings, reprocesamiento e interpretación de datos geofísicos

(sísmica 2D).

Se recibieron y analizaron nuevas solicitudes por áreas de exploración-explotación de hidrocarburos en tierra, de empresas petroleras, las cuales serán otorgadas en el 2013.

### Bloque Pepe Nuñez

ANCAP definió áreas de interés para un análisis geocientífico detallado, seleccionando el bloque Pepe Nuñez, departamento de Salto, para un estudio piloto de análisis de cuencas, evaluación geológica y validación de métodos exploratorios. Las actividades consistieron en la adquisición de datos geofísicos (magnetotelúricos y gravimétricos), cartografía geológica y estructural de detalle, bio-prospección y perforaciones estratigráficas. Las cuatro perforaciones estratigráficas permitieron identificar a través de análisis geoquímicos, realizados en laboratorios de Estados Unidos, niveles de roca con importante potencial generador de hidrocarburos.

Para obtener datos propios de geofísica potencial en estas áreas, se compró un gravímetro de última generación y un GPS de alta precisión.



producción de venta (9300 Kcal/m<sup>3</sup> en el año) que determinó un promedio anual real de 542 Mm<sup>3</sup> por día.

Área E-I (Cuenca Colorado Marina) Operada por YPF S.A., continuó con los trabajos exploratorios en base a los acuerdos vigentes. Partiendo de los estudios estructurales y estratigráficos, se consideraron alternativas para la ubicación definitiva de la perforación, el diseño del pozo y el análisis económico del proyecto.

### Venezuela

Se continuó con el análisis general del proyecto Campos Maduros (Oveja y Yopales Central), que contiene un modelo económico y temas ambientales. Se elaboró el informe final que incluye un análisis técnico complementario respecto a la importancia de la inyección de gas como método de recuperación secundaria en ciertos yacimientos de estos campos.

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

Conjuntamente con YPF Argentina, se estudió la eventual participación en el bloque I85 en la Cuenca Oriental del Perú.

Recursos humanos e investigación. Se mantiene un programa de formación técnica, altamente especializada, a través de cursos de especialización semi-presenciales, en el exterior y en el país.

Se culminó el proyecto aprobado por la Agencia Nacional de Investigación e Innovación, denominado "Exploración en las cuencas offshore del Uruguay: Investigación y Evaluación Técnica y Económica de Hidrocarburos Convencionales y no Convencionales". Se entregó un informe conteniendo cuatro módulos: a) Geología y sismoestratigrafía del offshore: sistemas petroleros asociados, b) Evaluación técnico-económica de prospectos convencionales y no convencionales, c) Evaluación del recurso hidrato de gas y gas libre asociado en el offshore y, d) Formación y especialización de recursos humanos.

## 2.5 Operaciones internacionales

### Argentina: Petrouuguay S.A.

Empresa argentina 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. del 38,72 % y la Corporación Nacional para el Desarrollo del 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. La fase de perforación costó USD 1:500.000, mientras que la finalización, prevista para inicios de 2013, se estima en USD 1:161.000. La obtención de gas fue superior a la prevista y alcanzó una

Se realizó el Ier. Taller de "Medio Ambiente y Responsabilidad Social del Offshore", que nucleó empresas petroleras del offshore (BG, BP, TOTAL y Tullow Oil), las reparticiones y organismos vinculados y la academia.

Se publicaron artículos en revistas arbitradas y realizaron presentaciones en más de diez conferencias nacionales e internacionales para difusión de los trabajos.

### Proyectos en cartera

Centro de Formación en exploración y producción: comenzó el análisis de diferentes instrumentos jurídicos para la creación del mismo, como soporte para la concreción de negocios en el sector, alineado a los objetivos de política energética del país.

Litoteca y Cintoteca: se inició el proyecto de acondicionamiento de un área en planta Capurro para el almacenamiento y estudio de todos los testigos/cuttings de pozos y cintas magnéticas, provenientes de campañas exploratorias llevadas a cabo por ANCAP o terceros.

## 2. 6 Gas Natural

El negocio de Gas Natural comprende la importación, el transporte y la comercialización a grandes consumidores y a 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 disminuyó 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 (Small LNG). Estas actividades alcanzaron al 50% del personal.

### 2.6.1 Gasoducto Cruz del Sur S.A. (GCDS S.A.)

ANCAP tiene una participación accionaria del 20%.

La actividad principal de Gasoducto Cruz del Sur S.A. es el transporte de gas natural desde Punta Lara (Argentina) hasta los Departamentos de Colonia, San José, Canelones y Montevideo, centrales termoeléctricas y las dos distribuidoras locales de gas por cañerías.

Su actividad está afectada por las restricciones de suministro aplicadas por Argentina y se espera que esta situación se revierta en el año 2015 con la entrada en operación de la Planta Regasificadora.

GCDS analiza la posibilidad de construir y operar el Gasoducto de Interconexión entre la proyectada Planta Regasificadora de gas natural y sus actuales instalaciones.

### 2.6.2 Conecta S.A.

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

A pesar de la limitación de volumen y el encarecimiento del gas natural, se hicieron esfuerzos en la expansión de las ventas con inversiones en paquetes comerciales, que permitieron cumplir con los objetivos planteados. Se conectaron, de este modo, grupos

de viviendas (cooperativas y edificios nuevos). Se tendieron 10 km de red, totalizando 412 km y se recertificaron los tanques de la planta GLP-aire.

Estas obras se realizaron con altos estándares de calidad y seguridad reflejado en la ausencia de accidentes laborales (1850 días libres de accidentes).

Debido a la falta de competitividad del gas natural se produjo una reducción de la demanda del segmento industrial.

### **2.6.3 Montevideo Gas S.A.**

Montevideo Gas 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 será concretado en el próximo año.

### **2.6.4 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 avalado por la Comisión Multipartidaria de Energía, se decidió la instalación de una Planta Regasificadora de GNL en el país.



En este marco, ANCAP ha comprometido su participación y ha formado conjuntamente con UTE, 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. Las acciones de Gas Sayago, pertenecen a ambos Organismo por partes iguales.

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

En agosto se lanzó la convocatoria a calificación de empresas a los efectos de participar en la licitación para diseñar, financiar, construir, operar y mantener la terminal de GNL. Se seleccionaron cuatro consorcios que deben presentar sus ofertas finales en abril de 2013.

Se obtuvo la viabilidad ambiental de localización y se está analizando, con Gasoducto Cruz del Sur S.A., la realización del gasoducto de conexión de la Planta al gasoducto que opera.

Se estima que la Planta Regasificadora estará operativa a principios de 2015.

Se iniciaron contactos con proveedores de GNL a fin de asegurar el suministro en forma coordinada con el desarrollo de la Planta.



## 2.7 Negocios en Argentina

### Carbochlor S.A.

Fundada en la década del 60, cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y está ubicada en la localidad de Campana, 75km al Norte de la ciudad de Buenos Aires. La planta industrial ocupa un terreno de 32 hectáreas, con tanques para la producción propia y 26.000 m<sup>3</sup> ocupados al servicio de terceros. 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 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.

Facturó más de U\$S 120 millones, tuvo un resultado neto estimado de U\$S 3,5 millones y un EBITDA cercano a U\$S 10 millones. El ejercicio 2012 fue uno de los de mejor desempeño, debido a la solución de inconvenientes mecánicos en la refinería del principal proveedor de materia prima, que derivó en un sensible incremento de la ocupación de las plantas de Carbochlor S.A.

Las políticas de los últimos años se enfocaron en el crecimiento del negocio y a la vez en el desarrollo de factores de sustentabilidad del mismo.

En lo que hace al capital humano, se produjo una renovación generacional y la elevación del nivel educativo. Con 230 empleados, la compañía mostró un perfil joven (49% del personal tiene menos de 40 años y 42% menos de 5 años de antigüedad) y a la vez muy preparado (tan solo 11% tiene solo primaria completa, 55% tiene secundaria completa y el 34% restante tiene estudios terciarios, universitarios o de post grado).

El margen bruto del negocio por venta de productos de propia producción, reventa y prestación de servicios, alcanzó un 18%, a diferencia del 16% del ejercicio anterior y se mantuvo el incremento observado en ejercicios anteriores.

El volumen de productos oxigenados primarios, elaborado en el ejercicio, de alcohol isopropílico y alcohol butílico secundario con 40.412 t entre ambos, resultó un 7% mayor respecto del volumen del ejercicio anterior; y la producción de cetonas: di metil cetona y metil etil cetona con 14.734 t resultó un 24% superior que la producción del ejercicio anterior. En cuanto a la producción de metil terbutil eter, con 24.301 t, resultó un 35% mayor respecto del ejercicio anterior. Sin embargo, la producción de solventes alifáticos, con 7.906 t, resultó un 15% menor respecto del año pasado.

Desde el punto de vista financiero, la solvencia de la empresa permitió la reducción del endeudamiento bancario en casi U\$S 5 millones, para alcanzar un nivel de poco más de U\$S 8 millones de corto y mediano plazo, para financiar las operaciones, el crecimiento del negocio de distribución y las inversiones mandatorias. A consecuencia de medidas del gobierno en estímulo a las inversiones productivas, se obtuvo un financiamiento bancario muy atractivo para la construcción de tanques para almacenamiento de gas licuado de petróleo, solventes y mezclas, cuyas obras están en curso.

Desde el punto de vista comercial, los ingresos por venta de productos y prestación de servicios en el ejercicio provinieron en un 78% del mercado interno y el 22% restante de exportaciones. Se mantuvo la posición de liderazgo en el mercado argentino y uruguayo, al tiempo que se continuó con la consolidación en el mercado brasilero.



Con una balanza comercial ampliamente positiva, la diversificación de exportaciones alcanzó tanto a productos como mercados. Se llegó a: Uruguay (donde se destinó el 13,4% de las exportaciones para alcanzar una participación de mercado de entre 62 y 94% según el producto), Brasil (32% de las exportaciones de la empresa, que representa un 46% de las importaciones de ese país y cerca del 14% del mercado total), Chile (14% de las exportaciones y entre 34 y 70% del mercado), Paraguay (4% de las exportaciones para tener más de 90% del mercado), Estados Unidos (29% de las exportaciones), Colombia, Perú, Panamá, Venezuela y otros países de América.

Los más de 25 productos incorporados a la línea de distribución y los 104 clientes nuevos, arrojaron ventas del orden de U\$S 8 millones y un incremento de facturación de casi U\$S 1 millón para el ejercicio. En el mismo sentido, en el negocio logístico se observó un aumento de facturación de U\$S 750.000. En conjunto, Logística, Servicios y Distribución alcanza el 10% de la facturación total. Esta participación significó un aumento de casi 10 veces respecto de lo registrado en 2003, cuando la empresa se integró al Grupo ANCAP.

Carbochlor S.A. invirtió más de U\$S 2 millones en equipamiento e instalaciones industriales y cerca de U\$S 450.000 para el cierre de la ingeniería conceptual del proyecto para el montaje de una planta de alquilatos, amparado por el régimen de promoción "Refinación Plus" del Gobierno argentino. Su puesta en marcha está prevista para 2015 y está asociada a un contrato de largo plazo con un refinador relevante del mercado argentino. Sobre el cierre del ejercicio, la empresa confeccionó un pliego de licitación para el montaje de hasta 50.000 m3 de almacenaje de líquidos, bajo la modalidad de prealquiler.

El Directorio de la sociedad ha propuesto nuevamente el reparto de dividendos en acciones con los resultados del ejercicio 2012, dentro de la política de dividendos enunciada en el Código de Gobierno Societario.

En cuanto a las expectativas, las fuertes inversiones comprometidas e iniciadas por las empresas del sector refinación de petróleo de Argentina, promueven el desarrollo de estudios de ampliación de las instalaciones de Carbochlor.

## 2.8 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.

En el ejercicio los ingresos operativos netos fueron de \$509:912.891 (9% superiores a los del 2011, en valores corrientes) y el resultado neto de \$19:942.830 (70% superior al del 2011, en valores corrientes).

Varios elementos contribuyeron a este resultado:

- Implantación plena de la nueva política de precios diseñada en el 2011 en el área de productos industriales.
- Venta de más de un millón de dólares de productos nuevos, es decir incorporados a la cartera luego del 1 de enero de 2011.
- Exportación de productos industriales a Paraguay y Brasil.

Se renovó el contrato de comodato con ANCAP por el predio de la Planta Capurro por un período de 20 años. Las modificaciones introducidas al contrato permiten la activación de inversiones a realizarse en planta.

Se obtuvo nuevamente la Certificación ISO 9001 para el negocio de alcoholes y solventes por parte de UNIT.

### Responsabilidad Social Empresarial

Campaña de medios masivos llamada "Si estás pasando bien, seguí pasando bien", que recibió el Premio Sol de Bronce de la FIAP (Festival Iberoamericano de la Publicidad realizado en Miami) inscripta y premiada en la categoría "Campañas Corporativas y de Responsabilidad Empresarial.

Se realizó el llamado "Iudicium", prueba piloto de una actividad cuyo objetivo es el aumento de la percepción del riesgo del consumo abusivo del alcohol por parte de los jóvenes. La misma consiste en la actuación y discusión por parte de un grupo de liceales de un caso que involucra el consumo de alcohol con un desenlace no deseable. Se desarrolló en cinco liceos y su efectividad fue medida por la Secretaría Nacional de Drogas, con resultados positivos.

Las inversiones en curso, comenzaron con la remodelación del parque de tanques de solventes para el almacenamiento de estos productos en el predio Capurro y la realización de mezclas con valor agregado.

Se compraron tres techos flotantes para el parque de tanques de alcoholes con el objetivo de reducir la merma por evaporación. Se adquirió un equipo de filtrado en frío para bebidas, para un mejor uso de la capacidad de producción, al independizarse de la variable temperatura ambiente.

En el mes de noviembre se realizó el lanzamiento del Ron Espinillar Añejo, Extra Añejo y Gran Reserva, Fernet Salerno y Cachaza 33, cuyos resultados en ventas se observarán en el ejercicio siguiente.

Se avanzó en la implantación de un nuevo software integral, "Magma", que se dará de alta en enero de 2013.

Se firmó un contrato para distribuir a nivel mundial la marca de solventes ecológicos Merkeëll, cuyo resultado se verá en el próximo ejercicio.

Se realizaron dos diagnósticos de la situación de control interno, la implantación de las sugerencias recibidas se completará en el 2013.

## 2.9 Asistencia Técnica y Servicios S.A., ATS S.A. en formación

Tiene por objetivo generar propuestas de valor para nuestros clientes, 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. Está integrada por ANCAP con un 99% del capital accionario y por DUCSA con un 1%.

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. Facultada para realizarlo 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 contratar o subcontratar con ellas la complementación de las tareas.

Las metas para 2013 son las de finalizar la constitución de la sociedad, firmar acuerdos marco con empresas del grupo y del Estado, constituir la estructura organizativa y prestar los primeros servicios de consultoría

**ANCAP**









# 3. Servicios Compartidos



2012

Memoria y Balance

### 3.1 Recursos Humanos

### 3.2 Medio Ambiente, Seguridad Industrial y Gestión de Calidad



## 3. Servicios Compartidos

### 3.1 Recursos Humanos

#### Evaluación de actuación

A fines del 2011 se aprobó la reglamentación de la evaluación de actuación, el sistema de carreras y el régimen de transición a las carreras horizontales

#### Objetivo de la evaluación de actuación

Este proceso, que se realiza anualmente, permite medir la contribución de las personas a los objetivos de ANCAP, estimular el desarrollo de las potencialidades de cada una de ellas y propiciar niveles de excelencia en el desempeño.

Se realizaron presentaciones y talleres en todas las dependencias de ANCAP dirigidos a los evaluadores y supervisores, para aunar criterios y a la totalidad del personal en todas las dependencias del país.

Se gestionó con TI y se desarrolló e incorporó un software para llevar adelante el proceso.

Entre el 11 de junio y el 9 de julio fueron evaluados 2.239 funcionarios de un total de 2.272 habilitados. Los resultados fueron comunicados a partir del 12 de julio de 2012 y se elevaron los resultados finales de toda la Organización para la consideración del Comité de Dirección y del Equipo Gerencial.

### Carreras horizontales

El régimen general prevé la obtención de 40 puntos promedios para poder acceder a una prueba de demostración de conocimientos y para acceder a la siguiente posición se requerirá su aprobación con 60, 70 u 80 puntos.

### Régimen de transición

De acuerdo al Convenio con Fancap estaban habilitados 1.242 funcionarios para las promociones en 2012.

Para determinar si correspondía el ascenso, fue necesario considerar el puntaje de cada uno por formación y por experiencia.

La reformulación de diciembre de 2012, dio como resultado la promoción del 46%, sobre un total de 2.621 funcionarios en actividad, lo que equivale a 1.211 promociones.

### Procesos selectivos 2012

Durante el año ingresaron aproximadamente 249 personas por concurso externo y se promovieron 246 funcionarios por procesos selectivos internos.

#### Puesta en productivo del sisper web

El sisper web es un nuevo modelo de gestión, para brindar un mejor servicio a los usuarios.

#### Cuenta con nuevas funcionalidades:

- ágil navegación, que supera la lentitud del cliente-servidor con lo cual mejoró el servicio en toda ANCAP.
- consultas por funcionario: buscapersonas, fotos en la ficha de cada persona, vistas gráficas de la ficha detallada, haberes y descuentos, etc.
- informes por área
- ingreso de propuestas y solicitudes de capacitación
- más funcionalidades para facilitar las autorizaciones
- delegación de autorizaciones en caso de ausencias

Se incorporó una tecnología para el control y registro de asistencia con modalidad dual, huella o tarjeta.

## Administración de personal

En virtud de la permanente rotación de personal en el área y a los efectos de optimizar la gestión se creó una base de conocimientos, que comprende:

- la revisión, actualización, anulación, modificación, ratificación y generación de nuevas reglamentaciones para resolver vacíos existentes
- el establecimiento y unificación de criterios para la aplicación de los reglamentos y disposiciones que afectan al personal
- la recolección de los datos históricos de cada área (antecedentes y casos excepcionales aplicables al personal)
- la registración de la casuística y sus soluciones
- la confección de manuales
- la sistematización y actualización del registro
- la definición de las herramientas de soporte informático

## Plan de capacitación 2012

El plan de capacitación se orientó a colaborar con los objetivos estratégicos de cada área, acercar el perfil del cargo con las competencias de la persona que lo ocupa y atender las necesidades operativas de las áreas.

El referido plan se caracterizó por:

- la equidad en el acceso de los funcionarios a su capacitación y su desarrollo
- la inclusión de instructores Internos
- la capacitación continua, con el fin de atender necesidades básicas de formación de los funcionarios permanentes y tercerizados de la empresa

- la implementación de la Metodología E-Learning

En este ejercicio se invirtió en capacitación un monto de más de U\$S 1.000.000.

## Curso de formación en Relaciones Laborales

Durante el año 2012, la Gerencia de Recursos Humanos de ANCAP contrató al Instituto Cuesta Duarte de la central sindical de trabajadores PIT-CNT para el dictado de un curso de formación en Relaciones Laborales para funcionarios de ANCAP, con características similares a los cursos de formación sindical que imparte ese Instituto a militantes y dirigentes sindicales de nuestro país.

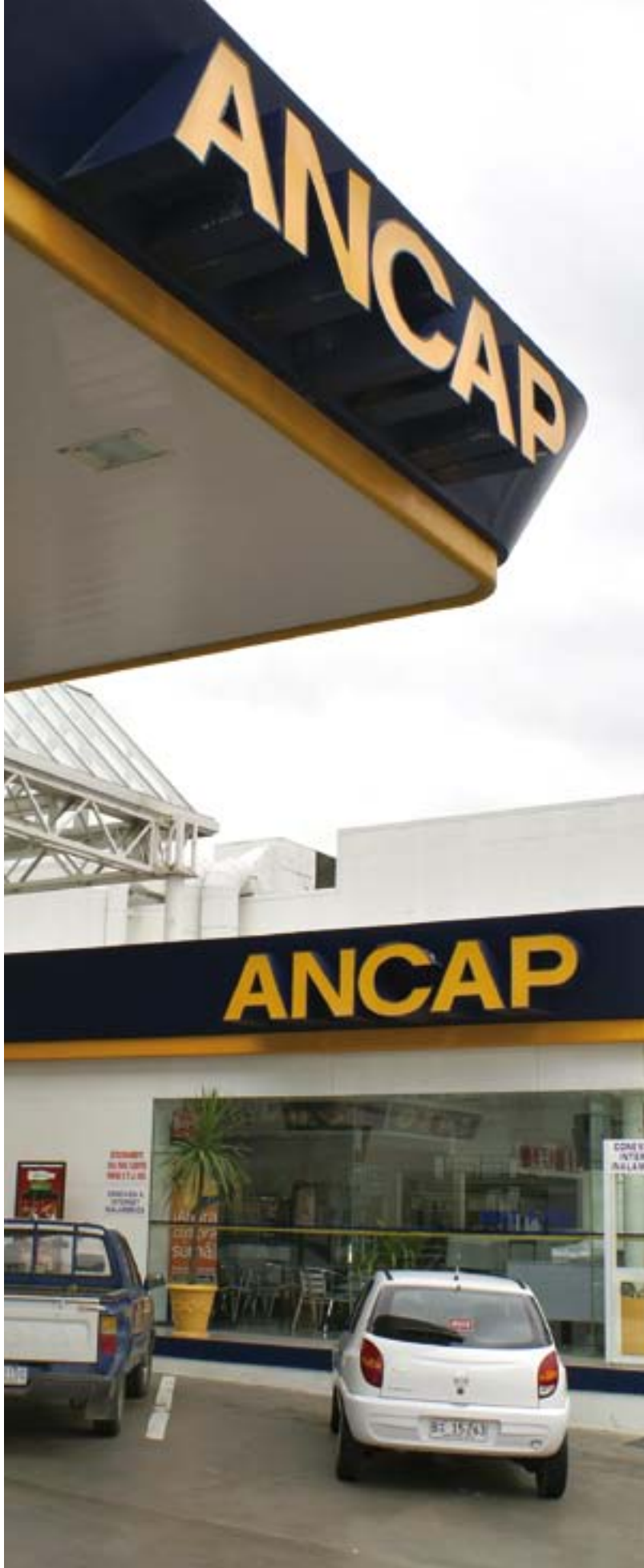
El curso tuvo una duración total de 98 horas y su contenido se dividió en 5 unidades temáticas, a saber: Derecho Laboral, Economía básica y laboral, Historia del Movimiento Sindical, Seguridad Social y Salud Laboral.



## Negociación laboral

- se asesoró, y lideró la negociación laboral en representación de ANCAP con el personal propio y tercerizado.
- de acuerdo con lo dispuesto por la Res. (D) 1528/II/2011, se aplicaron por primera vez descuentos salariales por la realización de medidas de carácter atípico.
- se trabajó en la consolidación de la formalidad en los planteos y en el cumplimiento de los procedimientos para la resolución de conflictos contenidos en el Convenio Laboral vigente; se solicitó la mediación del MTSS para la negociación de algunos asuntos, registrándose las diferencias y los acuerdos alcanzados.
- se culminó con la primer parte del período de transición de carreras.
- sin perjuicio de temas puntuales, la negociación se pautó por los temas acordados en el MTSS: seguridad y salud en el trabajo, ingresos, organización del trabajo y régimen de turnantes.





### **Acuerdo de oportunidad laboral para jóvenes estudiantes**

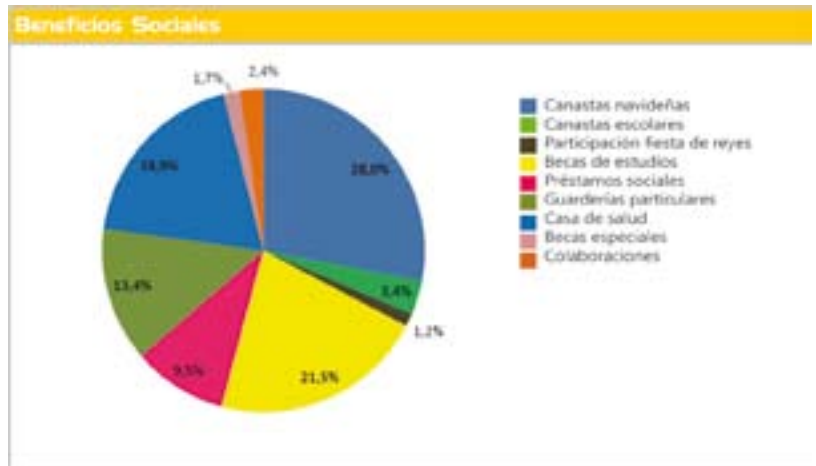
Con fecha 30 de abril de 2012 ANCAP- a iniciativa de su Presidente- suscribió con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Ministerio de Desarrollo Social, el Ministerio de Educación y Cultura, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, la Oficina Nacional de Servicio Civil, la Administración Nacional de Correos, la Administración Nacional de Puertos, la Administración Nacional de Telecomunicaciones, el Banco de Previsión Social, el Banco de Seguros del Estado, el Banco Hipotecario del Uruguay, el Banco de la República Oriental del Uruguay, Obras Sanitarias del Estado, la Administración Nacional de Usinas y Transmisiones Eléctricas, el Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay, el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional, un Acuerdo de Oportunidad Laboral para Jóvenes Estudiantes, mediante el cual las instituciones comparecientes acordaron otorgar becas de trabajo para jóvenes estudiantes de una edad entre 16 y 20 años. El mismo se conoce como programa "Yo estudio - Yo trabajo".

En ANCAP se suscribieron 107 contratos de becas de trabajo.

## Beneficios sociales

La Administración brinda una serie de beneficios, tales como canastas escolares, becas de estudio, préstamos sociales, canastas navideñas, etc., cuya inversión en el ejercicio fue de \$ 21.377.180,87.

A continuación se detallan los beneficios discriminados por concepto, la cantidad de beneficiarios y los montos invertidos en ellos.



CONCEPTO	Beneficiarios	2012
Canastas navideñas	3925	\$U 5.986.289,20
Canastas escolares	1314	\$U 736.377,78
Participación fiesta de reyes	899	\$U 265.721,00
Becas de estudios	57	\$U 4.598.434,14
Préstamos sociales	41	\$U 2.029.730,59
Guarderías particulares	40	\$U 2.873.616,50
Casa de salud	27	\$U 4.029.639,00
Becas especiales	10	\$U 352.954,00
Colaboraciones	3	\$U 504.418,66
<b>TOTALES:</b>		<b>\$U 21.377.180,87</b>



## Consolidación de la visión compartida del equipo gerencial

Esta actividad fue apoyada con Coordinadores de Grupo que tiene las siguientes características:

- El enfoque gestáltico de trabajo con coordinación de grupos es una de las herramientas metodológicas que se implementaron en ANCAP para promover un cambio en su cultura organizacional que atienda a la definición estratégica de “enfocar en las personas”.
- La metodología gestáltica se enmarca en un paradigma holístico, que considera a la persona en todas sus dimensiones, y en un enfoque sistémico de su inclusión en los grupos.
- Brinda herramientas que facilitan:
  - la integración de los contenidos psico-emocionales de las personas en los procesos grupales.
  - la construcción de espacios confiables, en los que la creatividad individual y la tarea del equipo puedan encontrarse de manera armoniosa y productiva.

## Cuarto Encuentro de la Red Latinoamericana de Gestión de Personas por Competencias y Organizaciones Sostenibles

La Red Latinoamericana de Gestión de Personas por Competencias y Organizaciones Sostenibles es concebida como una comunidad de aprendizaje presencial y virtual, dinámica y abierta.

La misma está integrada por profesionales en gestión humana de empresas públicas y privadas de América Latina.

OIT-CINTERFOR apoyan y facilitan el desarrollo de la red y de los nodos nacionales. El comité organizador de este evento estuvo integrado por ANCAP, BCU, BROU, BSE, UTE y OIT-CINTERFOR. En el mismo participaron 163 personas (cerca de 60 extranjeros), miembros de empresas públicas y privadas, dirigentes sindicales de distintas centrales, entre los cuales se encontraba el PIT - CNT.

Como consecuencia, las empresas públicas uruguayas participantes de este encuentro fortalecieron sus vínculos.

## 3.2 Medio Ambiente, Seguridad Industrial y Gestión de Calidad

### Medio Ambiente

Se enumeran a continuación los principales proyectos en curso y se indica el estado de avance en cada uno de ellos:

- **Certificación ISO 14001 Planta La Teja**

Durante 2012 se avanzó en la implementación del Sistema General de Abastecimiento, comprendiendo la capacitación del personal de las distintas áreas de la Planta y la realización de auditorías internas. Se prevé obtener la certificación durante 2013.

- **Mejora de la calidad de los efluentes líquidos industriales en Planta La Teja**

Se continuó con la construcción de la planta de tratamiento. Se prevé su finalización para fines de agosto de 2013.

- **Proyectos de mejora de plantas de Pórtland, Terminal Marítimo La Teja, Puerto Paysandú, Planta Regasificadora**

Se trabajó en conjunto con áreas y se incorporó la componente ambiental en los proyectos, gestionaron las autorizaciones ambientales correspondientes, y se realizaron los estudios técnicos asociados.

- **Exploración y Producción off shore**

Se concretó el trabajo con la Facultad de Ciencias, sobre el relevamiento de información para línea de base ambiental en la zona económica exclusiva.

Se avanzó en la elaboración de las bases técnicas para la contratación de una consultora especializada, a los efectos de realizar una evaluación ambiental estratégica en el marco del referido proyecto.



- **Acreditación del Laboratorio ANCAP de Medio Ambiente de acuerdo a la norma ISO 17025**  
Se recibió la Auditoría Externa de Acreditación por parte del Organismo Uruguayo de Acreditación, con resultados satisfactorios. A la fecha se dispone del certificado de acreditación válida hasta marzo de 2016.
- **Mejora de la gestión del Área de Medio Ambiente**  
Se inició el proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, de acuerdo a la Norma Internacional ISO 9001, se aprobó la Política de Calidad, se realizó una encuesta a los clientes internos y externos y se avanzó en la revisión de acuerdos de servicios con los distintos clientes. Se prevé obtener la certificación en julio de 2013.



## Seguridad Industrial

- Dentro del convenio ANCAP-UDELAR, se ejecutaron los proyectos “Percepción del riesgo laboral por el trabajador, factores psicológicos y culturales” por “Descargas Atmosféricas y Electrostáticas”, a través de las Facultades de Psicología e Ingeniería, respectivamente.

- Se realizaron tareas de asesoramiento, en la construcción y montaje de las plantas de desulfurización y planta de azufre en la Refinería de La Teja.

- Se efectuaron Inspecciones de Seguridad en Plantas de Negocios Energéticos y Diversificados

- En cumplimiento del Procedimiento de Vigilancia de la Salud de los Trabajadores, se realizaron 300 dosimetrías personales y se actualizó el Mapa de Riesgo de Planta La Teja.
- Se realizaron pruebas, ejercicios, simulacros, inspecciones de los sistemas de protección contra incendio, se brindó asesoramiento técnico en seguridad contra incendio y se concretaron adquisiciones en coordinación con otras áreas participantes. Se elaboraron preplannings de emergencia con más de 58 escenarios posibles.
- Se concretaron mejoras en la gestión de equipos de protección personal. Se adquirieron elementos y equipos de alta calidad. En particular se concretó un Convenio Marco para Equipos de Protección Respiratoria complementario de otros vigentes. Se adquirieron instrumentos de medición de última generación que permitirán registrar valores acordes con los límites establecidos por ACGIH.
- Se capacitó a los mandos medios, en los siguientes temas: rol del supervisor, prevención de accidentes, permisos de trabajo, actuación ante emergencias e ingreso de incidentes en sistema SEG.
- Se llevó adelante una capacitación dirigida principalmente a nuevos funcionarios de la Gerencia de Logística, la cual incluyó los siguientes temas: prevención de accidentes, exposición a contaminantes y uso de equipo de protección personal.
- Se participó en el proyecto de Manejo de Cambios en la Refinería y en los estudios de peligros y operabilidad (HAZOP) en unidades de proceso.
- Se emitieron más de 11000 permisos de trabajo para habilitar tareas.
- En el marco de la implementación de la Norma OHSAS 18001, se revisó la documentación de seguridad industrial aplicable, y se registró la documentación correspondiente a control operativo con alcance Planta La Teja.



## Índices estadísticos

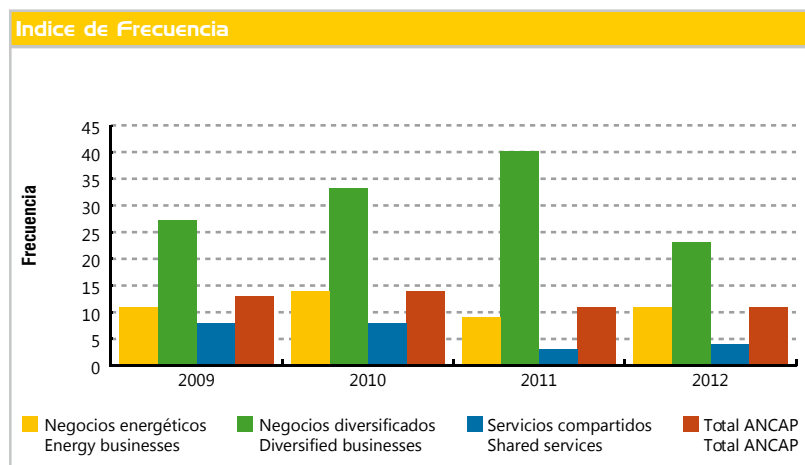
Durante 2012 se registraron 51 accidentes con lesiones de personal propio en las distintas instalaciones de ANCAP y se perdieron 2.719 días de trabajo, sobre un total de 4.800.871 horas trabajadas.

Los mismos se distribuyeron de la siguiente forma:

	Horas trabajadas	Accidentes	Días perdidos
NEGOCIOS ENERGÉTICOS	2.719.308	30	1.242
NEGOCIOS DIVERSIFICADOS	671.085	16	1.081
SERVICIOS COMPARTIDOS	1.410.478	5	396
TOTAL ANCAP	4.800.871	51	2.719



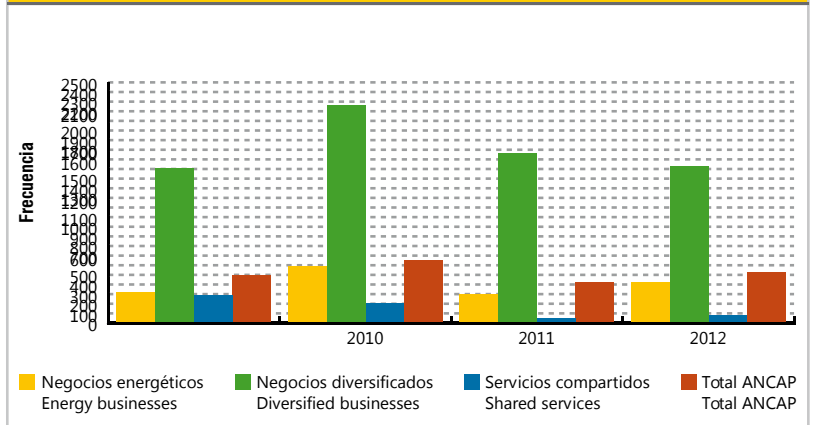
Los índices de los últimos cuatro años están representados en los siguientes gráficos:



Donde:

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

### Indice de Gravedad



### Gestión de Calidad

- Se realizó el Quinto Taller Encuentro de Laboratorios de ANCAP, con foco en los temas de incertidumbre de la medición y cumplimiento de especificaciones, aseguramiento de la calidad de la mezcla de los biocombustibles con destilados medios, gestión del orden y la limpieza y gestión de los procesos. Participó personal de todos los laboratorios de ANCAP y de empresas vinculadas (ALUR S.A., CABA S.A. y CARBOCLOR S.A.).
- En conjunto con las áreas de Operaciones Marítimas, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, se realizó un relevamiento de las condiciones operativas, se identificaron mejoras y se elaboraron procedimientos de operaciones, de actuación en caso de emergencia y en caso de incidente relacionado con la salud en el muelle de La Teja.
- Se llevó a cabo la revisión del proceso operativo de trasiego de combustibles a las plantas de distribución, (Gerencia Logística), incluyendo relevamientos y talleres relativos a gestión de la calidad en Planta Treinta y Tres.



- **Se implementó un sistema de Gestión de calidad en el área de Tesorería. En este marco se elaboró la política de la calidad, la cual fue aprobada. Se realizaron relevamientos de procesos, se elaboraron procedimientos, se diseñó una encuesta de satisfacción de los clientes y se realizaron talleres para la implementación, focalizado en la documentación, política de la calidad, procesos, registros y control.**
- **Se participó en el proceso de mantenimiento y mejora del sistema de gestión de la calidad de Lubricantes con foco en las responsabilidades de la dirección, gestión del programa de auditorías internas, revisión por la dirección, planificación de la calidad, comunicación interna, coordinación de auditoría externa y capacitación relacionada con la gestión de las no conformidades, gestión de los procesos y actualización sobre el uso y futuro de la norma ISO 9001.**
- **Se revisaron los procedimientos: vigilancia de la salud de los trabajadores potencialmente expuestos a hidrocarburos, de extracción y conservación de muestras de combustibles despachados en las plantas de descarga de derivados en el muelle La Teja, y de control de ingreso de personal de empresas contratadas en plantas de la Empresa.**
- **Se realizaron auditorías internas según norma ISO 17025, correspondientes a la acreditación de ensayos de laboratorio, en los laboratorios de Bebidas y Alcoholes y de Medio Ambiente.**





2012

Memoria y Balance





# 4. Planificación Estratégica



**4.1 Plan Estratégico Corporativo**

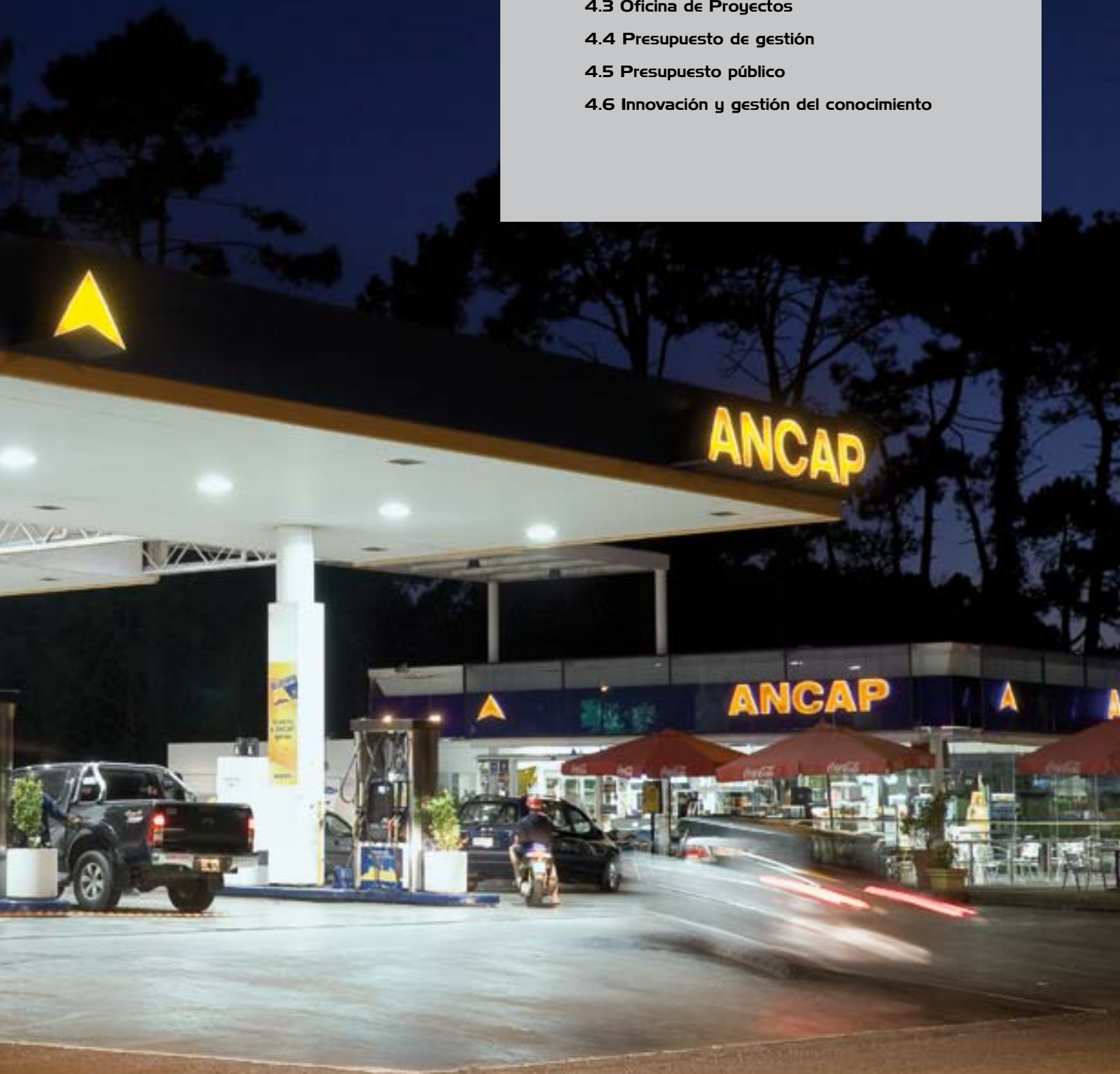
**4.2 Cuadro de Mando Integral**

**4.3 Oficina de Proyectos**

**4.4 Presupuesto de gestión**

**4.5 Presupuesto público**

**4.6 Innovación y gestión del conocimiento**





## 4. Planificación Estratégica

### 4.1 Plan Estratégico Corporativo

Las actividades se centraron en los siguientes temas:

- Completar el Plan Estratégico Corporativo 2012-2016, incluyendo la valorización de los negocios y de las iniciativas estratégicas.

- Continuar con el seguimiento y control de la estrategia definida en el Plan Estratégico Corporativo.
- Contribuir con el análisis de los modelos de negocios y las evaluaciones económico-financieras de diferentes proyectos, como ser:
- Gas Natural Licuado (GNL) - Planta Regasificadora en Punta Sayago

- **Biocombustibles (Bioetanol Paysandú y 2da. Fase de Biodiesel Capurro)**
- **Campos Maduros, Venezuela**
- **Montevideo Gas**
- **Trabajar directamente en la coordinación del proyecto Campos Maduros en Venezuela, en el cual se finalizó la etapa del estudio conjunto entre ANCAP y PDVSA con la valorización de esta iniciativa estratégica.**
- **Participar en forma conjunta con el Ministerio de Industria, Energía y Minería y las áreas de Comercialización y Gas Natural de ANCAP, en la cuantificación del mercado futuro y en la coordinación y estimación de la demanda energética y en particular el tema del gas natural.**

- **Finalmente, se continuará con la incorporación de nuevas herramientas de gestión, en particular, el uso de un software que permite elaborar modelos probabilísticos de evaluaciones económico-financieras basados en la simulación Montecarlo.**

## 4.2 Cuadro de Mando Integral

Continúa el trabajo relativo a las metas anuales y se destacan avances en los siguientes aspectos:

- **Alineación estratégica**

A través de diversas instancias en la Gerencia Planificación Estratégica y el Comité de Dirección de la empresa, de análisis y discusión con foco en las herramientas de Mapa

Estratégico y CMI Corporativo. Se contribuyó a difundir el plan estratégico y a lograr una mayor alineación e integración. Estas actividades permitieron, además, mejorar la calidad de la información reportada.

- **Revisión del CMI Corporativo**

La consolidación del Plan Estratégico 2012-2016, que definió un conjunto renovado de lineamientos y líneas de acción, instaló la necesidad de analizar la consistencia del mapa estratégico vigente.

A tales efectos, se revisó el mapa estratégico corporativo, a través de un proceso reflexivo, participativo e integrador, llevado a cabo durante el año 2012, con la participación de representantes de todas las áreas de la Empresa. Finalizada esta etapa se inició una campaña de difusión a nivel global de la misma.

- **Despliegue del CMI a las áreas funcionales de la Empresa**

Se realizaron acciones que permitieron comenzar a extender el uso de esta herramienta en áreas funcionales de la Empresa. Se destaca el trabajo elaborado con la Gerencia de Compras y con la Gerencia de Tecnología de la Información.

## 4.3 Oficina de Proyectos

Se continuó con la promoción de la cultura de gestión por proyectos en la empresa.

Las actividades más relevantes fueron las siguientes:

- Apoyo en la elaboración de planes de acción de iniciativas estratégicas seleccionadas y seguimiento cuatrimestral de su avance, reportando a la alta dirección de la empresa.
- Apoyo en el inicio de proyectos en la realización de talleres de conceptualización y en la formulación, acorde con la metodología de la Empresa.
- Apoyo en la gestión de algunos proyectos, lo que incluye la participación del Equipo de Proyecto.
- Seguimiento del avance de proyectos en ejecución y reporte mensual de proyectos seleccionados a la alta dirección de la empresa.
- Promoción y documentación de lecciones aprendidas de proyectos en ejecución y cerrados, y publicación de un compendio de lecciones aprendidas en el portal corporativo interno.

## 4.4 Presupuesto de Gestión

Se culminó la etapa de prueba del modelo de presupuesto de gestión de ANCAP en la herramienta IBM Cognos TMI, cuyo proceso de desarrollo e implementación se había iniciado en el año anterior.

Continuó la realización de mejoras en el modelo de presupuesto, iniciándose la aplicación de dicha herramienta con la elaboración del presupuesto de gestión 2013, con la participación de representantes de los negocios y áreas funcionales.



## 4.5 Presupuesto Público

Se realizaron mejoras al modelo implantado en 2011 en la herramienta IBM Cognos TMI.

Se comenzó el diseño de reportes para el análisis y seguimiento del presupuesto, así como para la toma de decisiones.

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

## 4.6 Innovación y Gestión del Conocimiento

Se priorizó la atención del tema innovación en la empresa. Para ello, se llevó adelante una convocatoria que se denominó **IDEAS INNOVADORAS**, invitando al personal a presentar propuestas creativas que aporten valor a la organización y contribuirán al desarrollo estratégico de la misma.

Esta convocatoria tuvo como alcance la totalidad de la organización, incluyendo a los integrantes de las empresas tercerizadas. Se recibieron 73 propuestas, en forma individual o por equipos de hasta tres personas, sobre diversos temas. Un jurado tuvo la tarea de determinar cuáles fueron las seis propuestas mejor evaluadas y entre ellas las dos más destacadas, respecto a las cuales la empresa asumió el compromiso de encarar el proceso de implementación.

Se integró a la Agencia de Investigación e Innovación (ANII) en algunas instancias de dicha convocatoria, como forma de aportar una visión externa.

**IDEAS INNOVADORAS** fue una oportunidad para comenzar a posicionar el tema innovación en la Empresa y recoger experiencia con el objetivo ya definido de implementar un sistema de innovación permanente. Promovió también la participación y valoración de aportes por parte de los funcionarios, así como el alineamiento con los objetivos estratégicos de la Organización.

También vinculado con el tema innovación, se firmó un convenio con el Instituto Nacional de Calidad (INACAL). Se colaboró, además, con el desarrollo del Modelo Uruguayo de Gestión de la Innovación (MUGI) patrocinado por dicho Instituto.

En lo referido a uno de los objetivos que es pilar del área Innovación y Gestión del Conocimiento, como es el apoyo a la generación de conocimiento autóctono y formación de recursos humanos en temas estratégicos para ANCAP, se continuó trabajando con la ANII y la Universidad de la República (UDELAR).



Con la ANII, se continuó con el apoyo y la participación en el Fondo Sectorial de Energía, en el cual, a través de actividades de investigación y desarrollo, se buscan soluciones para problemáticas del país, en el marco de las políticas energética y de desarrollo productivo.

Con la UDELAR continuó la colaboración en el desarrollo de postgrados y maestrías en la Facultad de Ingeniería (en particular la Maestría en Ingeniería de la Energía) y en la coordinación de actividades de investigación con la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC), a través del seguimiento y apoyo a los proyectos de investigación surgidos de las denominadas Jornadas ANCAP - UDELAR, que se iniciaron en el año 2008 y que continúan a la fecha.

Cumpliendo con la política del área sobre el trabajo en red, se avanzó en la profundización de vínculos con el Ministerio de Industria, Energía y Minería, el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, el Laboratorio Tecnológico del Uruguay, el Parque Científico Tecnológico de Pando, la Cámara de Industrias del Uruguay, la Cámara Nacional de Comercio y Servicios y el Knowledge Innovation Market de Barcelona, con énfasis en la implementación de proyectos de innovación e internacionalización de los mismos.

A través de la participación en el Comité de ARPEL de Talento Humano y Gestión del Conocimiento, se trabajó en la elaboración de herramientas para identificar los cargos críticos y conocimiento clave en la Organización. La adaptación de estas herramientas a la realidad de ANCAP se pondrá en práctica a partir del próximo año.









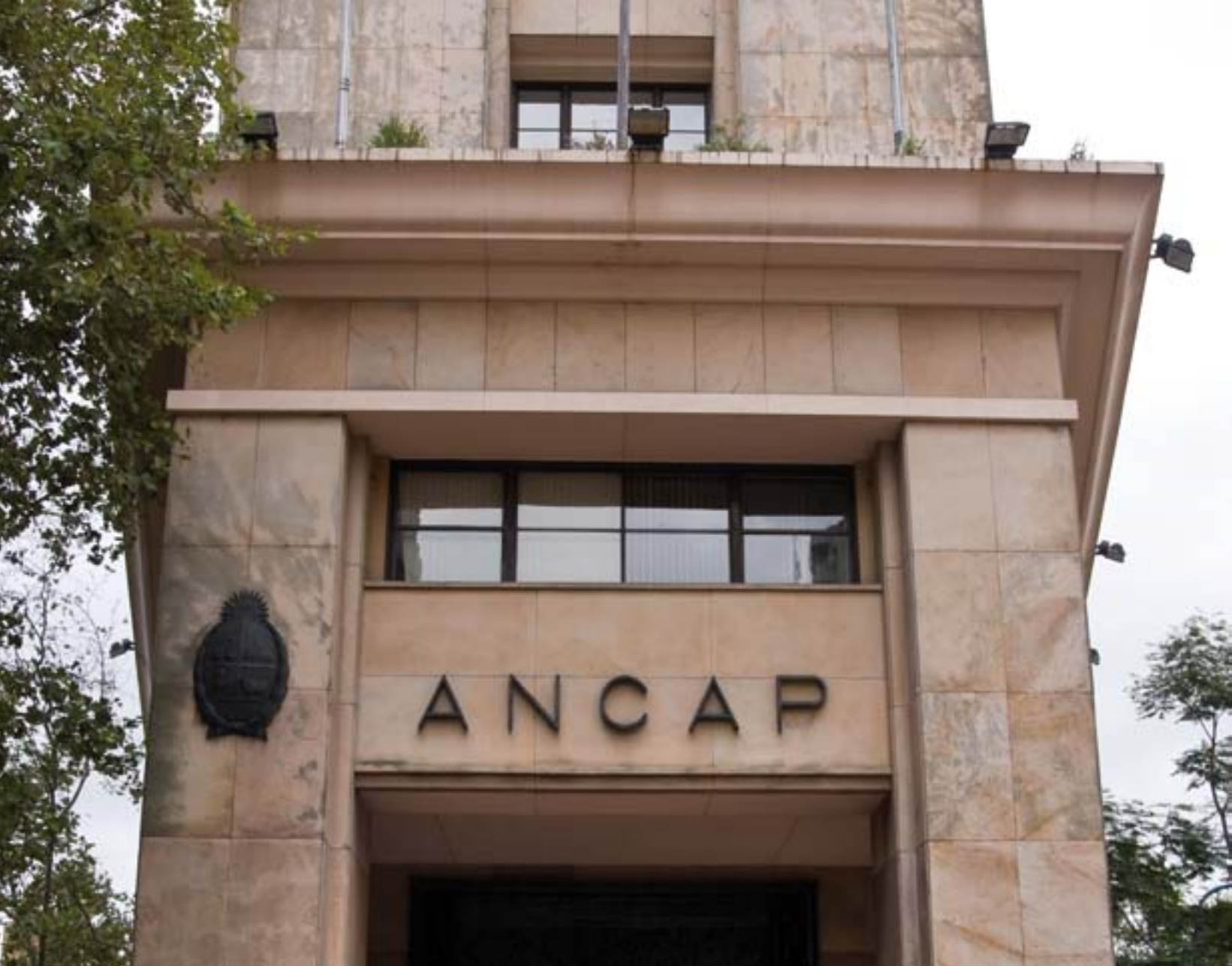
# 5. Secretaría General



**5.1 Proyecto Alejandría**

**5.2 Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI)**

**5.3 Acceso a la información pública**



## 5. Secretaría General

La Secretaría General es un área de servicios de soporte técnico y administrativo, entre cuyos cometidos se halla el de 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 cumplimiento de sus cometidos, en este ejercicio, se destacan los siguientes hitos:

## 5.1 Proyecto Alejandría

Como se consigna en la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, de junio de 2007, "Gobierno Electrónico es el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación en los órganos de la Administración Pública para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos".

Para cumplir con esa idea directriz, ANCAP trabaja desde mayo de 2009, en el Proyecto Alejandría que tiene como cometido el diseño y puesta en marcha de un gestor documental (software y hardware), que incluye una herramienta de expediente electrónico y de búsqueda de documentos.

El esfuerzo de mucho tiempo de trabajos preparatorios y de una capacitación metódica de los funcionarios, dio sus frutos el 5 de octubre de 2012, cuando se puso en funcionamiento el sistema.

Ese acontecimiento que se denominó "día D", se celebró y marcó un hito en lo que refiere a la gestión administrativa de documentos y expedientes.

El tiempo transcurrido entre la puesta en marcha y el fin de año, puso de manifiesto el acierto en la elección de la herramienta, en el proceso de implementación y en la utilización de la misma por parte de toda la Empresa, algo para nada sencillo si se piensa en las distintas localizaciones geográficas que tiene la empresa en el país. Los trámites comenzaron a hacerse más ágiles y en las oficinas se inició el proceso de descongestionamiento de expedientes en soporte papel.

Equipo de trabajo del Proyecto Alejandría



## 5.2 Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI)

Durante el ejercicio, Secretaría General y Tecnología de la Información, continuaron trabajando, conjuntamente, en el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información. El mismo tiene como objetivo de desarrollo, generar en la empresa una cultura respecto de la seguridad de la información; y como objetivo inmediato, implantar por completo el sistema de gestión de seguridad de la información en un área o en un proceso de un área piloto, para luego replicarlo en el resto de la Empresa.

Se verificó la apertura de la licitación para la contratación de una consultora para asistir a ANCAP en la implantación del referido sistema.

La adjudicataria, comenzó con el trabajo, previéndose el inicio del proyecto para marzo de 2013.

Dicho proyecto se implementará en dos etapas:

-Fase I: Se trata de definir políticas de seguridad de la información para ANCAP y de difundirlas a los funcionarios para su concientización.

-Fase II: Consiste -como se ha dicho- en el diseño e implantación del SGSI en un área o proceso de un área de la Empresa.

Para comenzar a aplicar el sistema, se seleccionó como área piloto la Gerencia de Exploración y Producción que por sus características, cuenta con activos de información de alto valor para el Organismo.



## 5.3 Acceso a la información pública

El derecho al acceso a la información pública está regulado por la ley 18.381 y tiene por objeto promover la transparencia del Estado en los organismos públicos y garantizar el derecho fundamental de las personas al acceso a la información pública.

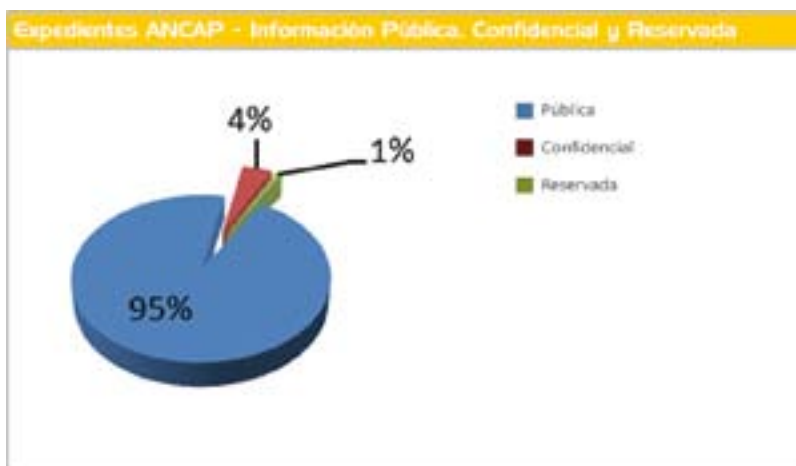
La comisión permanente, creada a efectos de atender dicha temática en ANCAP, de acuerdo con las responsabilidades delegadas por el Directorio, analizó un total de 2741 nuevos expedientes creados en el Organismo, clasificando 126 con carácter confidencial y 26 como reservados, siendo el resto de carácter público.

Por otra parte, cabe mencionar que el Poder Ejecutivo, instituyó un Premio a la Transparencia, para ser entregado anualmente por la Presidencia de la República, la Unidad de Acceso a la Información Pública y la AGESIC, a los organismos públicos estatales o no (sujetos obligados por la Ley de Acceso a la Información Pública), que se destaquen a nivel nacional con las mejores experiencias o innovaciones relativas a la transparencia.

El premio pretende fomentar el desarrollo de una cultura de transparencia y rendición de cuentas como dos componentes esenciales de un gobierno democrático; además de reconocer el derecho de acceso a la información pública (DAIP) como un derecho de las personas.

ANCAP recibió una mención en reconocimiento como organismo pionero por su proyecto "ANCAP y su Compromiso con la Transparencia Pasiva: implementación de procesos y procedimientos administrativos, criterios y medidas de control interno de transparencia pasiva, en el marco de lo establecido por la Ley 18.381".

Los logros y reconocimientos recibidos en el año son un gran aliciente para continuar en el proceso de mejora y redefinición de los servicios que el área presta a la empresa.





2012

Memoria y Balance





# 6. Controles



**6.1 Control de combustibles, alcoholes y fiscalía de plantas**

**6.2 Gestión de Registros**

**6.3 Control de procedimiento y operaciones**





## 6. Controles

Es el área responsable de:

- determinar políticas, estándares y procedimientos de control
- proveer servicios de control de combustibles de todos los sellos, de los alcoholes y bebidas alcohólicas
- fiscalizar en plantas de despacho de combustibles y de pórtland
- proveer servicios de registro y de laboratorio de alcoholes y bebidas alcohólicas
- proveer servicios sumariales y de fiscalía administrativa

- participar en la actualización de reglamentos y normas técnicas y de los procedimientos administrativos, operativos y comerciales de ANCAP
- impulsar acciones correctivas y de mejoras de procesos de control, administrar el Sistema de Control Vehicular (SISCONVE) para la flota del Organismo
- proveer servicios de control a empresas contratadas

## 6. I Control de combustibles, alcoholes y fiscalía de plantas

Cabe destacar que para la realización de un control eficaz del cumplimiento de las normas sobre límites de peso que regula el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, en el cuidado de las rutas nacionales, y por la previsión del aumento del negocio del cemento pórtland, se prevé la compra de balanzas para el pesaje de camiones, acorde al actual y futuro parque de vehículos.

RELEVAMIENTO DE CONTROLES		
AÑO	2012	2011
No. estaciones (total país)	482	486
Estaciones inspeccionadas	284	357
Estaciones sancionadas	19	27
Porcentaje	7%	8%
Controles de comercialización	46	20
Infracciones	17	7
Porcentaje infracciones	37%	35%

## 6.2 Gestión de Registros

Se participó en las reuniones ordinarias de la Comisión de Alimentos del Sub Grupo de Trabajo No. 3 Reglamentos Técnicos y Evaluación de la Conformidad de MERCOSUR, en la que ANCAP tiene la representación oficial de Uruguay como instituto controlador. En su marco se está efectuando una revisión completa de la normativa técnica referente a las definiciones, especificaciones y rotulación de las bebidas alcohólicas destiladas.

En el documento de trabajo fueron aprobadas dos propuestas presentadas por la delegación de Uruguay: la modificación de la definición del coeficiente de congéneres y la relativa a la estructura final del Reglamento Técnico de Bebidas Alcohólicas Destiladas.

En coordinación con el Sub Comité de Métodos de Análisis y Toma de Muestras (CODEX), se integró el grupo de trabajo del documento "Principios para el uso del muestreo y el análisis en el comercio internacional de alimentos", el que se discute en un grupo virtual (eWG) administrado por Alemania.

Desde junio de 2005 el Laboratorio de alcoholes y bebidas alcohólicas está acreditado según la Norma UNIT-ISO/IEC 17025:2005 "Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración". En junio de 2012, luego de la auditoría del Organismo Uruguayo de Acreditación, se mantiene como laboratorio de ensayo acreditado, lo que certifica que continúa operando en un sistema de gestión de calidad, y que es capaz de generar resultados técnicamente válidos.

El Laboratorio obtuvo nuevamente resultados satisfactorios en su participación en el Programa de Analitos de Destilería (DAPS) de ensayos de aptitud de Standards Proficiency Testing (LGC), proveedor de un extenso programa que opera bajo protocolos acreditados por United Kingdom Accreditation Service (UKAS).

Se participó en las Auditorías Internas del Laboratorio de Medio Ambiente ANCAP (LAMA), del Laboratorio de Refinería de la Teja y del Sistema de Gestión de Calidad de Lubricantes y se realizaron a solicitud de los laboratorios de ALUR, Bella Unión, Paysandú y CABA. S.A, análisis varios que incluyen aguardientes base para bebidas terminadas, alcohol potable, alcohol de segunda, aceite de fusel, flemaza y alcohol vínico.



## 6.3 Control de procedimientos y operaciones

En cuanto a la administración del **SISCONVE** para las unidades del Organismo, se actualizó la base de datos de flota y usuarios, se avanzó en las instalaciones del nuevo software en los vehículos, se entregaron las nuevas llaves a los usuarios y se coordinaron tareas con las áreas para optimizar los beneficios que brinda el sistema.

Se participó en el Proyecto de implementación del “Sistema de Gestión de Seguridad de la Información”. Se trabajó en el cumplimiento de las recomendaciones de la torre IO3, relativas a las condiciones de trabajo, medio ambiente laboral, seguridad industrial y salud ocupacional.

Se integraron los siguientes grupos de trabajo:

- de implementación del funcionamiento y procedimientos para el cumplimiento de la ley 18.331 sobre datos personales
- comisión de uso de vales de combustibles
- de relevamiento, análisis y actualización de los procedimientos vigentes en relación a gestión de depósito e inventarios.







 **ANCA**



# 7. Auditoría







## 7. Auditoría

Las actividades de Auditoría se llevaron a cabo durante el año 2012, a partir de un plan previamente elaborado de acuerdo con los cometidos asignados a esta Gerencia y conforme con la definición de Auditoría Interna, 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”.

Para las evaluaciones realizadas en función de los planes definidos y otras solicitudes propuestas, se tomaron en consideración los marcos conceptuales y enfoques de control interno y gestión integral de riesgos. De esta forma se asistió a la Dirección y al resto de la Organización en sus funciones y responsabilidades con relación a las estrategias y metas fijadas, a través de evaluaciones y análisis objetivos.

Se aportaron recomendaciones para la mejora en la eficacia y eficiencia de las operaciones y procesos, 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.

Se prestó apoyo en las tareas de sindicatura de empresas vinculadas, así como a la auditoría externa, en su examen anual de los estados contables de la Empresa, se participó en diferentes proyectos y grupos de trabajo de la Organización, y en diversas actividades del Instituto Uruguayo de Auditoría Interna que apuntan al desarrollo de dicha tarea.

Por otra parte, se estableció un plan de capacitación para la actualización continua de los auditores en concordancia con lo que establecen las normas internacionales en la materia.

Los trabajos de Auditoría son desarrollados por parte de las áreas de Auditoría de Gestión, Auditoría Contable y Sindicaturas y Auditoría Informática, requiriéndose en diferentes casos la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios.

A modo de síntesis, entre las actividades que se llevaron a cabo durante el año 2012, se entiende preciso indicar principalmente las siguientes:

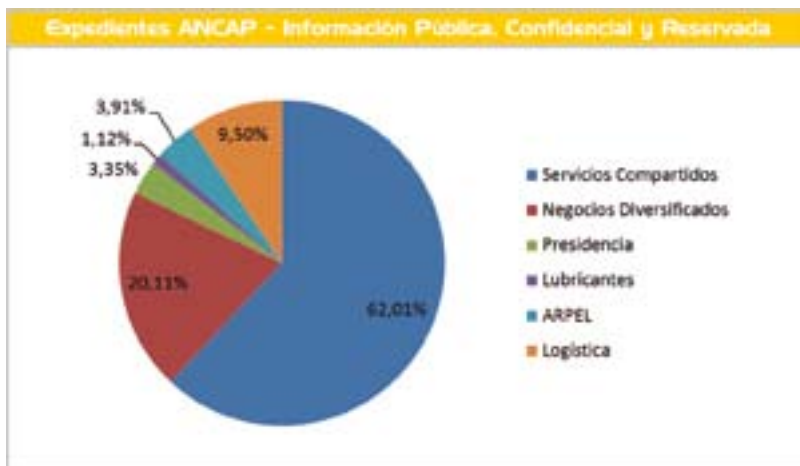
- Análisis de contratos de exploración-explotación de hidrocarburos offshore, ventas de paquetes de información geofísica y geológica onshore y offshore y contratos denominados multicliente para el relevamiento de aguas territoriales.
- Evaluaciones de los pagos efectuados por concepto de demoras que se registran durante las descargas de petróleo crudo en la boya petrolera de Terminal del Este y de productos terminados en Planta La Teja.
- Revisión de los costos de producción de etanol por parte de ALUR S.A. para la zafra 2011 y comparación con la paramétrica definida para el pago en la adquisición del mismo.
- Análisis del Sistema de Control Interno de los Procesos de Despacho de Producto e Inventario de CABA S.A., realizado por parte de las Auditorías Internas de Carboclor S.A. y ANCAP.
- Auditorías referentes a la integridad de la información de los funcionarios en el Sistema de Personal, con relación al proceso de Liquidación de Haberes, roles en la empresa y su interfase con el Sistema SAP.
- Trabajo solicitado por la Secretaría Ejecutiva de ARPEL, como base para el informe anual de la comisión fiscal.
- Relevamiento de procesos de la Gerencia de Servicios Generales en el marco del Proyecto Gestión Integral de Riesgos.
- Revisiones de aspectos de seguridad industrial y salud ocupacional de Planta de Distribución de Combustibles de Juan Lacaze, y de la situación medioambiental observada en el Depósito de la Terminal del Este, dependientes de la Gerencia Logística.

- Estudio de los procedimientos aplicados en la administración y control de los servicios contratados para el montaje del sistema de cañerías de los tanques instalados para almacenar etanol, en diferentes plantas de distribución.
- Asesoramiento a la Gerencia de Riesgos y Control de la empresa vinculada, Carboclor S.A., colaborando en temas relacionados con su funcionamiento y en la planificación de una auditoría del Macroproceso de Operaciones.
- Asesoramiento a la Gerencia de Exploración y Producción con relación a los Procedimientos Contables y de Gobernanza, en las negociaciones previas a las firmas de los nuevos contratos que se celebraron para la exploración-explotación de los Bloques Uruguay Costa Afuera y participación en las primeras sesiones de los comités de administración celebrados en el ejercicio 2012.
- Seguimiento con relación al cumplimiento del proyecto de construcción de un remolcador de empuje por parte del Servicio de Construcciones, Reparaciones y Armamento (SCRA) de la Armada Nacional.

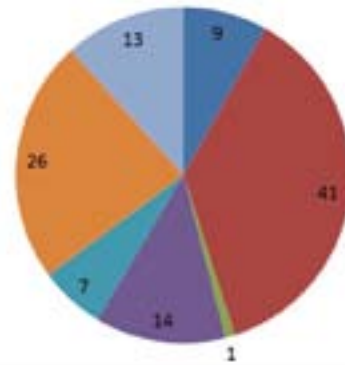
- Participación en el grupo de trabajo que elabora el Reporte de Sustentabilidad de ANCAP y el informe de la Comunicación de Progreso para el Pacto Mundial (COP).

Específicamente, los trabajos de auditoría realizados generaron un total de 179 recomendaciones para las distintas dependencias, las cuales se distribuyeron como se detalla en el siguiente gráfico:

A su vez, las III recomendaciones con destino a la Gerencia de Servicios Compartidos se refieren a las siguientes áreas:



## Expedientes ANCAP - Información Pública, Confidencial y Reservada



- Recursos Humanos
- Económico Financiero
- Servicios Jurídicos
- Servicios Generales
- Medio Ambiente, Seguridad y Calidad
- Compras









# 8. Relaciones Institucionales y Comunidad

2012

Memoria y Balance





## 8. Relaciones Institucionales y Comunidad

### Comunicaciones Corporativas

Se trabajó en el fortalecimiento, avance y consolidación de la identidad de la marca ANCAP a través de distintos proyectos y acciones.

Se llevó a cabo una campaña institucional para transmitir valores a la sociedad uruguaya, con el fin de presentar a ANCAP como una empresa responsable en su rol de servidora pública y en comunicación constante con la ciudadanía. En este sentido, se trabajó sobre las distintas temáticas vinculadas a la cultura, al conocimiento, a generar oportunidades, sobre la premisa “cuando las oportunidades se impulsan, la sociedad se transforma”.

Asimismo, se incluyeron en las comunicaciones televisivas, radiales y gráficas vinculadas, los proyectos y acciones que lleva adelante la empresa en pos de brindar sus servicios a la población, como la modernización y construcción de nuevos polos logísticos e industriales, los que contribuyen a la protección ambiental y aumentan la capacidad productiva y logística del país.

Se buscó la consolidación y optimización del sistema de identidad visual corporativa. El proyecto implicó una etapa de análisis de la comunicación visual, diagnóstico y ajuste de aspectos técnicos y estratégicos.

A los efectos de ampliar y diversificar el alcance de la marca ANCAP como marca país, se llevaron a cabo tratativas con el Ministerio de Turismo que permitirán incluir la marca "Uruguay Natural" en las comunicaciones institucionales del Organismo.

Se destaca la continuidad en la producción multimedia de audiovisuales promocionales e institucionales de ANCAP a fin de apoyar la logística de presentación de la Empresa y del país en distintas regiones y continentes del mundo (Asia, Europa, América) en una labor conjunta con instituciones gubernamentales como el Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones "Uruguay XXI".

Se comenzó en la construcción de un nuevo sitio web que apuesta a incorporar tecnología de avanzada y modalidades interactivas a través de internet como un canal de retroalimentación constante que se prevé implementar en 2013.

Se realizó la Campaña "Carga Inteligente", con el objetivo de contribuir a la seguridad en la Red de Estaciones de Servicio ANCAP, de modo que los usuarios puedan abonar el combustible a través de la tarjeta de débito de Redbrou.

Conjuntamente con Petrobras y Esso se participó en una Campaña de Seguridad Vial, en coordinación con la Unidad de Seguridad Vial (UNASEV), para minimizar los siniestros de motos y demás vehículos en la vía pública.

Se llevó a cabo la campaña publicitaria de relanzamiento de la nueva línea de lubricantes denominada "Caballos salvajes", para lo cual se gestionaron espacios publicitarios en las locaciones y pistas de automovilismo deportivo.





## Responsabilidad Social Empresaria

La Responsabilidad Social forma parte de la gestión de la empresa y se tiene presente en el proceso de la toma de decisiones. Sus acciones fueron orientadas hacia el público interno de la empresa, los trabajadores y los grupos de interés externos.

En lo que respecta al personal, se fortaleció el programa de Calidad de Vida, y fundamentalmente se consolidaron los grupos que trabajan desde el año 2009, el de teatro, coro y de corredores Trotancap.

El grupo de teatro, integrado por 40 personas, culminó el año con una actuación en el Teatro Circular.

El coro conformado por 52 personas, realizó ocho actuaciones públicas durante el año, destacando su participación en la jornada de premiación del Concurso Aniversario de ANCAP.

Por otra parte, el grupo de corredores Trotancap tuvo una gran convocatoria y participó en todas las fechas del calendario de la Agrupación de Atletas del Uruguay.

Un hito de estas actividades fue la segunda edición de la carrera Trotancap que se llevó a cabo el 14 de octubre en las Canteras del Parque Rodó de Montevideo. En la misma participaron unas 6000 personas. Con la inscripción de los participantes se recaudaron más de 6000 libros infantiles que fueron donados a escuelas ubicadas en distintos puntos del país. La Trotancap además de su amplia convocatoria, constituyó un espacio de interacción entre la Empresa y la Comunidad.

En esta misma línea, en el marco del programa de Calidad de Vida, se realizaron los Juegos Ancapeanos. Durante dos fines de semanas trabajadores de todas las plantas del país se reunieron en el Centro Vacacional del Club de Empleados de ANCAP, en Atlántida, para compartir jornadas de deporte e integración. En esta instancia, participaron más de 300 personas, se llevaron a cabo campeonatos de fútbol, voleyball, conga y truco.

Respecto a las acciones dirigidas a los grupos de interés externos, se concretó un importante convenio con la Organización Nacional de Fútbol Infantil, a través del cual se busca recepcionar y optimizar los apoyos a los clubes de fútbol que enfocan sus actividades en niños y jóvenes, trabajando en la inclusión social a través del deporte.

En esta misma línea, conjuntamente con la Fundación Celeste se inició la construcción de la segunda cancha del programa Crecer Jugando en la localidad de Chapicuy, departamento de Paysandú.

Otra idea directriz del área es trabajar sobre la inclusión social a través de la cultura. En ese marco, desde el 2010, se participa del programa Un Pueblo al Solís, al que asistieron en el 2012, 130 personas provenientes de las localidades de La Calera (Treinta y Tres), Barrio Antonacio (Durazno) y Villa Pancho (Colonia).

Se proyecta en la Empresa la implementación del Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social, alineado a la política de la Asociación Regional de Empresas del Sector Petróleo, Gas y Biocombustibles en Latinoamérica y el Caribe (ARPEL), que permitirá avanzar en el compromiso con la sustentabilidad.

### **Prensa, Relaciones Públicas y Comunicaciones Internas**

El Área de Prensa, avanzó en la elaboración de contenidos y monitoreo multimedia (televisión, radio, prensa escrita y prensa digital) y de redes sociales (facebook, tweeter, blogs y media). Se documentaron las acciones de prensa con informes de asistencia como insumo para futuros indicadores.

Por su parte el Área de Relaciones Públicas optimizó su desempeño en lo interno y en el ámbito de interacción de ANCAP con otros organismos, empresas y potenciales socios de negocios. Su misión primordial es la de facilitar la interacción de los diferentes integrantes en los eventos de la Administración y la aplicación de criterios de optimización para el mejor desarrollo de los mismos.

Se trabajó en comisiones para la elaboración conjunta de la Guía de Procedimientos Protocolares del Estado de próxima aparición.

También se participó en la organización y desarrollo de la Séptima Jornada Nacional de Protocolo, Relaciones Públicas y Ceremonial del Estado que se desarrolló en Montevideo.

Se coordinaron y ejecutaron los planes de Comunicaciones Internas en el lanzamiento y puesta en marcha de los proyectos: Ideas Innovadoras y Alejandría, a través del boletín En Contacto, la revista institucional ANCAP y la publicación de Correo Ancapeano.

Se optimizó el uso de las herramientas del área, el portal de Ancap, comunicados electrónicos y sorteos de entradas (carnaval, ballet, teatro, cine, etc.).



2012

Memoria y Balance





# 9. Estados Contables



**9.1 Resumen de los estados contables**

**9.2 Estados contables**





## 9. Estados Contables

### 9.1 Resumen de los estados contables

Resumen de memoria explicativa de principales variaciones en los estados contables consolidados de ancap y sus subsidiarias por el ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2012.

El activo total de ANCAP tuvo un incremento del orden del **2,95%** en el ejercicio **2012**, ascendiendo a **\$ 54.952.541.649**, lo que representa una variación de **\$ 1.575.578.149**.

La variación total del activo se explica por un incremento del **12%** del activo no corriente, lo que representa un aumento de **\$ 3.145.018.756** y una disminución del activo corriente del **5,74%** por un importe de **\$ 1.569.440.607**.

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

El saldo del capítulo Bienes de Cambio, tuvo un incremento de \$ 2.877.285.110, lo que representa 21,4% de aumento respecto del saldo al cierre del año 2011. El incremento responde a un mayor stock de petróleo crudo.

El capítulo Créditos por Ventas tuvo una disminución de \$ 5.094.242.619. Esta variación se explica fundamentalmente (\$ 3.258.620.797) por la contabilización de la operativa de trading, teniendo su contrapartida en la variación de las deudas comerciales por igual importe.

El activo no corriente tuvo un incremento de \$ 3.145.018.756 como consecuencia del avance en las importantes inversiones que viene llevando adelante ANCAP en los últimos años, siendo las principales el proyecto de Gasoil y Gasolina de bajo azufre y la reconversión profunda en las plantas de Pórtland.

En el proyecto de Gasoil y Gasolina de bajo azufre, en el año 2012 se realizó una inversión del orden de \$ 1.265 millones, mientras que el avance en las obras en el negocio Pórtland implicaron una inversión de \$ 696 millones.

El pasivo total de ANCAP experimentó un aumento de \$ 2.125.656.146 respecto al cierre del año anterior, lo que representa en términos porcentuales un incremento del orden de 7%.

Esta variación responde al aumento de deudas financieras, por préstamos tomado con bancos de plaza y del exterior, siendo el principal el acordado con el Banco de la República Oriental del Uruguay por un importe de USD 75 millones, para atender la necesidad de recomposición de stocks, luego del paro de unidades de la refinería.

No obstante lo expresado en el párrafo anterior, corresponde mencionar que en el ejercicio 2012 se produjeron importantes cambios en relación al perfil de la deuda de ANCAP.

En el mes de diciembre de 2012, ANCAP llegó a un acuerdo con Petróleos de Venezuela (PDVSA) para la cancelación anticipada de la deuda comercial por financiamiento de compra de crudo que ANCAP mantenía con la mencionada empresa en el marco del acuerdo de Cooperación Energética de Caracas suscrito en marzo de 2005.

En este sentido con fecha 27 de diciembre de 2012, el Directorio de ANCAP, decidió aceptar la oferta formulada por el Banco del Tesoro, C.A. Banco Universal en la cual se ofreció a ANCAP la enajenación al precio de US\$ 517.268.037 de instrumentos de créditos representativos de la deuda mencionada en el párrafo anterior cuyo monto nominal ascendía a US\$ 828.398.319.

Como consecuencia de lo expresado, al 31 de diciembre de 2012 se verifica una disminución de las deudas comerciales por un monto igual al valor razonable al que se encontraba contabilizada dicha deuda, de acuerdo a lo preceptuado por la Norma Internacional de Contabilidad N° 39, siendo este de US\$ 581.217.172. Al mismo tiempo se incrementa el saldo de las deudas financieras por un monto igual al precio acordado de US\$ 517.268.037.

La diferencia resultante, la cual asciende a US\$ 63.949.135 se presenta como ganancia en el capítulo de resultados financieros en el estado de resultados.

Finalmente cabe mencionar que con fecha 3 de enero de 2013, se procedió a la cancelación de la deuda con el Banco del Tesoro, C.A. Banco Universal, para lo cual se acordó un préstamo con el Ministerio de Economía y Finanzas nominado en unidades indexadas y a 12 años de plazo.

En cumplimiento de lo preceptuado por la ordenanza N° 81 del Tribunal de Cuentas informamos que las reservas que se exponen en el patrimonio y se detallan en el Estado de 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 2012 al igual que al cierre del año anterior a \$ 1.252.629.057. Durante el ejercicio 2012 no se constituyeron reservas por este concepto por no contar con utilidad fiscal en el ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2011.

Durante el ejercicio 2012 no se realizaron versiones a Rentas Generales.

El resultado neto de ANCAP por el ejercicio terminado al 31 de diciembre de 2012 fue una pérdida de \$ 284.933.607, siendo atribuible al interés minoritario una ganancia de \$ 8.221.449.

Los ingresos operativos tuvieron un incremento de \$ 10.612.877.901 lo que representa en términos porcentuales un aumento en la facturación del orden de 13%.

Si se observan los ingresos operativos netos de márgenes bonificaciones e impuestos, el aumento es de \$ 9.139.917.343.

La facturación creció en todos los mercados a excepción del mercado bunkers que disminuyó 18% respecto al año 2011.

Las ventas al mercado interno crecieron \$ 10.885.364.949, siendo 15,5% superiores a las del año 2011. Este aumento se produce por mayores volúmenes vendidos de combustibles, que fueron 8,7% superiores a los comercializados en el año anterior. Este incremento en los volúmenes vendidos se compone de un aumento en las ventas de gasolina del orden de 10%, amortiguado por una disminución en las ventas de gasoil, cuyos volúmenes fueron 3% inferiores a los del año anterior.

Es importante destacar que las ventas a UTE crecieron respecto del 2011 por aproximadamente US\$ 250 millones, lo que significa un incremento de 44% que termina de explicar el aumento operado en las ventas en el mercado interno.

Las exportaciones tuvieron un aumento de \$ 1.073.927.953, siendo 42% superiores a las del año anterior. Cabe mencionar que el año 2011 fue un año de bajos volúmenes exportados por el paro de unidades de la refinería.

Los gastos de administración tuvieron un incremento de \$ 1.111.200.340, impulsado por el aumento en otros gastos por \$ 456.022.344 y la constitución de previsión por incobrabilidad por un monto de \$ 601.972.054.

La mejora en el resultado bruto del orden de \$ 1.348.565.134, levemente superior al aumento de los gastos de administración referido en el párrafo anterior hace que se mantenga el resultado operativo negativo por \$ 1.424.456.002, siendo este \$ 397.596.379 superior al obtenido en el año 2011.

Los resultados financieros fueron una ganancia de \$ 1.012.871.427 producto fundamentalmente de la ganancia registrada por la cancelación anticipada de la deuda con PDVSA, explicada en párrafos anteriores por un monto de \$ 1.228.079.198.

Es de destacar asimismo la ganancia producto de diferencias de cambio ganadas por un importe de \$ 821.859.950, en un año en el que se registraron muy importantes fluctuaciones en la cotización del dólar estadounidense.



## 9.2 Estados Contables

Administración Nacional Combustibles Alcoholes y Pórtland y sus subsidiarias  
Estados Contables al 31 de diciembre de 2012 y 2011  
Estado de Situación Patrimonial Consolidado al 31 de diciembre de 2012

En pesos Uruguayos (')

ACTIVO	Dic-12	Dic-11
<b>Activo Corriente</b>		
Disponibilidades	2.777.282.816	2.033.134.382
Inversiones temporarias	1.297.658.874	1.772.029.672
Créditos por ventas	3.731.935.243	8.826.177.862
Otros créditos	1.624.617.901	1.246.878.635
Bienes de cambio	16.326.716.928	13.449.431.818
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>25.758.211.762</b>	<b>27.327.652.369</b>
<b>Activo No Corriente</b>		
Bienes de uso (Anexo)	26.664.948.763	23.749.007.711
Intangibles (Anexo)	1.100.340.147	947.900.637
Inversiones	828.418.558	815.970.396
Otros créditos	187.086.151	220.239.476
Créditos por ventas	71.154.875	127.459.937
Activos biológicos	78.975.305	103.323.257
Bienes de cambio	36.856.340	37.822.067
Activo por impuesto diferido	212.351.840	32.743.053
Propiedades de inversión	14.197.908	14.844.597
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>29.194.329.887</b>	<b>26.049.311.131</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>54.952.541.649</b>	<b>53.376.963.500</b>
<b>PASIVO</b>	<b>Dic-12</b>	<b>Dic-11</b>
<b>Pasivo Corriente</b>		
Deudas comerciales	7.306.550.225	11.260.733.934
Deudas financieras	18.038.066.059	6.780.037.967
Deudas diversas	1.892.658.173	2.001.528.047
Previsiones	68.780.799	168.923.095
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>27.306.055.256</b>	<b>20.211.223.043</b>
<b>Pasivo no Corriente</b>		
Deudas comerciales	2.317.210.803	9.635.946.785
Deudas financieras	2.769.379.312	147.709.139
Deudas diversas	128.470.334	121.757.509
Pasivo por impuesto diferido	81.300.551	357.149.137
Previsiones	2.513.205	5.487.702
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>5.298.874.205</b>	<b>10.268.050.272</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>32.604.929.461</b>	<b>30.479.273.315</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>		
Ajustes al patrimonio	16.818.671.801	16.968.704.389
Reservas	1.252.629.057	1.252.629.057
Resultados acumulados	4.343.967.373	6.304.447.653
Resultado del ejercicio	(293.155.056)	(1.880.848.950)
Total Patrimonio atribuible al Estado (Propietario de ANCAP)	22.122.113.175	22.644.932.149
Interés minoritario	225.499.013	252.758.036
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>22.347.612.188</b>	<b>22.897.690.185</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>54.952.541.649</b>	<b>53.376.963.500</b>
(') Importes expresados en cifras históricas		

Administración Nacional Combustibles Alcoholes y Pórtland y sus subsidiarias  
Estados Contables al 31 de diciembre de 2012 y 2011  
Estado de Resultados Consolidado por el ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2012

En pesos Uruguayos (')

Ingresos Operativos	Dic-12	Dic-11
Locales	81.295.280.794	70.409.915.845
Exportaciones	3.597.286.538	2.523.358.585
Bunkers	5.902.446.608	7.248.861.609
	<b>90.795.013.940</b>	<b>80.182.136.039</b>
<b>Descuentos y Bonificaciones e Impuestos</b>		
Descuentos y Bonificaciones e Impuestos	(8.584.400.377)	(8.028.406.083)
IMESI	(9.410.517.436)	(8.834.639.588)
Contribución Fideicomiso del transporte	(2.569.410.934)	(2.228.122.518)
	<b>(20.564.328.747)</b>	<b>(19.091.168.189)</b>
<b>INGRESOS OPERATIVOS NETOS</b>	<b>70.230.685.193</b>	<b>61.090.967.850</b>
<b>COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS</b>	<b>(64.957.114.532)</b>	<b>(57.165.962.323)</b>
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>5.273.570.661</b>	<b>3.925.005.527</b>
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>		
Retribuciones personales y cargas sociales	(1.749.567.338)	(1.567.510.958)
Amortizaciones	(178.833.069)	(304.835.286)
Gastos directos de ventas	(904.767.808)	(822.476.024)
Impuestos, tasas y contribuciones	(1.309.123.657)	(1.315.195.747)
Gastos de comercialización	(58.017.530)	(137.085.445)
Pérdida por incobrables	(655.093.995)	(53.121.941)
Otros gastos	(2.119.368.977)	(1.663.346.633)
	<b>(6.974.772.374)</b>	<b>(5.863.572.034)</b>
<b>Resultados Diversos</b>		
Resultado por inversión en subsidiarias	(61.271.186)	(162.087.307)
Otros ingresos	579.937.862	509.212.930
Otros egresos	(241.920.965)	(230.611.497)
	<b>276.745.711</b>	<b>116.514.126</b>
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>(1.424.456.002)</b>	<b>(1.822.052.381)</b>
<b>Resultados Financieros</b>		
Intereses ganados y otros ingresos financieros	161.226.566	181.639.834
Resultado por cancelación anticipada deuda con PDVSA	1.228.079.198	-
Intereses perdidos y otros resultados financieros	(1.198.294.287)	(662.075.714)
Resultado por exposición a la inflación	-	64.884.744
Diferencia de cambio	821.859.950	-
	<b>1.012.871.427</b>	<b>(415.551.136)</b>
<b>Impuesto a la renta</b>	<b>126.650.968</b>	<b>358.628.562</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>(284.933.607)</b>	<b>(1.878.974.955)</b>
<b>ATRIBUIBLE AL:</b>		
Estado (Tenedor de instrumentos de patrimonio de la controladora)	(293.155.056)	(1.880.848.950)
Interés minoritario	8.221.449	1.873.995
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>(284.933.607)</b>	<b>(1.878.974.955)</b>
(') Importes expresados en cifras históricas		

**Administración Nacional Combustibles Alcoholes y Pórtland y sus subsidiarias**  
**Estados Contables al 31 de diciembre de 2012 y 2011**  
**Estado de Situación Patrimonial Consolidado al 31 de diciembre de 2012**

En dólares americanos(\*)

<b>ACTIVO</b>	<b>Dic-12</b>	<b>Dic-11</b>
<b>Activo Corriente</b>		
Disponibilidades	143.151.529	102.152.157
Inversiones temporarias	66.886.185	89.033.295
Créditos por ventas	192.357.881	443.459.673
Otros créditos	83.738.874	62.647.773
Bienes de cambio	841.539.968	675.748.973
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>1.327.674.438</b>	<b>1.373.041.872</b>
<b>Activo No Corriente</b>		
Bienes de uso (Anexo)	1.374.411.049	1.193.237.588
Intangibles (Anexo)	56.715.641	47.626.018
Inversiones	42.699.787	40.997.357
Otros créditos	9.643.119	11.065.642
Créditos por ventas	3.667.588	6.404.057
Activos biológicos	4.070.682	5.191.341
Bienes de cambio	1.899.713	1.900.320
Activo por impuesto diferido	10.945.407	1.645.132
Propiedades de inversión	731.813	745.847
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>1.504.784.799</b>	<b>1.308.813.301</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.832.459.237</b>	<b>2.681.855.173</b>
<b>PASIVO</b>	<b>Dic-12</b>	<b>Dic-11</b>
<b>Pasivo Corriente</b>		
Deudas comerciales	376.606.888	565.780.733
Deudas financieras	929.749.294	340.654.071
Deudas diversas	97.554.671	100.564.138
Previsiones	3.545.219	8.487.318
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>1.407.456.072</b>	<b>1.015.486.261</b>
<b>Pasivo no Corriente</b>		
Deudas comerciales	119.437.699	484.145.445
Deudas financieras	142.744.153	7.421.451
Deudas diversas	6.621.841	6.117.546
Pasivo por impuesto diferido	4.190.534	17.944.488
Previsiones	129.540	275.722
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>273.123.767</b>	<b>515.904.651</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.680.579.839</b>	<b>1.531.390.912</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>		
Ajustes al patrimonio	866.897.160	852.570.185
Reservas	64.565.180	62.936.696
Resultados acumulados	223.904.303	316.758.662
Resultado del ejercicio	(15.110.306)	(94.500.776)
Total Patrimonio atribuible al Estado (Propietario de ANCAP)	1.140.256.336	1.137.764.767
Interés minoritario	11.623.061	12.699.494
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.151.879.397</b>	<b>1.150.464.261</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2.832.459.237</b>	<b>2.681.855.173</b>

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

**Administración Nacional Combustibles Alcoholes y Pórtland y sus subsidiarias**  
**Estados Contables al 31 de diciembre de 2012 y 2011**  
**Estado de Resultados Consolidado por el ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2012**

En dólares americanos(*)		
Ingresos Operativos	Dic-12	Dic-11
Locales	4.190.262.399	3.537.653.411
Exportaciones	185.417.584	126.782.826
Bunkers	304.234.143	364.209.497
	4.679.914.125	4.028.645.734
<b>Descuentos y Bonificaciones e Impuestos</b>		
Descuentos y Bonificaciones e Impuestos	(442.472.057)	(403.376.681)
IMESI	(485.053.216)	(443.884.821)
Contribución Fideicomiso del transporte	(132.437.036)	(111.949.079)
	(1.059.962.308)	(959.210.581)
<b>INGRESOS OPERATIVOS NETOS</b>	<b>3.619.951.817</b>	<b>3.069.435.153</b>
<b>COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS</b>	<b>(3.348.132.289)</b>	<b>(2.872.228.424)</b>
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>271.819.528</b>	<b>197.206.729</b>
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>		
Retribuciones personales y cargas sociales	(90.179.235)	(78.757.522)
Amortizaciones	(9.217.724)	(15.316.047)
Gastos directos de ventas	(46.635.112)	(41.324.224)
Impuestos, tasas y contribuciones	(67.477.123)	(66.080.277)
Gastos de comercialización	(2.990.440)	(6.887.677)
Pérdida por incobrables	(33.765.991)	(2.669.042)
Otros gastos	(109.240.193)	(83.572.659)
	(359.505.818)	(294.607.448)
<b>Resultados Diversos</b>		
Resultado por inversión en subsidiarias	(3.158.146)	(8.143.863)
Otros ingresos	29.892.163	25.584.732
Otros egresos	(12.469.510)	(11.586.771)
	14.264.508	5.854.099
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>(73.421.782)</b>	<b>(91.546.620)</b>
<b>Resultados Financieros</b>		
Intereses ganados y otros ingresos financieros	8.310.219	9.126.254
Resultado por cancelación anticipada deuda con PDVSA	63.299.789	-
Intereses perdidos y otros resultados financieros	(61.764.563)	(33.265.122)
Resultado por exposición a la inflación	-	3.260.048
Diferencia de cambio	42.361.731	-
	52.207.176	(20.878.819)
<b>Impuesto a la renta</b>	<b>6.528.064</b>	<b>18.018.819</b>
Resultado del ejercicio	(14.686.542)	(94.406.620)
<b>ATRIBUIBLE AL:</b>		
Estado (Tenedor de instrumentos de patrimonio de la controladora)	(15.110.306)	(94.500.776)
Interés minoritario	423.764	94.156
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>(14.686.542)</b>	<b>(94.406.620)</b>
(*) Importes expresados en cifras históricas según el tipo de cambio de cierre de cada periodo		



2012

Memoria y Balance



ANCAP

SABELIN

ancapcentral.com.uy



SABELIN

ANCAP

**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. 11100 Montevideo - Uruguay**



**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° 362.975**