

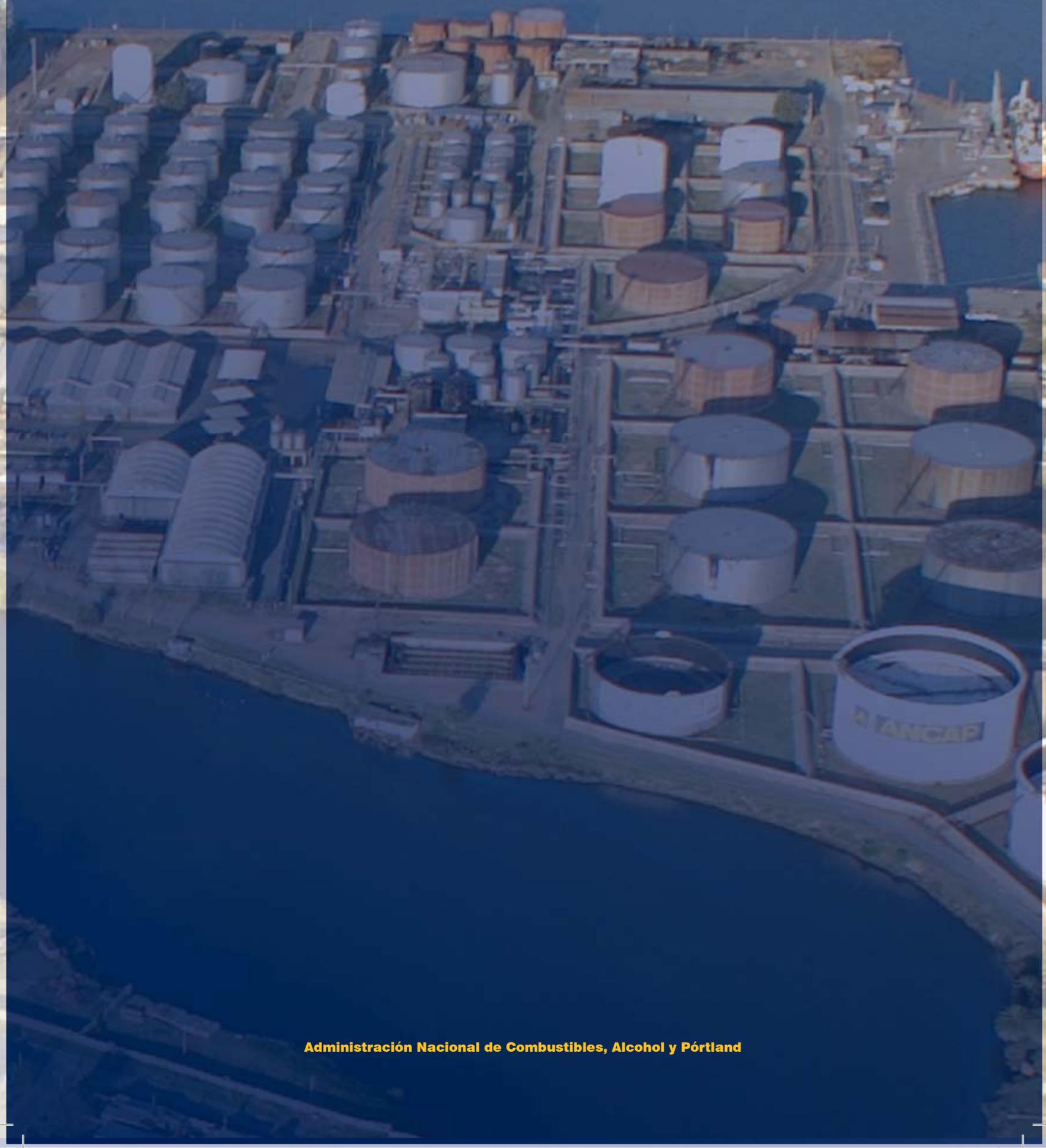
Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland



MEMORIA Y BALANCE 2007

MEMORIA Y BALANCE 2007

ANCAP



Índice



Directorio	04
Personal Superior	05
Mensaje del Presidente	06

1. Energía

1.1 Combustibles	10
1.2 Gas natural	36
1.3 Exploración y producción	38
1.4 Exploración de hidrocarburos en el Uruguay	38
1.5 Participación en la exploración y explotación de hidrocarburos en el exterior	39
1.6 Fuentes energéticas alternativas	41
1.7 Recursos minerales energéticos fósiles	41
1.8 Materias primas para la industria del cemento	42
1.9 Otras actividades	42

2. Pórtland

2.1 Consideraciones generales	46
2.2 Comercialización	47
2.3 Producción	48

3. Información General

3.1 Sociedades vinculadas	60
3.2 Medio ambiente, seguridad industrial y gestión de calidad	62
3.3 Organización y recursos humanos	67
3.4 Sistemas de información	70
3.5 Proyecto de planificación estratégica	74
3.6 Comunicaciones	78

4. Estados Contables

4.1 Resumen del análisis económico financiero	82
4.2 Estados contables	88





Directorio



Presidente
Ing. Ind. Daniel
Martínez Villaamil



Vice Presidente
Lic. Raúl Sendic



Director
Soc. Germán Riet

Personal Superior

Gerente General

Ing. Quím. Sergio Lattanzio

Sub Gerente General

Sr. Washington Iribarnegaray

Gerente de Industrialización, Combustibles y Lubricantes

Ing. Gerardo Marcelli

Gerente de Comercialización, Combustibles y Lubricantes

Cra. Susana Puga (**)

Gerente de Desarrollo y Coordinación de Negocios

Cr. Álvaro Suárez Conti (***)

Gerente de Planificación y Desarrollo

Cr. Álvaro Suárez Conti

Gerente de Pórtland

Cr. Enrique Caja Mérola

Gerente de Gas Natural

Ing. Quím. Ruben Schiavo

Gerente de Medio Ambiente, Seguridad Industrial y Gestión de Calidad

Ing. Ernesto Pesce

Gerente de Administración General

Cr. Juan Carlos Varela

Gerente de Económico Financiero

Cra. Elsa Sader

Gerente de Asesoría Legal

Dr. Leonardo Bianchi

Gerente de Sistemas de Información

A/C Andrés Skorodynski

Secretario General

Dr. Miguel A. Tato

Pro Secretario General

Esc. Rafael Brum

Gerente de Auditoría

Cr. Lincoln Varela Sparano

Asesor Letrado de Directorio

Dr. Sergio Borgarello

(*) En el año 2007 se aprobó el Manual Básico de la Organización, conteniendo organigramas con sus jerarquías y la descripción de responsabilidades y funciones de la estructura para los cargos gerenciales. Variaron los cargos, sus denominaciones y se hicieron designaciones provisorias para su desempeño.

(**) Interino

(***) A cargo de



Mensaje del Presidente

Desde que asumiera el Directorio que tengo el honor de presidir, nuestra meta ha sido darle un norte a la empresa, dotarla de herramientas e instrumentos para definir un plan estratégico y un cambio organizativo con el fin de posicionarla como una organización orientada hacia un país productivo.

El Plan Estratégico aprobado marcó el foco del negocio en lo energético, definiéndose, además, como una empresa líder en lo nacional en el mercado de los combustibles, los lubricantes, el cemento pórtland y el desarrollo de los biocombustibles.

Este plan incluye inversiones verdaderamente importantes que significan un enorme desafío:

- inversiones en procura de la necesaria diversificación de la matriz energética, con el denominado Proyecto Sucroalcoholero en Bella Unión y el de biodiesel en el sur del país
- inversiones en la refinería de La Teja con la planta de desulfurización de gasolinas y gas oil y el denominado proyecto de Conversión Profunda que permita el procesamiento de crudos pesados
- inversiones que permitan reestructurar el negocio del pórtland y modernizar los activos y procesos tecnológicos hoy obsoletos por años y años de desinversión que llevaron al negocio a acumular pérdidas millonarias en dólares

Para hacer posible la implementación y ejecución de ese plan, se trabajó durante todo este año en forma paritaria con el sindicato y el conjunto de los trabajadores de la empresa en la formulación de la reestructura necesaria para la mejora de la gestión.

Se prevé que antes de octubre del próximo año, se concluya este proceso de modernización de la empresa, de mejora de los servicios y optimización de la gestión en el marco de la necesaria Reforma del Estado.

Mientras este plan se definía y se trabajaba en la formulación de las decisiones en materia organizativa, se tomaron decisiones de gran envergadura atento a la dinámica de los mercados, debido particularmente entre otros al notable incremento que registró el precio del crudo cuyo valor incide en más del 60% de la matriz energética del país.

En tal sentido, se ha procurado orientar a la empresa hacia la necesaria integración vertical, constituyendo alianzas con otras empresas para la explotación de pozos en el exterior, a través del estudio en procura de formalizar un acuerdo con PDVSA para la explotación de un pozo en la denominada Faja del Orinoco y mediante la exploración y prospección en la plataforma continental.

En este último aspecto es de destacar el contrato que se suscribió con la empresa Wavefield para la realización de estudios sísmicos en 7.000 kilómetros de nuestra plataforma continental, de cuyos estudios se esperan resultados auspiciosos que permitan avanzar hacia la realización de un llamado a ofertas para la exploración y eventualmente la explotación correspondiente.

En materia de suministro de gas, se otorgó un convenio de cooperación entre nuestro país y la República Argentina, en el cual se acordó la construcción en nuestro territorio de una planta regasificadora de gas natural líquido, con el fin de asegurar el suministro requerido por nuestro mercado, abastecer al mercado argentino y a otros países de la región, así como mejorar la capacidad de generación de energía eléctrica tanto para consumo en Uruguay como para exportar a Brasil y Argentina.

En el área del down stream se concretó la operación por la cual DUCSA (empresa 99% propiedad de ANCAP) adquirió la red de estaciones que funcionaban bajo sello Texaco, posicionando a nuestra marca en más del 60% del mercado minorista de combustibles.

A su vez se desarrolló una política de suministros que aseguró el crecimiento del negocio de bunkers del país, donde DUCSA logró una porción del mercado y los demás actores del negocio vieron crecer sus participaciones.

Casi tres años llevamos dirigiendo con nuestros compañeros del Directorio una empresa a la que le faltaba rumbo, objetivos, metas. Como dijéramos, tenemos la mirada puesta en la diversificación de la matriz energética, en la integración vertical en materia de hidrocarburos, en el aseguramiento de la futura actividad de refinación a través de la conversión profunda en la refinería, en la actualización de las unidades de producción en el negocio de los combustibles y en el de pórtland, en el posicionamiento para la competencia regional y la exportación, en la consecución de inversiones en logística para mejorar y aumentar la confiabilidad y seguridad en el suministro de combustibles, en el cuidado del ambiente, la salud y la seguridad industrial.

El gran desafío es que al finalizar nuestro mandato ANCAP, integrada por trabajadores motivados y comprometidos con ese propósito y concientes de esa alta responsabilidad, se haya transformado en una empresa pujante, segura de su destino, contribuyendo no sólo a su propio crecimiento, sino al desarrollo productivo y social del país.



Daniel Martínez
Presidente

ANCAP

MEMORIA Y BALANCE 2007

1. Energía

- 1.1 Combustibles
- 1.2 Gas natural
- 1.3 Exploración y producción
- 1.4 Exploración de hidrocarburos en el Uruguay
- 1.5 Participación en la exploración y explotación de hidrocarburos en el exterior
- 1.6 Fuentes energéticas alternativas
- 1.7 Recursos minerales energéticos fósiles
- 1.8 Materias primas para la industria del cemento
- 1.9 Otras actividades





Energía



Estación Rambla Punta Carretas

Energía

1.1 Combustibles

Mercado interno

Las ventas al mercado interno en el año 2007 mostraron un crecimiento respecto al año 2006 de un 8%, excluido UTE. Estos volúmenes de ventas ascendieron a 1:573.000 m3.

Los autoconsumos de refinería llegaron a un total de 89.800 m3.

En los volúmenes de fuel oil y gas oil vendidos a UTE para generación de energía eléctrica se apreció un comportamiento diferente en sus consumos: mientras que el gas oil creció un 2%, el fuel oil mermó un 57% respecto al año 2006. La causa de esta diferencia se basa en el mayor consumo de gas oil de la planta en Punta del Tigre y en el menor uso de fuel para la Central Batlle. De esa forma, el mercado de ventas a UTE total cayó un 40% respecto al año 2006 y considerando entonces los consumos de dicha empresa, en el año 2007, las ventas al mercado total decrecieron un 5% respecto a 2006.

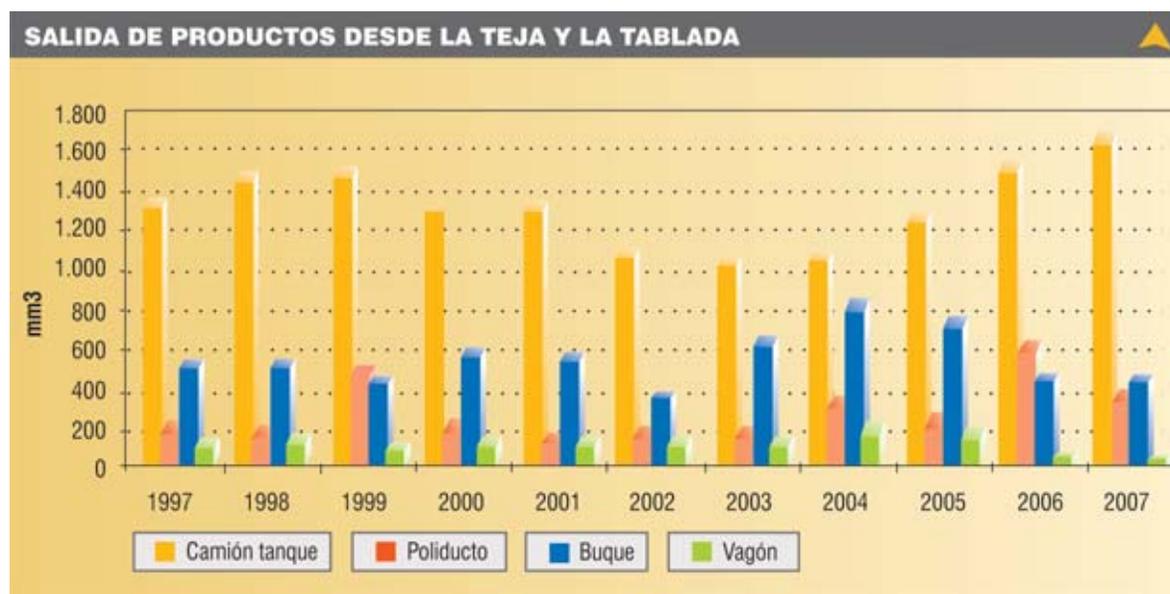
Las gasolinas y el gas oil común, que son los productos de consumo masivo, tuvieron crecimientos importantes este año, siendo para las gasolinas de un 11% y para el gas oil de un 4% respecto del año 2006. Estos crecimientos están justificados por el crecimiento agrícola, ganadero y forestal, además de la actividad turística interna y externa que ha tenido importante desarrollo en el país, así como por cambios en las políticas de precios de estos productos, que tienden a ser más competitivos frente a los precios de la región.

SALIDA DE PRODUCTOS DESDE LA TEJA Y LA TABLADA											
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Camión tanque	1.369	1.472	1.487	1.324	1.383	1.139	1.123	1.091	1.257	1.498	1.615
Poliducto	292	282	582	316	164	155	164	476	387	685	468
Buque	622	565	542	648	660	439	794	916	870	514	565
Vagón	170	185	159	154	114	116	107	157	143	19	17
TOTAL	2.453	2.504	2.770	2.442	2.321	1.849	2.188	2.640	2.657	2.717	2.663

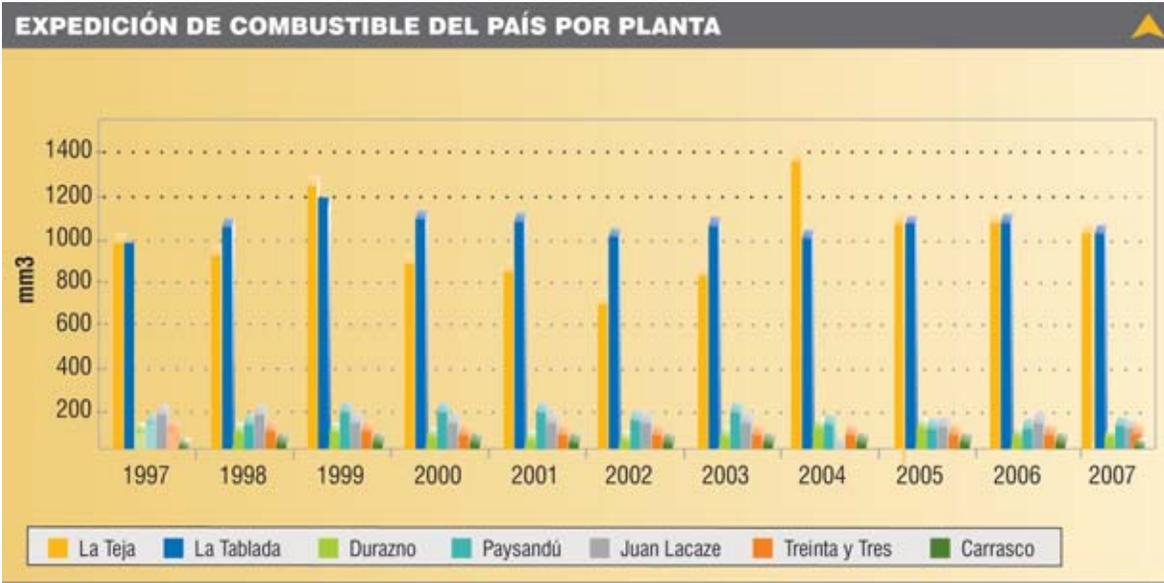
El fuel oil pesado se mantuvo estable respecto al año 2006. Si bien a nivel industrial se está dando la sustitución de este producto hacia otros energéticos, se dieron consumos más altos que en el año anterior durante el invierno, en los meses de crisis energética donde se redujo el suministro de gas natural a algunas empresas que lo consumen. Asimismo la planta Minas de cemento pórtland ha visto reactivada su producción, por lo que incrementó sus consumos de fuel oil pesado.

El fuel oil medio creció un 6% por la escasez de productos energéticos sustitutivos para calefacción.

Lo mismo sucedió con el diesel oil que tuvo un crecimiento del 9%, provocado por la falta de otros energéticos en la región.



EXPEDICIÓN DE COMBUSTIBLES DEL PAÍS POR PLANTA (en miles de m3)											
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
La Teja	953	910	1212	861	824	721	811	1.338,2	1.149,4	1.194,4	1.064,1
La Tablada	1.056	1.152	1198	1157	1099	1021	1021	1.068,7	1.136,6	1.109,7	1.163,4
Durazno	77	79	66	58	39	43	44	90,4	82,1	71,3	64,0
Paysandú	112	111	176	172	164	137	166	114,7	94,6	101,9	158,7
Juan Lacaze	168	157	120	103	114	114	36		99,0	125,2	84,5
Treinta y Tres	74	78	83	70	60	59	66	67,0	65,4	61,9	70,1
Carrasco	13	17	18	21	21	20	11	11,8	30,0	55,2	58,5
TOTAL	2.453	2.504	2.873	2.442	2.321	2.115	2.155	2.691	2.657	2.719,7	2.663,3



El supergás presentó un alto crecimiento en el 2007, llegando a un 19% respecto al 2006, considerando la suma del supergás granel para distribuidoras y el supergás envasado a DUCSA. En invierno de 2007 se registraron temperaturas muy bajas, las que no se daban desde hacía 20 años. Este fenómeno comenzó en mayo y se extendió hasta agosto. También favoreció las ventas de este producto, el precio competitivo del mismo en comparación con los países limítrofes.

El propano experimentó un crecimiento del 55%, afectado por la falta de gas natural en el invierno, que hizo volver a algunas industrias al uso del mismo.

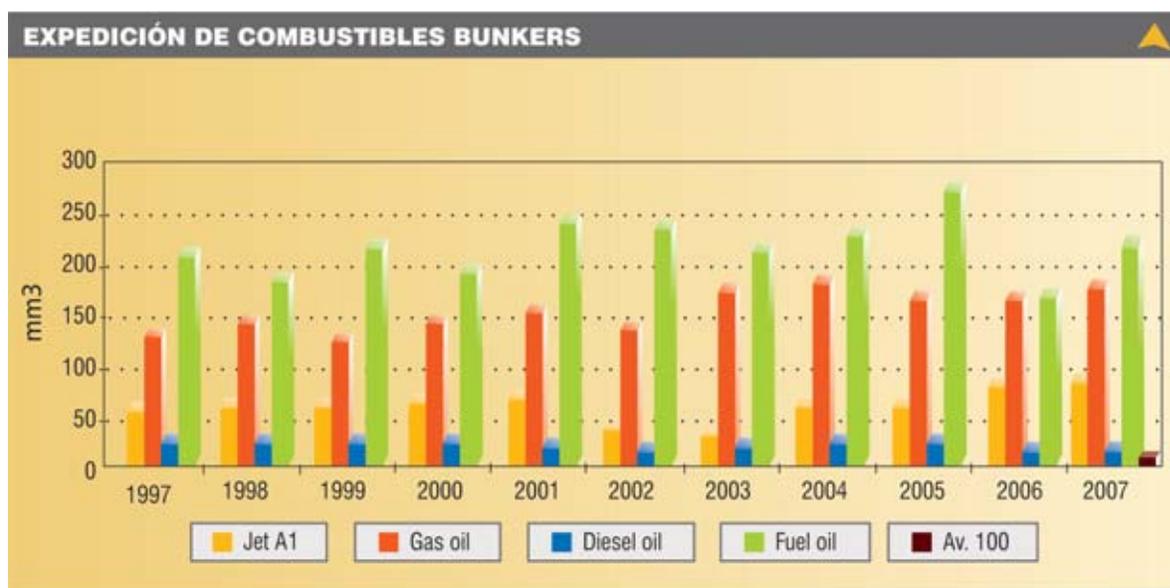
Los asfaltos tuvieron este año un crecimiento del 82%, justificado por la reactivación de las obras viales en el país. Para el 2008, se espera un comportamiento similar al 2007, en el marco de un importante plan para realización de obras.

EXPEDICIÓN DE COMBUSTIBLES BUNKERS

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Jet A1	50,0	52,0	52,0	55,0	58,0	48,8	39,0	52,6	52,5	69,0	84,2
Av. 100											0,2
Gas oil	145,0	150,0	140,0	149,0	156,0	149,0	161,0	169,8	154,1	163,2	170,8
Diesel oil	14,0	17,0	16,0	16,0	13,0	8,3	13,0	14,6	14,7	6,8	7,0
Fuel oil	200,0	185,0	207,0	194,0	249,0	245,5	224,0	239,6	262,3	155,5	228,6
TOTAL	409,0	404,0	415,0	414,0	476,0	451,6	437,0	476,6	483,6	394,5	490,8

En la apertura por línea de productos marinos, se visualiza para el mercado de gas oil marino, un incremento del 5 %, derivado de un aumento en el tráfico de buques pesqueros que operan en el puerto

de Montevideo y en el Atlántico Sur, mientras que se registró un incremento del 47% en el negocio de fuel oil intermedio y del 3 % en el negocio del diesel oil marino derivado de la mayor operativa de cargueros y cruceros.





Estación Rambla Punta Carretas

Se aprecia, por su parte, que los combustibles de aviación tuvieron un incremento del 22 % respecto al año anterior, como consecuencia de un aumento de flujo del tráfico de aviones en nuestra principal terminal aeroportuaria, tanto en ingreso de nuevas compañías al mercado como por la ampliación de frecuencias de otras que ya operaban en la plaza.

Mercado de lubricantes

ANCAP continuó siendo líder en el mercado interno de lubricantes uruguayo, con un total de ventas de 6.113 m3.

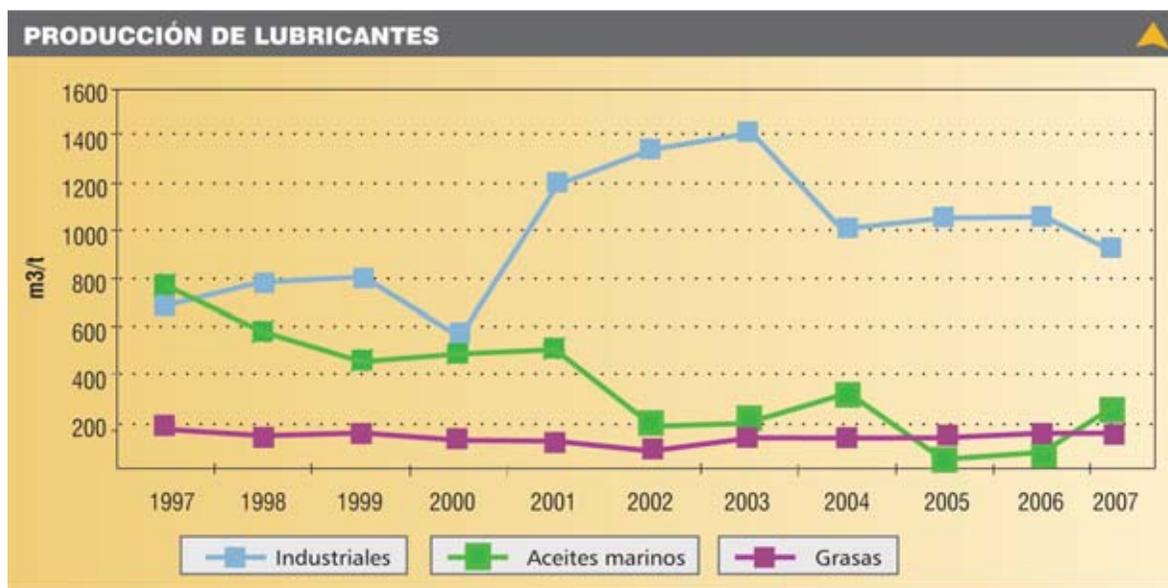
PRODUCCIÓN DE LUBRICANTES											
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Automotivos	6.195	5.676	5.641	5.513	4.924	3.925	4.151	4.728	5.083	5.090	4.974
Industriales	676	762	788	558	1.199	1.321	1.397	1.001	1.040	1.047	987
Aceites marinos	759	571	454	477	490	180	190	315	39	69	191
Grasas	177	137	148	125	122	92	134	127	125	146	137
TOTAL	7.807	7.146	7.031	6.673	6.735	5.518	5.873	6.171	6.287	6.352	6.289

La exportación hacia la República Argentina fue de 434 m3 y la elaboración de lubricantes marinos para las firmas British Petroleum y Total Elf de 84 m3.

Los volúmenes de las ventas de lubricantes ANCAP en el mercado interno han crecido 11,58% comparado con el volumen del año 2006, resultando

para el 2007 las siguientes participaciones por grupo de productos:

Lubricantes automotivos:	37,83%
Lubricantes industriales:	31,55%
Grasas:	38,59%
Marinos	5,52%



El volumen de las exportaciones hacia la República Argentina a través de Petrolera del Conosur S.A. ha disminuido en un 23% respecto al año 2006 debido a las condiciones de alta competitividad imperantes en dicho mercado.

Se apreció una baja importante de las ventas a Total Elf y British Petroleum y un crecimiento de la venta de marinos a empresas públicas uruguayas.

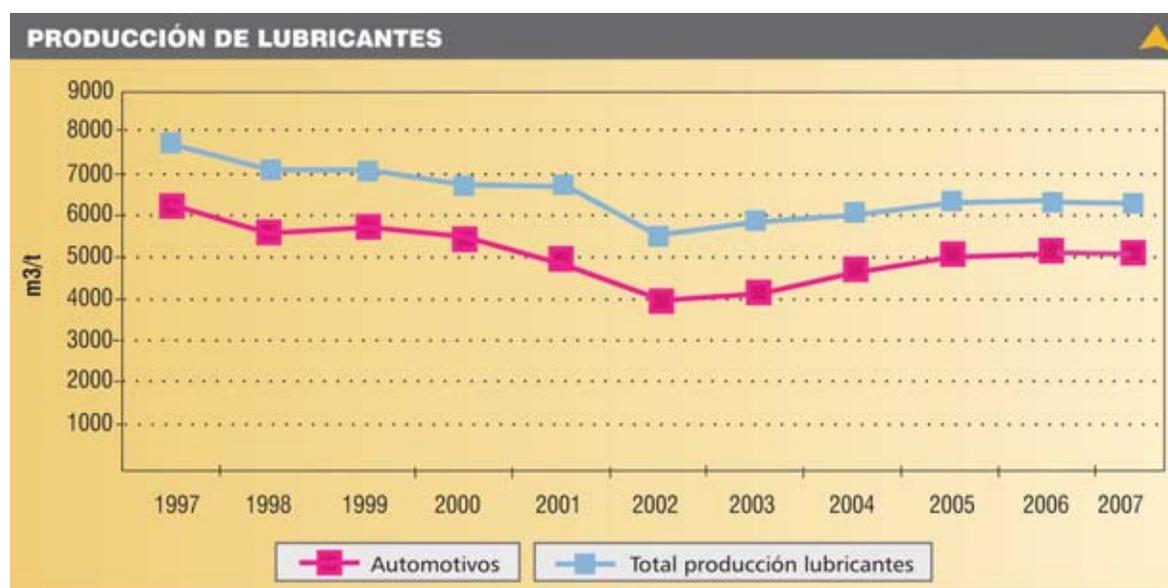
Cabe destacar que durante el año 2007, la expedición de producto desde el depósito de lubricantes terminados de planta La Teja, ha pasado

a ser realizada por la distribuidora DUCSA y no directamente por ANCAP como en el pasado.

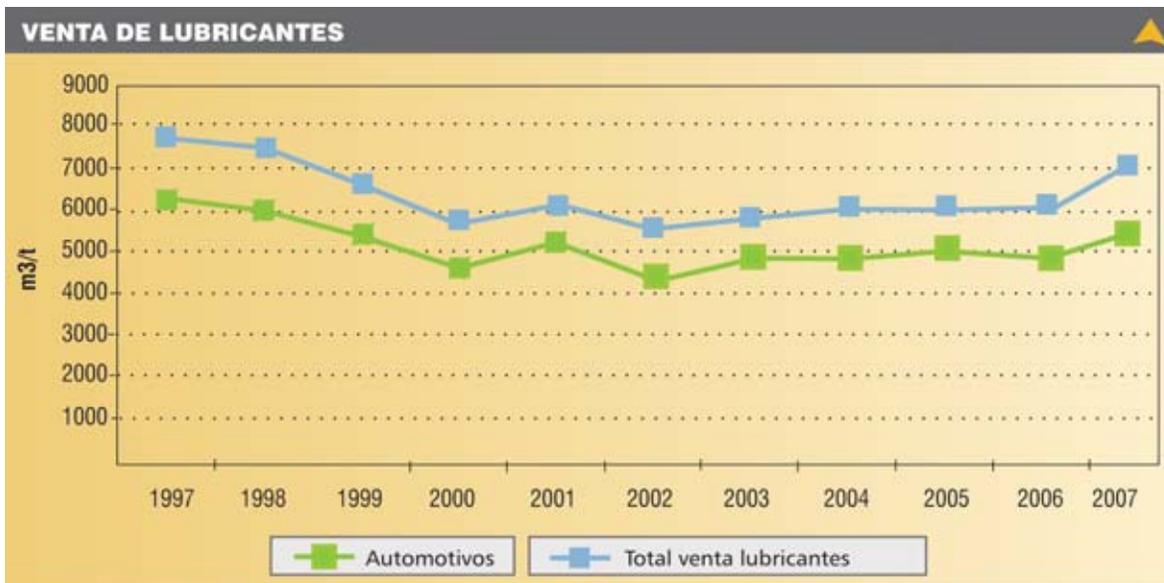
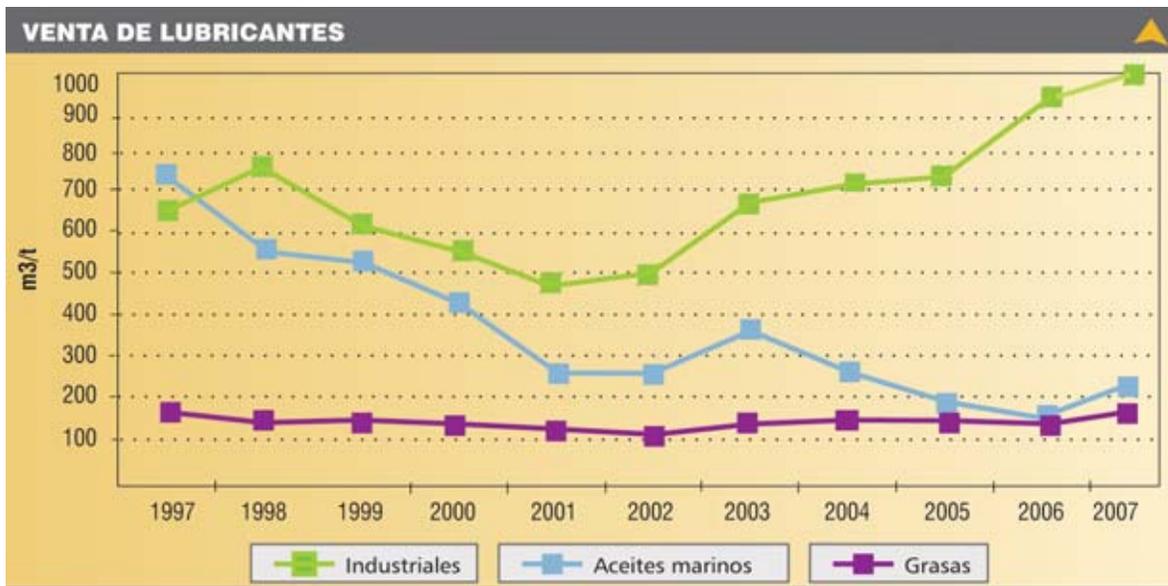
Asimismo DUCSA adquirió en julio de 2007 la red de estaciones Texaco, siendo que posteriormente ANCAP ha autorizado a los concesionarios del sello ANCAP a comercializar en sus puestos de venta la línea de lubricantes Texaco.

Comenzó también en el 2007 a concretarse la exportación de lubricantes del sello ANCAP a la República de Paraguay.

15



VENTA DE LUBRICANTES (m3/t)											
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Automotivos	6.182	6.002	5.241	4.677	5.218	4.486	4.743	4871	5.017	4.801	5.478
Industriales	657	763	612	521	487	499	651	723	736	950	1.178
Aceites marinos	734	566	526	426	260	251	364	278	176	161	215
Grasas	169	150	141	127	110	94	128	129	128	132	163
TOTAL	7.742	7.481	6.520	5.751	6.075	5.330	5.886	6.001	6.057	6.044	7.034



Mercado internacional de combustibles

Consideraciones generales

En el ámbito del mercado internacional, el año 2007 mostró una nueva tendencia al alza en el precio del petróleo.

Los precios del barril de referencia West Texas Intermediate (WTI) se elevaron desde US\$ 63 por barril al comienzo del año 2007 cerrando a US\$ 96 por barril a fin de año. En la primera mitad del año, los precios de los derivados del petróleo (gasolinas y gas oil) mostraron una variación errática respecto al

año 2006, pasando a acompañar la evolución de los precios del crudo en la segunda mitad del año.

En el año 2007 se llevó a cabo el paro de mantenimiento ya previsto para la refinería, lo que implicó la importación de varios productos, especialmente supergás, gas oil y fuel oil. Fuera de ese período la refinación en La Teja aseguró la obtención de los productos necesarios para abastecer el mercado interno.

El año 2007 marcó importantes consumos de combustible (fuel oil y gasoil) para generación térmica, los cuales fueron parcialmente adquiridos por importación y parcialmente suministrados por la refinería.



Se continuó con el contrato de suministro suscrito 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 de otros orígenes.

Se definieron grupos de trabajo entre UTE y ANCAP donde se analizaron en conjunto inversiones de corto y largo plazo en generación térmica, abastecimiento, almacenamiento y entrega de combustible (gas oil y fuel oil) para generación térmica. En particular comenzaron a ejecutarse compras de equipos (básicamente bombas) y modificaciones en cañerías que permitirán aumentar el trasiego de combustible desde planta La Teja a planta La Tablada a los valores de diseño requeridas por las centrales térmicas. Estas obras, cuya primera etapa culminará dentro del primer semestre de 2008, impactarán positivamente en la confiabilidad del suministro de electricidad a todo el país en el escenario más comprometido: máximo consumo con baja producción hidroeléctrica.

Se desarrolló un estudio conjunto con UTE y Petrobrás a los efectos de analizar la viabilidad técnico-económica de un proyecto de construcción de una planta de regasificación de gas natural licuado en Uruguay, a partir de la importación de este producto.

Importación y exportación

El volumen de crudo adquirido durante el año 2007 fue inferior al del año 2006 debido al paro por mantenimiento de unidades de producción. Fuera de los períodos de mantenimiento el caudal de procesamiento promedio fue similar al del año 2006. Cabe señalar que el procesamiento de crudo asfaltífero en 2007 fue un 90% superior al del año anterior dado el crecimiento en la demanda, lo que significa en términos de crudo no asfaltífero un aumento en el caudal de procesamiento respecto al año 2006.

Los orígenes del suministro de petróleo crudo fueron mayoritariamente de Venezuela, debido a la concreción de los embarques del contrato de suministro de crudo con PDVSA. De allí provino el 82% del suministro.



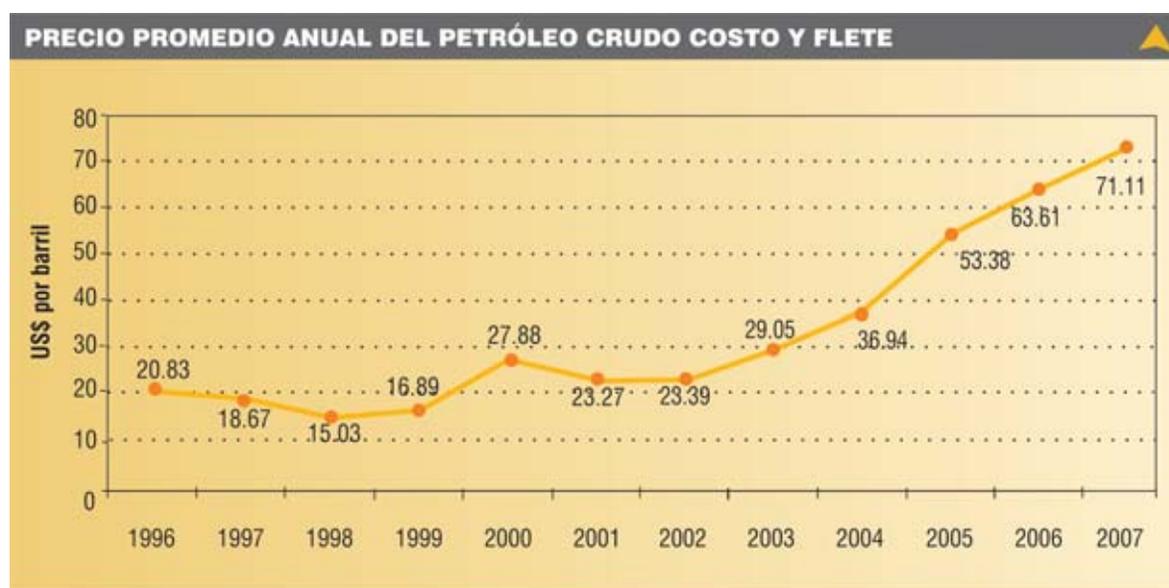
Refinería La Teja

IMPORTACIÓN DE PETRÓLEO CRUDO (miles de m3)											
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Irán	477		166					483,2		330,0	
Venezuela	633	395	1082	794,0	1.135,7	483,9			599,6	1.649,0	1.308,2
Argentina	279	239	59	119,0	263,9	206,4					
Arabia Saudita	62	161									
Ecuador		424			661,2						
Nigeria		301	160	300,0	231,9		150,0	619,9	387,0		
Egipto	165	151			159,3						
Sud Africa	158	317	323								331,3
Colombia		40									
Rusia			160	492,0		548,3	1.590,6	1.300,7	799,7		
Guinea Ecuatorial				308,0	237,6				83,3	309,1	
Angola							166,2		158,0		
Brasil								147,7			
Camerun									133,0		
Gabón									190,6		
TOTAL	1.774	2.028	1.950	2.013,0	2.689,6	1.238,6	1.906,8	2.551,4	2.351,2	2.288,1	1.639,5

La importación de derivados de petróleo durante el año 2007 mostró un aumento muy significativo respecto al año anterior. El mismo se explica en razón del mantenimiento de unidades y por la fuerte demanda de fuel oil y gas oil por parte de UTE para generación térmica.

Con respecto a las exportaciones, las mismas estuvieron asociadas mayoritariamente al cumplimiento y cierre de contratos de exportación de gasolina contraídos en el año 2002. Este producto

tiene destino fuera de la región y cumple con las más estrictas regulaciones de calidad que son las de Estados Unidos de Norteamérica. En el último trimestre del año comenzaron las exportaciones de otras calidades de gasolinas con destino a Sudamérica y fuera de la región. Se realizó nuevamente la exportación de propano rico en propileno con destino a Carboclor S.A., duplicando la entrega respecto al año 2006.



IMPORTACIONES DE DERIVADOS POR PAÍS (en miles de m3)

	País	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Aguarrás	Argentina	0,5							0,2			
Asfalto	Argentina			2,1			5,5	27,8	48,1	15,9		
Asfalto	Brasil	1,4		3,2				1,5	0,9			1,8
Butano	Argentina	0,1	0,1	0,1	0,4	0,1	1,7	0,5	0,1	0,2	0,1	2,9
Diesel oil	Brasil											
Diluyente fuel oil	Argentina	5,0										
Diluyente fuel oil	Brasil	14,8										
Eco supra	Argentina											
Fuel oil	Argentina	103,7	31,7	214,3	67,1	0,1	52,6	30,1	17,1	26,6	26,2	
Fuel oil	Brasil	21,7	20,9	69,3	41,4		30,1		55,8	78,5	326,5	212,4
Fuel oil	Caribe			32,2								
Fuel oil	Italia											
Fuel oil	Holanda			30,5					39,4			
Fuel oil	Venezuela	15,2										
Fuel oil Botnia	Brasil											
Fuel oil Ute	Brasil											
Fuel oil especial	Argentina			3,9								
Gas oil	Alemania				34,4							
Gas oil	Arabia (Península)	36,6	78,2	126,7	86,0	42,6						
Gas oil	Argentina	151,4	96,8	256,0	94,8	118,7	352,7	199,4	28,2	71,4	126,2	148,8
Gas oil	Brasil	93,0		14,6						42,9	94,7	217,2
Gas oil	Canadá											
Gas oil	Caribe								14,0		17,0	
Gas oil	EEUU					22,3				26,0	33,8	15,9
Gas oil	Holanda											29,8
Gas oil	India					24,4						
Gas oil	Irán			68,3								
Gas oil	Italia	4,5	36,1		17,1							
Gas oil	Libia					8,0						
Gas oil	Letonia											12,3
Gas oil	Marshall Islands											14,1
Gas oil	Otros Europa	29,4	65,6									
Gas oil	Otros Sudam											
Gas oil	Rumania					31,6						
Gas oil	Rusia	26,4	57,5	105,6	15,5	12,0	23,0		21,8	21,0	17,5	
Gas oil	Singapur			15,6								21,9
Gas oil	Sud Africa		22,9									
Gas oil	Venezuela	73,4			16,8							
Gas oil	Zona Bravo/Alfa/Charly								33,0			14,6
Gasolina especial	Argentina							16,4				
Gasolina supra	Argentina	110,5		50,2				40,1				13,6
Gasolina supra	Brasil											18,6
Gasolina supra	Europa											
Hexano	Argentina	0,4	0,5	0,6	0,5	0,6	0,5	0,6	0,6	0,5	0,5	0,6
Jet A1	Argentina			7,4				8,1			5,0	11,8
Jet A1	Italia	4,7										
Jet A1	Brasil											
Metanol	Argentina			0,3			6,2					
MTBE	Argentina			0,5	0,8	1,6	1,2				0,1	0,7
MTBE	Brasil	0,8	0,9	0,8								
Nafta aviación	Argentina										0,3	
Nafta aviación	Brasil	4,0	4,3	3,5	4,7	2,5	2,5	4,5	2,5	2,6	2,8	4,0
Nafta aviación	Chile											
Nafta aviación	EEUU											
Nafta petroquímica	Argelia									15,5	10,4	
Nafta petroquímica	Argentina								7,6		34,7	
Nafta petroquímica	Brasil								22,6	63,1	31,5	36,0
Nafta petroquímica	Libia										8,8	
Nafta petroquímica	Nigeria											
Nafta petroquímica	Siria									21,8		
Propano	Argentina							0,9	0,7	4,2	7,4	0,1
Propano	Brasil	0,5			4,1		12,1	7,4				1,7
Queroseno	Brasil											
Supergás	Caribe	3,2										
Supergás	Brasil	7,4		9,1	38,0	4,3	55,7	9,8	3,7			4,9
Supergás/propano	Argentina	61,7	37,5	75,0	25,9	57,7	18,9	34,9			26,2	55,5
Supergás/propano	Brasil											14,9
Tolueno	Argentina											
Tolueno	Brasil		0,5	0,7								
VGO	Argentina	16,1								6,2		5,0
TOTAL		695,5	415,4	1085,1	447,1	326,4	555,5	352,2	296,4	396,4	769,5	859,2

EXPORTACIONES											
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Jet A1	5	20	43	38	12					1	
Nafta petroquímica	28	43	52	32	60	13					
Fuel oil				17	41	24	16		14		
Naftas varias	16						156	433	395	291	229
VGO	38										
Solvente 11-97	2	4		6	18	11	1				
Gas licuado, propano, butano	1	1	6					4	12	9	7
Gasolina liviana	3	1		12	42	20					
Queroseno					12	4	1				
Gas oil		12	11	11		63	180	4	47		15
						4	17				
TOTAL	93	81	112	116	185	138	371	441	468	301	251

Gestión estratégica

En el marco de la planificación estratégica de la organización se ha adoptado el cuadro de mando integral como herramienta de gestión de la estrategia. De esta forma se dispondrá de una de las herramientas más modernas en la materia.

En ese sentido, en 2007 se inició la implantación de cuadro de mando integral en el área de Negocios Energéticos en conjunto con la consultora ITC y Planificación Estratégica, de donde surgió una propuesta inicial de mapa estratégico, indicadores e iniciativas.

Esta experiencia, que inicialmente se circunscribió al sector industrial comprendido dentro de la anteriormente denominada Gerencia

Industrialización, continuará en el 2008 con la extensión a las áreas de logística y comercial para abarcar la totalidad del negocio energético.

Gestión de activos

Durante el 2007 se realizó el paro de unidades para su mantenimiento general, luego de una corrida de operación superior a cuatro años. Este período extendido entre dos intervenciones mayores para mantenimiento ha sido el más largo alcanzado hasta el momento en la refinería de La Teja, siguiendo para ello las recomendaciones de las mejores prácticas internacionales que aconsejan corridas largas de operación como forma de optimizar los costos y maximizar la utilización de las unidades.



Gestión

EXISTENCIA DE PRODUCTOS AL 31 DE DICIEMBRE (en miles de m3)

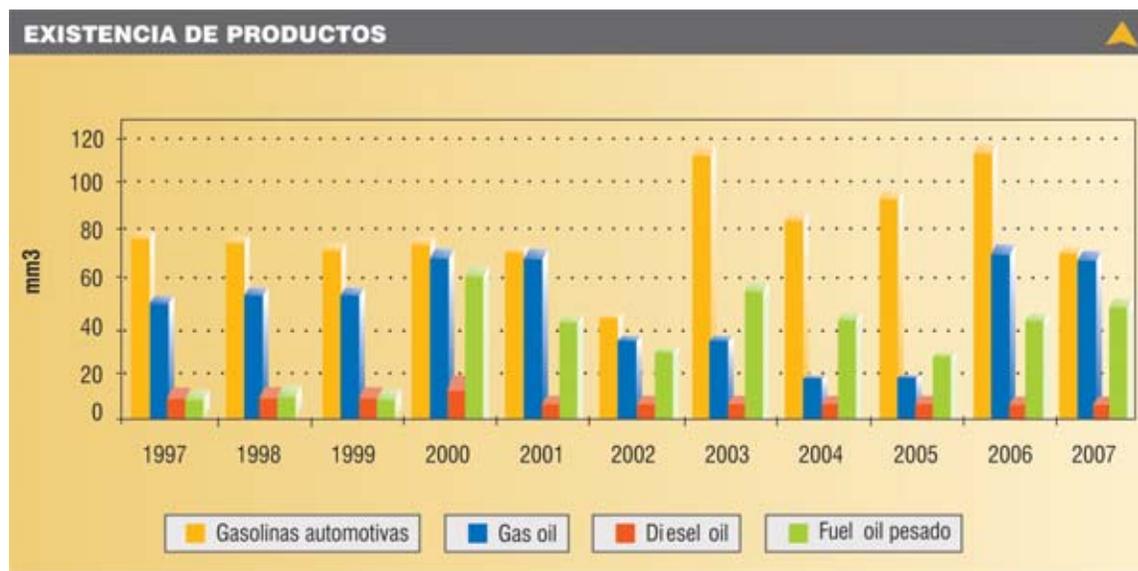
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Gasolinas automotivas	73,0	69,0	67,0	84,0	71,0	42,4	111,4	85,0	98,1	111,5	74,0
Naftas varias y liviana	4,0	5,0	2,0	9,0	3,0	1,3	3,0	3,0			
Gas oil	49,0	53,0	66,0	73,0	67,0	30,4	26,0	14,0	14,9	71,1	72,3
Diesel oil	9,0	8,0	14,0	16,0	4,0	2,5	5,0	3,0	4,9	5,7	3,5
Fuel oil pesado	8,0	9,0	7,0	65,0	43,0	30,4	55,0	44,0	22,8	42,9	50,7
Fuel oil calefacción	1,0	3,0	3,0	8,0	8,0	2,2	4,0	3,0	3,2	6,4	7,7
Fuel oil especial (interm.)	4,0	7,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	16,4	16,3	10,3
Queroseno	4,0	7,0	8,0	8,0	5,0	0,7	2,0	2,0	2,6	3,3	4,3
Aerocombustibles	11,0	12,0	12,0	10,0	5,0	6,4	7,0	6,0	4,0	5,9	10,5
Supergás	7,0	9,0	8,0	4,0	8,0	4,5	5,0	7,0	9,1	8,5	10,2
Solventes	7,0	5,0	4,0	3,0	6,0	4,6	1,0	2,0	2,5	2,1	1,1
Asfaltos	5,0	3,0	8,0	5,0	10,0	5,9	3,0	7,0	7,9	5,8	8,6
TOTAL	182,0	190,0	199,0	285,0	230,0	131,5	222,4	176,0	186,4	279,5	253,1

En planta La Tablada se terminó la remodelación de la sala de bombas y trenes de medición de gas licuado de petróleo, siguiendo las directivas emanadas de normativas internacionales que buscan maximizar la calidad de las nuevas instalaciones y la confiabilidad y seguridad de la operación.

Se comenzó la ejecución de la construcción de un galpón con una superficie de 2.300 m2 para el almacenaje temporal de residuos industriales en el predio frente a planta La Teja, más una explanada pavimentada de 1.600 m2, incluyendo una pileta para recoger aguas de lluvia y de lavado contaminadas,

los residuos parafínicos de crudo acumulados durante muchos años de operación. Dicho RFT está siendo empleado como combustible alternativo para los hornos de cemento pórtland de la Planta Minas. Con este emprendimiento se busca el doble propósito de encontrar una solución al destino del RFT que sea amigable con el medio ambiente y además aprovechar el poder calorífico del residuo.

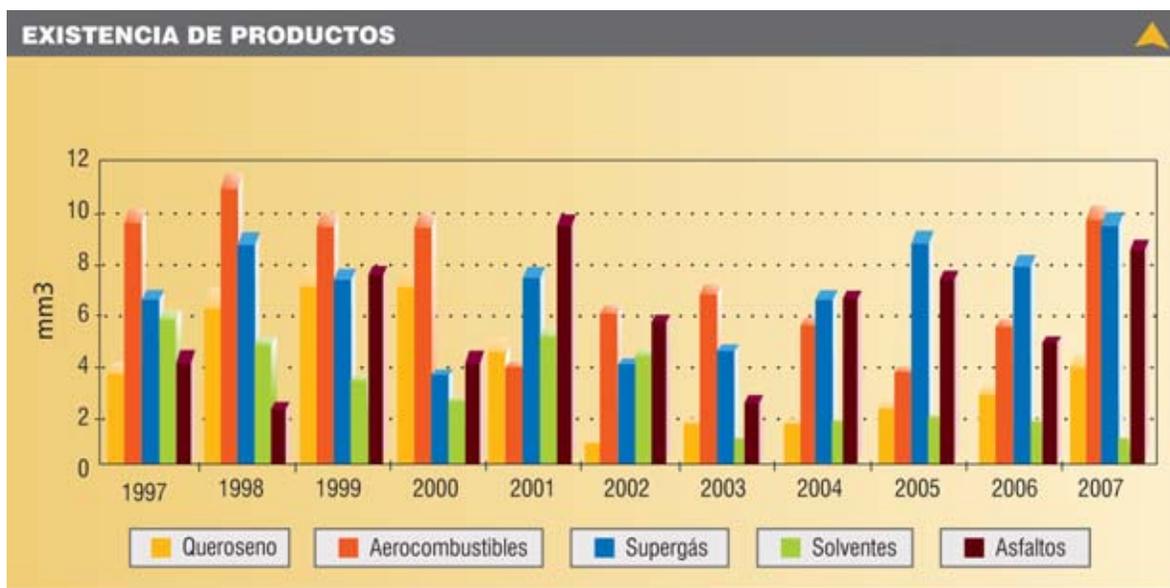
En efecto, la fábrica ANCAP de cemento pórtland en Minas está reduciendo el consumo de los combustibles tradicionales (fuel oil) y por consiguiente sus costos variables.



las que mediante bombeo serán enviadas a la pileta API de unidades de refinería. Toda esta obra se enmarca dentro de las políticas de ANCAP de preservación del medio ambiente.

Se comenzó a extraer el denominado residuo de fondo de tanque (RFT) de uno de los dos tanques de almacenamiento de refinería La Teja que contiene

Se construyó una nueva sala de bombas de incendio en planta Terminal del Este, instalándose nuevas bombas con mayor capacidad y presión que las anteriores, adaptándose así a las nuevas normativas internacionales para el combate de incendios en terminales de crudo.

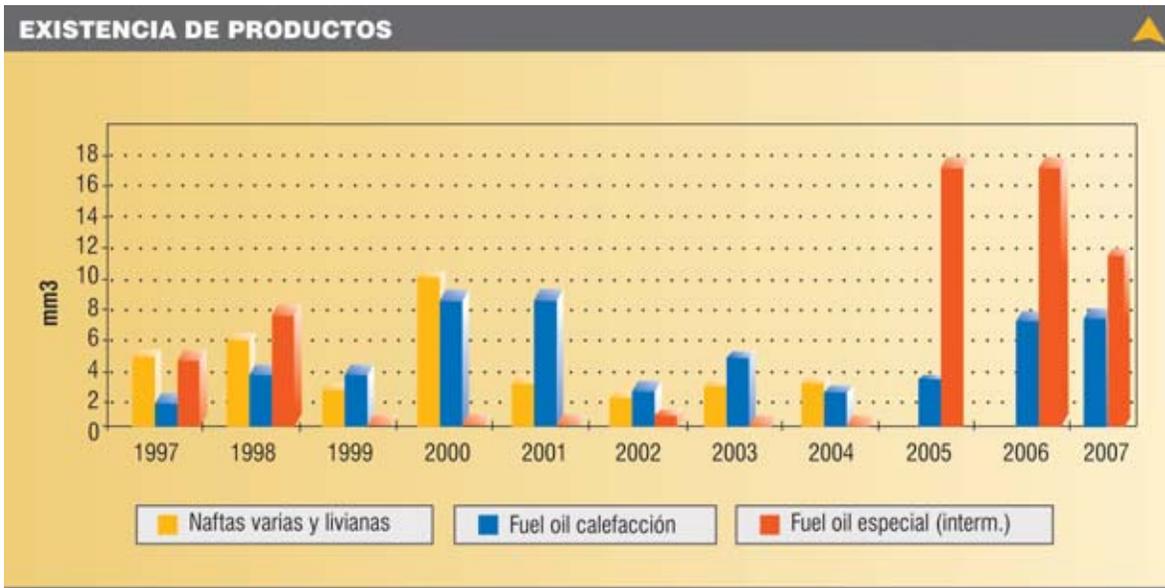


Se realizó una prospección de agua subterránea en planta La Teja, habilitándose tres pozos con un caudal total aproximado de 22,5 m³/hora que permitirá sustituir para el primer semestre de 2008 parte del consumo de agua potable desde la red pública, reduciendo así los costos asociados.

Se ha continuado con la restitución de integridad del oleoducto de diámetro 16" y longitud 168 km que suministra todo el crudo que es procesado en la refinería La Teja.

La restitución consiste en la colocación de camisas de acero soldadas en las zonas donde la inspección previa con chanchos instrumentados detectó pérdidas de espesor. De esta forma se continúa con el plan de mantener las instalaciones en óptimas condiciones para aumentar su confiabilidad reduciendo las probabilidades de daño al medio ambiente y manteniendo el suministro constante de crudo a la refinería. Las obras terminarán en el correr del año 2008.





Se ha lanzado la compra de dos nuevas esferas de almacenamiento de GLP, cada una con capacidad de 2.500 m³, que serán construidas en planta La Tablada durante los años 2008 y 2009. Con este aumento de capacidad de almacenamiento se tendrá más respaldo para afrontar futuras paradas de la refinería para su mantenimiento.

En el 2007 el buque ANCAP IX batió el récord de transporte anual con 221.000 m³ transportados en 70 viajes durante el año, a pesar de que durante ese mismo período tuvo lugar la detención programada para mantenimiento general del mismo.

Se confeccionó el pliego y se llamó a licitación internacional para la construcción del buque

ANCAP X, con lo cual se triplicará la capacidad de transporte fluvial y se aumentará la seguridad del abastecimiento de la planta Paysandú.

En cumplimiento del Programa de Seguridad de Barcos e Instalaciones Portuarias (PBIP) se modificaron los cercos perimetrales e iluminación de las plantas de Paysandú y Juan Lacaze.

Se continúa con la instalación de membranas flotantes en tanques de plantas del interior con lo cual se reducen las mermas por evaporación, generando importantes ahorros para la administración, al tiempo que se mejora la protección del medio ambiente.



Surtidores 1937



Refinería La Teja



Asociación ANCAP-Puerta del Sur, para la comercialización y operación integral del suministro intoplane en el Aeropuerto Internacional de Carrasco

A fines del año 2007 se han firmado todos los documentos legales y comerciales respectivos y se espera que el comienzo efectivo de la operación comience a mediados del 2008. El objetivo principal de esta sociedad (50% ANCAP, 50% Puerta del Sur- concesionaria del Aeropuerto de Carrasco), es aprovechar las fortalezas de ambas empresas, a los efectos de lograr la sinergia necesaria para el desarrollo del negocio de los aerocombustibles, a través de la excelencia operativa, mejorando la eficiencia, seguridad y cuidado del medio ambiente. El suministro intoplane se realizará a través de un sistema de ductos.

Dragado del Paso Almirón, Río Uruguay

Se firmó un convenio entre la Dirección Nacional de Hidrografía, Comisión Administradora del Río Uruguay y ANCAP, para el dragado del Paso Almirón en el Río Uruguay.

La obra se desarrollará durante el año 2008.

Permitirá mejorar las condiciones de abastecimiento vía fluvial a la planta Paysandú, al igual que todo el transporte de mercaderías desde y hacia el puerto de Paysandú.

Dragado del canal de acceso, dársena y antedársena del muelle de La Teja

La Administración Nacional de Puertos ya comenzó con esta obra, con el objetivo de llegar a principios del año 2009 a 9 m de calado y 80 m de ancho de solera. Esto logrará una mejora sustancial en las condiciones operativas y logísticas del muelle, permitiendo que arriben barcos de mucha mayor capacidad a los que pueden llegar hoy, con la consiguiente optimización de las operaciones y uso eficiente de las instalaciones. Se gestiona a través de un convenio entre ANCAP y la ANP.

Nueva planta de despacho de aerocombustibles en el aeropuerto internacional de Laguna del Sauce

La obra ya está preadjudicada y su construcción comenzará en el 2008. Se obtendrá una mejora sustancial en todos los aspectos referentes al despacho de aerocombustibles en el Aeropuerto de Laguna del Sauce: operación, controles de calidad y mediciones, seguridad operacional, cuidado del medio ambiente.

Proyecto gasoil y gasolina de bajo azufre

Durante el 2007 se continuó con el desarrollo de este proyecto, cuyo alcance comprende una planta desulfuradora de gasoil de 18.000 bpd, que llevará el contenido de azufre en el producto a 50 ppm, una planta desulfuradora de gasolina de cracking de 5.000 bpd, que permitirá obtener un tenor de azufre de 30 ppm en la producción general de gasolinas y una planta recuperadora de azufre de 40 tpd.

Estos objetivos se orientan a actualizar las unidades de producción, posicionando a la empresa para la competencia regional y la exportación y también reducir las emisiones globales.

Luego de asignarse el grupo de trabajo responsable de las actividades del proyecto, se procedió a emitir las licitaciones para licencias de proceso e ingeniería básica.

Las licencias e ingeniería básica de la planta desulfuradora de gasoil fue adjudicada a la firma Haldor Topsoe, las de la planta de gasolinas a la firma AXENS y la recuperadora de azufre a la firma PROSERMAT. Durante el año 2007 se completó la ingeniería básica y se llamó a la licitación pública para la selección del contratista de la obra.

Resultaron precalificadas las firmas TECHNIP (Francia), TECNICAS REUNIDAS (España), JANTESA (Venezuela) y A-EVANGELISTA (Argentina).

La cotización final de los trabajos debe ser presentada el 17 de abril del 2008.

El comienzo de la construcción de las plantas está previsto para fines del año 2008 y la finalización para mediados del año 2011.

Estaciones de Servicio

En el marco del plan estratégico de ANCAP, se está desarrollando un conjunto de iniciativas estratégicas tendientes a consolidar el liderazgo de la empresa en el mercado de comercialización de combustibles a través de las estaciones de servicio.

En tal sentido, a mediados del año 2007, se llegó a un acuerdo para la adquisición de la red de estaciones de servicio de la compañía Chevron Texaco. Ello permitió ampliar la red de puestos de venta llegando a casi trescientas estaciones de servicio en todo el territorio nacional. Luego se procedió a la reidentificación de los noventa puestos de venta adquiridos a Chevron Texaco.

Asimismo, se ha arribado a un acuerdo con Chevron Texaco que nos convierte en distribuidores exclusivos de los lubricantes Texaco en Uruguay.

Con estas acciones se ha afirmado el liderazgo de ANCAP en la comercialización de combustibles y lubricantes en Uruguay con una participación cercana al sesenta por ciento del mercado en ambos productos.



La Tablada

SISCONVE

El Sistema de Control Vehicular (SISCONVE) es la herramienta de las estaciones ANCAP que le brinda a los usuarios públicos y privados información útil y necesaria para una correcta administración del combustible y los vehículos de su flota.

Está operativo desde el año 1998 y en permanente expansión, incorporando vehículos, estaciones comerciales y camiones cisterna de forma periódica, garantizando así la comercialización de mayores volúmenes de los productos ANCAP.

Ello se alinea con la estrategia de la empresa y da continuidad al proceso de mejora en el servicio de atención al cliente iniciado en el año 2006. En el año 2007 se realizó la readecuación del SISCONVE a las nuevas tecnologías del mercado, pretendiendo brindar en el año 2008 un producto con mayores funcionalidades, lo que se traducirá en mayor cristalinidad, control y ahorro para el estado y los administradores de flotas privadas.

Servicios al cliente

- Información para consumidores. Actualización continua de información sobre productos: combustibles (automotores, industriales, de aviación, marinos, etc.), solventes, asfaltos, aceites lubricantes y grasas, disponible en la página web: www.ancap.com.uy. En las fichas técnicas y de seguridad hay una detallada descripción de las características para cada uno de los productos comercializados por ANCAP
- Servicio de Asistencia Técnica. Se atendió a más de 600 clientes, consumidores de los productos ANCAP, a través de consultas telefónicas, correo electrónico, página web (asesoramiento técnico y webmaster) y call center

Dentro de la asistencia técnica interesa destacar las siguientes actividades:

- Recomendaciones sobre uso de la línea de combustibles automotivos e industriales de ANCAP

CONSUMO DE COMBUSTIBLES DEL PAÍS (en miles de m ³)											
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Gasolinas automotivas	430	452	455	416	362	302	275	281,3	288,3	302,6	334,6
Naftas varias y liviana	15	17	18	16	15	16	1	1			
Gas oil	802	927	924	814	790	756	766	790,6	799,3	817,4	850,0
Diesel oil	6	5	5	4	3	3	2	2	1,4	1,3	1,4
Fuel oil pesado	356	325	540	280	143	135	119	96	94,6	76,2	76,3
Fuel oil calef. y especial	59	64	67	64	59	56	56	57	56,2	46,6	49,6
Queroseno	34	31	31	27	21	17	15	12	10,7	9,5	10,4
Aerocombustibles	4	11	3	4	3	7	4	2,8	2,7	2,7	3,1
Supergás	161	169	176	182	171	166	157	144,4	146,8	152,8	169,3
Propano industrial	11	14	29	35	37	35	14	11	13,0	12,9	20,0
Solventes	6	6	5	5	5	4	4	4,7	4,2	3,9	4,3
Asfaltos	68	84	93	57	52	32	41	48,8	27,7	29,8	54,3
Total mercado interno	1.952	2.105	2.346	1.904	1.661	1.529	1.454	1.451,6	1.444,9	1.455,4	1.573,3
Gas oil UTE								100	100	148,1	151,5
Fuel oil UTE								221	160	420,3	179,0
Total UTE								321,0	260	568,4	330,4
Fuel oil autocons. ref	75	106	98	98	102	78	93	132	136	120,6	89,1
Supergás autocons. ref	6	1	2	1	1	2	2	2			0,7
Otros autoconsumos ref.									4	6,0	
Total merc. int. y refinería	2.033	2.212	2.446	2.003	1.764	1.609	1.549	1.907	1.845	2.150,4	1.993,6

- Emisión de certificados de calidad de asfaltos entregados por camión (cemento AC-20) desde planta La Teja
- Recomendaciones sobre aplicaciones de lubricantes de la línea ANCAP, información sobre productos equivalentes de la competencia y cartillas de lubricación para máquinas y equipos industriales
- Cursos técnicos sobre uso y aplicaciones de lubricantes ANCAP y apoyo a tareas de marketing y promoción en conjunto con DUCSA
- Cursos internos de capacitación sobre línea de lubricantes ANCAP y sus aplicaciones
- Cursos externos sobre lubricantes y lubricación en Facultad de Ingeniería, apoyo a carrera de tecnólogo mecánico (gestión de mantenimiento)
- Realización de trabajo técnico (Estudio de la reología del asfalto utilizando viscosímetro rotacional) expuesto en el 6° Congreso de la Vialidad Uruguaya.
- Participación en el 6° Congreso de la Vialidad Uruguaya con un stand comercial
- Monitoreo y control de la calidad de combustibles: programa anual de control de calidad estadístico en la red comercial que incluye todas las estaciones de servicio de sello ANCAP (también las ex TEXACO) y grandes clientes. Se visitaron 494 estaciones de servicio y puestos de despacho, se analizaron más de 55 muestras de combustible y se controlaron 5.615 surtidores. El control aleatorio representó aproximadamente 1,6 visitas por año a cada instalación
- Realización de un censo sobre condiciones de comercialización y calidad de los lubricantes en estaciones del sello ANCAP (a diciembre de 2007 se completó un 60%)
- Lubricantes, análisis de aceite usado. Servicio de diagnóstico (para motores livianos, servicio pesado, unidades de transporte, carga y flotas). En el año 2007 se analizaron 3.045 muestras (43% de incremento respecto del año anterior) y se envió al usuario un reporte con conclusiones y recomendaciones necesarias para un plan de mantenimiento preventivo
- Se incorporaron servicios de diagnóstico de aceites usados de la línea Texaco, ya que esta línea es comercializada por DUCSA a partir del último trimestre del año 2007
- Atención de reclamos o quejas sobre calidad de los productos de la línea ANCAP. Se procesaron alrededor de 60 pedidos, realizando en cada caso el estudio del incidente y cerrando el mismo con una respuesta al consumidor

Marketing Marketing responsable

Consiste en implementar una política que involucra un conjunto de decisiones de la empresa relacionadas fundamentalmente con sus consumidores y se vincula con la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto y la publicidad.

Las acciones más importantes que una empresa puede implementar en cuanto al marketing responsable son:

- Controlar el cumplimiento de las Normas de Defensa del Consumidor
- Tener una comunicación sincera, de acuerdo con las prestaciones reales de los productos y servicios
- Tener políticas y mecanismos de comunicación permanente y de doble vía con los clientes y la comunidad
- Relevar en forma continua y sistemática las necesidades de los clientes y consumidores
- Verificar periódicamente los niveles de satisfacción de los clientes y consumidores
- Atender las reclamaciones y requerimientos de postventa

Ante este requerimiento se analizó la situación de los diferentes negocios realizándose un análisis de situación para cada área de negocios, basándose en las acciones principales de una empresa socialmente responsable.

Buscando la mejora continua de los distintos negocios y en los puntos donde se cumple parcialmente los requerimientos para un relacionamiento fluido con nuestros clientes, se decide llevar adelante un trabajo de seguimiento a los mismos.

Este se basó en el relevamiento de información e inquietudes de las empresas que tienen un vínculo directo con ANCAP.

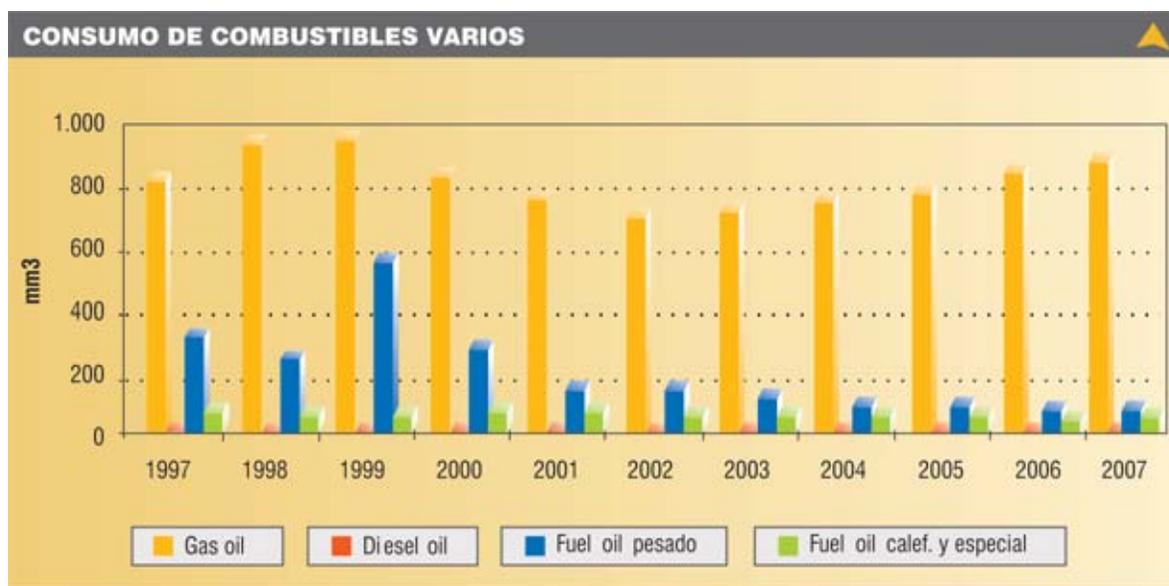
En él se refleja la percepción que ellos tienen del producto y del servicio que se les presta.

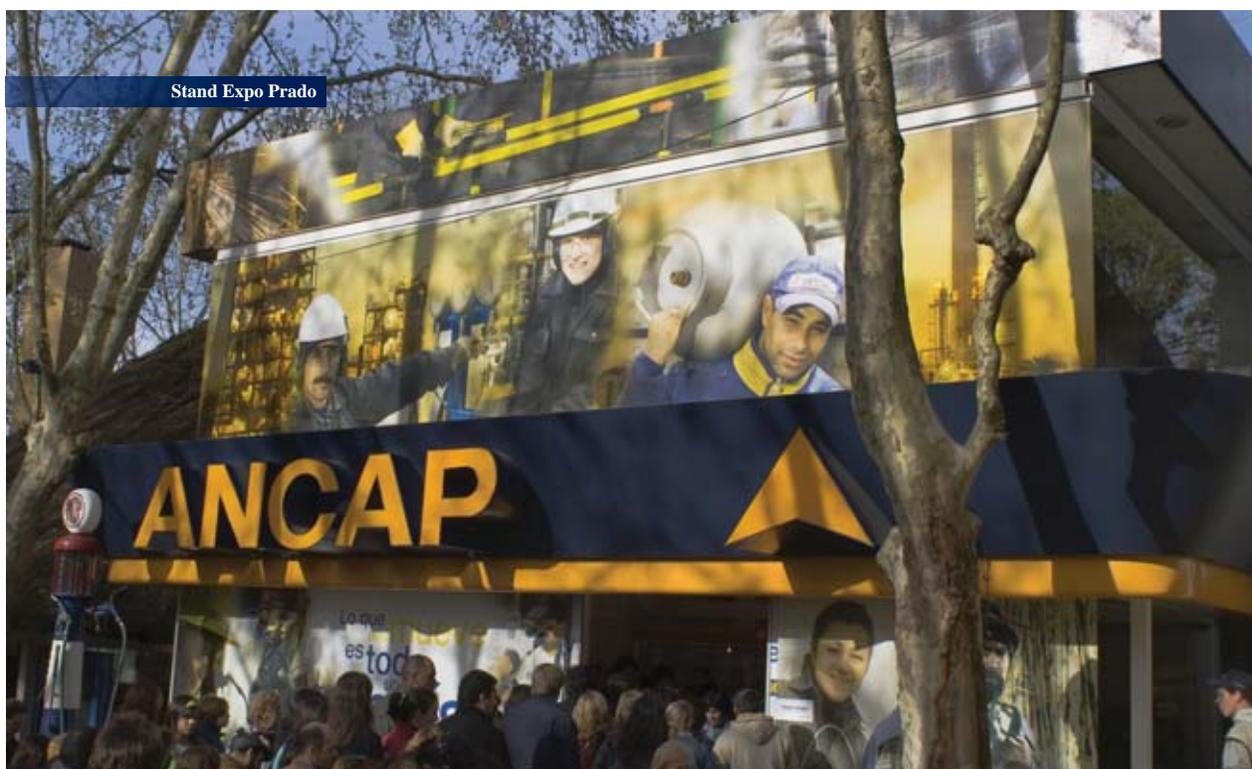
Objetivo

Tener un contacto directo (de primera mano) y de ida y vuelta, que permita conocer las inquietudes y sugerencias de los clientes, cuyo fin es realizar acciones que mejoren la relación con el mismo.

Método de Trabajo

Relevamiento de información: a través de encuestas y entrevistas personales.





SITUACIÓN A DICIEMBRE 2006 ▲

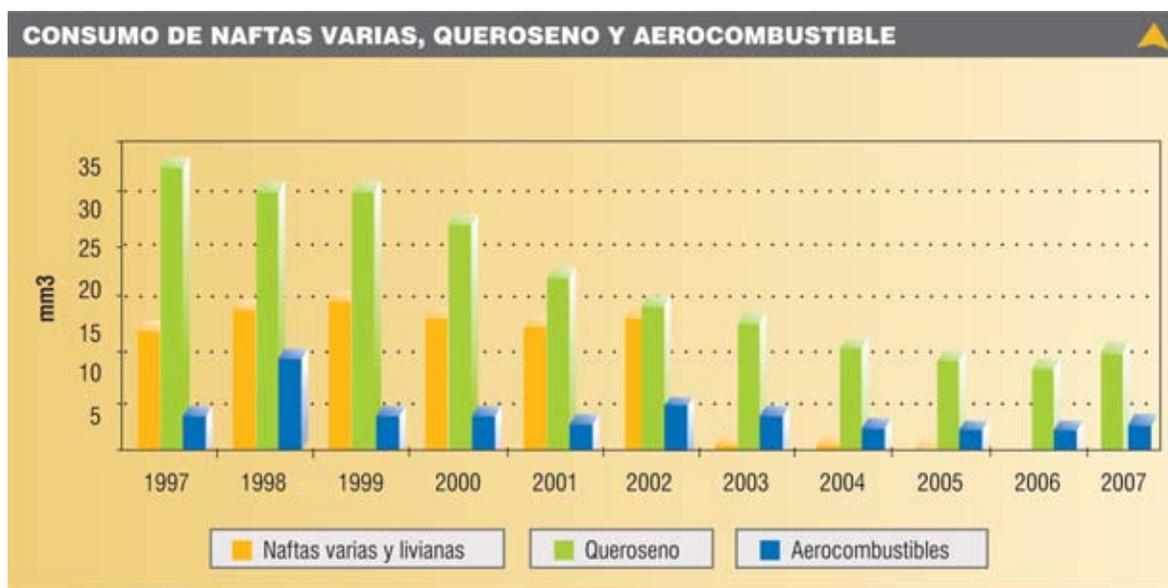
Área de Negocio	1	2	3	4	5	6
Lubricantes	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Estaciones de Servicio	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Supergás	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Solventes	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green
Asfalto	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Sisconve	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Bunker	Green	Green	Green	Green	Green	Green
S.A. / M.P.	Green	Green	Green	Green	Green	Green

SITUACIÓN A DICIEMBRE 2007 ▲

Área de Negocio	1	2	3	4	5	6
Lubricantes	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Estaciones de Servicio	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Green
Supergás	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Solventes	Green	Yellow	Green	Green	Green	Green
Asfalto	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Sisconve	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Bunker	Green	Green	Green	Green	Green	Green
S.A. / M.P.	Green	Green	Green	Green	Green	Green

■ No cumple
■ Cumplimiento parcial
■ Cumplimiento total

■ No cumple
■ Cumplimiento parcial
■ Cumplimiento total



Aplicación de los resultados

Esta herramienta permite dar a conocer a cada área, la percepción que tienen sus clientes del negocio lo que implica tomar una política de adecuación a sus necesidades y requerimientos y conlleva en la medida de lo posible a acciones correctivas y a ajustes de procedimientos.

Servicio de atención al cliente de ANCAP (call center)

El servicio de atención al cliente de ANCAP está operativo desde el día 26 de setiembre de 2006, en un período de prueba, hasta su lanzamiento oficial en 2008.

Este proyecto se está llevando a cabo, en el marco de acciones conjuntas con nuestro distribuidor DUCSA, quien cuenta con un moderno e importante call center.

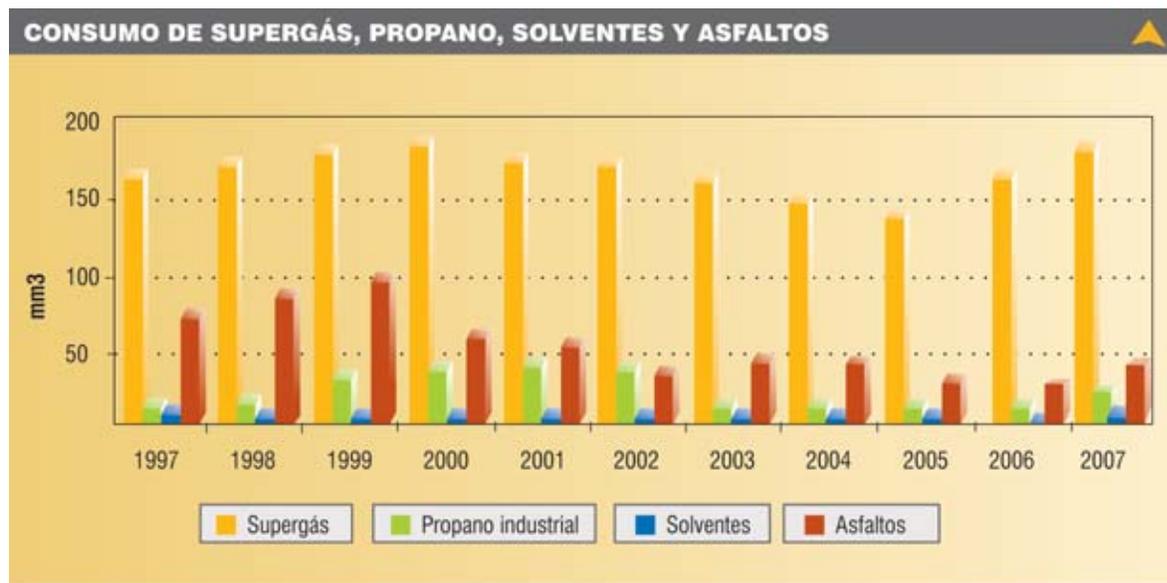
Metodología de trabajo

Se contrataron las instalaciones, tecnología y recursos humanos que ya disponía DUCSA, de manera de agilizar la puesta en marcha del servicio.

El apoyo de la División Sistemas, así como de los técnicos informáticos de DUCSA, ha sido fundamental para que este emprendimiento estuviera funcionando en un lapso de 6 meses en lo que a la tecnología se refiere.

En cuanto a la gestión, ANCAP desarrolló un software que facilita la búsqueda de información, que permite realizar seguimiento y controles, y que mejorará el servicio a medida que avance en el tiempo.

Se apunta a la sistematización de la información de manera de facilitar a los operadores el manejo de la misma.



La herramienta

El call center es una herramienta de marketing, basada en la gestión adecuada para mantener contacto con el cliente en forma masiva, con alta productividad, enfocada a la calidad y de bajo costo.

El cliente cuenta con una buena atención personalizada, obtiene lo deseado en muy poco tiempo, siguiendo las tendencias de servicio integral.

Capacitación

ANCAP no cuenta con la flexibilidad necesaria de contratación y adiestramiento ágil de los recursos humanos. DUCSA ofrece personal entrenado, responsable, que trabaja en un lugar adecuado y en forma independiente.

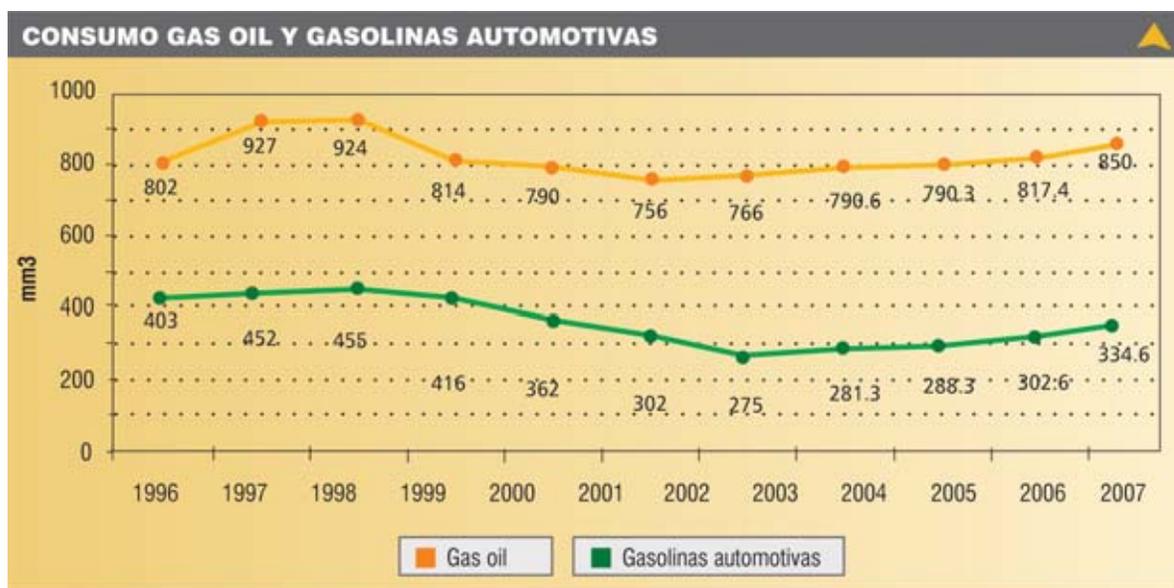
ANCAP lleva adelante la capacitación contando con programas que se actualizan permanentemente, de acuerdo a la dinámica de la empresa y de las consultas.

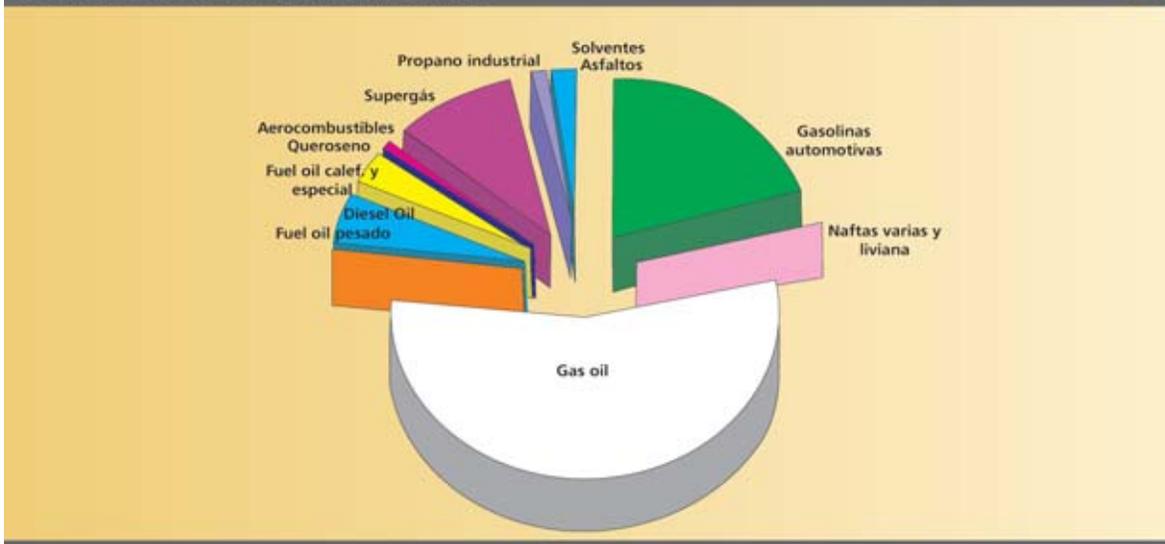


Tarjeta VISA-BROU-ANCAP Antecedentes

En el año 1999, ANCAP firmó con el BROU un convenio marco de coparticipación de marcas, para la emisión de una tarjeta de crédito orientada al consumidor minorista.

En el período que separa la emisión a la fecha, con excepción del lanzamiento, se han desarrollado acciones de bajo perfil, con una publicidad basada fundamentalmente en el boca a boca, que se traduce en 22.000 tarjetas regionales y más de 5.000 internacionales.





El mercado

El mercado de tarjetas ha venido creciendo a partir de la crisis del 2002. ANCAP como empresa no puede ser ajena a esta realidad y debe acompañar los cambios de mercado para no quedar fuera del mismo.

En el año 2007 se decidió impulsar dicho convenio, con el fin de ampliar la cartera de clientes, para lo cual se están analizando las posibles acciones.

Una comisión integrada por representantes de ANCAP y BROU ha realizado un análisis tendiente a desarrollar propuestas y posibles acciones de mejoramiento del sistema, así como de ampliación

del mercado de tarjeta-habientes, contando con el apoyo de los directorios de ambas empresas.

La tarjeta

La tarjeta brinda a los clientes innumerables beneficios. Se utiliza como cualquier tarjeta de crédito, por su respaldo VISA, cuenta con los premios y promociones que desarrolla VISA Internacional y además acumula puntaje pasible de ser canjeado por litros de nafta.

De las encuestas realizadas a los poseedores de tarjeta, se pudo comprobar que la tarjeta es apreciada por el cliente y que el valor percibido del premio la posiciona como la tarjeta que tiene el mejor sistema de puntaje-beneficio.



Refinería La Teja



Refinería La Teja

1.2 Gas natural

Gasoducto del Litoral S.A.

Este gasoducto transporta gas natural desde Colón en la República Argentina, hasta Paysandú.

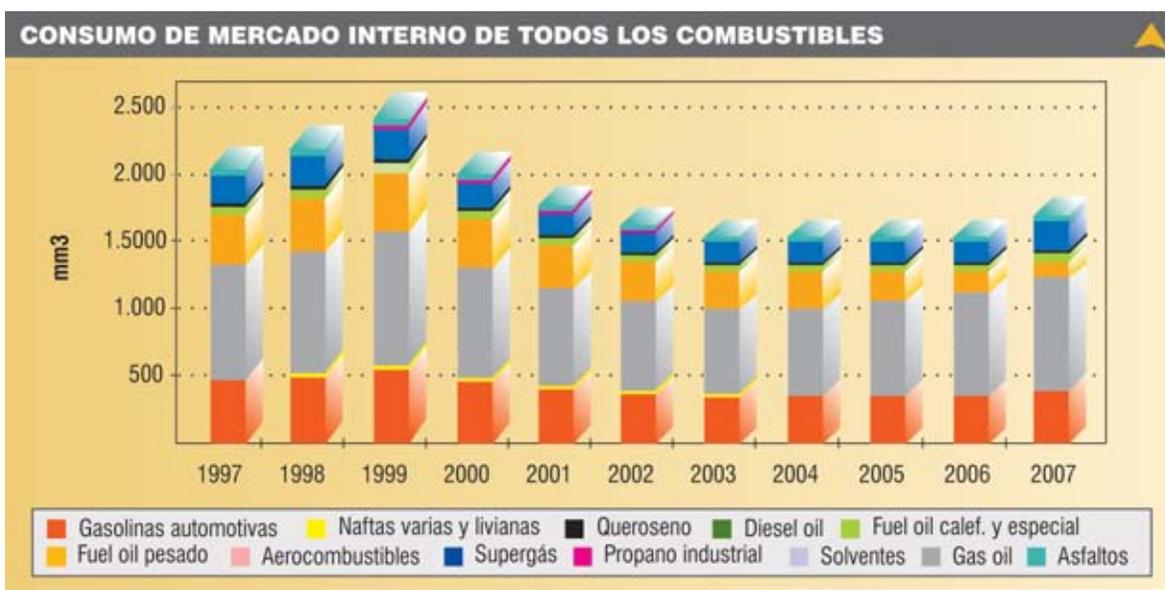
En el ejercicio 2007 el volumen de gas natural comercializado por dicho gasoducto fue 25:400.000 m³, de los cuales 2:000.000 corresponden a las necesidades de la distribuidora de gas por cañería (CONNECTA S.A.) y los 23:400.000 restantes a las industrias de Paysandú abastecidas directamente por ANCAP.

Este gasoducto es operado directamente por ANCAP y mantiene una operación ininterrumpida desde la fecha de su inauguración en octubre de 1998.

Adicionalmente ANCAP transportó 81:600.000 m³ de gas importado por la distribuidora Montevideo Gas S.A. para el abastecimiento de su área de concesión.

Restricciones

Se mantiene por parte de las autoridades argentinas la fuerte restricción a las exportaciones de gas natural y el faltante de capacidad de transporte en territorio argentino, por lo cual durante este ejercicio se ha visto severamente afectado el suministro a los clientes industriales. No obstante, el suministro estuvo garantizado en un 100% para la demanda prioritaria (residencias, comercios y mínimos técnicos de las industrias).



Gasoducto Cruz del Sur S.A.

Este gasoducto transporta gas natural argentino a los departamentos de la zona sur de país, Colonia, San José, Canelones y Montevideo.

En este ejercicio, el volumen de gas natural comercializado por ANCAP a través de este gasoducto fue de 31:600.000 m³, de los cuales correspondieron 21:900.000 m³ a clientes industriales abastecidos directamente por ANCAP y 9:700.000 a ventas de ANCAP a la distribuidora de gas natural Conecta S.A.

Gas natural licuado

Dadas las crecientes dificultades de suministro de gas natural argentino, ANCAP en conjunto con otras empresas públicas y privadas, inició estudios para la evaluación de la instalación de una planta regasificadora que permita contar con la alternativa de suministro de gas natural licuado.

Actividades vinculadas a Petrouuguay S.A.

ANCAP cuenta con el 96,74 % de las acciones de Petrouuguay S.A., empresa que se dedica a la exploración y explotación de hidrocarburos en el exterior.

Dentro de la actividad de comercialización de gas natural, en el año 2007 se exportó a Uruguay (ANCAP) un total de 54:500.000 m³ de gas natural originarios de la Cuenca Neuquina, provenientes de su propia producción y de contratos de abastecimiento con otros productores (Petrobras y Wintershall).

En agosto de 2007 se suscribió el Acuerdo con Productores de Gas Natural 2007-2011 con la Secretaría de Energía de la República Argentina, por el cual los productores firmantes se comprometen a poner a disposición de los consumidores de gas que integran la demanda del acuerdo los volúmenes diarios que mensualmente informa la Secretaría de Energía, obteniendo autorización para exportar gas natural propio o adquirido.

Participación en CONECTA S.A.

ANCAP tiene una participación accionaria en CONECTA S.A. del 45%, el otro 55 % pertenece a Petrobrás, quien a su vez es el operador de la empresa.

Su actividad principal es la distribución de gas por cañería en la República Oriental del Uruguay, con excepción del departamento de Montevideo. Esta actividad se desarrolla en el marco de una concesión otorgada por el Ministerio de Industria, Energía y Minería por un plazo de 30 años a partir de noviembre de 2002.

Como ha ocurrido con ANCAP, CONECTA S.A. ha visto disminuidas sus ventas como resultado de las restricciones de gas y transporte impuestas por las autoridades argentinas, no pudiendo satisfacer totalmente la demanda del mercado de grandes consumidores

Participación en Gasoducto Cruz del Sur S.A.

ANCAP tiene una participación accionaria en Gasoducto Cruz del Sur S.A. del 20%, perteneciendo el resto de las acciones a British Gas, 40%, quien actúa como operador de la empresa, Pan American Energy, 30% y Wintershall 10%.

Su actividad principal es el transporte de gas natural. Esta actividad se desarrolla en el marco de una concesión otorgada por el Ministerio de Industria, Energía y Minería por un plazo de 30 años, a partir de noviembre de 2002.



Surtidor 1935

1.3 Exploración y producción

La gerencia de Exploración y Producción está altamente integrada a otras unidades de negocios de la empresa, diseñando y ejecutando proyectos tendientes a la explotación de recursos energéticos en el país y el exterior, brindando servicios geocientíficos y apoyando otras áreas de la actividad industrial de la empresa.

En su órbita se desarrollan actividades tales como los proyectos de exploración y producción de hidrocarburos en Uruguay y en el exterior. También se realiza la prospección y exploración de recursos minerales para el suministro de materias primas para la industria del cemento.

Se ha puesto en marcha una política activa de fortalecimiento en recursos humanos y equipamiento. En esa línea fueron seleccionados y contratados ingenieros y geólogos con el objetivo de conformar un grupo de trabajo para estudios integrados de exploración y producción. Del mismo modo, se organizaron cursos de especialización vinculados a la ingeniería y geología del petróleo con docentes

nacionales y extranjeros, mediante un acuerdo con la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República. Su entrenamiento también comprendió estadías de trabajo y participación activa en proyectos con empresas asociadas.

1.4 Exploración de hidrocarburos en Uruguay

Con el propósito de incrementar el conocimiento sobre las cuencas, atenuar el riesgo exploratorio y promover las oportunidades de negocio en el upstream de Uruguay, se concretaron actividades de exploración y se planificaron estrategias de promoción de las cuencas costa afuera del país.

El plan estratégico apunta a atraer la mayor cantidad de empresas calificadas para incentivar la inversión en las cuencas costa afuera, a través de una sociedad con ANCAP y eventualmente la producción de estos recursos. Se dirige a proyectos de inversión que permitan aplicar la tecnología y recursos adecuados. Esta estrategia no está vinculada solamente a las cuencas costa afuera, ya que no se descarta la exploración en áreas onshore.



Operarios - Refinería La Teja

La contratación de la empresa noruega Wavefield Inseis ASA bajo la modalidad multi-cliente, permitió la ejecución de un levantamiento geofísico regional en la plataforma continental uruguaya, comprendiendo la adquisición de 7.000 km de datos sísmicos 2D, gravimetría y magnetometría. Esta información cubre las cuencas de Punta del Este y de Pelotas en la plataforma continental uruguaya, con profundidades de agua entre los 20 y 2.500 metros.

La fase de adquisición, que se realizó con el buque Bergen Surveyor utilizando elevados estándares de calidad en equipamiento y parámetros de adquisición, culminó en diciembre dando paso a la fase de procesamiento. La interpretación preliminar de esta información ha derivado en la decisión de complementar la información obtenida, a través de un levantamiento de semi-detalle en la cuenca Punta del Este, con la adquisición de 2.500 km de sísmica 2D adicionales.

Los informes técnicos y material científico de divulgación que reflejan los conocimientos actualizados sobre el sistema petrolífero de nuestras cuencas offshore, junto con material vinculado a fuentes energéticas alternativas, fueron presentadas en distintos ámbitos científicos e institucionales, para fortalecer el intercambio y estimular la participación del sector académico en la investigación en estas áreas, en conformidad con la estrategia de difusión y promoción del Uruguay para la inversión en exploración de hidrocarburos.

Vinculado al acuerdo establecido en 2006 con la empresa Petrobrás para el estudio conjunto de las cuencas Punta del Este y Pelotas, se recibió un informe preliminar donde se evaluaron las condiciones petrológicas mediante secciones delgadas y difracción de rayos X. El estudio fue realizado por especialistas geólogos y geofísicos de la fundación Gorceux de la Universidad de Ouro Preto, Brasil. Las secciones delgadas intentan definir características petrofísicas y el origen de la roca y la DFX procuran discernir su procedencia. Se realizó además la re-interpretación de secciones sísmicas que forman parte de la base de información de ANCAP.

1.5 Participación en la exploración y explotación de hidrocarburos en el exterior

Petrouuguay S.A. Exploración y producción en la República Argentina

Las actividades de Petrouuguay S.A. en la República Argentina se han consolidado con el objetivo de capitalizar las reservas existentes y desarrollar proyectos de exploración para obtener nuevas reservas.

Esto supone incorporar reservas para necesidades de ANCAP a todo nivel, lo que representa un beneficio para el país en la medida que se obtiene seguridad en el suministro y ventajas de precios, en tanto las políticas y situación de consumo en la República Argentina lo permitan. Es en este sentido, una actividad integrada con el área de negocio de Gas Natural para lograr un suministro seguro y que permita obtener precios beneficiosos para la población de nuestro país.

Petrouuguay S.A. cuenta con distintas unidades de negocio; las actividades de exploración y producción de gas y petróleo, la comercialización de gas y petróleo en el mercado local, la exportación de gas natural a Uruguay y el transporte por gasoducto. En cuanto a la primera, Petrouuguay S.A. conforma Unidades Transitorias de Empresa (UTE's) con Petrobras Energía S.A. en el área Aguada de la Arena, con Tecpetrol S.A. en las áreas Tres Nidos y Caracol Norte, todas ellas ubicadas en la cuenca Neuquina y con Repsol-YPF S.A., Enarsa y Petrobras Energía S.A. en la cuenca del Colorado Marina.

Se continuó con las actividades de explotación en el área Aguada de la Arena y con tareas exploratorias en las áreas Tres Nidos y Caracol Norte. Asimismo, fueron ejecutadas las actividades de exploración planificadas en los bloques de la cuenca del Colorado Marina.

Durante el año se negoció con Petrolera Entre Lomas S.A la cesión del área Bajada del Palo, la cual se concretó el 1° de setiembre y por la cual Petrouuguay S.A. recibió un precio de venta de US\$ 6:360.000. El valor contable del activo al comienzo del proceso de venta era aproximadamente de US\$ 4:000.000.

En el área Aguada de la Arena, Petrouuguay S.A. participa con el 20%. Se registró una operación normal durante el período y los datos de producción de gas natural y de petróleo, así como de reservas, se presentan en el siguiente cuadro:

	Reservas al 31/12/06	Produccion	Aumento /disminución de Reservas	Reservas al 31/12/07
Gas natural	705:000.000	50:000.000	- 40:500.000	614:500.000
Petróleo	30.200	2.341	3.465	31.321
Todos los valores en m3				

A principio de este año se completó el levantamiento sísmico 3D planificado para las áreas de Colorado Marina en exploración, donde Petrouuguay S.A. participa con el 7,69%. Con estos resultados se firmó el Joint Operating Agreement (JOA) con Repsol-YPF S.A., Enarsa y Petrobras Energía S.A., para el área E1 en la cuenca del Colorado Marina a efectos de terminar la interpretación de la sísmica 3D, definir la ubicación de la perforación exploratoria y concretar su perforación.

Proyecto Orinoco Magna Reserva

Se intervino activamente en los trabajos de evaluación y certificación de reservas en el bloque Ayacucho 6 de la Faja Petrolífera del Orinoco en Venezuela, conjuntamente con técnicos de PDVSA (República Bolivariana de Venezuela) y ENARSA (República Argentina), además de brindar asistencia en estudios geológicos de carácter regional de

interés para todo el proyecto, en el marco del Memorando de Entendimiento firmado en el año 2006 con PDVSA.

Esta experiencia permite el intercambio con especialistas de elevada calidad y reconocimiento en la región, dar apoyo en distintas disciplinas y participar activamente en uno de los proyectos de exploración más importantes que se desarrollan actualmente en el mundo.

El grupo técnico culminó con la fase uno de evaluación preliminar de reservas y se inició la fase dos, consistente en la obtención de datos exploratorios complementarios a través de la perforación de pozos estratigráficos con sus correspondientes registros, toma de muestras y ensayos. La fase tres, correspondiente al procesamiento e interpretación de estos nuevos datos, permitirán actualizar el modelo geológico y geofísico, caracterizar y definir la continuidad lateral y extensión areal de los reservorios prospectivos, así como la caracterización de los fluidos de los yacimientos.

Una vez finalizada la fase cuatro, certificación de reservas del bloque, se prevé encarar el estudio de las condiciones técnicas y económicas que permitan la viabilidad del proyecto con el fin de integrarlo al proceso de planificación estratégica de la empresa.



1.6 Fuentes energéticas alternativas

Se ha avanzado en la investigación de otras fuentes energéticas alternativas autóctonas para su exploración y eventual explotación, como son los hidratos de gas y lutitas pirobituminosas.

Para la promoción, difusión de los avances y conocimiento en estos temas, se ha participado en diversos eventos académicos e institucionales. Además se realizaron contactos con especialistas internacionales en estos recursos para el intercambio de datos técnicos de diferentes aspectos.

La empresa Ceneste S.A. resultó seleccionada en el llamado de interés realizado en el año 2006 para la participación de empresas privadas en actividades relacionadas a la exploración y eventual explotación de las lutitas pirobituminosas. En octubre se firmó una carta intención para concretar trabajos técnicos en conjunto con la empresa, en la cual el mayor aporte de ANCAP es facilitar el acceso a la información sobre el tema, así como la colaboración de sus técnicos.

Se brindó información y apoyo técnico a la Dirección Nacional de Energía y Tecnología Nuclear que permitió la publicación de un informe sobre las lutitas pirobituminosas como fuente de energía, con vistas a la posibilidad de estudiar la instalación de una planta piloto experimental de generación termoeléctrica a partir de este recurso.

Vinculado a lo anterior, se está llevando a cabo una etapa de apoyo y orientación a estudiantes del Instituto de Ingeniería Química de la Facultad de Ingeniería en la realización de un estudio académico con carácter de proyecto industrial también para el uso de lutitas pirobituminosas como fuente directa de energía.

En materia de hidratos de gas, se realizaron contactos con especialistas para realizar un estudio profundo del ambiente en el cual ocurren los hidratos con la expectativa de poder obtener datos directos y con el objetivo es desarrollar conocimiento en esta materia promisorio y consolidar una posición destacada en la región.

Se trabaja para la promoción de nuevos negocios tales como el análisis de mercado y comercialización del petcoke como combustible con destino principalmente a plantas de producción de cemento.

Se está comenzando a delinear una estrategia de investigación para evaluar la ocurrencia y potencialidad del carbón y uranio como fuentes energéticas alternativas.

1.7 Recursos minerales energéticos fósiles

Teniendo en cuenta la competencia legal de ANCAP sobre la exploración y desarrollo de todos los recursos carbonosos del país, se realizaron nuevos trabajos sobre los esquistos bituminosos con importantes reservas probadas en los departamentos de Cerro Largo y Rivera.

Estos estudios geológicos e industriales se relacionan con la caracterización de reservas probadas y su eventual desarrollo en las diferentes regiones geográficas y la prefactibilidad técnica y económica para su eventual uso como materia prima para la generación térmica. Estas diferentes líneas de estudios se vienen realizando a partir de objetivos definidos por ANCAP, así como trabajos conjuntos con técnicos de la Dirección Nacional de Energía, Minería y Tecnología Nuclear y de empresas privadas interesadas en desarrollar estos recursos fósiles.



1.8 Materias primas para la industria del cemento

Se continuó trabajando a nivel conceptual, estratégico y técnico operativo en la selección de las áreas de interés prospectivo, en las actividades y programas de exploración y en el estudio de diversos recursos para nuevas tecnologías de la industria cementera y otras alternativas de desarrollo para diferentes fines industriales del país y la región.

También se realizó la solicitud y gestión de todos los pedimentos mineros y todos los trabajos geológico exploratorios que sustentan las referidas actividades en ANCAP y para las direcciones gubernamentales y empresas controladas o asociadas, tales como Pamacor S.A. y Cementos del Plata S.A.

A partir de una campaña de prospección y geología conceptual y de previsión exploratoria de recursos minerales industriales se descubrieron importantes reservas calcáreas probada en los departamento de Paysandú y Treinta y Tres, los dos grandes polos y regiones cementeras y mineras de mayor significación e importancia del país y de la región del Plata.

Se siguen estudiando, comprobando y orientando el desarrollo de otras reservas de minerales industriales de alto valor para el insumo de la industria cementera tales como los yacimientos de hierro, arcilla caolinítica y otros recursos actualmente en estudio geológico conceptual.

1.9 Otras actividades

En este año se continuó el trabajo de consultoría y asistencia técnica a diversos organismos gubernamentales y en la Comisión Asesora del Poder Ejecutivo para el establecimiento del límite exterior de la plataforma continental y en la Comisión Técnica dependiente de la misma.

Se realizó seguimiento y control de calidad de las fases de procesamiento e interpretación de datos sísmicos adquiridos por la Armada Nacional en acuerdo con el Instituto Federal para Geociencias y Recursos Naturales, con sede en Alemania (BGR). La información proporcionada por este estudio y datos aportados por ANCAP permitirán la elaboración del informe y la argumentación técnica para la extensión del límite exterior marítimo del territorio nacional.



ANCAP

MEMORIA Y BALANCE 2007

2. Pórtland

- 2.1 Consideraciones generales
- 2.2 Comercialización
- 2.3 Producción



Pórtland



Pórtland

2.1 Consideraciones generales

El mercado uruguayo del cemento continuó incrementando su volumen en el año 2007 siguiendo la tendencia de los últimos cuatro años. Este crecimiento consolida la recuperación de este mercado, luego del período recesivo que se dio desde el año 1999 hasta el año 2003. Las ventas de ANCAP en el mercado interno crecieron a igual ritmo que el mercado total.

Continuó este año la corriente exportadora de cementos ANCAP hacia los países limítrofes.

Se ha mantenido sin observaciones, la certificación de calidad UNIT, a través del cumplimiento de las respectivas normas para los tres tipos de cementos que elabora la División.

En el marco del proceso de planificación estratégica general de ANCAP, se definió el plan estratégico para el negocio pórtland para los próximos años, teniendo por objetivo el desarrollo de este negocio, a través de una ampliación y modernización industrial, así como de una reorganización y desarrollo comercial.

En dicho marco, se ha puesto en marcha un plan de inversiones para las tres plantas de la División Pórtland, con el objetivo de mejorar la eficiencia productiva, la calidad de servicio y el cuidado del medio ambiente.

2.2 Comercialización

La comercialización de los productos continúa siendo realizada por Cementos del Plata S.A. Esta empresa cuenta con certificación en Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2000. Los organismos certificadores son UNIT (Uruguay) y AENOR (España), lo que le da vigencia nacional e internacional a dicha certificación. De este modo, los cementos ANCAP cuentan con esta certificación en su comercialización, además de las certificaciones para sus productos.

En negociaciones realizadas sobre fines del año 2007 y que se formalizaron el 9 de enero de 2008 y de acuerdo a lo determinado en el plan estratégico en cuanto a reorganización y desarrollo comercial, Cementos del Plata S.A. cambió su composición accionaria, pasando ANCAP a tener el 95% de las acciones y Loma Negra el 5% restante. A su vez ANCAP asumió el control de la gestión de la empresa y como consecuencia, de la comercialización de sus cementos.

En el marco de esas negociaciones y a efectos de lograr el desarrollo comercial a nivel regional de su negocio del cemento, ANCAP y Loma Negra firmaron un Contrato de Exportación y Distribución, a través del cual ANCAP exportará a Argentina un importante volumen de toneladas de cemento y clinker en el periodo 2008-2023.

ANCAP es un actor principal en el mercado uruguayo, con una participación que alcanza casi a la mitad de las ventas internas del cemento en el país.

Las ventas de ANCAP totalizaron 381.148 toneladas de cementos, el 78% de las mismas dirigidas al mercado interno y el 22% a la exportación.

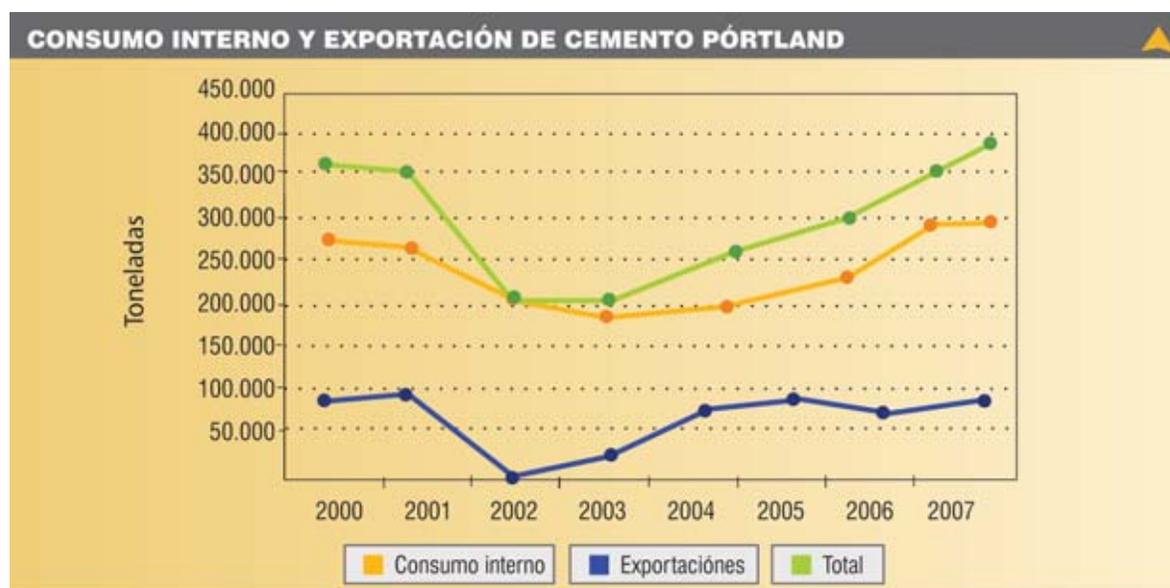
Las 296.944 toneladas de cementos vendidas por ANCAP en el mercado interno uruguayo, muestran un incremento del orden del 2% con relación al año 2006. Sin embargo, si no incluyéramos en las ventas de estos dos años el suministro de cemento granel destinado a la obra de Botnia, el incremento sería de 13%.

Sin embargo, si comparamos las ventas de productos ANCAP del año 2007 con las de 1998, a pesar de la tendencia favorable que muestra la recuperación de la industria, se percibe que las ventas del 2007 siguen siendo aún un 21% menores que las de aquel año, en el que se registró el máximo nivel de ventas.

Se realizaron exportaciones por un total de 84.204 toneladas de cementos. Aproximadamente el 70% del total de estas exportaciones tuvieron como destino la Argentina y el 30% restante fueron canalizadas al mercado de Brasil.

CONSUMO INTERNO Y EXPORTACIÓN DE CEMENTO PORTLAND (t)								
ANCAP	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Ventas plaza	262.033	248.857	190.413	174.209	201.743	228.952	290.621	296.944
Exportaciones	93.053	101.553	1.491	21.996	60.614	75.737	69.747	84.204
TOTAL	355.086	350.410	191.904	196.205	262.357	304.689	360.368	381.148

(incluye zona franca)



2.3 Producción

Planta Minas

La producción de cementos en esta planta durante el año 2007 alcanzó las 193.683 toneladas, lo que equivale a la utilización del 81% de la capacidad instalada.

La producción de clinker fue de 161.530 toneladas, lo que equivale a la utilización del 72% de la capacidad instalada.

La utilización de calizas con destino a la producción de cementos fue de 274.350 toneladas.

La extracción de calizas fue de 206.235 toneladas, provenientes principalmente del yacimiento No. 1, La Plata, correspondiendo a esta cantera próxima a la fábrica el 59 % del total de caliza utilizada. Se extrajo del yacimiento Molles de Aiguá un 20,5% y del yacimiento No. 5 un 0,5%. La explotación de los yacimientos mencionados, que son propiedad de ANCAP, continúa siendo contratada con terceros.

La necesidad de caliza adicional fue cubierta con el acopio de fábrica hasta totalizar un 20%.

La expedición de cementos desde esta planta fue de 189.930 toneladas, de las cuales el 67% tuvieron como destino Planta Manga, para su posterior venta desde allí y el resto se destinó a las ventas del mercado local en un 23% y a la exportación en un 10%.

Reservas calcáreas

Durante el año 2007 se culminó la exploración del yacimiento Cerro de Méndez en el Departamento de Treinta y Tres, en el que se realizó una campaña de perforaciones que permitió determinar un importante volumen de reservas probadas y probables de caliza. Se continuó la explotación de yacimiento N° 1 y yacimiento Molles de Aiguá que abastecieron mayoritariamente de materia prima a la planta.

Simultáneamente, después de muchos años de inactividad, se retomó la explotación del yacimiento Puntas de Pan de Azúcar en forma minoritaria, con el cometido de lograr un volumen mínimo de extracción anual que permita mantener activa la mina.

CONSUMO DE MATERIA PRIMA								
	Minas							
Producto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Caliza	285.762	341.051	287.838	197.047	177.683	236.532	282.116	274.350
Mineral de hierro	3.486	5.577	5.554	3.645	3.073	4.516	5.516	6.597
Yeso	8.245	9.041	7.216	4.046	3.547	6.447	7.825	7.982

CONSUMO DE MATERIA PRIMA								
	Paysandú							
Producto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Caliza	357.377	265.806	75.536	178.854	298.688	290.320	261.894	278.289
Mineral de hierro				49		3.948	2.042	4.585
Yeso	6.709	6.539	1.617	3.938	6.338	7.488	6.476	7.232
Marga	9.425	1.022						
Laminillo de hierro	1.616	1.381	811	153	4.907	1.489	2.034	26
Bauxita	560		146	153	2.360	2.296		47
Arcilla	16.125	14.519	4.044	9.246	7.869	12.024	15.219	16.977



Cantera de Pórtland - Lavalleja

Proceso

En referencia en particular al uso de la energía térmica se continuó utilizando la cáscara de arroz como combustible alternativo y se complementó con la quema de aserrín en pellets y briquetas aunque en forma muy discontinua por dificultades en el abastecimiento.

Dentro del programa implementado con el área de Combustibles y Lubricantes se continuó con la quema de aceite usado recolectado en las estaciones de servicio de ANCAP. La remisión del mismo hacia nuestra planta también se produjo en forma discontinua.

Entre setiembre y octubre se realizaron pruebas auspiciosas con una pequeña partida de carbón vegetal, para estudiar la viabilidad de quemarlo en nuestros hornos. En función de ello, se tramitó la

adquisición de una partida más grande para hacer pruebas de mayor duración.

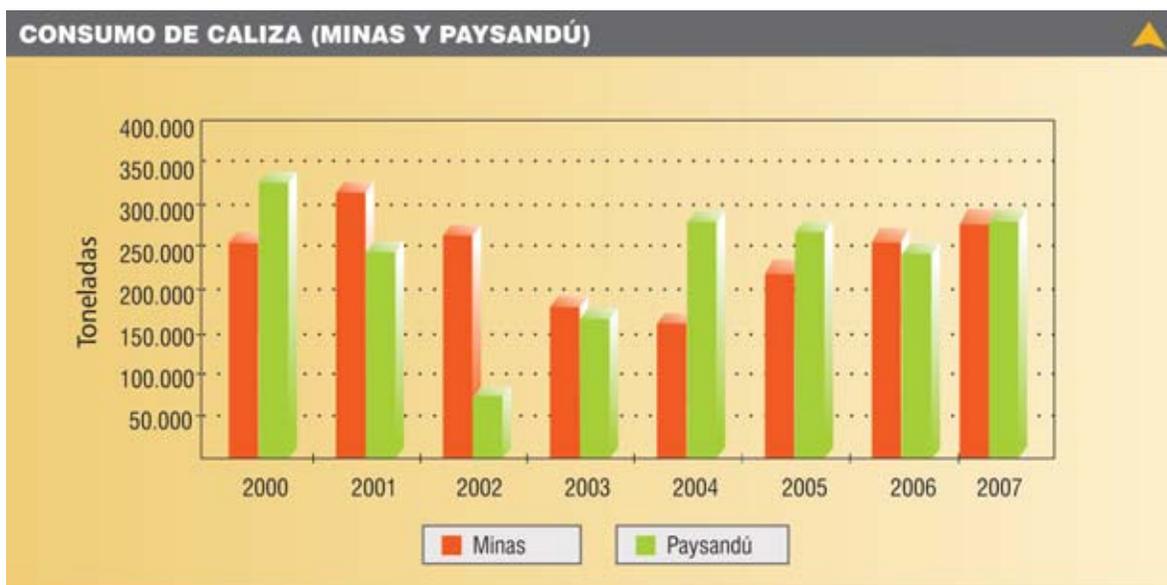
Bajo la supervisión de la Unidad Negocios Energéticos se realizó la instalación de un sistema para el almacenamiento, bombeo y quemado de los residuos de fondos de tanque provenientes de planta La Teja. Ello permitirá realizar un importante ahorro energético. El mismo comenzó a operar en forma experimental en el mes de diciembre.

Se contrató los servicios de la firma FLSmith S.A. para evaluar la posibilidad de utilizar carbón de petróleo con alto contenido de azufre como combustible en los hornos.

La conclusión es que es factible su quemado, bajo condiciones muy estrictas de operación y con una mejora sustancial en los sistemas de control. Estos estudios se usarán como referencia para el cambio de matriz energética en nuestra planta.

Fábrica de Pórtland - Lavalleja





Medio ambiente

Con fecha 13 de febrero de 2007 la Dirección Nacional de Medio ambiente (DINAMA), aprobó el proyecto de ingeniería de tratamiento de efluentes líquidos residuales industriales para nuestra planta.

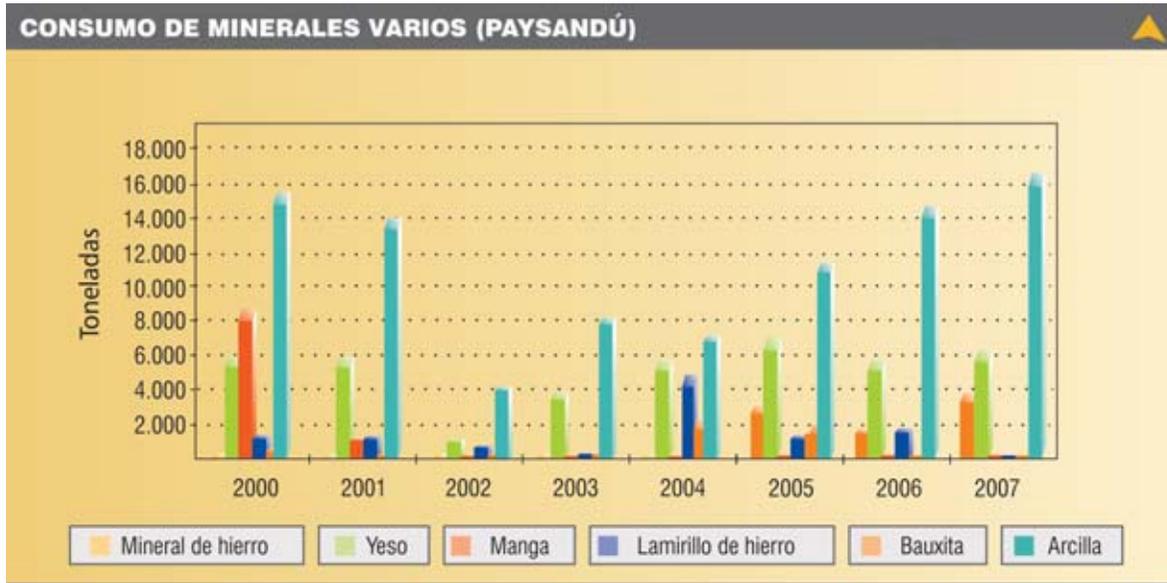
Planta Paysandú

En este año la producción de cementos en planta Paysandú alcanzó las 192.215 toneladas correspondientes al 66 % de la capacidad instalada, mientras que la producción de clinker fue de 173.747 toneladas, 64 % de la capacidad.

Productos y calidad

Durante este ejercicio se realizaron las auditorias mensuales de la UNIT y se mantuvo sin observaciones la certificación de calidad de todos los productos que se elaboran en planta Minas.





La producción de cementos se incrementó en un 15 % respecto a la del ejercicio 2006 reflejando una mayor expedición. La exportación creció un 10 % y si bien la venta local cayó como consecuencia de la finalización de la obra en la planta de celulosa de Botnia, la transferencia de cemento a planta Manga debió aumentar más de cinco veces con relación al año anterior para hacer frente a las solicitudes de dicha planta.

El horno N° 2 produjo 146.785 toneladas de clinker, con un rendimiento promedio de 592 toneladas/día, lo que equivale a 118 % de su capacidad nominal, mientras que el horno N° 1 elaboró 26.962 toneladas, alcanzando un rendimiento medio de 382 toneladas/día. El consumo específico de energía térmica fue de 926 kcal/kg en horno No.2 y 1.010 kcal/kg en el horno No. 1.

PRODUCCIÓN DE CEMENTO PORTLAND POR PLANTA (t)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Minas	178.098	192.831	151.016	80.311	74.932	125.295	166.185	155.471
Paysandú	169.253	155.598	42.064	113.126	193.288	184.029	154.241	176.079



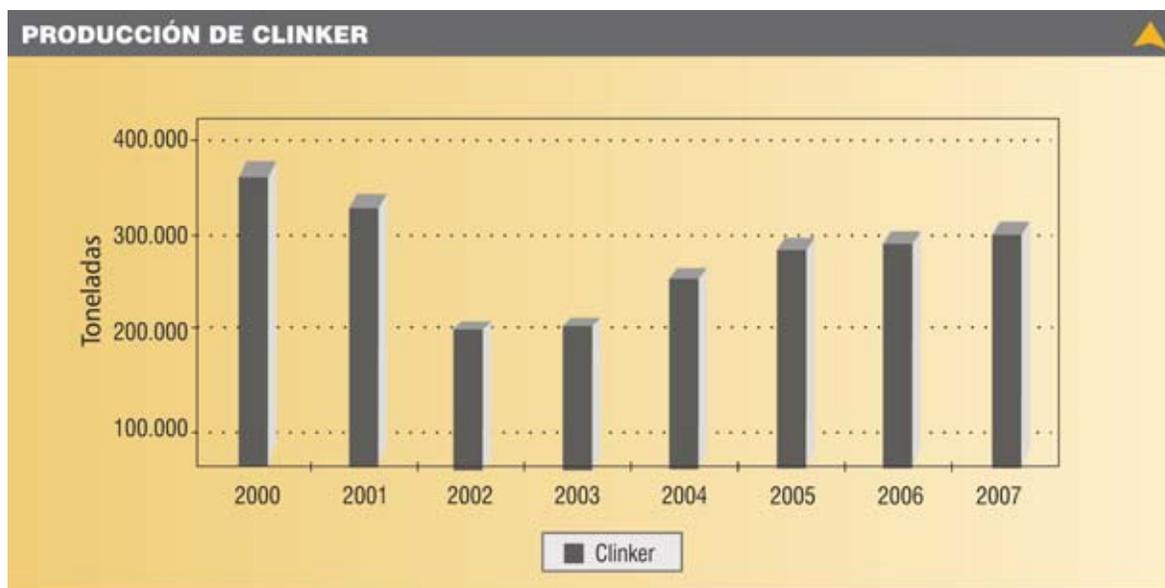


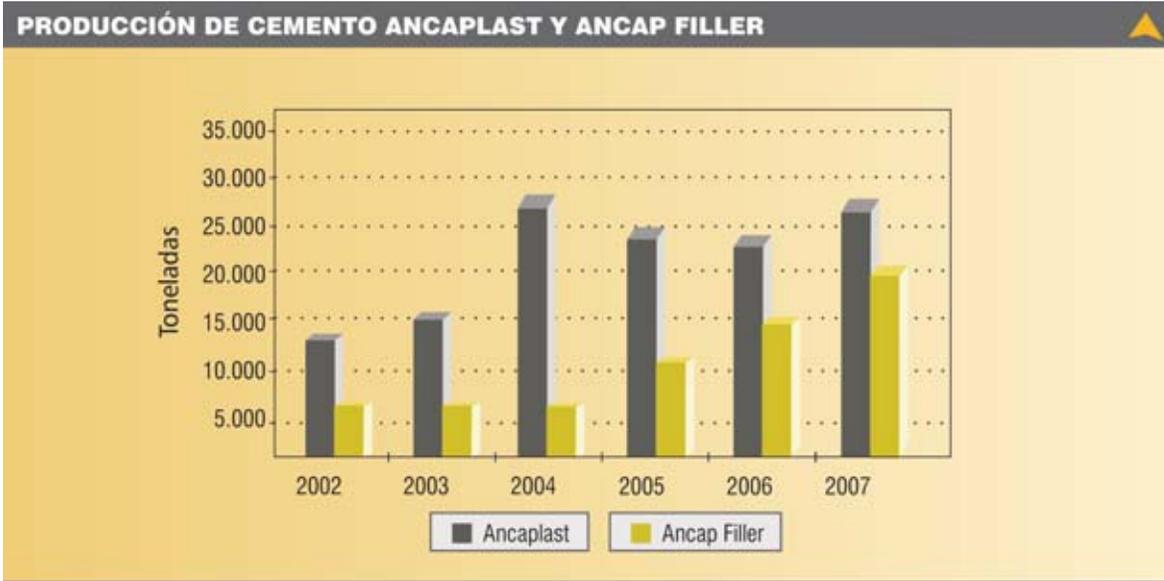
Operarios fábrica de pórtland - 1955

Se utilizó como combustible principal en ambos hornos el gas natural, cuyo suministro se vio restringido durante la mayor parte del ejercicio, repitiéndose la situación observada desde 2005, que

obliga a operar con una sola línea de producción dándose prioridad a la marcha del horno N° 2 debido a su mayor eficiencia.

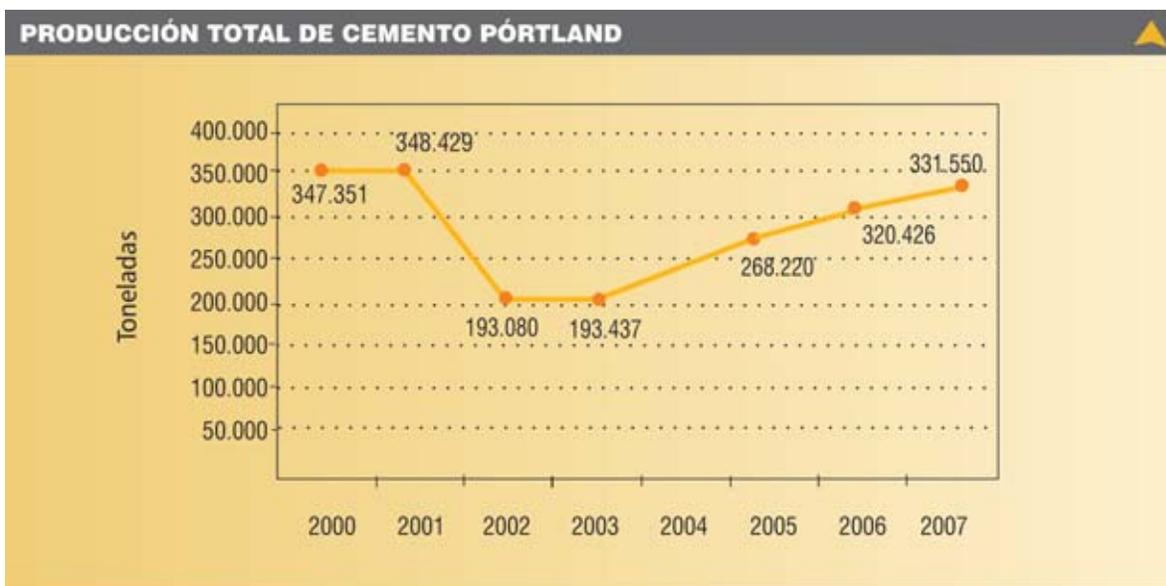
OTRAS PRODUCCIONES (t)								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Clinker	393.446	365.504	223.820	226.666	278.250	319.135	327.249	335.277
Ancaplast	32.632	42.548	16.495	17.870	30.786	28.078	27.248	29.902
Ancap Filler	2.145	4.382	9.883	9.588	9.880	15.594	18.042	24.445





El consumo específico de energía térmica medio en ambos hornos fue de 940 kcal/kg de clinker, con un aporte de 88 % de gas natural, 11 % de fuel oil y 1 % de cáscara de arroz. El fuel oil fue utilizado mayormente en el horno No. 1 durante los meses de agosto y setiembre al experimentarse el corte total del suministro de gas.

La expedición de cementos (normal y de albañilería) se distribuyó hacia tres destinos: exportación, 33 %, venta local, 29 % y transferencia a planta Manga, 38 %.





Cantera - Lavalleja



Planta Pórtland - Paysandú

Continuó la extracción de piedra caliza de los permisos mineros vigentes en la zona del Río Queguay, concesión Vichadero y concesión Queguay y se emplearon adicionalmente materiales fundentes, aportadores de aluminio y hierro adquiridos a terceros (arcillas de Durazno y mineral de hierro de Florida).

Se destaca en el ejercicio 2007 la continuación de las obras destinadas a implementar la ampliación de capacidad del horno No. 2. La firma adjudicataria del trabajo, consorcio Paysandú, llevó a cabo la

fabricación de piezas en el plazo previsto para ello, culminando a fin de año con su ejecución y se programó el comienzo del montaje para enero de 2008.

En el tramo final del período se emprendió la tarea de implantar un sistema de aseguramiento de la calidad para la planta, con la colaboración de la Gerencia de Medio Ambiente, Calidad y Seguridad. Esto es requisito imprescindible para satisfacer la Norma IRAM correspondiente a los cementos que se comercializan en la República Argentina.



ANCAP **MEMORIA Y BALANCE 2007**

3. Información general

- 3.1 Sociedades vinculadas
- 3.2 Medio ambiente, seguridad industrial y gestión de calidad
- 3.3 Organización y recursos humanos
- 3.4 Sistemas de información
- 3.5 Proyecto de planificación estratégica
- 3.6 Comunicaciones



Información general



Información general

3.1 Sociedades vinculadas

Desde el año 1991 ANCAP participa en sociedades anónimas, con el fin de lograr una mayor integración en el negocio de los hidrocarburos a través de actividades de prospección y distribución de combustibles líquidos tanto a nivel nacional como internacional. Asimismo ha incrementado su participación en actividades no monopólicas en el mercado interno como ser la comercialización de cementos y producción y comercialización de alcoholes y bebidas alcohólicas

Al cierre del ejercicio 2007, ANCAP participó directa o indirectamente en las siguientes sociedades:

EMPRESA	PORCENTAJE de PARTICIPACIÓN	
PETROURUGUAY S.A.	ANCAP 96,74% Indirecta a través de ANC SOL 3,00%	C.N.D. 0,26%
CARBOCLOR S.A.	Indirecta a través de ANC SOL S.A. (SAFI) 74,26% PETROURUGUAY S.A. 0,0030713%	Accionistas minoritarios 25,7369287%
PETROLERA DEL CONOSUR S.A.	Indirecta a través de ANC SOL S.A. (SAFI) 46,0881209% PETROURUGUAY S.A. 0,0176924%	PDVSA Argentina S.A. 46,1058133% Accionistas minoritarios 7,7883734%
ANC SOL S.A. (SAFI)	ANCAP 100%	
GASODUCTO CRUZ DEL SUR S.A.	ANCAP Accionista Serie C 20%	British Gas Accionista Serie A 40% Pan American Energy Accionista Serie B 30% Wintershall Accionista Serie B 10%
CONECTA S.A.	ANCAP Accionista Serie C 45%	Petrobrás 55%
GAS URUGUAY S.A.	ANCAP Accionista Serie A 40%	Acodike Supergás S.A. Accionista Serie B 30% Riogás S.A. Accionista Serie B 30%
ALCOHOLES DEL URUGUAY S.A.	ANCAP 90%	PDVSA Uruguay 10%
CEMENTOS DEL PLATA S.A.	ANCAP 55%	Loma Negra C.I.A.S.A. 45%
D.U.C.S.A.	ANCAP 99% Indirecta a través de PETROURUGUAY 1%	
CABA S.A.	ANCAP 100%	
PAMACOR S.A.	ANCAP 99% Indirecta a través de CEMENTOS DEL PLATA 1%	
CONSORCIO MINERO DEL URUGUAY	Indirecta a través de PAMACOR 100%	
CELEMYR S.A.	Indirecta a través de DUCSA 100%	
INTERNIR S.A. (ex-ABANSOL S.A.)	Indirecta a través de DUCSA 100%	
DICON S.A.	Indirecta a través de DUCSA = 0,4% CELEMYR = 99,6%	
AGRO ALUR S.A.		100% de ALUR

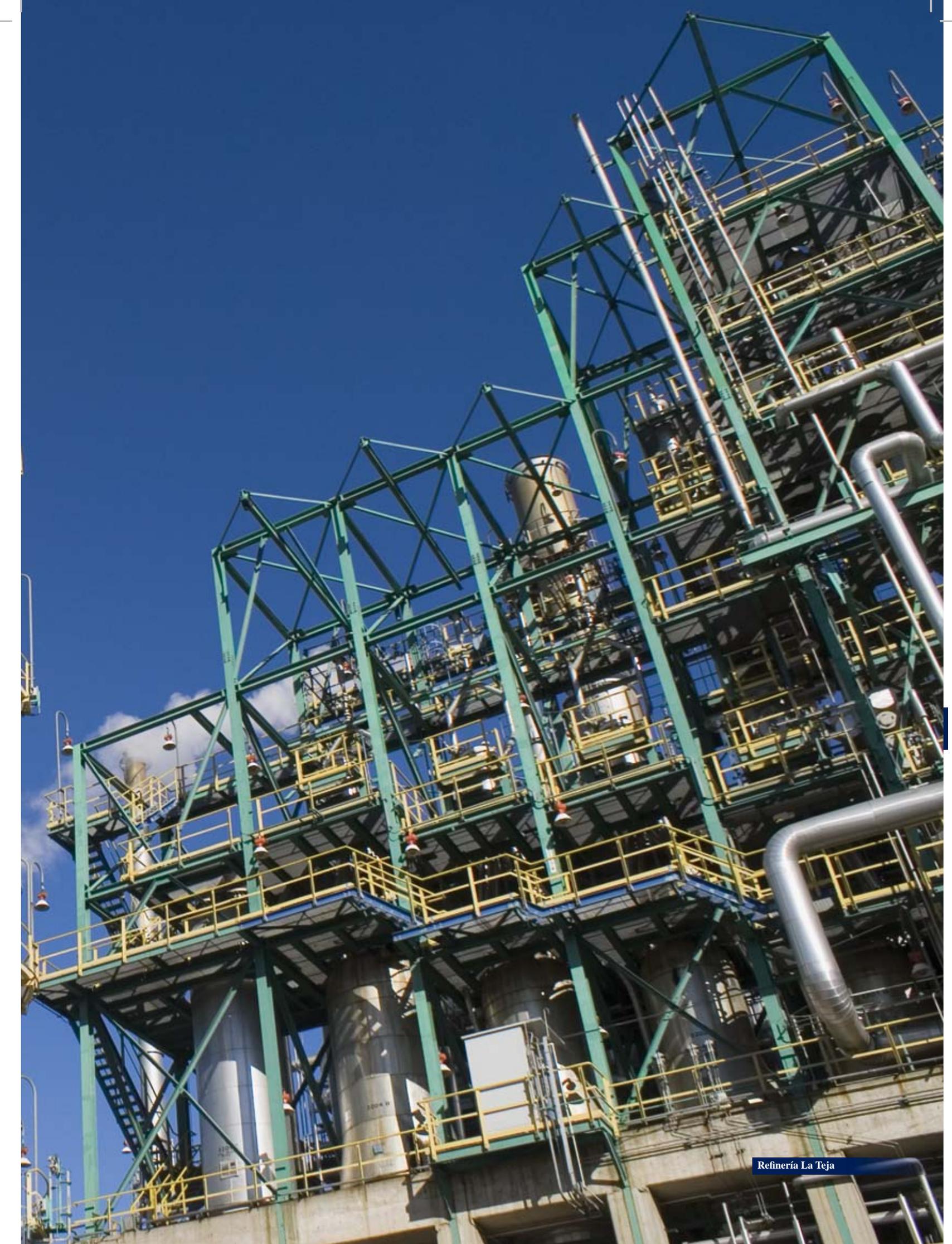
3.2 Medio ambiente, seguridad industrial y gestión de calidad

En cuanto al medio ambiente continuó con la implementación del plan de trabajo iniciado en el año 2006, destacando como aspectos fundamentales:

- Finalización de las evaluaciones ambientales en cada una de las plantas de ANCAP, así como seguimiento e implementación de recomendaciones surgidas de las mismas
- Concreción de avances en la gestión de residuos industriales en la refinería La Teja ; construcción de depósito para disponer de condiciones adecuadas para el manejo y almacenamiento temporario de residuos industriales generados en la refinería La Teja y definición de bases técnicas y llamado a licitación para el tratamiento y disposición final de los residuos acumulados en la planta
- Implementación de la utilización de fondos de tanque de petróleo crudo como combustible alternativo en la planta Pórtland de Minas
- Obtención de la autorización de desagüe industrial de parte del Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente para la planta Pórtland de Minas
- Implementación de monitoreo de efluentes en las plantas de distribución de combustibles
- Concreción de avances en los proyectos de mejora de la calidad de los efluentes industriales en refinería La Teja : monitoreos específicos de concentración de contaminantes críticos en corrientes del proceso de refinería que constituyen influentes al sistema de tratamiento actual y relevamiento de alternativas tecnológicas para tratamientos adicionales
- Avances en la mejora de la calidad de los efluentes en Terminal del Este: instalación de tratamiento de efluentes sanitarios y definición de bases técnicas y llamado a licitación para la incorporación de tratamientos adicionales de efluentes industriales
- Mantenimiento de las certificaciones ISO 14001 de los sistemas de gestión ambiental de la boya petrolera y Terminal del Este



Caña de Azúcar



Refinería La Teja

- Capacitación en temas de gestión ambiental al personal de las distintas plantas de ANCAP

Se implementó para proyectos concretos, el mecanismo de obtención de beneficios fiscales para inversiones ambientales, previsto en la Ley General de Protección del Medio Ambiente.

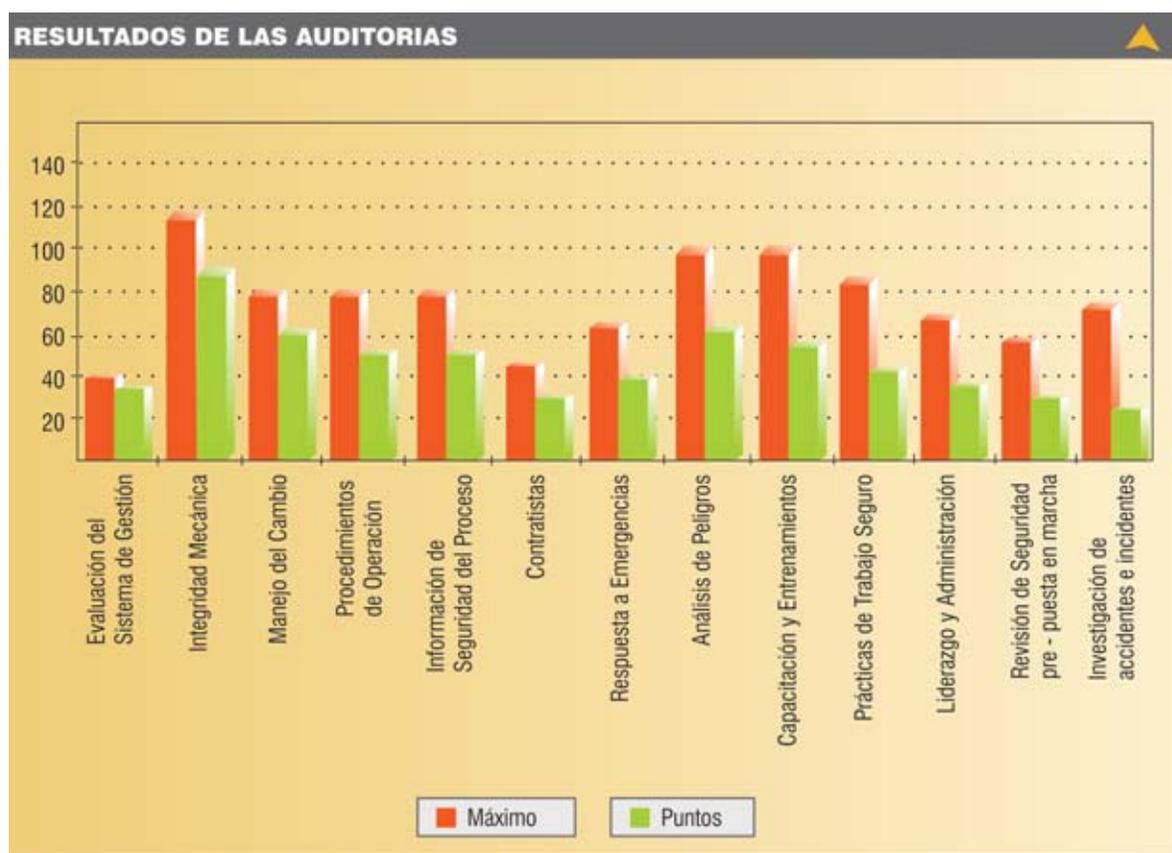
Finalmente, se destaca la presentación de un proyecto ante la convocatoria del Programa de ARPEL y la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA) Promoviendo la Buena Gobernanza / Management en la Industria de Petróleo y Gas en América Latina y el Caribe. El proyecto fue aceptado y comprende asistencia técnica en aspectos de gestión de emisiones atmosféricas y calidad del aire en el entorno de refinería La Teja.

En el área de seguridad industrial se destacan los siguientes aspectos:

- Aprobación por el directorio de la política de seguridad y salud ocupacional
- Realización de ejercicios de simulacro de incendio en las distintas plantas del área Energía
- Inicio de la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional de planta La Tablada
- Comienzo de las actividades dirigidas a la implementación de apoyo informático para el sistema de gestión de los buques



- Participación en los análisis Hazop de los proyectos de plantas de desulfurización y azufre
- Control higiénico de contaminantes. Se continuó con los monitoreos ambientales y los controles biológicos del personal expuesto en coordinación con departamento Médico – Medicina Preventiva. En este aspecto destacamos que se cumplió con lo planificado, logrando cubrir las actividades establecidas en el programa de monitoreo higiénico en el área Energía
- Actividades de capacitación dentro de las cuales se destacan las dirigidas al personal que ingresa. Estos son los cursos para aspirantes a operadores de refinería y los cursos para becarios y pasantes
- Realización en la refinería de La Teja de una auditoría relativa a gestión de seguridad de procesos con materiales peligrosos, de acuerdo al standard OSHA 1910.119, a cargo de auditores de las divisiones Industrialización Combustibles y Lubricantes y Medio Ambiente, Seguridad Industrial y Gestión Calidad, cuyos resultados se muestran en el siguiente gráfico:



Índices estadísticos

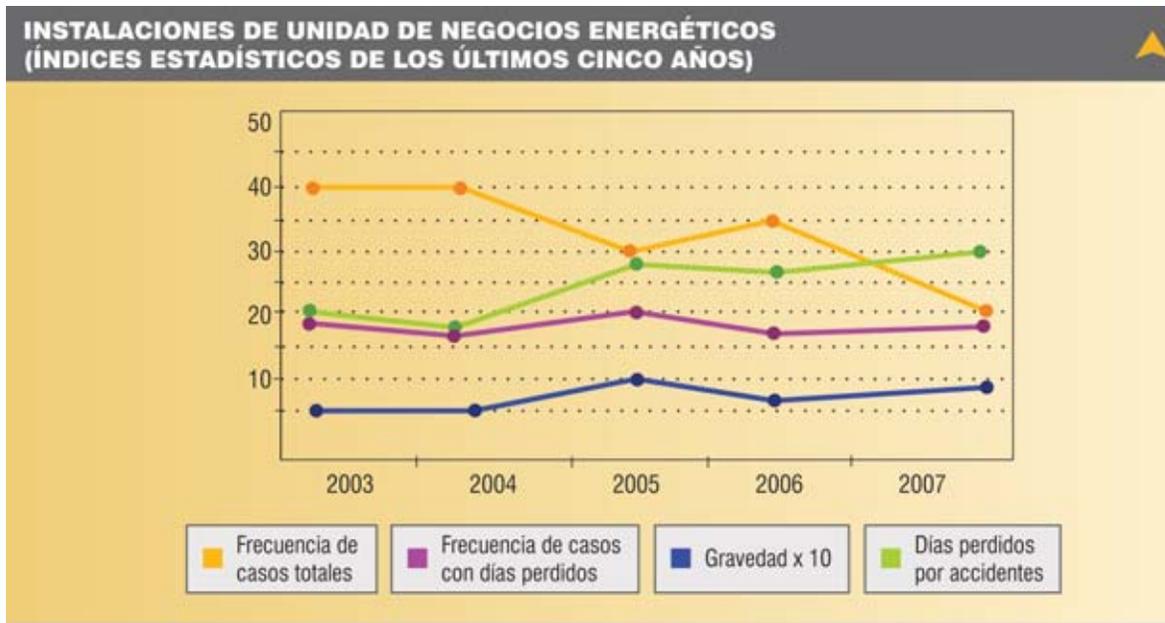
Durante 2007 hubo un total de 66 accidentes con lesiones de personal propio reportados en las instalaciones del área Energía.

De estos accidentes, 55 demandaron más de un día en su atención, generando 1.648 días perdidos sobre un total aproximado de 2:979.000 horas trabajadas. Los índices de los últimos 5 años están representados en el siguiente gráfico:

$$\text{Frecuencia de casos totales} = \frac{\text{Accidentes con lesiones en el año}}{\text{Millones de horas hombre trabajadas}}$$

$$\text{Frecuencia de casos con días perdidos} = \frac{\text{Accidentes con días perdidos en el año}}{\text{Millones de horas hombre trabajadas}}$$

$$\text{Gravedad:} = \frac{\text{Días perdidos por accidente en el año}}{\text{Miles de horas hombre trabajadas}}$$



Refinería La Teja



Edificio Central y Capacitación

3.3 Organización y recursos humanos

Capacitación

En el transcurso del año 2007 se capacitaron 1.043 personas en diferentes actividades, en cumplimiento de las necesidades detectadas por las áreas y se continuó con los programas genéricos iniciados en el 2006.

Se registraron 501 acciones de capacitación que insumieron 11.220 horas de curso y 3.752 participantes.

Estas actividades estuvieron dirigidas en un 99,3% a funcionarios del organismo y en un 0,7% a aspirantes a ingresar en calidad de operadores de refinería.

Asimismo, las horas curso destinadas a funcionarios abarcaron el 96,5 % de las dictadas y las horas destinadas a aspirantes el 3,5% restante.

Los convenios suscritos por ANCAP con otros organismos (Escuela de Funcionarios Públicos de la ONSC- ANTEL) abarcaron 902 horas curso (7,7%) y 185 inscriptos (5%).

El resto de la capacitación fue desarrollada por ANCAP recurriendo a prestadores internos y externos, abarcando 10.769 horas curso (92%) y 3.567 participantes (95%) tanto a nivel nacional como en el exterior.

La capacitación abarcó los siguientes temas: idiomas varios, calidad-medio ambiente-seguridad industrial, formación de mandos medios y directivos, informática, petróleo, refinación, energía, lubricantes, mantenimiento, postgrados, sap, comercio exterior, contabilidad, impuestos, marketing, biocombustibles, código PIBP y laboratorio.

Desde el punto de vista de la planificación de actividades de capacitación se destacan los programas por convenio ANCAP-ANTEL y ANCAP-ONSC, ideados para satisfacer las necesidades de desarrollo y actualización de los funcionarios en sus diversos escalafones (personal de alta dirección, técnico, de supervisión y administrativo) a través de temáticas comportamentales y técnicas de gestión aplicables en beneficio de un mejor desempeño en las tareas, trabajo en equipo, liderazgo y supervisión.

En el marco del convenio ANCAP-ANTEL se continuaron los Programas de Mandos Medios y de Desarrollo Integral de Habilidades Directivas iniciados en 2006 con un total de 116 funcionarios capacitados y 462 horas curso.

En cuanto al convenio ANCAP-ONSC, los funcionarios capacitados en el 2007 fueron 126 con 440 horas curso.

Cabe destacar también la capacitación realizada en SAP con 619 horas curso y 966 participaciones, así como también en Medio Ambiente donde participaron 145 personas y los aspirantes a operador C con 409 horas curso y 28 participantes.

También se siguió capacitando en responsabilidad social empresaria con el apoyo de UNIT, DERES y ARPEL.

Por otra parte, en el marco de responsabilidad social empresaria y el convenio suscrito entre ANCAP y el Consejo de Educación Secundaria, se realizó un relevamiento entre los funcionarios a fin de conocer el interés en completar los estudios secundarios.

Edificio Central - 1943

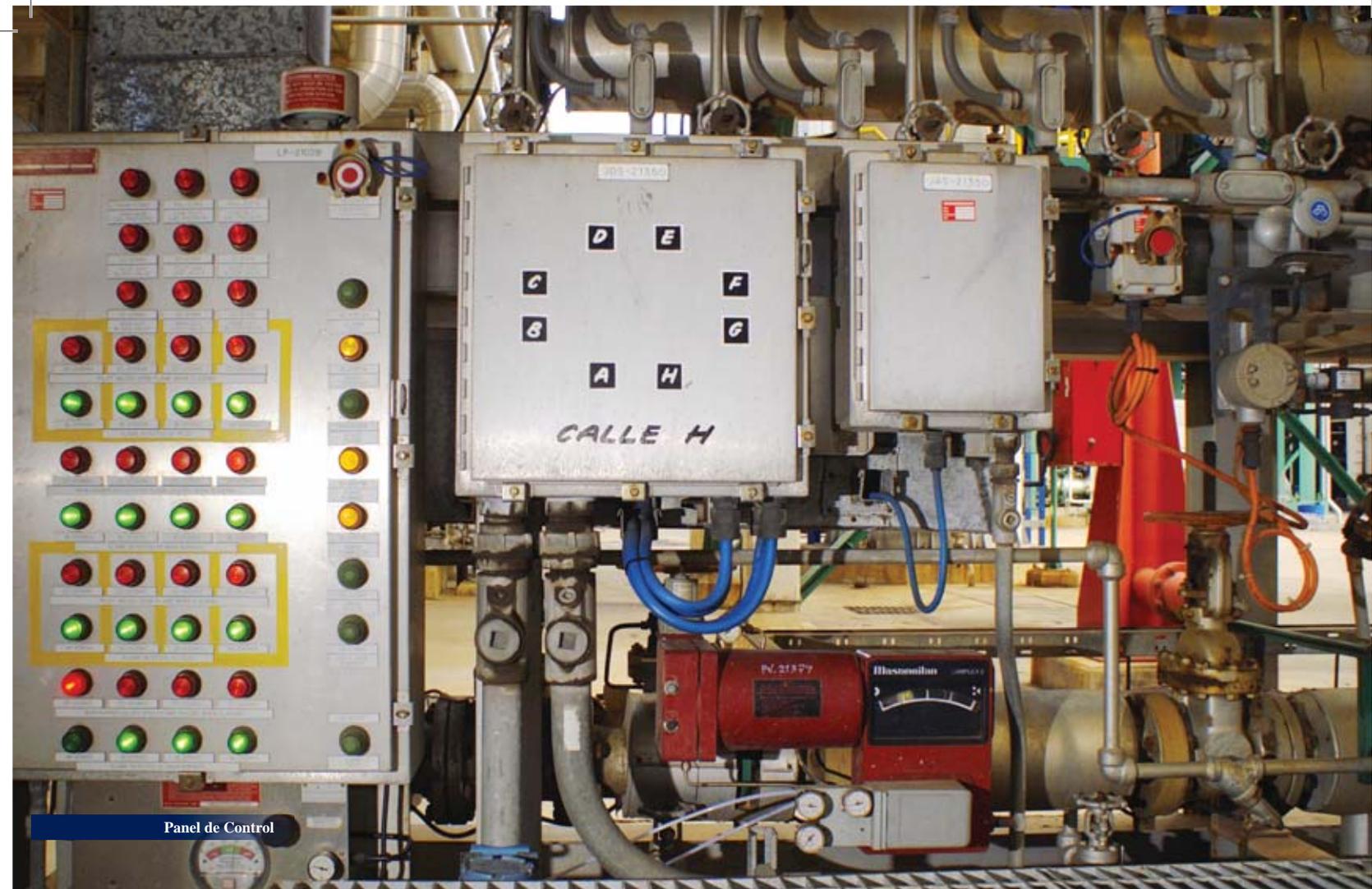




Estación Ancap - Punta Carretas

Relaciones laborales

- Durante el año 2007 ingresaron como becarios licenciados en trabajo social para el apoyo en las tareas externas del área Asistencia Social
- Asimismo en el marco del convenio con el Centro Nacional de Rehabilitación del Ministerio del Interior (C.N.R.) se otorgaron siete pasantías laborales para contribuir a la reinserción social de estas personas
- Acorde con el Programa Contra el Consumo de Alcohol y Drogas en el ámbito laboral y de la familia de la Oficina de las Naciones Unidas contra las Drogas y el Delito (ONUDD-JND) se trabajó con técnicos de otras empresas públicas y servicio médico y el grupo de responsabilidad social empresarial



Panel de Control

3.4 Sistemas de información

Proyecto SAP

En el 2007 se inicia el proyecto Suricata cuyos objetivos son:

- Reposicionar SAP como herramienta principal de gestión de la empresa, mediante:
 - un plan de capacitación continuo
 - el manejo eficaz de las comunicaciones del proyecto internas y externas
 - la incorporación de herramientas que faciliten la interacción con SAP
 - el conocimiento integral de los procesos
 - la actualización de la versión de SAP
- Implementar mejoras en los procesos de abastecimiento, mantenimiento y finanzas

- Disponer de un entorno de trabajo (Portal) que permita un acceso único a los sistemas informáticos disponibles:
 - acceso a correo electrónico, agenda, calendario, gestión de documentos
 - acceso a versiones web de los sistemas corporativos
 - facilitar la comunicación entre los funcionarios a través de: herramientas de colaboración, el chat, los clasificados, la marquesina de noticias, encuestas y foros
- Activar herramientas que permitan obtener información de gestión adecuada para la toma de decisiones con relación a costos y mantenimiento de planta como una primera instancia

Proyecto Canopus

El proyecto Canopus surgió para brindar una solución de tecnologías de información a los nuevos procesos de negocios asumidos por DUCSA a partir de la adquisición de la red de estaciones de servicio Texaco.

La solución planteada por el proyecto implicó :

- Análisis y definición de los nuevos negocios para la implementación en los sistemas de la empresa (sistema de gestión SAP y sistema de distribución y facturación DYF)
- Obtención, depuración y carga en los sistemas de la empresa de los datos heredados de la empresa Chevron
- Definición y parametrización de estos procesos de negocio en el sistema de gestión SAP para la nueva sociedad Chevron Uruguay Ltda
- Generación de una nueva instancia del sistema DYF para la sociedad Chevron
- Definición y parametrización de los procesos de negocio en el sistema DYF para la sociedad Chevron

- Modificaciones en el sistema comercial de ANCAP (CDC) para el volcado de datos en el sistema DYF de Chevron

El 27 de junio del 2007 se puso en producción el proyecto Canopus y comenzó la operativa de la empresa Chevron Uruguay Ltda.

El 10 de julio de 2007 se puso en producción el negocio de lubricantes Texaco tanto en el sistema SAP como en el sistema DYF y comenzó la operativa del negocio en la empresa Chevron Uruguay Ltda.

Proyecto Avalon

El 14 de febrero del 2007 se aprobó la resolución por la cual habilitó la unificación de los depósitos de lubricantes de ANCAP y DUCSA.

Los procesos afectados por esta resolución son:

- En ANCAP:
 - ventas de lubricantes de ANCAP a DUCSA
 - devoluciones de lubricantes de DUCSA a ANCAP
 - ventas de lubricantes de ANCAP a otros clientes



- devoluciones de lubricantes de clientes a ANCAP.
- En DUCSA:
 - compra de lubricantes a ANCAP
 - devolución de lubricantes a ANCAP
 - ventas de lubricantes ANCAP a clientes
 - devoluciones de lubricantes ANCAP
- En ANCAP:
 - sistema comercial de ANCAP (CDC)
 - sistema de gestión SAP
- En DUCSA:
 - sistema de distribución y facturación (DYF)
 - sistema de gestión SAP

El 2 de julio del 2007 comenzó la nueva operativa del depósito de lubricantes de la planta La Teja administrado por DUCSA con los procedimientos manuales definidos.

Los sistemas que se ven impactados por estos cambios en los procesos son:

El proyecto Avalon surgió para generar la solución de tecnologías de la información para dar soporte a los procesos afectados, realizando las modificaciones necesarias en los sistemas de información involucrados.

El 15 de diciembre del 2007 se puso en producción el proyecto Avalon, pasando de los procedimientos manuales realizados desde el 2 de julio a los procedimientos completamente informatizados y automatizados entre los sistemas de DUCSA y ANCAP.

Estación ANCAP - Costa de Oro





Proceso de contaminación de lubricantes



Sulfato

- 17.00 en el momento de la muestra
- Agua
- 1100 to 1120
- Left Summits
- 2200 &
- Right Summits

115

Dix-Qu-Or

ANCAP

Masterflex CONSOLE DRIVE

DASH-LOAD II

Masterflex 1.5

Model 7700000

3.5 Proyecto de planificación estratégica

Actividades en el año 2007

Las principales actividades desarrolladas en el Proyecto de Planificación Estratégica en el año 2007, se centraron en la elaboración del primer Plan Estratégico Corporativo y en la elaboración de un Manual Básico de la Organización.

Estas actividades contaron con la asistencia técnica de la firma Arthur D. Little, de acuerdo con un contrato de consultoría que había comenzado a ejecutarse en el último trimestre del año 2006, con el objeto de asistir en el diseño e implantación de un sistema de planificación estratégica, de un modelo organizacional y de un programa de cambio cultural.

El primer paso de la metodología aplicada fue el diseño conceptual de un sistema de planificación, con el fin de asegurar el alineamiento de las actividades de toda la empresa en sus diversos negocios con los objetivos globales de la misma, de manera de integrar los distintos niveles de planificación: corporativa, de negocios y funcional. El mismo sirvió como orientador del plan de trabajo del primer

ciclo de planificación realizado y servirá como base para la implantación de un sistema en los futuros ciclos de planificación estratégica de la empresa.

En el mes de setiembre de 2007 se aprobó el Plan Estratégico Corporativo que abarcó un período de cinco años (2007-2011), conteniendo la estrategia corporativa con la descripción de la opción estratégica preferida, las estrategias de negocios para doce segmentos definidos y estrategias funcionales consideradas críticas para el desarrollo de dicho plan. La culminación de esta etapa permitió además ajustar la definición de los enunciados de Visión, Misión y Valores de la empresa, culminando el proceso de construcción colectiva de los mismos iniciado en el año 2005.

Este primer ciclo de planificación es el comienzo de un proceso de desarrollo e integración estratégica, que fomenta la participación en sus distintas instancias, incorporando las ideas y aportes de los funcionarios, de grupos representativos de la organización y de la agrupación sindical.

Una vez definido el Plan Estratégico Corporativo se diseñó un nuevo modelo organizacional idóneo para habilitar la implementación de la estrategia y favorecer la gestación de una cultura organizacional comprometida con el desempeño estratégico de la empresa.





En cuanto al diseño de la estructura organizativa se contemplaron dos etapas complementarias. En una primera etapa, se definió el diseño de la estructura de alto nivel, que comprende los niveles superiores de dirección de la empresa y un programa de implantación básica de dicho modelo organizacional.

En la segunda etapa, se definirá el diseño de la estructura para el resto de la organización hasta completar todos los niveles de la misma y un programa integral para su implantación.

En los meses de noviembre y diciembre de 2007 se culminó la primera de las etapas mencionadas, con la aprobación de un Manual Básico de la Organización, conteniendo organigramas con sus jerarquías y la descripción de responsabilidades y funciones de la estructura para los cargos gerenciales y jefaturas.

En líneas generales, se estableció una organización por unidades de negocios, agrupando por un lado

la mayoría de los negocios energéticos para ganar foco en el negocio principal y por otro al resto de los negocios de la empresa, que se identificaron como negocios diversificados, para atenderlos eficientemente, considerando sus particularidades y poder poner foco en función de sus correspondientes características, en el marco del desarrollo productivo y social del país.

Por su parte, se agruparon las distintas áreas funcionales o de soporte, que se identificaron como servicios compartidos. Estas áreas son responsables de determinar las políticas funcionales y brindar servicios de soporte a las distintas unidades de la organización.

Se definieron además una unidad de planificación liderando el proceso de planificación estratégica y monitoreando el desempeño y otra unidad de desarrollo con la responsabilidad de desarrollar nuevos negocios alineados con la estrategia y monitorear la gestión económico-financiera corporativa.

Es de destacar que los responsables de las unidades y áreas precedentemente mencionadas, conjuntamente con el Presidente del Directorio conforman el Comité de Dirección de la empresa, en cuyo funcionamiento participan, además, el Gerente de Recursos Humanos y el Gerente de Planificación y Control Estratégico, estando la coordinación de dicho órgano a cargo del Secretario General.

El Comité de Dirección tiene la responsabilidad colectiva de decidir sobre las cuestiones más trascendentes vinculadas a los negocios y servicios, buscando maximizar el valor conjunto de la empresa y satisfacer en forma balanceada a las partes interesadas.

En el mes de diciembre se efectuaron designaciones provisorias en los nuevos cargos de dirección aprobados, comenzando el proceso de implantación básica y de transición hacia la nueva organización definida. Seguidamente, a partir del inicio del año 2008 se comenzará la segunda etapa mencionada de diseño de la estructura, la cual se acordó desarrollar en instancias paritarias con la agrupación sindical.

Dentro del marco de la contratación referida, la consultora Arthur D. Little realizó un diagnóstico de la cultura organizacional, identificando los aspectos críticos y las bases para comenzar a desarrollar

un programa de cambio cultural que acompañe la definición estratégica y el cambio organizativo.

Continuando con los trabajos iniciados en el año 2006, relacionados con el diagnóstico interno funcional de un conjunto de áreas seleccionadas en la empresa, en el año 2007 se culminó la primera de las etapas previstas. Finalizado el proceso de diagnóstico del desempeño y desarrollo de las áreas evaluadas, con la asistencia técnica de la firma KPMG, los resultados finales y conclusiones del análisis realizado fueron presentados a la alta dirección, habilitándose la implementación de acciones encaminadas a superar los problemas detectados y mejorar el desempeño de dichas áreas.

Finalmente, con relación a la prueba piloto para el desarrollo y la implementación de un cuadro de mando integral en la División Industrialización Combustibles y Lubricantes, iniciada el año anterior con la asistencia técnica de ANTEL, en el año 2007 se completó el programa establecido. Se elaboró para dicha área un mapa estratégico y un conjunto de indicadores de monitoreo del cumplimiento de los objetivos estratégicos y se identificaron iniciativas para dar cumplimiento a los mismos, previéndose para el año 2008 su ajuste a la nueva organización y la puesta en operación efectiva de esta nueva herramienta confeccionada.



Atención a clientes - Estación ANCAP



Refinería La Teja

3.6 Comunicaciones

Nuestra empresa llevó adelante diversas actividades enmarcadas en la transmisión de la imagen corporativa hacia distintos escenarios, promoviendo el aporte solidario hacia los actores sociales de nuestro país y unificando esfuerzos entre los organismos del Estado.

Concretamente en este aspecto se organizaron convenios con el Ministerio de Defensa Nacional, el Ministerio de Deporte y Turismo, el Ministerio de Desarrollo Social, el Ministerio de Educación y Cultura y la Armada Nacional y se participó en comisiones dependientes de la Presidencia de la República, por ejemplo con el Sistema Nacional de Emergencias y la Junta Nacional de Drogas.

Se participó activamente en el ámbito del deporte principalmente en automovilismo, mediante el convenio con Motorswagen, en el primer campeonato Super Turismo a través del auspicio de la copa Lubricantes Ancap 19 Capitales, donde se estuvo presente en todo del país.

En el marco del programa Nuestra empresa y la cultura, se realizaron múltiples actividades y aportes especialmente referidos al tema del carnaval. A través del Museo del Carnaval, se concretó la realización de escenarios populares en los barrios de los departamentos de Lavalleja, Artigas, Salto, Flores, Tacuarembó, Treinta y Tres y Rivera. En Montevideo se realizó un carro alegórico y se participó en la elección de la Reina del Carnaval y de Las llamadas.

En el proyecto Uruguay a toda Costa se apoyó el plan organizado por el Ministerio de Turismo, mediante la promoción en todas las playas, desde Colonia a Rocha, de las actividades deportivas y culturales, proporcionando kayacs y tablas de rescate a la comisión de salvavidas de la Intendencia Municipal de Montevideo.

Se promovió la coproducción del audiovisual nacional a través de un convenio con el Instituto Nacional de Audiovisuales.

Se continuó con la tarjeta Socio Espectacular favoreciendo el acceso al teatro y al cine de la familia Ancapeana.

Se participó en un emprendimiento conjuntamente con la Embajada de Francia y la Comunidad Europea en el cual se distribuyó el material Uruguay visto desde el cielo a todas las escuelas públicas del país, promoviendo los valores del cuidado ambiental.

Conjuntamente con la Unidad de Seguridad Vial perteneciente a la Presidencia de la República se llevó adelante una campaña de seguridad vial a través de la radio con amplia difusión en Montevideo e interior.

En cuanto a Responsabilidad Social Empresarial se destaca la participación en el Convenio con Cutcsa, en la propuesta de Repapel y en el Caserío de los Negros.

También se participa junto con DESEM, Desarrollo de jóvenes Emprendedores, en calidad de auspiciante en distintas actividades.

Se apoyó lo actuado por instituciones como UNICEF, Aldeas Infantiles, Fundación Winners, Fundación Unitrans, Cinearte, Un techo para mi País, Celade, Teletón, Mundo Afro, Redpuentes, Seis Consultores.

Se participó en los Comité de Arpel, Espejo Nacional Iso 26000-Unit, Grupo de RSE de Empresas Públicas-REP, Mesa de Dialogo Social –Asesoría Asuntos Sociales OPP.



ANCAP

MEMORIA Y BALANCE 2007

4. Estados Contables

- 4.1 Resumen del análisis económico financiero
- 4.2 Estados contables





Estados contables



Estados Contables

4.1 Resumen del análisis económico financiero

Los estados contables de ANCAP se han preparado de acuerdo con normas contables adecuadas en Uruguay y la Ordenanza N° 81 del Tribunal de Cuentas de la República Oriental del Uruguay.

Los mencionados estados surgen de la consolidación de los estados contables de las áreas de negocios de Energía y Portland de la persona jurídica ANCAP. La información del área de Energía se determina consolidando las industrias de combustibles, lubricantes y gas.

Las políticas contables aplicadas en el ejercicio 2007 fueron consistentes con las del ejercicio 2006, con excepción del criterio seguido para valorar las existencias de materias primas de la industria de los combustibles (petróleo crudo).

En este sentido cabe mencionar que a partir del 1° de enero de 2007 ANCAP comenzó a valorar las materias primas de la industria de los combustibles (petróleo crudo) al costo de adquisición reexpresado en moneda de cierre de acuerdo con la variación en el Índice de Precios al Productor de Productos Nacionales (IPPN) publicados por el Instituto Nacional de Estadística. Hasta el ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2006 las materias primas de la industria de los combustibles (petróleo crudo) se valuaban a costo de reposición.

La mencionada ordenanza N° 81 exige que se preparen estados contables ajustados por inflación. A estos efectos se utilizaron los coeficientes derivados del Índice de Precios al Productor de Productos Nacionales (IPPN), publicados por el Instituto Nacional de Estadística. En el ejercicio que se analiza, este índice tuvo un incremento de 16,07%.

A efectos de comparar la evolución de los capítulos que componen los estados contables de ANCAP de los ejercicios 2007 y 2006 y presentar las cifras correspondientes al ejercicio 2006 en moneda de igual poder adquisitivo que la del año 2007, se aplicó el IPPN.

Análisis de las principales variaciones

El activo total de ANCAP experimentó un crecimiento en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2007 del orden del 7% pasando de \$ 28.545:031.349 al 31 de diciembre de 2006 a \$ 30.450:812.341 al 31 de diciembre de 2007.

Varios elementos son los que contribuyen a la explicación de este incremento:

Las inversiones temporarias experimentaron un fuerte crecimiento pasando de \$1.882:235.070 al cierre del ejercicio 2006 a \$ 5.263:530.105 al cierre del ejercicio 2007. Este incremento corresponde a depósitos en BROU NY, cuenta que se utiliza en la operativa normal de la empresa para el pago de los cargamentos de crudo.

Asimismo, los créditos con compañías vinculadas tuvieron en el último ejercicio un incremento del orden de \$ 795:162.951, correspondiendo fundamentalmente a créditos otorgados a ALUR S.A. en el marco del proyecto sucro alcoholero que viene desarrollando la compañía y créditos otorgados a DUCSA (ex Chevrón Uruguay Ltda.).

Por otra parte, el capítulo Bienes de Uso experimentó una disminución del orden del 6% correspondiente a la amortización anual. Asimismo cabe destacar que este capítulo tuvo una disminución en el segmento de negocio Pórtland, por la aplicación de la NIC 36, Deterioro del valor de los activos de \$ 107:500.000.

El valor de las inversiones en compañías vinculadas sufrió una disminución de \$ 691:747.769 explicada fundamentalmente por la reducción en el valor de la inversión en ANCSOL S.A. (SAFI), cuyo resultado para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2007 fue de aproximadamente US\$ 19:400.000 de pérdida. El resultado de esta compañía se explica por la constitución de una previsión por juicios de US\$ 20:000.000 por el litigio mantenido por el Standard Bank London Limited y otros contra Petrolera del Conosur S.A. y ANCAP.

Por último, cabe mencionar la disminución del valor del capítulo de Bienes de Cambio que corresponde básicamente a que al 31 de diciembre de 2006 se encontraban importaciones en trámite por un valor de \$ 691:265.264 superior, respecto al cierre del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2007.

El pasivo de ANCAP al 31 de diciembre de 2007 presenta un incremento del orden del 9% respecto al cierre del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2006.

Este incremento se explica por el efecto conjunto del incremento de las deudas comerciales, la cancelación de deuda financiera y la desafectación de la previsión para litigios constituida en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2006 por un monto de aproximadamente \$ 537:500.000 (US\$ 25:000.000) por el juicio que mantenía el Standard Bank London Limited y otros contra ANCAP y Petrolera del Conosur S.A.

Las deudas comerciales tuvieron un incremento considerando corto y largo plazo, de aproximadamente US\$ 112:524.000, (\$ 2.419000.000). Este incremento corresponde a la provisión de una factura de crudo Ural cargado en el mes de diciembre 2007 y recibida con fecha enero 2008 por US\$ 94:000.000 aproximadamente y el incremento de la deuda con PDVSA por compras de petróleo crudo según Contrato Marco de Compra – Venta de Crudo y/o Productos con Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) del 29 de julio de 2005.

En relación a las deudas financieras, se continuó durante el ejercicio 2007 con el proceso de cancelación de estos pasivos asumidos en el año 2005 con un grupo de bancos nacionales. La disminución por este concepto es de aproximadamente US\$20:000.000 (\$ 430:000.000).

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:

Reserva por reinversión que corresponde a la reserva por exoneración impositiva por inversiones del artículo 447 de la ley N° 15.903 que asciende al 31 de diciembre de 2007 a \$ 1.072:194.366. Esta reserva no fue incrementada en el ejercicio 2007 por no existir utilidad contable en el ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2006.

Reserva afectada al Departamento Médico del organismo. Asciende al 31 de diciembre de 2007 a \$ 2:420.205, habiéndose utilizado en este ejercicio \$ 2:485.697.

Durante el ejercicio 2007 no se realizaron versiones a Rentas Generales.

El resultado de ANCAP para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2007, fue una

ganancia de \$ 799199.348, mientras que para el ejercicio anterior fue una pérdida de \$118.627.625 (reexpresada a moneda de cierre del ejercicio 2007).

Si bien el resultado operativo obtenido en el ejercicio 2007 fue menor al obtenido en el 2006 (considerando las cifras del 2006 reexpresadas a moneda del cierre del 2007, lo que implica un incremento del 16% en los valores del 2006), el menor impacto del resultado por exposición a la inflación en aproximadamente \$ 578:000.000 y la disminución para el ejercicio 2007 del impuesto a la renta de cerca de \$ 530:000.000, terminan por explicar la variación en el resultado neto obtenido en el ejercicio 2007 respecto al obtenido en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2006.

Durante el ejercicio 2007, al igual que en el año anterior, los volúmenes de ventas al mercado interno continuaron creciendo, acompañando el crecimiento del país. El incremento de las ventas en este mercado fue del 8%, siendo el crecimiento del Producto Bruto Interno del país el 7,4%.

Los productos de mayor impacto en el total de ventas, las gasolinas y el gas oil, incrementaron los volúmenes vendidos en 11% y 4% respectivamente. Este incremento acompaña el crecimiento del país y también las políticas de precios de estos productos, que tienden a ser más competitivos frente a los precios de la región.



Caña de Azúcar



Juan Lacaze

Los volúmenes vendidos a UTE destinados para generación de energía eléctrica tuvieron una fuerte disminución, debido a que durante el año 2006 se vivió una importante crisis energética con consumos muy altos en ese rubro. La caída del 2007 con respecto a dicho año fue del orden de 40% respecto al año anterior.

Las ventas en el mercado bunker aumentaron un 25% con respecto al año 2006. El incremento de la operativa de este negocio en la región, así como la política de precios muy competitivos por parte de ANCAP para el sector potenciaron el crecimiento de las ventas.

Las exportaciones del año 2007 sufrieron una disminución con respecto al año anterior debido a que durante ese año se debió realizar el paro previsto de mantenimiento de la refinería de La Teja.

El año 2007 mostró una muy importante tendencia al alza en el precio del barril West Texas Intermediate (WTI), que se elevó de US\$ 63 al comienzo del año para cerrar en US\$ 96 por barril. Este incremento del orden del 50% impactó significativamente en el costo de ventas. Asimismo, el paro de mantenimiento de la refinería de La Teja, implicó la importación de productos refinados

para abastecer las necesidades del mercado. Estos productos, en términos generales, acompañaron el incremento del precio del petróleo crudo, contribuyendo también al incremento del costo de ventas.

Por otra parte, cabe mencionar, que el incremento en el costo de ventas se vio amortiguado por la contabilización de una ganancia de aproximadamente \$1.170:500.000 (US\$ 54:500.000) por aplicación de la NIC N° 39 Instrumentos Financieros, por el financiamiento acordado con PDVSA para la compra de petróleo crudo. Este ajuste en el ejercicio 2006 ascendió a cerca de US\$ 45:000.000.

El margen bruto de ANCAP para el ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2007, fue del 12%, mientras que para el año anterior se ubicó en el 15%. Cabe destacar que si no se considera el ajuste contable explicado en el párrafo anterior, el margen bruto para este ejercicio se ubica en 9%. Esta pérdida de margen refleja el esfuerzo realizado por ANCAP en la fijación de precios al mercado interno de los productos monopólicos.

Por último, el EBITDA de ANCAP al 31 de diciembre de 2007 asciende a US\$ 158:000.000.

Refinería La Teja, Bahía de Montevideo 1939





Vista nocturna - Refinería La Teja

4.2 Estados contables

Estado de Situación Patrimonial al 31 de diciembre de 2007		
En pesos uruguayos (*)		
ACTIVO	Dic-07	Dic-06
Activo Corriente		
DISPONIBILIDADES	652.738.946	432.450.988
INVERSIONES TEMPORARIAS	5.263.530.105	1.882.235.071
CREDITOS POR VENTAS	2.227.691.907	2.510.539.147
OTROS CREDITOS	1.833.704.803	906.444.916
BIENES DE CAMBIO	8.870.115.386	9.783.738.002
Total Activo Corriente	18.847.781.147	15.515.408.124
Activo No Corriente		
BIENES DE USO	8.925.669.930	9.523.368.861
INVERSIONES	1.667.046.408	2.358.794.177
OTROS CREDITOS	776.289.013	1.030.913.492
INTANGIBLES	234.025.843	116.546.695
Total Activo No Corriente	11.603.031.194	13.029.623.225
TOTAL DEL ACTIVO	30.450.812.341	28.545.031.349
PASIVO	Dic-07	Dic-06
Pasivo Corriente		
DEUDAS COMERCIALES	5.731.623.421	4.207.667.211
DEUDAS FINANCIERAS ¹⁰	410.487.120	592.895.754
DEUDAS DIVERSAS	908.403.510	875.313.763
PREVISIONES	83.602.667	137.185.975
Total Pasivo Corriente	7.134.116.718	5.813.062.703
Pasivo No Corriente		
DEUDAS COMERCIALES	5.232.001.197	4.336.689.971
DEUDAS FINANCIERAS		540.374.539
DEUDAS DIVERSAS	364.145.512	251.443.905
PASIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	452.903.062	417.383.350
PREVISIONES	2.047.568	710.991.313
Total Pasivo No Corriente	6.051.097.339	6.256.883.078
TOTAL DEL PASIVO	13.185.214.057	12.069.945.781
PATRIMONIO		
AJUSTES AL PATRIMONIO	12.732.828.755	12.739.029.691
RESERVAS	1.074.614.572	1.077.100.268
RESULTADOS ACUMULADOS	2.658.955.609	2.777.583.234
RESULTADO DEL EJERCICIO	799.199.348	(118.627.625)
TOTAL DEL PATRIMONIO	17.265.598.284	16.475.085.568
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	30.450.812.341	28.545.031.349

(*) Importes expresados en moneda de cierre al 31 de diciembre de 2007

Estado de Resultados por el ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2007		
En pesos uruguayos (*)		
INGRESOS OPERATIVOS		
Locales	39.161.820.882	40.881.377.973
Exportaciones	2.969.627.787	3.806.111.001
Bunkers	6.099.518.375	6.259.768.710
	48.230.967.044	50.947.257.684
DESCUENTOS Y BONIFICACIONES E IMPUESTOS		
Descuentos, bonificaciones e impuestos	(4.020.372.552)	(3.821.797.682)
IMESI	(5.905.082.574)	(6.624.447.350)
Contribución al fideicomiso sector transporte colectivo	(1.123.886.000)	(178.257.303)
	(11.049.341.126)	(10.624.502.335)
INGRESOS OPERATIVOS NETOS	37.181.625.918	40.322.755.349
COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS	(32.575.083.360)	(34.157.817.164)
RESULTADO BRUTO	4.606.542.555	6.164.938.185
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		
Retribuciones personales y cargas sociales	(747.913.508)	(736.169.642)
Amortizaciones	(123.691.616)	(96.830.992)
Gastos directos de ventas	(583.149.229)	(559.708.117)
Impuestos, tasas y contribuciones	(799.293.867)	(913.502.268)
Otros gastos	(414.810.378)	(518.798.452)
	(2.668.858.598)	(2.825.009.471)
RESULTADOS DIVERSOS		
Resultado por inversión en subsidiarias	188.182.921	(993.971.386)
Otros ingresos	117.159.120	98.309.461
Otros egresos	(469.314.696)	(431.800.842)
	(163.972.655)	(1.327.462.767)
RESULTADO OPERATIVO	1.773.711.302	2.012.465.947
RESULTADOS FINANCIEROS		
Intereses ganados y otros ingresos financieros	186.156.172	158.055.822
Intereses perdidos y gastos financieros	(633.271.297)	(644.676.071)
Resultado por tenencia de bienes de cambio		(7.557.808)
Resultado por exposición a la inflación	(23.201.560)	(601.576.700)
	(470.316.685)	(1.095.754.757)
IMPUESTO A LA RENTA	(504.195.269)	(1.035.338.815)
RESULTADO NETO	799.199.348	(118.627.625)

(*) Importes expresados en moneda de cierre al 31 de diciembre de 2007

Estado de Situación Patrimonial al 31 de diciembre de 2007

En dólares (*)

ACTIVO	Dic-07	Dic-06
DISPONIBILIDADES	30.359.951	20.113.999
INVERSIONES TEMPORARIAS	244.815.354	87.545.817
CREDITOS POR VENTAS	103.613.577	116.769.263
OTROS CREDITOS	85.288.595	42.160.229
BIENES DE CAMBIO	412.563.506	455.057.581
Total Activo Corriente	876.640.984	721.646.889
Activo No Corriente		
BIENES DE USO	415.147.439	442.947.389
INVERSIONES	77.537.042	109.711.357
OTROS CREDITOS	36.106.466	47.949.465
INTANGIBLES	10.884.923	5.420.777
Total Activo No Corriente	539.675.869	606.028.987
TOTAL DEL ACTIVO	1.416.316.853	1.327.675.877
PASIVO	Dic-07	Dic-06
Pasivo Corriente		
DEUDAS COMERCIALES	266.587.136	195.705.452
DEUDAS FINANCIERAS	19.092.424	27.576.547
DEUDAS DIVERSAS	42.251.326	40.712.268
PREVISIONES	3.888.496	6.380.743
Total Pasivo Corriente	331.819.382	270.375.009
Pasivo No Corriente		
DEUDAS COMERCIALES	243.348.893	201.706.510
DEUDAS FINANCIERAS		25.133.699
DEUDAS DIVERSAS	16.937.001	11.695.065
PASIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	21.065.259	19.413.179
PREVISIONES	95.236	33.069.363
Total Pasivo No Corriente	281.446.388	291.017.818
TOTAL DEL PASIVO	613.265.770	561.392.827
PATRIMONIO		
AJUSTES AL PATRIMONIO	592.224.593	592.513.009
RESERVAS	49.982.073	50.097.687
RESULTADOS ACUMULADOS	123.672.354	129.189.918
RESULTADO DEL EJERCICIO	37.172.063	(5.517.564)
TOTAL DEL PATRIMONIO	803.051.083	766.283.050
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.416.316.853	1.327.675.877

(*) Importes expresados en moneda de cierre al 31 de diciembre de 2007

Estado de Resultados por el ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2007		
En dólares (*)		
INGRESOS OPERATIVOS		
Locales	1.821.480.041	1.901.459.441
Exportaciones	138.122.223	177.028.419
Bunkers	283.698.529	291.152.033
	2.243.300.793	2.369.639.892
DESCUENTOS Y BONIFICACIONES E IMPUESTOS		
Descuentos, bonificaciones e impuestos	(186.994.072)	(177.758.032)
IMESI	(274.655.003)	(308.113.830)
Contribución al fideicomiso sector transporte colectivo	(52.273.767)	(8.291.037)
	(513.922.843)	(494.162.899)
INGRESOS OPERATIVOS NETOS	1.729.377.950	1.875.476.993
COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS	(1.515.120.156)	(1.588.735.682)
RESULTADO BRUTO	214.257.793	286.741.311
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		
Retribuciones personales y cargas sociales	(34.786.675)	(34.240.448)
Amortizaciones	(5.753.098)	(4.503.767)
Gastos directos de ventas	(27.123.220)	(26.032.936)
Impuestos, tasas y contribuciones	(37.176.459)	(42.488.478)
Otros gastos	(19.293.506)	(24.130.161)
	(124.132.958)	(131.395.789)
RESULTADOS DIVERSOS		
Resultado por inversión en subsidiarias	8.752.694	(46.231.227)
Otros ingresos	5.449.261	4.572.533
Otros egresos	(21.828.591)	(20.083.760)
	(7.626.635)	(61.742.454)
RESULTADO OPERATIVO	82.498.200	93.603.067
RESULTADOS FINANCIEROS		
Intereses ganados y otros ingresos financieros	8.658.427	7.351.434
Intereses perdidos y gastos financieros	(29.454.479)	(29.984.934)
Resultado por tenencia de bienes de cambio	-	(351.526)
Resultado por exposición a la inflación	(1.079.142)	(27.980.312)
	(21.875.195)	(50.965.338)
IMPUESTO A LA RENTA	(23.450.943)	(48.155.294)
RESULTADO NETO	37.172.063	(5.517.564)

(*) Importes expresados en moneda de cierre al 31 de diciembre de 2007

ANCAP **MEMORIA Y BALANCE 2007**

► Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Pórtland

Dirección: Paysandú y Av. Libertador Brig. Gral. Lavalleja
Teléfonos: (5982) 1931
Fax: (5982) 902 11 36 - 902 16 42
internet: www.ancap.com.uy - Casilla de Correo 1090
Telex: ANCAP UY 23168
C.P. 11100 Montevideo - Uruguay

Diseño gráfico y animación Digital:
Pablo Vannet

 **vag-net**

Tel./fax (598) 99 11 34 14
www.vag-net.com - info@vag-net.com

Fotografías:
Archivo Ancap digitalizado
Pablo Vannet por vag-net
Fotografías
Andrés Cardinal
andcar@adinet.com.uy
099 222 599

Encuadernación:
Encuadernadora LTDA.

Impresión:
Imprenta Rojo
Depósito Legal N° 345.669



ANNUAL REPORT AND ACCOUNTING STATEMENTS 2007

▶ National Administration of Fuels, Alcohol and Portland

Address: Paysandú y Av. Libertador Brig. Gral. Lavalleja
1931
Phone: (5982) 1931
Fax: (5982) 902 11 36 - 902 16 42
Web page: www.ancap.com.uy - Mail box: 1090
Tel: ANCAP UY 23168
Postal Code 11100 Montevideo - Uruguay

Graphic design and layout:

Pablo Vannet



Phone/fax (598) 99 11 34 14

www.vag-net.com - info@vag-net.com

Photographs:

Andrés Cardinal

andcar@adinet.com.uy

099 222 599

Digitalized Ancap file

by Vag-net

Binding

Encuadernadora LTDA.

Printing:

Imprenta Rojo

Legal Deposit N° 345.669