

# **PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS INDIVIDUALES**

**Ejercicio 2018**

Marzo 2019

## 10 CLAVES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS - EJERCICIO 2018

1. **RESULTADO:** las ganancias de USD 88 millones consolidan tres años de resultados positivos. Se explica por un precio del crudo en promedio más bajo que el proyectado y ahorros de funcionamiento. El mayor resultado obtenido se traslada a una reducción del objetivo de rentabilidad para este año y fue tenido en cuenta en la instancia de ajuste de enero 2019.
2. **AHORROS ESTRUCTURALES:** las mejoras en eficiencia y modernización generaron ahorros significativos de más de USD 25 millones en 2018 que fueron posibles gracias a la reorganización del trabajo, reemplazo del buque ANCAP IX, implementación de medios de pago electrónico con eliminación de vales y cajas chicas, ahorros para el sistema de control vehicular para clientes estatales (SISCONVE), iniciativas de eficiencia energética, entre otros.
3. **AGENDA DE INNOVACIÓN:** se impulsa una agenda de iniciativas para liderar la transición energética e ingresar en la industria 4.0, al ritmo de las tendencias globales. Desarrollo de energías renovables como hidrógeno, valorización de residuos, desarrollando proyectos de automatización (RPA) e “Internet de las cosas” (IoT).
4. **SEGURIDAD:** es el objetivo fundamental de la empresa. Lamentamos el accidente fatal en Terminal del Este, sin registrarse otros accidentes graves en el Grupo.
5. **MEDIO AMBIENTE:** ANCAP avanza en los estándares. Las contingencias en la boya petrolera fueron atendidas debidamente y lleva a revisar el sistema ante el agravamiento de incidentes climáticos. Se puso en funcionamiento la planta de tratamiento de efluentes de la Refinería de la Teja y se comenzó a cuantificar el pasivo ambiental en línea con las exigencias de la DINAMA.
6. **PORTLAND:** redujo 28% las pérdidas, pero no alcanzó el punto de equilibrio al registrarse menores ventas por quiebre de stock. El futuro es desafiante con aumento de la competencia.
7. **GAS NATURAL:** obtiene margen positivo por primera vez. ANCAP abastece las necesidades locales de gas con suministros provenientes de Argentina y negocia con los distintos actores buscando capitalizar una mayor disponibilidad regional del energético.
8. **DUCSA:** mantiene buenos resultados con mejoras en eficiencia e innovación. Es destacada a nivel internacional con el primer puesto de Petroleum Economist al proyecto del año por la ruta eléctrica Colonia - Chuy.
9. **ALUR:** continúa optimizando su producción, con costos unitarios que se redujeron un 6% en Bioetanol y 8% en Biodiesel.
10. **CEMENTOS DEL PLATA:** apunta a clientes del sector de la construcción con el lanzamiento de una línea de morteros marca ANCAP. El negocio de cemento se vio impactado por la falta de producto. El negocio de cal, si bien aumentan las exportaciones a Brasil, no tuvo resultados favorables debido a la evolución del real.

# CONTENIDO:

## ▪ ANÁLISIS DE RESULTADOS

- Principales Resultados: ejercicio 2018
- Evolución del EBITDA: ejercicio 2005 a 2018
- Principales variaciones: ejercicio 2017 vs ejercicio 2018
- Estado de Situación Financiero: ejercicio 2017 vs 2018
- Gestión de deudas

## ▪ ANÁLISIS POR LÍNEA DE NEGOCIO

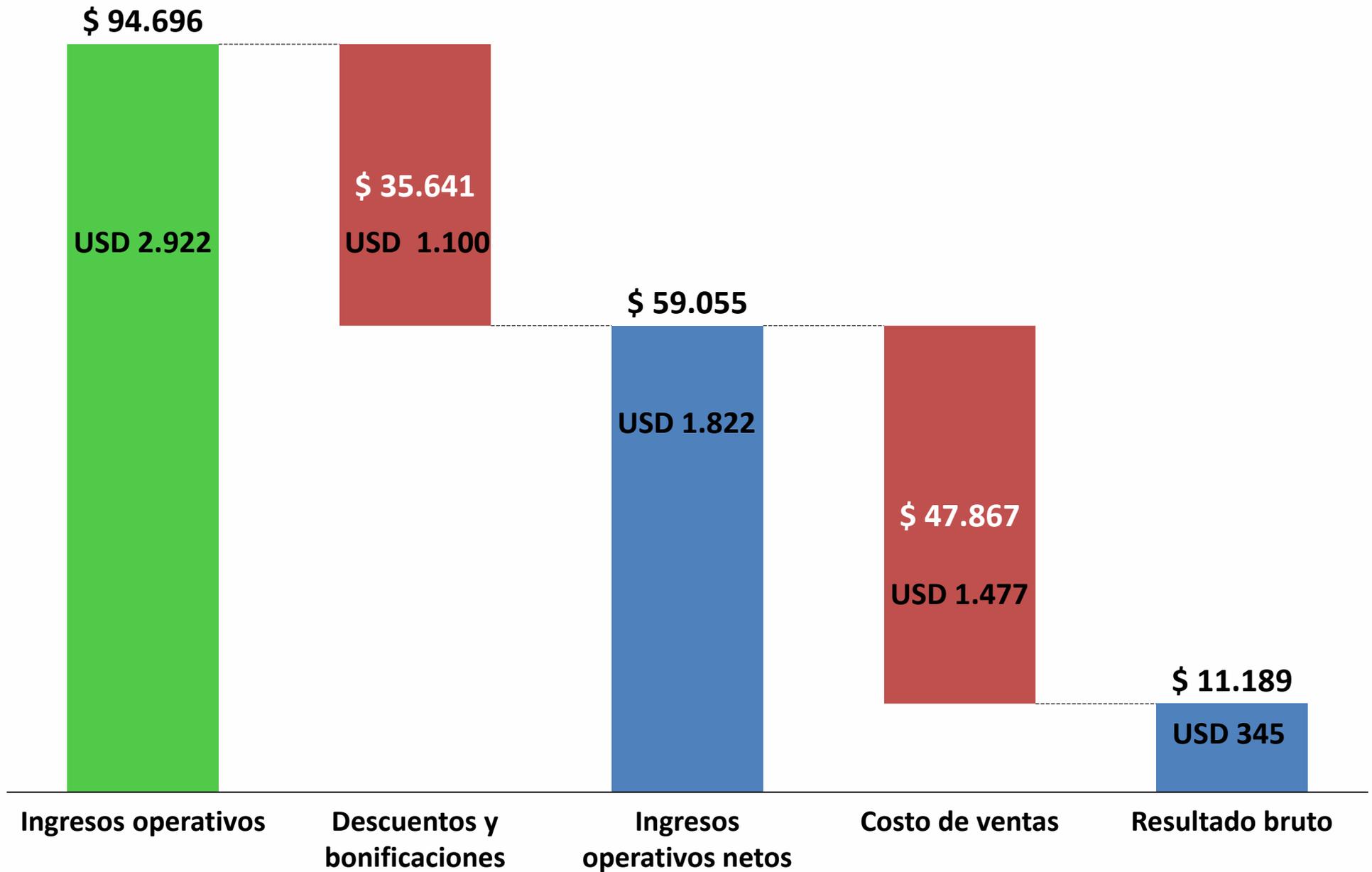
## ▪ EMPRESAS VINCULADAS

## ▪ ACCIONES DE GESTIÓN

- Compromisos de gestión 2018: Resultados
- Compromisos de gestión 2019

# ANÁLISIS DE RESULTADOS

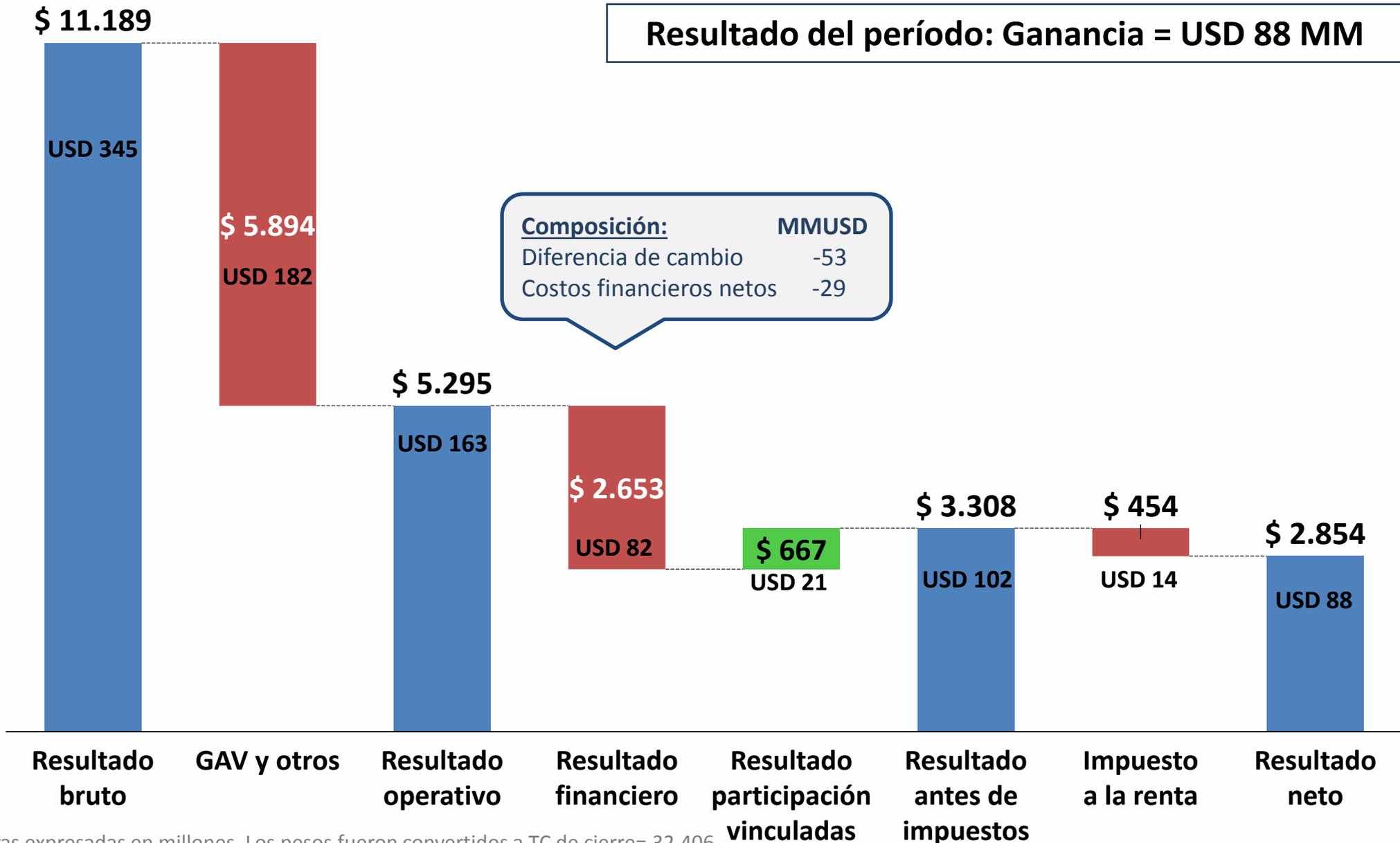
# PRINCIPALES RESULTADOS EJERCICIO 2018 (1/2)



Cifras expresadas en millones. Los pesos fueron convertidos a TC de cierre= 32,406

# PRINCIPALES RESULTADOS EJERCICIO 2018 (2/2)

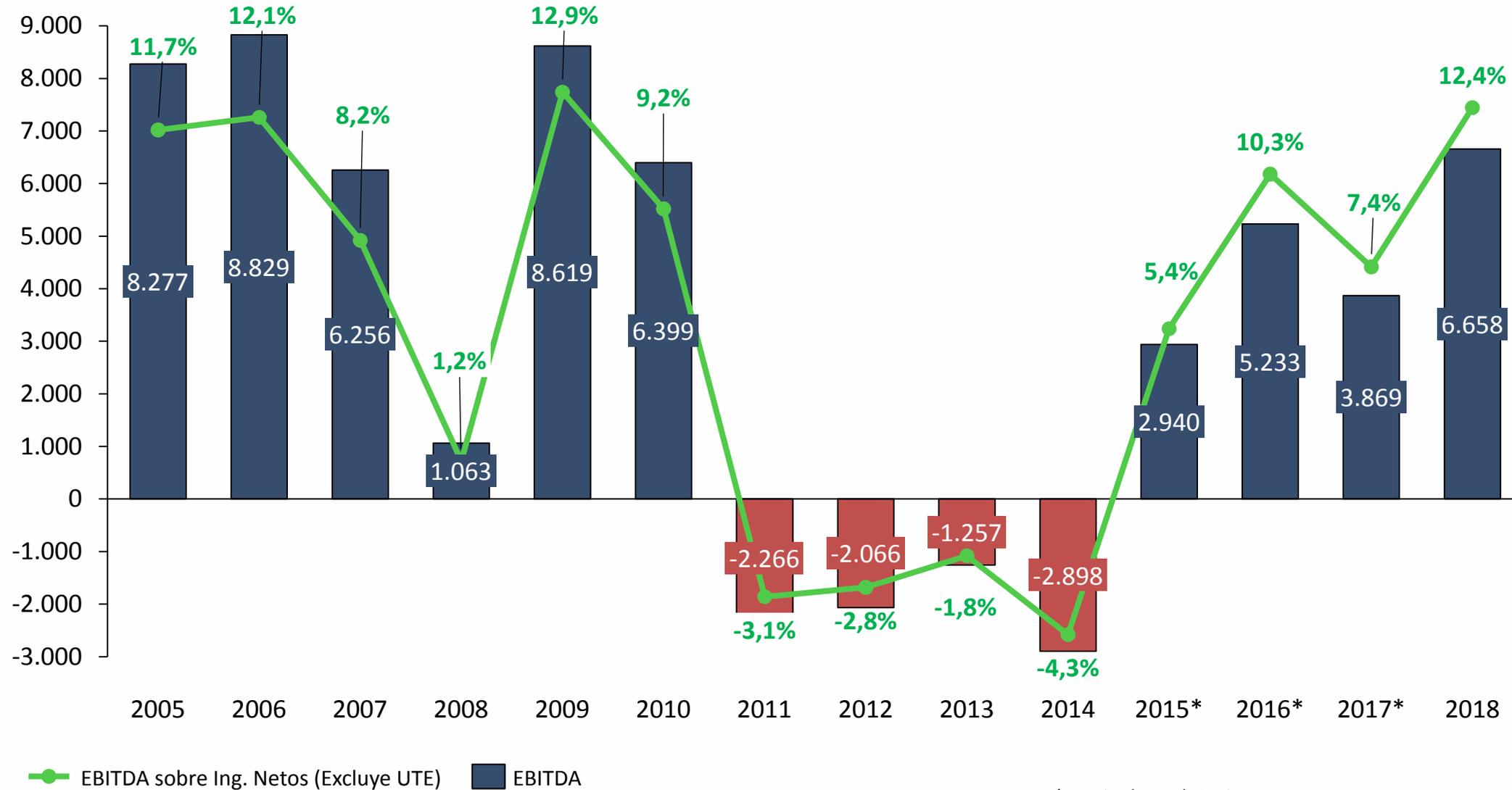
Resultado del período: Ganancia = USD 88 MM



Cifras expresadas en millones. Los pesos fueron convertidos a TC de cierre= 32,406

# EVOLUCIÓN DEL EBITDA

## Ejercicio 2005 - 2018



\* No incluye deterioros.

Cifras expresadas en millones de pesos uruguayos constantes a diciembre 2018

# PRINCIPALES VARIACIONES

Ejercicio 2017 - 2018 (1/2)

Ejercicio finalizado en	dic 2017	dic 2018
<b>Resumen del Estado de Resultados</b>		
<b>Ingresos brutos</b>	<b>83.709,29</b>	<b>94.696,45</b>
% variación		<b>13,1%</b>
<b>Márg. Distrib., IMESI, Fideicomiso, Otros</b>	<b>-33.560,19</b>	<b>-35.641,10</b>
% variación		<b>6,2%</b>
<b>Ingresos netos</b>	<b>50.149,10</b>	<b>59.055,35</b>
% variación		<b>17,8%</b>
<b>Costo de ventas</b>	<b>-41.781,05</b>	<b>-47.866,55</b>
% variación		<b>14,6%</b>
<b>Ganancia bruta</b>	<b>8.368,04</b>	<b>11.188,80</b>
% variación		<b>33,7%</b>
<b>Margen bruto</b>	<b>16,69%</b>	<b>18,95%</b>

Los **Ingresos brutos** aumentaron **13,1%**. La demanda de gasolinas se mantuvo en equilibrio y la de gasoil disminuyó. Las tarifas aumentaron en enero y julio 2018. En Otros mercados hubo aumento significativo en la demanda. (ver hoja 10)

Las **deducciones** aumentaron **6,2%**, lo que provocó un **aumento del 17,8% en los ingresos netos** respecto al ejercicio 2018. (ver hoja 11)

El **costo de ventas** aumentó **14,6%** con respecto al ejercicio anterior. El aumento se explica debido al alza de los precios internacionales del crudo y el aumento del tipo de cambio. (ver hoja 12)

Cifras expresadas en millones de pesos uruguayos corrientes

# PRINCIPALES VARIACIONES

## Ejercicio 2017 - 2018 (2/2)

Ejercicio finalizado en

dic 2017

dic 2018

### Resumen del Estado de Resultados

<b>Ganancia bruta</b>	<b>8.368,04</b>	<b>11.188,80</b>
<i>Margen bruto</i>	<i>16,69%</i>	<i>18,95%</i>
<b>Gastos de administración y ventas</b>	<b>-6.104,73</b>	<b>-5.900,10</b>
% variación		<b>-3,4%</b>
<b>Otros gastos/Ingresos</b>	<b>-203,66</b>	<b>6,15</b>
<b>Resultado operativo</b>	<b>2.059,66</b>	<b>5.294,85</b>
% variación		<b>157,1%</b>
<b>Costo financiero neto</b>	<b>-627,90</b>	<b>-2.653,29</b>
% variación		<b>322,6%</b>
<b>Resultado de participación en vinculadas</b>	<b>1,11</b>	<b>666,68</b>
% variación		
<b>Resultado por impuesto a la renta</b>	<b>-308,22</b>	<b>-453,92</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>1.124,64</b>	<b>2.854,32</b>

Los **Gastos de administración y ventas** disminuyeron **-3,4%**.

(ver hojas 13 y 14)

La variación más grande corresponde a provisiones ejecutadas.

El **Resultado Financiero neto negativo** es principalmente por efecto del aumento del tipo de cambio.

El **Resultado de participación en vinculadas** es positivo y aumentó significativamente respecto al 2017.

(ver hoja 30)

Dadas las ganancias generadas **ANCAP** pagará impuesto a la renta en el período.

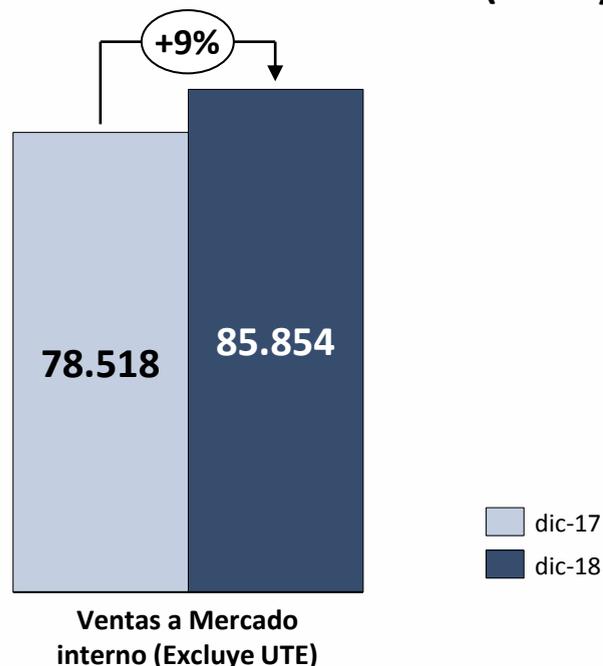
Se mantiene el resultado positivo.

Cifras expresadas en millones de pesos uruguayos corrientes

# COMPARATIVO FACTURACIÓN

## Ejercicio 2017 - 2018

### VENTAS A MERCADO INTERNO (excluye UTE)



Respecto al mismo período del año anterior, las ventas Bunkers aumentaron significativamente. Las exportaciones aumentaron por la venta a plantas de celulosa. Las ventas UTE aumentaron por venta de gas oil para generación térmica.

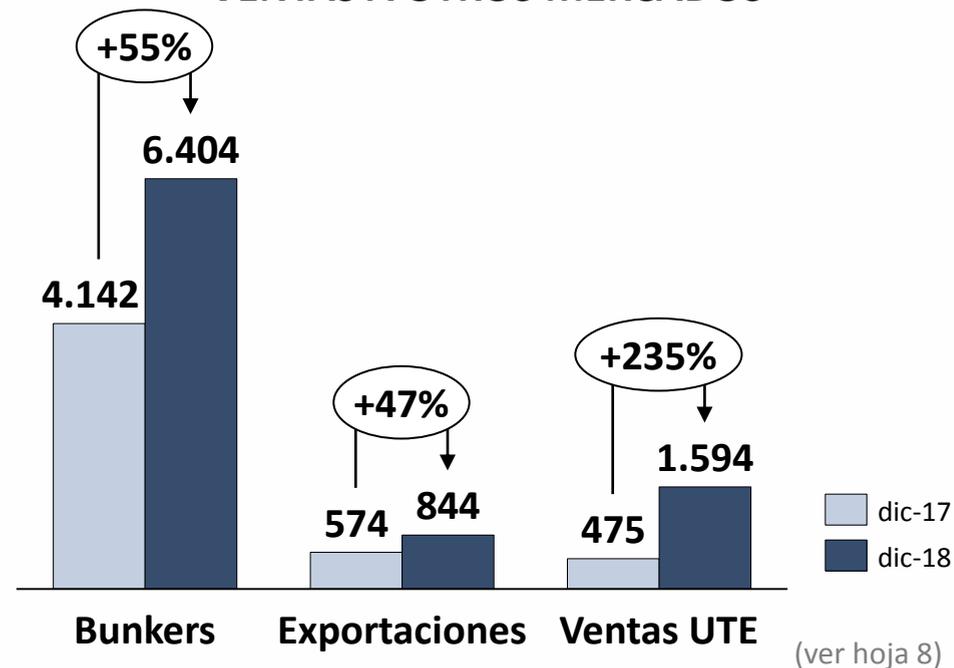
Esto contribuyó a que en total el Ingreso Bruto aumentara un 13,1%.

La facturación al mercado interno fue 9% mayor en pesos corrientes respecto mismo período del año anterior.

El volumen vendido de gasolinas se mantuvo estable, el volumen de gas oil disminuyó 1,7% y el de supergas aumentó 1,5% con respecto a 2017.

Las tarifas se ajustaron en enero de 2018: naftas 9,8% y gasoil 4,8%, y en julio de 2018: naftas 9%.

### VENTAS A OTROS MERCADOS

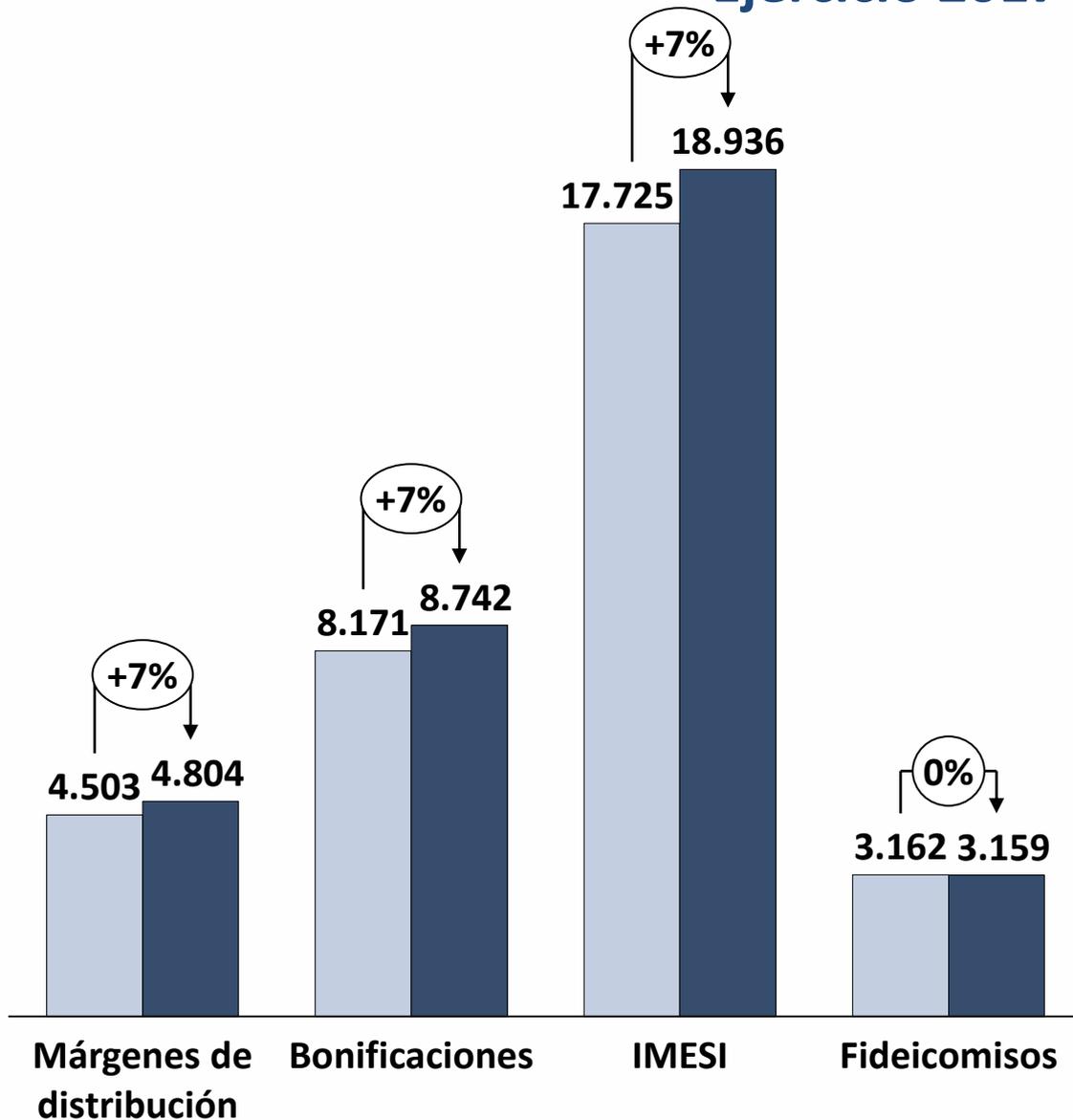


(ver hoja 8)

Cifras expresadas en millones de pesos uruguayos corrientes

# COMPOSICIÓN DEDUCCIONES

## Ejercicio 2017 - 2018



En total de las **Deducciones** aumentaron **6,2%** en pesos corrientes en este ejercicio.

Los **Márgenes de distribución** aumentaron exclusivamente por la cadena de GLP.

Las **Bonificaciones** aumentaron por incremento en las variables de cálculo en la paramétrica.

El **IMESI** aumentó según lo decretado en enero 2018.

Los **Fideicomisos** se mantuvieron en equilibrio.

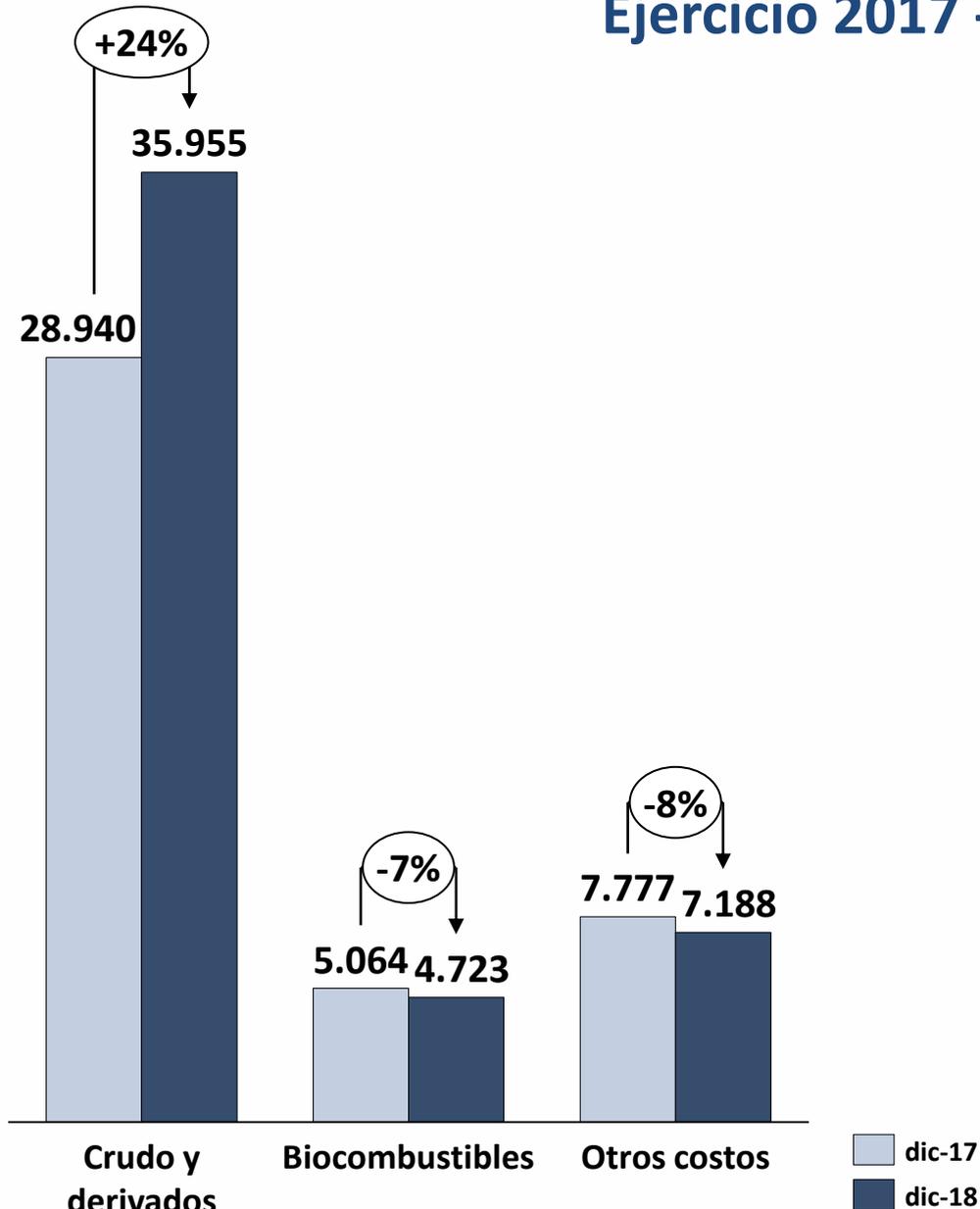
dic-17  
dic-18

Cifras expresadas en millones de pesos uruguayos corrientes

(ver hoja 8)

# COMPARATIVO COSTO DE VENTAS

## Ejercicio 2017 - 2018



### Crudo y derivados:

Los costos de suministro **aumentaron** por el alza de los precios internacionales del crudo y el aumento del tipo de cambio.

### Biocombustibles:

Los **costos disminuyeron**.

Disminuyó la mezcla por menor volumen requerido de biodiesel y se mezcló etanol a menor precio.

### Otros costos:

Otros costos **disminuyeron** principalmente por baja en costos de remuneraciones y servicios contratados.

Cifras expresadas en millones de pesos uruguayos corrientes

(ver hoja 8)

# DETALLE DE GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

## Ejercicio 2017 - 2018

Ejercicio finalizado en	dic-17	dic-18	
<b>Resumen del Estado de Resultados</b>			
<b>Gastos de administración y ventas</b>	<b>-6.104,73</b>	<b>-5.900,10</b>	<b>-3,4%</b>
Retrib.y otros Beneficios al Personal y C.Soc	-2.099,66	-2.024,92	-3,6%
Amortizaciones	-222,48	-221,59	-0,4%
Fletes	-813,44	-821,89	1,0%
Impuestos, tasas y contribuciones	-1.087,04	-1.150,46	5,8%
Otros Gastos	-1.882,11	-1.681,24	-10,7%

Las principales variaciones son:

- Las **retribuciones disminuyeron** por baja de la cantidad de funcionarios.
- **Otros gastos** disminuyeron por menos costos de servicios contratados.

# DETALLE DE GASTOS POR NATURALEZA

## Ejercicio 2017 - 2018

Ejercicio finalizado en	dic 2017	dic 2018	
<b>Costo de ventas y Gastos de Administración y ventas</b>			
<b>Total</b>	<b>-47.885,78</b>	<b>-53.766,65</b>	<b>12,3%</b>
Cambios en inventarios de productos terminados y productos en proceso	214,86	-2.320,00	-1179,8%
Cambios en materias primas y consumibles	-35.177,55	-40.232,78	14,4%
Beneficio a los empleados	-4.286,81	-4.051,46	-5,5%
Amortización	-1.345,23	-1.362,81	1,3%
Fletes	-1.159,02	-1.163,85	0,4%
Impuestos	-1.132,78	-1.209,21	6,7%
Publicidad	-29,63	-18,81	-36,5%
Servicios Contratados	-2.878,21	-1.533,20	-46,7%
Honorarios y Consultoría	-132,48	-149,67	13,0%
Energía y Agua	-624,80	-957,79	53,3%
Seguros	-180,60	-208,65	15,5%
Vigilancia	-279,21	-259,07	-7,2%
SWAP Cobertura de flujos de efectivo	-173,99	32,97	-119,0%
Otros	-700,33	-332,29	-52,6%

Analizando los costos por tipo de gastos se observa **reducción de varios costos gestionables, destacando: Remuneraciones, Publicidad y Servicios contratados.**

Aumentaron los costos de:

- **Energía y agua**
- **Honorarios de consultoría**
- **Seguros**

La refinería estuvo en Paro de Mantenimiento en 2017, en 2018 estuvo todo el año operativa.

# ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERO

# ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERO

## Ejercicio 2017 - 2018

Ejercicio finalizado en	dic 2017	dic 2018
<b>Resumen del balance (principales saldos)</b>		
Propiedades, planta y equipo	18.000,79	17.144,95
Inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos	9.237,90	10.708,68
Activo por impuesto diferido	4.198,67	4.650,51
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>31.701,38</b>	<b>32.992,38</b>
Inventarios	10.452,24	13.125,11
Créditos comerciales y otras cuentas a cobrar	5.076,73	4.439,67
Efectivo y equivalentes al efectivo	3.130,55	4.272,58
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>18.982,53</b>	<b>22.387,93</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>50.683,91</b>	<b>55.380,32</b>
Deudas financieras	9.822,90	12.287,77
Deudas comerciales y otras deudas	2.831,86	2.301,09
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>13.475,47</b>	<b>14.768,44</b>
Deudas financieras	4.081,30	1.804,27
Deudas comerciales y otras deudas	10.110,75	12.092,57
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>15.048,20</b>	<b>14.563,70</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>28.523,67</b>	<b>29.332,14</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>22.160,24</b>	<b>26.048,17</b>

El **activo no corriente** aumentó por los resultados positivos de las subsidiarias.

El **activo corriente** aumentó por incremento en los costos de los Inventarios y por mayor saldo de Efectivo y equivalentes.

El **pasivo no corriente** aumentó porque se refinanciaron Deudas financieras a mediano plazo.

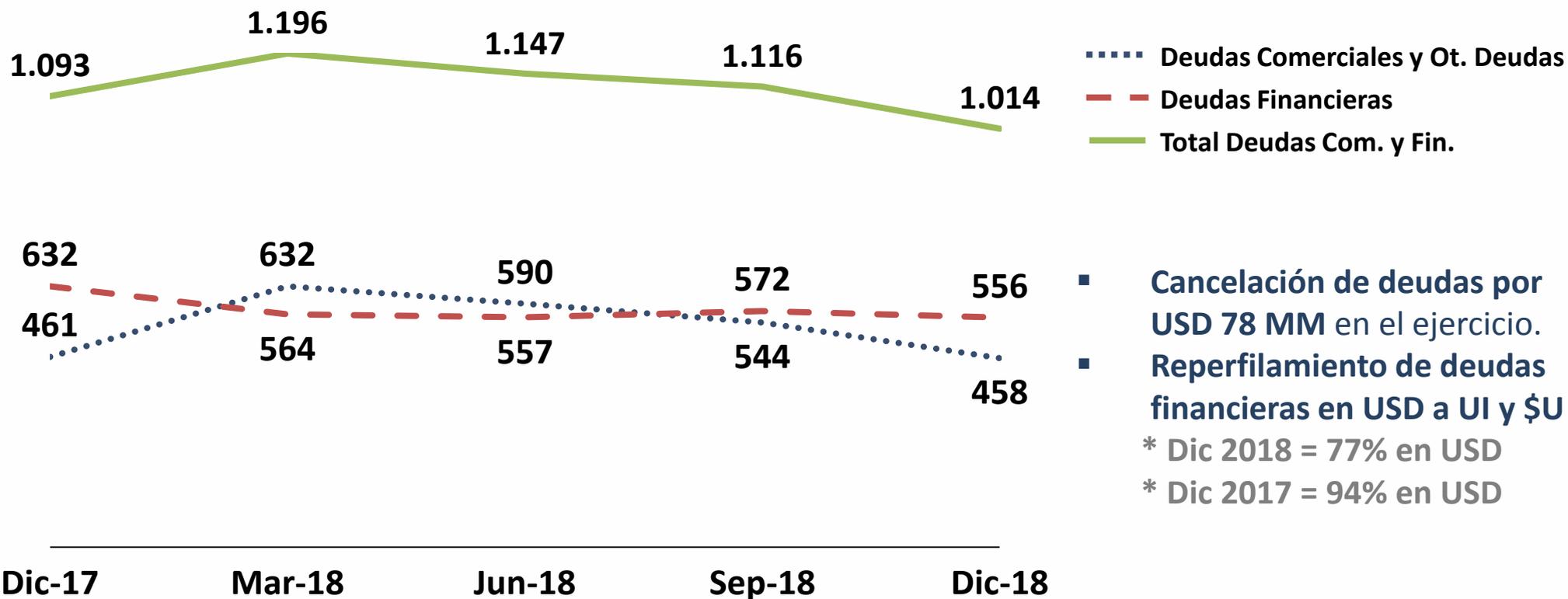
El **pasivo corriente** aumentó por Deudas Comerciales por compra de crudo.

El **patrimonio** aumentó por la ganancia del período.

Cifras expresadas en millones de pesos uruguayos corrientes

# GESTIÓN DE DEUDAS

# EVOLUCIÓN DE DEUDAS COMERCIALES Y FINANCIERAS ANCAP + ALUR



Cifras expresadas en millones de dólares a TC de cierre de cada periodo.

RATIOS		dic-15	dic-16	dic-17	dic-18
<b>LIQUIDEZ</b>	Razón Corriente	46%	118%	126%	154%
<b>APALANCAMIENTO</b>	Pasivo/Patrimonio	946%	138%	129%	113%
<b>RENTABILIDAD</b>	ROE	-115%	2%	5%	11%

- RATIOS: muestran mejora la situación de la empresa

# ANÁLISIS POR LÍNEA DE NEGOCIO

# RESULTADOS POR LÍNEA DE NEGOCIOS

## Ejercicio 2017 - 2018

2018	COMBUSTIBLES	LUBRICANTES	GAS NATURAL	PORTLAND	TOTAL
Ingresos brutos	91.337,8	585,2	1.446,5	1.326,9	<b>94.696,4</b>
Descuentos	-35.333,6	-201,0	-	-106,4	<b>-35.641,1</b>
Ingresos Netos	56.004,1	384,2	1.446,5	1.220,5	<b>59.055,3</b>
Costo de Ventas	-44.912,0	-304,6	-1.384,8	-1.265,1	<b>-47.866,5</b>
Ganancia Bruta	11.092,3	79,6	61,7	-44,6	<b>11.188,8</b>
Gastos de administración y ventas	-5.650,6	-0,1	-16,9	-232,4	<b>-5.900,1</b>
Otros ingresos / Otros gastos	-58,2	-0,4	0,4	64,3	<b>6,2</b>
<b>Resultado Operativo -Ejercicio 2018</b>	<b>5.383,5</b>	<b>79,0</b>	<b>45,2</b>	<b>-212,8</b>	<b>5.294,9</b>
<b>Resultado Operativo -Ejercicio 2017</b>	<b>2.375,2</b>	<b>69,1</b>	<b>-28,3</b>	<b>-356,4</b>	<b>2.059,6</b>

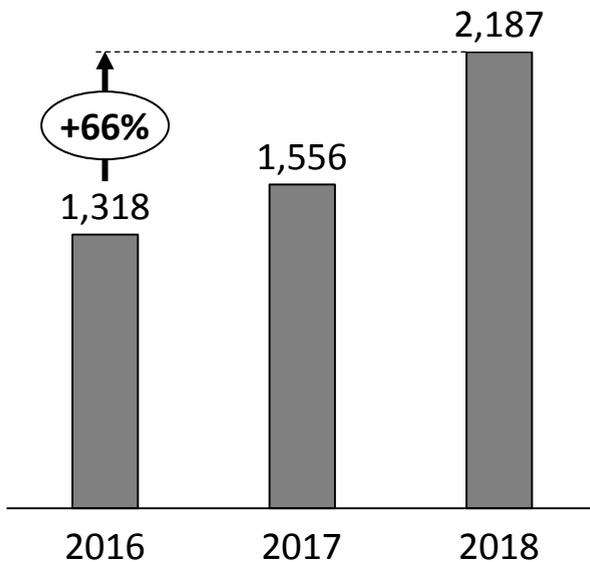
Cifras expresadas en millones de pesos uruguayos corrientes

(ver hoja 9)

# EFICIENCIA SE TRASLADA A RESULTADO

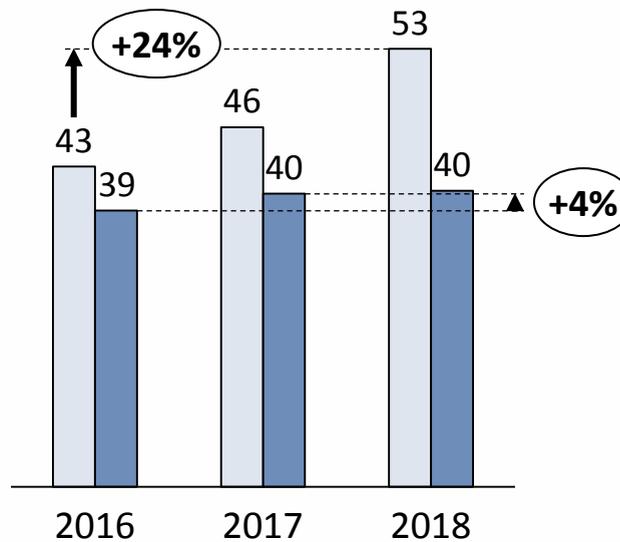
- **Evolución al alza del Brent:** Materia prima se encarece en pesos un **66%** vs 2016.
- **Tarifas combustibles en pesos aumentan** en promedio un **14%**.
- **Se sostiene el resultado en base a ahorros y eficiencia.**

### Barriles \$/bbl



■ Brent \$/bbl

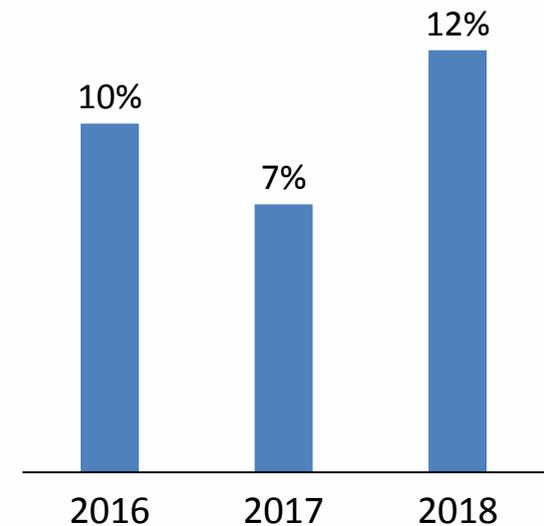
### Tarifas Medias \$/lt



■ Gasolina Súper \$/lt

■ Gasoil \$/lt

### EBITDA/Ingreso Neto



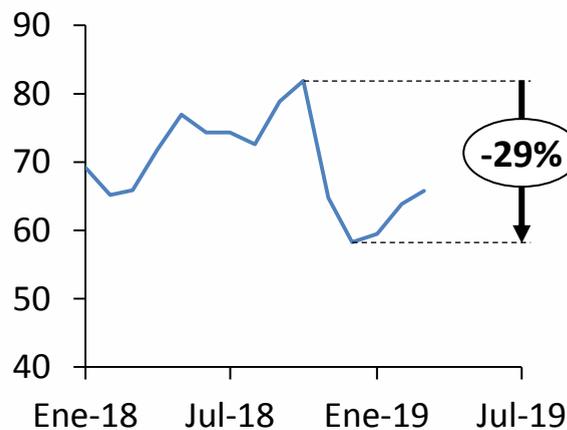
■ (%)

# CULTURA DE TRANSPARENCIA

## Paramétrica

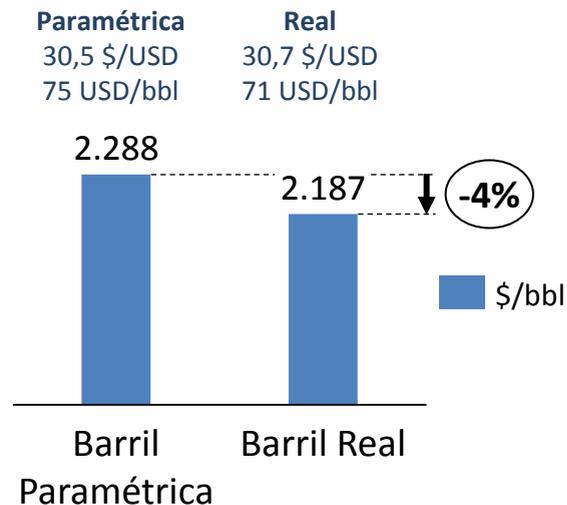
- **Alta volatilidad Brent:** Último bimestre 2018 variaciones de 30 %.
- **Resultado obtenido relativo a los Ingresos Netos: 2,6 % superior** (Ingresos Netos 1.822 MM USD). Desviación mínima responde a volatilidad.
- **Se concretan los ahorros planificados para 2018.**
- **Paramétrica 2019 :** Se pautan nuevos ahorros manteniendo criterio de sustentabilidad.

### Brent USD/bbl 2018



— Brent USD/bbl

### Paramétrica 2018

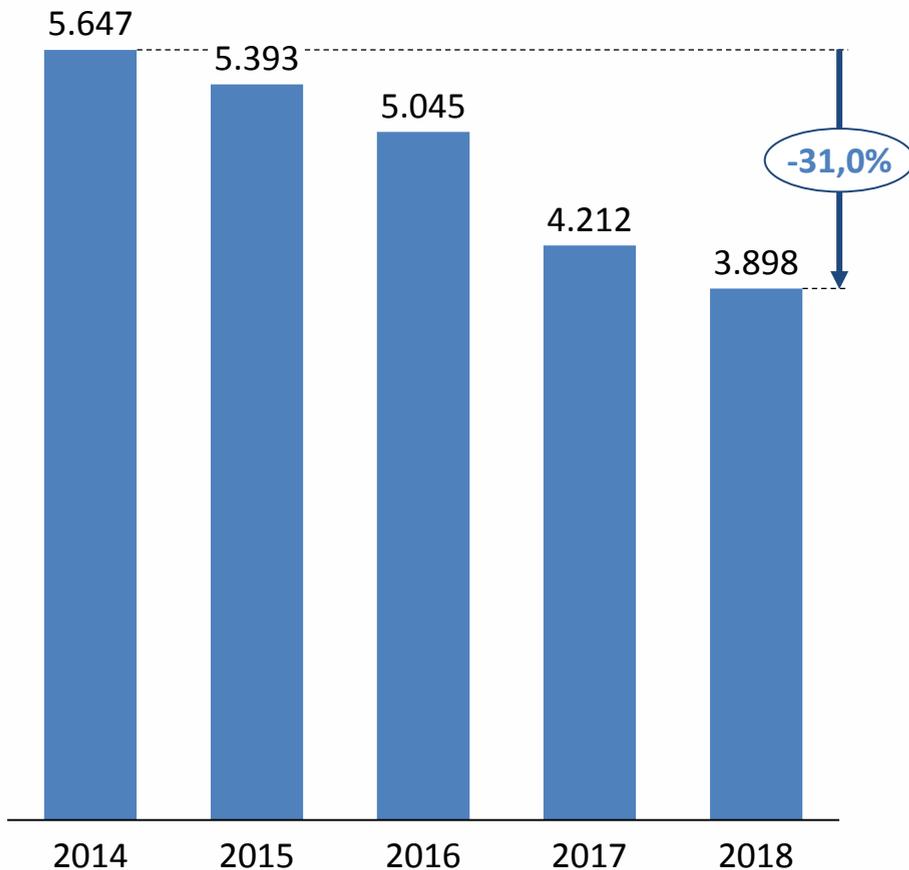


### Paramétrica 2019

<https://www.ancap.com.uy/>

Brent: 54,5 USD/bbl  
TC: 33,6 \$/USD

# OPTIMIZACIÓN DEL GASTO



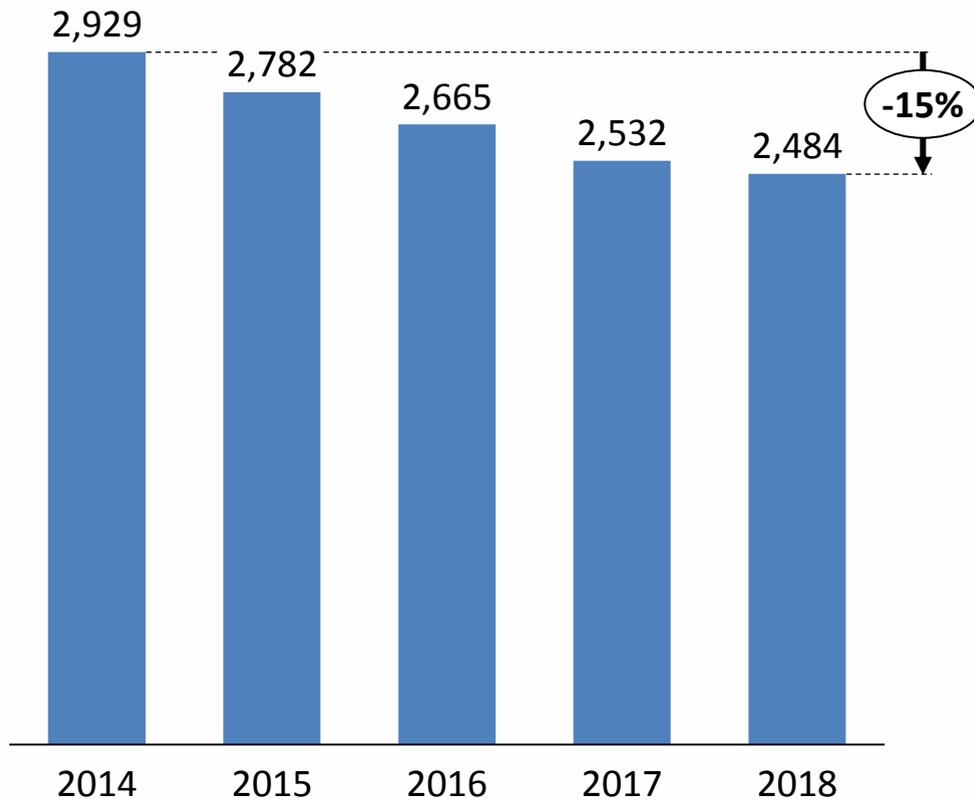
■ \$ Constantes 2018

## Ahorro Costos Gestionables:

- **1,749 MM \$<> -52 MM USD**
- Arrendamientos
- Insumos
- Bienes de Consumo
- Pasajes y Viáticos
- Servicios de Mantenimiento
- Servicios Técnicos, profesionales
- Otros Servicios
- Servicio Médico

# REORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

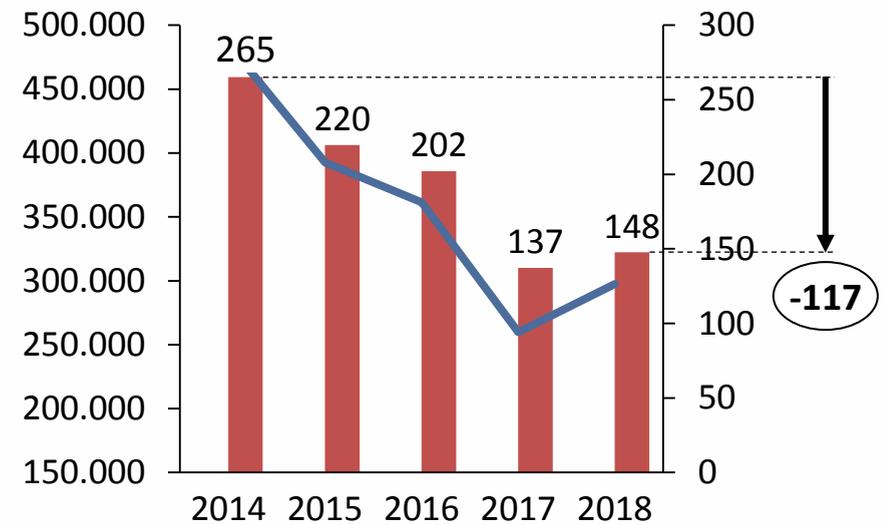
#Funcionarios, Ahorro 14,6 MM USD\*\*



# Funcionarios Totales

- 445 funcionarios menos que 2014
- 446 MM \$ menos en salarios\*

Horas Extras, Ahorro 3,8 MM USD



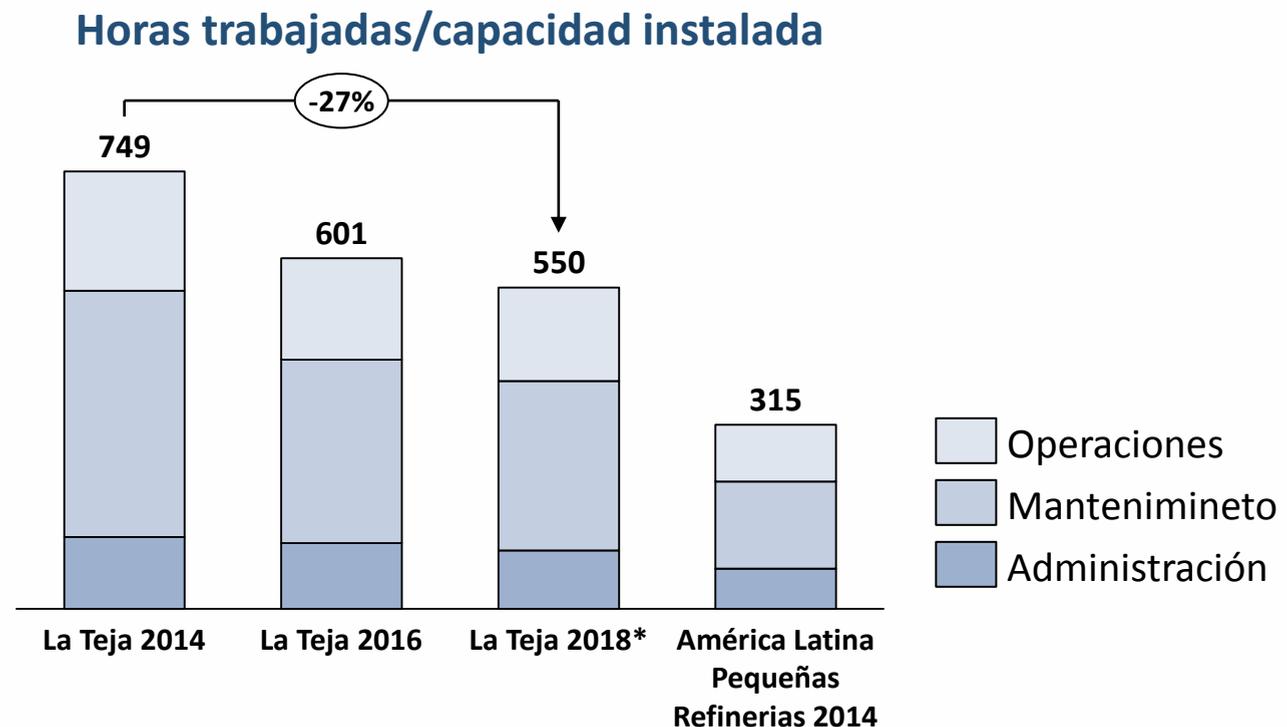
— Horas Extras  
 ■ Millones de \$ Ajustados

Nota 1)\* a precios constantes  
 Nota 2)\*\* a TC promedio 2018  
 Incluye ahorro horas extras

# COMBUSTIBLES

## Año récord en procesamiento de crudo

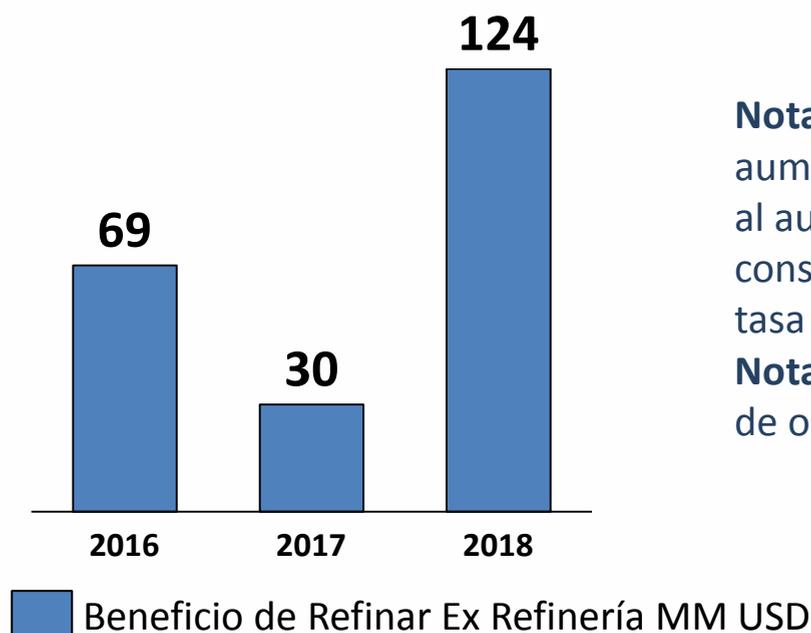
- Récord de 16 millones de barriles procesados
- Refinería abastece el 100% de Mercado Interno luego de la parada técnica de 2017
- Suministra además 86 Mil m3 de Gasoil para generación térmica
- Eficiencia en la organización Trabajo: Objetivo Benchmark Solomon Refinerías



# COMBUSTIBLES

## Refinar Genera Valor

- **124 MM USD** generó la operación de la refinería ante la alternativa de importación.
- **Mayor margen internacional:** En comparación con 2016, en 2018 los derivados se valorizaron más respecto al Crudo.
- **Maximizar la utilización** de los activos (2018 récord de procesamiento de crudo) es **clave** para la **rentabilidad**.



**Nota 1)** Hay 24 MM USD de aumento de margen asociados al aumento de la tasa consular. Beneficio 2018 con tasa 2016: **100 MM USD.**

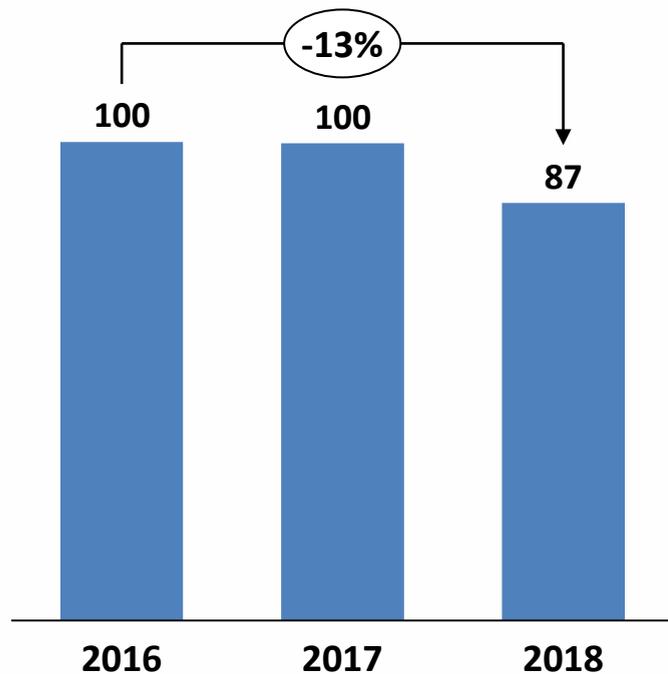
**Nota 2)** 2017 Refinería fuera de operación.

# PORTLAND

## Ejecución plan de sustentabilidad

### Toneladas producidas referencia 100%

Paros de Plantas (88 días) hacen caer producción: Impacto en el resultado.

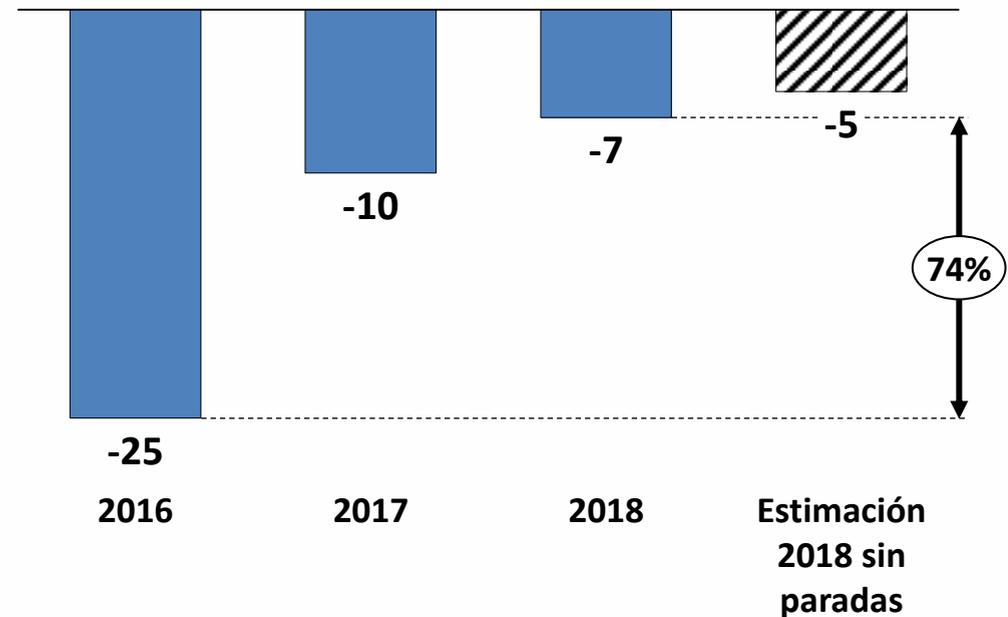


**% Producción Base 2016**

### Resultado del negocio

Si bien hubo paro de plantas, se realizaron menos ventas y el costo del coque aumentó, el resultado neto del período continua mejorando. Se optimizó contrataciones:

**Ahorros por <= 2,8 MM USD**



**Resultado operativo MM USD**

# FOCO EN NEGOCIOS

## Exploración y Producción:

Nuevas bases y modelos de contrato de la RUA (Ronda Uruguay Abierta), moderna, abierta, predecible para promover la inversión y las actividades de E&P con mayor dinamismo.

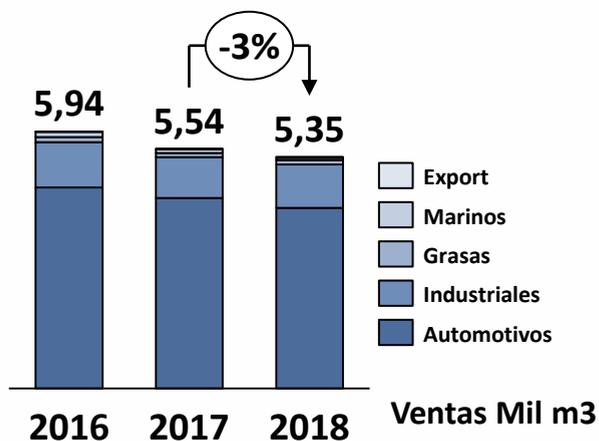


## Gas natural:

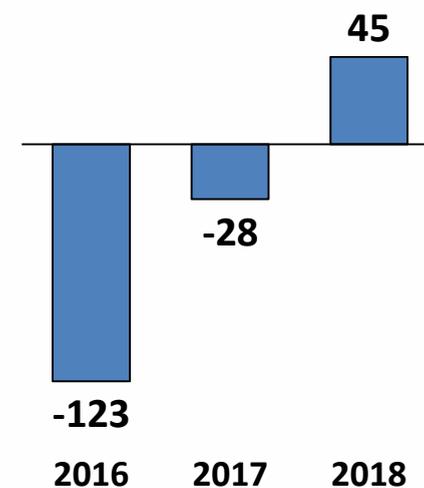
Incremento de las ventas y optimización del uso de transporte. Se iniciaron negociaciones con Argentina a efectos de mejorar las condiciones contractuales de suministro y disponibilidad de GN para 2019.

## Lubricantes:

Volumen en descenso pero mantiene participación de mercado.



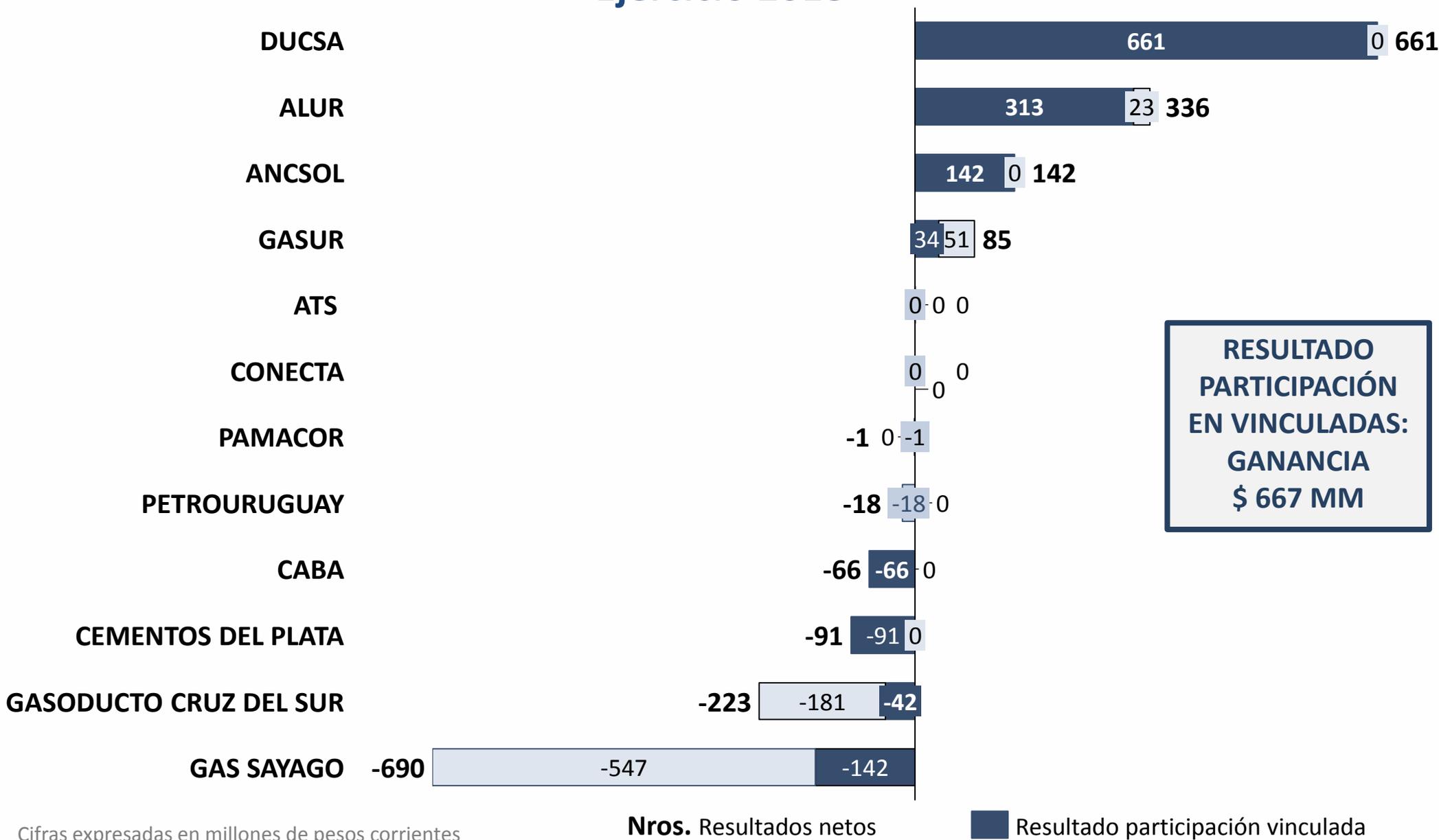
## Resultado Operativo MM \$



# EMPRESAS VINCULADAS

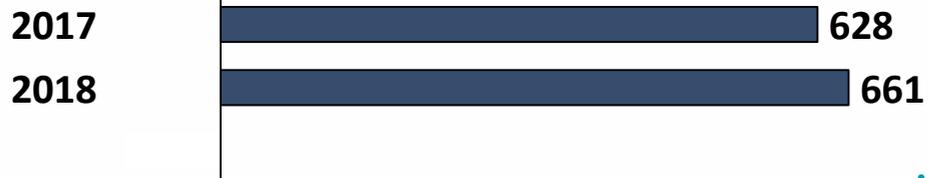
# RESULTADOS NETOS

## Ejercicio 2018



Cifras expresadas en millones de pesos corrientes

## Resultado neto



Cifras expresadas en millones de pesos corrientes

## Mejora el resultado

Gracias a una mejor gestión, mantiene los ingresos por márgenes estables

**Calificación Fitch Rating**  
Mantiene calificación AA+



**Convenio BROU - ANCAPuntos**  
Único programa de fidelidad de combustibles en Uruguay



## Premio

Primer premio de Petroleum Economist por «Ruta eléctrica en estaciones de servicios»



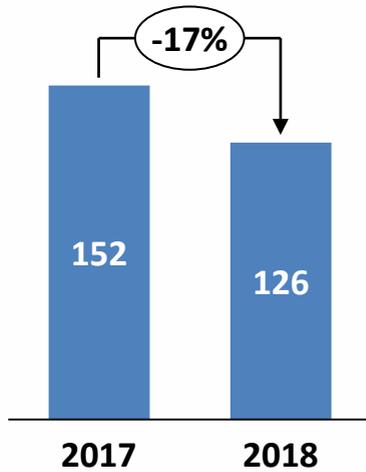


Cifras expresadas en millones de pesos corrientes

**Resultado positivo**

Por mejor rendimiento en la cosecha de caña, mejor gestión de los recursos y de las plantas industriales.

**Disminución de deudas financieras**  
Se pagaron préstamos bancarios



Saldos Deudas financieras MMUSD



**Comercialización de solventes, alcoholes y geles envasados marca ANCAP**



### Resultado neto

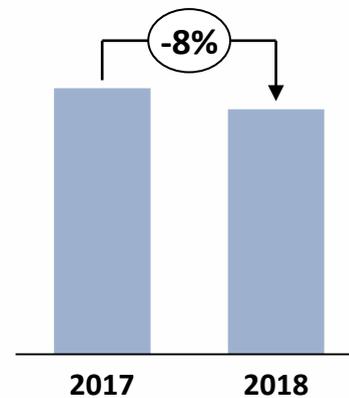


Cifras expresadas en millones de pesos corrientes

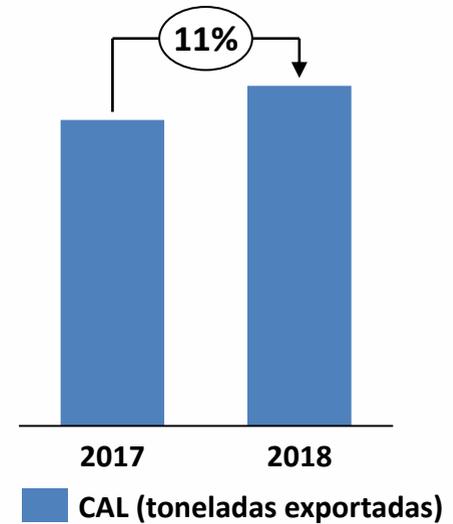
### Resultados

La baja de ventas del cemento y el efecto adverso del real en las exportaciones de cal a Brasil explican el deterioro del resultado

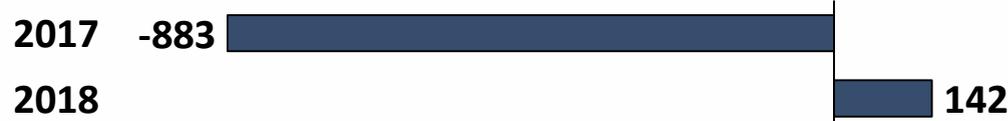
### Nuevos productos Comercialización de morteros para la construcción



CEMENTO (toneladas vendidas)



## Resultado neto



**Resultado positivos en los Estados financieros**  
Se revierten los resultados respecto a 2017

Cifras expresadas en millones de pesos corrientes

**Se homologó el concurso**

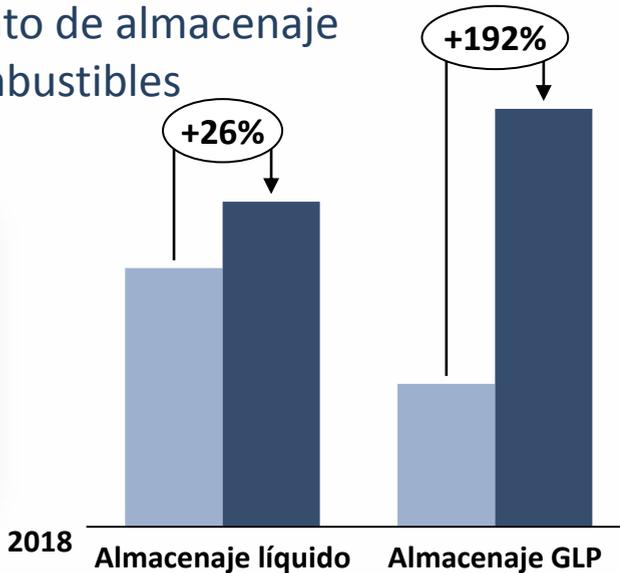


**Se obtiene Permiso SENASA**  
para exportación de productos de origen animal.

**Plazoleta fiscal**

Para carga de camiones, importación/exportación de productos.

**Utilización de tanques**  
Aumento de almacenaje de combustibles



■ 2017 ■ 2018

# ACCIONES DE GESTIÓN

# COMPROMISOS DE GESTIÓN 2018:

## Resultados del ejercicio:

Indicador	Meta 2018	Valor 2018	Desempeño
Ahorro costos gestionables	13%	30,76%	●
Ahorro gastos horas extras	10%	-7,63%*	●
EBITDA ANCAP (individual)	USD 155,8 MM	USD 216,308 MM	●
Implementación cobertura precio Crudo	100%	0%	●
Inventarios	527.433 m <sup>3</sup>	466.649 m <sup>3</sup>	●
Margen neto de refinación	USD 3,8 /BBL	USD 4,63 /BBL	●
Margen operativo Gas Natural	-500.000 USD	1.997.887 USD	●
Margen operativo Lubricantes	21,3%	22,32%	●
Plan de Costos producción etanol y biodiesel por planta	100	90**	●
Fondo Biocombustibles	USD 171 MM	USD 170,081 MM	●

\* La medición se alteró por la comparación con horas extras de 2017, año en que se realizó el paro de mantenimiento de la Refinería.

\*\* Se está trabajando con el PE en líneas de acción de mediano plazo.

# COMPROMISOS DE GESTIÓN 2018:

## Resultados del ejercicio:

Indicador	Meta 2018	Valor 2018	Desempeño
Optimización cadena de Distribución Primaria Combustibles	100%	100%	●
Plan de mejora de eficiencia GLP	100%	100%	●
EBITDA Cementos del Plata	USD 3,58 MM	USD – 2,32 MM	●
Mejora EBITDA Portland	20%	-9%	●
Portland: Costos de contrataciones	\$ 328,271 MM	\$ 311,827 MM	●
Portland: costos energéticos de producción	\$ 651 /ton	\$ 894 /ton	●
Portland: costos logísticos del negocio de cemento	\$ 40,8 MM	\$ 63,745 MM	●
Portland: Toneladas vendidas	345.476 ton	274.876 ton	●
Severidad de accidentes graves	0	1	●

# COMPROMISOS DE GESTIÓN 2019:

Indicador	Meta 2019
ANCAP: Ahorro costos gestionables	USD 4:800.000
ANCAP: Ahorro horas extras	\$ 67.369.671 Presupuesto 2019 (-5 % respecto 2018)
ANCAP: <u>Combustibles</u> : Costos de distribución primaria y secundaria  ANCAP: Reporte trimestral de: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costo total distribución primaria</li> <li>▪ Costos de flete de la distribución secundaria</li> <li>▪ Utilización de las plantas de distribución</li> </ul>	98% real 2018 en \$/m3 vendido  Reporte trimestral
ANCAP: <u>Combustibles</u> : Implementación de política de abastecimiento de crudo revisada	Marzo 2019
ANCAP: <u>Combustibles</u> : Implementación de política de abastecimiento de GLP revisada	Marzo 2019
ANCAP: <u>Combustibles</u> : Costo financiero de inventario de crudos y derivados	- 5% del costo financiero de inventario medio
ANCAP: <u>Pórtland</u> : Costo de la logística de abastecimiento a plantas	95% real 2018 en \$/ton vendida

# COMPROMISOS DE GESTIÓN 2019:

Indicador	Meta 2019
ANCAP: <u>Portland</u> : Costo energético de producción	95% real 2018
ANCAP: <u>Portland</u> : Toneladas vendidas	358.173
ANCAP: Severidad de accidentes	0 accidentes fatales o incapacidad permanente relevante
ANCAP: Utilización de activos de Refinación	88% Presupuesto 2019
ANCAP: Utilización de hornos de Portland	76% Presupuesto 2019
ANCAP: Biocombustibles: Compra total de ANCAP	USD 168 MM
ANCAP: Biocombustibles: Costo de producción de biodiesel	< = a costo del contrato
ANCAP: Biocombustibles: Costo de producción de etanol Bella Unión	costo real < a Presupuesto 2019

# COMPROMISOS DE GESTIÓN 2019:

Indicador	Meta 2019
ANCAP: Biocombustibles: Costo de producción de etanol Paysandú	< = costos paramétrico de nuevo contrato
ANCAP: EBITDA (EECC individual)	USD 84,46 MM Presupuesto 2019
ANCAP: <u>Gas Natural</u> : EBITDA / Ingresos brutos	-1,5% Presupuesto 2019
ANCAP: <u>GLP</u> : Resultado bruto del negocio / Ingresos brutos	-50,34% Presupuesto 2019
ANCAP: <u>Lubricantes</u> : Margen operativo / Ingresos brutos	21,3%
ANCAP: <u>Portland</u> : EBITDA	0
CDP: EBITDA / Ingresos brutos	2,1%
DUCSA: EBITDA / Ingresos brutos	1,7%

# AGENDA DE INNOVACIÓN

## Optimización de líneas de Negocio

Competitividad desarrollando operaciones Eficientes

- Procesamiento en Refinería de cargas renovables
- Optimización Logística
- Valorización de corrientes residuales de refinería

## Eficiencia y compromiso con el medio ambiente

Transformación digital

- IIoT
- Eficiencia Energética
- Valorización de residuos

## Desarrollo de nuevos Negocios

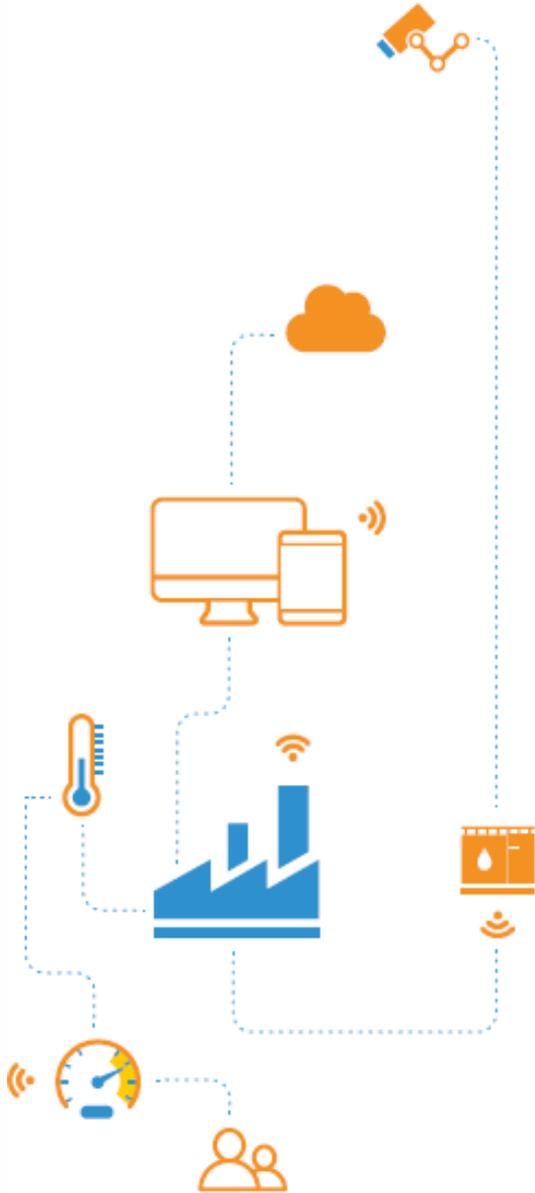
Asegurar la sustentabilidad a futuro ofreciendo variedad en productos y servicios

- Hidrógeno para movilidad
- Innovación en materiales para construcción vial
- Nuevas propuestas de valor en Estaciones de servicio

## Agilidad Organizacional

Mejorar la productividad y velocidad de los procesos

- Rediseño de procesos & Automatización
- Rediseño de sistemas de Información para toma ágil de decisiones
- Orientación del capital humano hacia la innovación



**MUCHAS GRACIAS**