

**MEMORIA ANUAL  
EJERCICIO 2018**

Montevideo, 01 de abril de 2019

Señores Accionistas:

Dando cumplimiento a nuestros Estatutos Sociales y a la normativa legal, presentamos a vuestra consideración los hechos más destacados del ejercicio económico 2018, así como un análisis de los aspectos más relevantes del Estado de Situación Financiera Consolidado al 31 de diciembre de 2018 y el Estado de Resultados Integrales Consolidado correspondiente al ejercicio económico comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2018.

**1. Plan Estratégico**

El 04 de mayo de 2018, el Directorio de DUCSA aprueba una nueva definición de los lineamientos del plan estratégico para el período 2018 a 2022, basados en el objetivo de "Posicionar a DUCSA como la empresa del Grupo ANCAP que brinda a los consumidores experiencias de compra de vanguardia, contribuyendo a la revitalización de la marca ANCAP, posicionándola como innovadora y de cercanía."

Basados en lo anterior se aprobaron los siguientes pilares estratégicos, sobre los que se fijarán los lineamientos:

- **Rentabilidad Sustentable:** lograr rentabilidad creciente y sustentable en el largo plazo, buscando optimizar el ROACE/ROCE mediante el correcto manejo de la cartera de activos.
- **Cercanía al cliente:** ser la marca elegida por la accesibilidad (alcance nacional) y cercanía al consumidor, así como por la empresa que brinda una experiencia de compra de alta calidad.
- **Innovación y desarrollo:** anticiparnos a los cambios del mercado, liderando en el desarrollo de soluciones de negocio y tecnologías enfocadas en mejorar los servicios que ofrecemos a nuestros clientes.
- **Control y gestión:** adoptar las mejores prácticas de gestión, enfocados en la planificación y seguimiento presupuestal, asegurando un adecuado ambiente de control.
- **Compromiso social y ambiental:** promover una cultura con fuerte enfoque en operaciones seguras, y cuidado del medio ambiente, la cual debemos trasladar a nuestro ecosistema (stakeholders), fijando altos estándares de MASSC para la operación.
- **Desarrollo de las personas:** colaboradores responsables, técnicamente competentes y comprometidos, otorgando herramientas de capacitación, promoción y desarrollo.



Ampliando el trabajo anterior y de modo de reflejar estas definiciones, se realizaron ajustes al organigrama de la empresa, aclarando que este cambio no implica la creación de nuevos puestos, sino reubicación de las posiciones y unidades de modo de optimizar el funcionamiento de la compañía para alcanzar los objetivos propuestos, persiguiendo los siguientes objetivos según cada cambio propuesto:

- Foco en procesos MASSC: creación de Coordinaduría dependiendo GG (actualmente bajo el área de ingeniería, contraposición de intereses).
- Foco en Innovación y Desarrollo: Gerencia de Tecnología unificada en la organización (posición ya existente pero con alcance parcial).
- Foco en Control y Gestión: independencia de los procesos de compras (hoy descentralizado) creación de Supervisión de Compras dentro de Gerencia Administración y Finanzas: desarrollo de política de compras.
- Foco en Cercanía al Cliente:
  - Gerencia de Soporte Comercial, enfocado en aspectos de backup comerciales y no operacionales,
  - Gerencia de Operaciones responsable de aspectos de backup operacionales,
  - Gerencia Comercial: con área de Nuevos Negocios que permita desarrollo de oportunidades comerciales incluyendo metodología de proyectos.

Fundados en cada uno de estos pilares se fijan las líneas de acción a desarrollar durante los próximos cinco años, y en particular se destacan los principales acontecimientos del ejercicio 2018:

### **1.1. Pilar rentabilidad sustentable**

#### **1.1.1. Determinación del ROCE (Retorno sobre el capital empleado).**

Desde 2018 se comenzó a medir este indicador, el cual refleja el retorno sobre el capital empleado, o dicho de otro modo determina el porcentaje de retorno como el resultado del ejercicio antes de impuestos e intereses, sobre el capital empleado.

En términos contables su fórmula de cálculo es:

A. Resultado del Ejercicio – IRAE – Intereses Ganados

B. Activo Total – Pasivo Corriente – Inversiones Temporarias

ROCE= A/B

Al cierre del ejercicio 2017 se alcanzó al 18,63% para la información consolidada (DUCSA y sus vinculadas). Fijando de este modo como meta para 2019 alcanzar el 19%, lo cual fue alcanzado.

#### **1.1.2. DUCSA, una Sociedad anónima abierta.**

Con fecha 16 de noviembre de 2012, DUCSA se transformó en una sociedad anónima

abierta al aprobarse por parte del Banco Central del Uruguay la inscripción en el Registro del Mercado de Valores como emisor de valores de oferta pública.

El 11 de diciembre de 2012 se emitió la Serie N° 1 de Obligaciones Negociables por US\$ 10.000.000, con un plazo de 5 años con un período de gracia de 2 años venciendo la primer amortización al 3er. año de la emisión, con una tasa de interés anual de 4%. Al 31/12/2017 se realizó la cancelación total de esta primera serie, sin realizarse hasta la fecha nueva emisión.

Adicionalmente, DUCSA mantiene la calificación otorgada por la agencia internacional de riesgo Fix Scr Uruguay Calificadora de Riesgo S.A., AA + (uy).

### **1.1.3. Cantidad de negocios 360 operativos y/o con acuerdo cerrado al cierre del año**

En relación al crecimiento de la red, se destaca la apertura al público en marzo de 2018 de una nueva tienda 360, en la renovada estación ANCAP en Ruta 102 (Perimetral) y Av. Mendoza, en Montevideo, operada por JS Ltda. Con un formato más reducido, denominado internamente 360 Express, el comercio ofrece a los clientes de la estación y vecinos un amplio surtido de productos, complementado con cafetería, bizcochería y empanadas elaboradas en la tienda.

La décima tienda 360 abrió en agosto de 2018, en la estación ANCAP de Av. Carlos M. Ramírez y P. Giralt, en La Teja, gestionada por el concesionario Take! Ltda. El formato es nuevamente 360 Express, siendo los primeros meses de venta muy promisorios en cuanto a la evolución del negocio.

De esta manera, se acerca la propuesta de Tiendas 360 a dos zonas de la capital en las que no estaba presente la franquicia.

Por otro lado, se ha trabajado intensamente en la negociación y concreción de nuevas franquicias, habiéndose cerrado a la fecha dos acuerdos con los concesionarios proyectando su apertura al público en el primer semestre de 2019.

Se mantienen negociaciones con varios concesionarios más para la apertura de nuevos puntos de la franquicia, esperando en varios casos llegar a acuerdo en el año 2019 y siguientes, con diferentes formatos, con lo cual la red Tiendas 360 se espera crezca a razón de al menos 5 nuevos locales por año durante el período 2019-2021.

Asociado a Tiendas 360, es de destacar el lanzamiento en 2018 del Club 360, cuyo propósito es generar un espacio de encuentro, de pertenencia donde, junto a los Franquiciados trabajemos en la generación de ideas y acciones para la propuesta de valor de la Red Tiendas 360.

Esta nueva iniciativa nos permitirá fortalecer el vínculo entre todos los integrantes del Club 360 y en consecuencia haremos crecer la franquicia.

### **1.1.4. Acuerdos estratégicos cerrados, apuntando a la incorporación de nuevos**



**negocios en determinada cantidad de EESS buscando sinergias con diversos grupos de interés que aporten valor al portafolio existente**

Refiere a la incorporación nuevos negocios en determinada cantidad de EESS buscando sinergias con diversos grupos de interés.

A cierre de ejercicio se destacan las siguientes iniciativas cerradas:

- DAC: acuerdo para manejo de correspondencia y venta de pasajes de Agencia Central en EESS.
- Districad: incorporación de lockers para pick up de correspondencia en EESS.
- Alur: venta de alcoholes y afines.

**1.1.5. Inclusión de socios estratégicos que sumen valor al cobranding ANCAP BROU, dentro del programa ANCAPuntos que bajen costos (aportes por consumos).**

El 14 de diciembre se realizó el lanzamiento del acuerdo de coparticipación de marcas entre el Banco República y ANCAP. Los clientes que adhieran a este nuevo cobranding, sumarán ANCAPuntos con los consumos de las tarjetas dentro y fuera de las estaciones, los que podrán ser canjeados por combustible y por los más de 200 productos y servicios del actual programa ANCAPuntos. Es uno de los cobranding del mercado con mayor cantidad y calidad de beneficios para los clientes.

En el primer semestre se cerró el acuerdo con Burger King, en el cual se otorgan 10% de descuento a clientes ANCAPuntos para compras en todos sus restaurantes de la cadena.

En 11/2018 se logró un acuerdo con el Automóvil Club del Uruguay (ACU) en la búsqueda de sinergias entre ambas empresas, buscando diferentes promociones y beneficios para los clientes en común.

**1.2. Pilar cercanía al cliente**

**1.2.1. Estaciones ANCAP presente en Facebook, con el objetivo de continuar acercando a las Estaciones ANCAP a nuestros clientes.**

Esta es una iniciativa que generará un espacio más en donde estaremos comunicando novedades, acciones promocionales y diferentes temáticas de interés general para la sociedad.

Estamos convencidos que a través de estas acciones seguiremos potenciando nuestra red y su sinergia con la comunidad, brindándonos la oportunidad de escuchar, intercambiar y aprender de nuestros clientes, lo que nos permitirá continuar el camino de ser mejores cada día, generando una comunicación personalizada con nuestros clientes.

**1.2.2. Piloto sistema de premiaciones Programa de Desarrollo de Red (PDR) iniciado.**

Desde sus inicios el Programa de Desarrollo de la Red (PDR) se propone asegurar una

cultura de gestión y servicio similar en toda la red, para brindarle al cliente final una experiencia basada en una propuesta de valor particular.

La implementación se logra a través de un sistema de formación de personal de las EESS basado en el marco metodológico de las competencias laborales, definidas de manera compartida entre el Concesionario junto a su personal y DUCSA. El enfoque de todo el programa se realiza desde el puesto de trabajo, de los desempeños requeridos para una determinada posición.

La combinación de las competencias laborales junto con la puesta en práctica de campañas periódicas y rutinarias buscan la generación de hábitos para la mejora del desempeño global de las EESS.

### **1.3. Pilar innovación & desarrollo**

#### **1.3.1. Plataforma Tecnológica Integrada**

En las actividades de relevamiento desarrolladas con los Socios de Negocio se identificaron algunas necesidades, se destacan entre otras: simplificar la tecnología dispuesta en el Punto de Venta, incorporar mejoras en las capacidades de integración de los distintos componentes tecnológicos con el objetivo de apalancar la continuidad de funcionamiento del negocio y mejorar la experiencia del cliente.

En lo que respecta específicamente al proyecto plataforma tecnológica integrada, durante el 2018 se comenzó con la revisión de la definición existente de la plataforma tecnológica para alinearla con el Plan estratégico 2018-2022, buscando refinar los roles y responsabilidades de cada uno de los componentes de tecnología involucrados.

A raíz de lo anterior se identificó la necesidad de integrar en un único componente las interfaces tecnológicas de los procesos de negocio soportados por DUCSA en las EESS. Dicho componente se denominará "Integrador DUCSA".

Al cierre de 2018 se logró con éxito la especificación técnica y funcional del "Integrador DUCSA". Algunas de las principales funcionalidades son: diversos protocolos de integración (surtidores, facturación, datos), módulo de contingencia, etc. Esto permitirá dar curso a varios proyectos durante el 2019, algunos de los cuales se enunciaron al inicio de capítulo.

#### **1.3.2. Programa Medios de Pago**

Este programa tiene como objetivo mejorar los procesos de cobros y pagos entre DUCSA y sus Socios de Negocio/Clientes Corporativos.

En el 2018 se logró implementar el pago a proveedores Host to Host con un banco. Este proyecto tenía como objetivos de fase 1 unificar el proceso de pago a proveedores de DUCSA (en el mismo día de solicitada la orden de pago) desde un solo banco y de fase 2 desarrollar un canal Host To Host que permitiese integrar el proceso de pago y de autorización desde SAP a través de un canal seguro punta a punta, eliminando el flujo

posibilidad de cometer errores con los archivos de pago, prescindiendo además de las autorizaciones en las páginas web de los bancos.

Destacamos que DUCSA es la primera sociedad de Uruguay que implanta un sistema de pagos integrado de punta a punta y también la primera en utilizar el chip de la cédula de identidad electrónica como certificado de autenticación de identidad ante un tercero (el banco), por lo que nuevamente DUCSA está innovando en este mercado y siendo pionera en el país.

Al 31 de diciembre se encuentra operando la operativa de cobros, este proyecto tenía como objetivos:

- Impulsar los pagos electrónicos.
- Permitir el pago en cualquier momento y a cualquier hora desde la web de su banco, a través de plataformas bancarias (URUTEC y Sistarbanc)..
- Que los resultados de las operaciones seas visibles en el acto.
- Mantener informado al cliente de las facturas adeudadas.
- Asegurar la cancelación de -exactamente- los mismos comprobantes seleccionados.

En la fase 2 de este Proyecto se realizaron las siguientes mejoras:

- Optimización del envío de las facturas a las plataformas, lo cual permite sumar más clientes a la operativa.
- Automatización de los procesos de contabilización y de compensación de los pagos de los clientes.
- Sistematización de la emisión y el envío de recibos por mail.
- Contabilización y compensación automática de los pagos de las plataformas bancarias.

Estos cambios nos permiten recibir pagos las 24 horas, los 365 días del año y que automáticamente los mismos impacten en la cuenta corriente y en los saldos disponibles de los clientes.

A nivel interno, las cobranzas electrónicas implican una transformación de las tareas de los equipos de Recaudaciones y Tesorería, mejorando el análisis de las cuentas corrientes de clientes y bancos, y optimizando los tiempos de cobranzas, ya que todas las contabilizaciones asociadas a los pagos de clientes se realizan de manera automática.

Esto fortalece la imagen de DUCSA demostrando preocupación, interés y capacidad en la actualización y mejora de los servicios brindados a los clientes.

También se logró el culminar Proyecto Cambios en Administración de Convenios y SisConve, logrando llevar la nueva solución a más de 60 estaciones en todo el país. Durante el 2019, desde Comercial y en conjunto con la Gerencia de Tecnología se estará llevando a cabo lo relativo al roll out a las Estaciones de las soluciones de Administración de Convenios y SisConve y de Pago con Celulares.

Para el 2019, se prevé automatizar el proceso de Transferencia de Electrónica de Débito, buscado con esto la eliminación de los cheques recibido por los Socios de Negocio y ahorrándole costos y tiempo administrativo de contabilización de pagos y conciliación de

pagos. DUCSA será la primera empresa en el país en cobrar a sus clientes de esta forma.

### **1.3.3. Incorporación pagos móviles en EESS**

En el marco de la búsqueda continua de mejorar la experiencia de los clientes de la red de Estaciones ANCAP, y alineada a las disposiciones gubernamentales que apuntan a reducir al mínimo el efectivo en las Estaciones de Servicio, es que DUCSA está avanzando en la incorporación de pagos móviles como nuevo canal de pagos.

Esta iniciativa se desarrolla conjuntamente con Paganza, aplicación que permite abonar facturas y servicios a través de smartphones, y se encuentra disponible para descargar gratuitamente desde Google Play o App Store.

La transacción a través de este canal busca, a partir de un procedimiento seguro y sencillo para los clientes, una mayor celeridad durante el pago, ya que consta solamente de tres simples pasos.

A diciembre/18 son 25 las EESS incorporadas mientras que otras 19 se encuentran en el proceso de incorporación de la nueva tecnología.

Con esta iniciativa, DUCSA y el grupo ANCAP continúan innovando y disponibilizando nuevos servicios y canales de intercambio para todos los clientes del Uruguay en Estaciones de Servicio ANCAP.

### **1.3.4. Iniciativas Energías Renovables**

DUCSA, comprometida en contribuir con el desarrollo del país y alineada a las políticas nacionales de eficiencia energética, ha buscado desde su nacimiento adoptar las mejores prácticas a nivel mundial e innovar, siempre buscando la rentabilidad creciente y sustentable en el largo plazo.

En noviembre de 2018 DUCSA fue reconocida con el primer premio de la prestigiosa institución Petroleum Economist en la categoría proyecto del año por su innovadora iniciativa: "Ruta eléctrica en estaciones de servicios".

La iniciativa llevada adelante por DUCSA y su red de estaciones, en una primera etapa conecta a través de ocho puntos de recarga ubicados dentro de las estaciones ANCAP a Colonia con el Chuy y tiene como objetivo la incorporación de 40 puntos de recarga para finales de 2019, se transforma en el primer corredor eléctrico de América Latina.

Los Petroleum Economist Awards, uno de los eventos de premiación del sector energético más prestigioso a nivel mundial, reconocen en forma anual a dirigentes, empresas y proyectos del sector energético. Identifican y analizan proyectos de innovación, originalidad, buenas prácticas y compromiso con la protección ambiental.

DUCSA obtiene esta distinción en un evento en el que participan empresas reconocidas internacionalmente como Bharat Petroleum Corporation (India), Kuwait National Petroleum Company (Kuwait), Petronas (Malasia), Sadara Chemical Company (Arabia Saudita), TESLA



(USA), ENI (Italia), entre otras, lo que posiciona a DUCSA como empresa competidora global a la vanguardia de la innovación en la escena internacional.

El proyecto, que asegura movilidad eléctrica en la franja costera, coloca a DUCSA como líder regional y mundial en la adopción de energías renovables para uso en el transporte, reafirmando su compromiso con la innovación, el cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad que han sido pilares en su propuesta de creación de valor en los últimos años a través de iniciativas como la incorporación de paneles fotovoltaicos e iluminación led en su red de estaciones de servicios.

El mercado de distribución enfrentará en los próximos años más cambios de carácter disruptivo de los que hubo en los últimos 50 años, motivando a DUCSA a seguir por el sendero de la innovación, anticipándose a los mismos como forma de asegurar la sustentabilidad del negocio. Para mantener su posición de liderazgo en el mercado seguirá apostando a la diversificación de servicios, a la experiencia de compra y a operaciones que respeten el medio ambiente y a la comunidad.

#### **1.4. Pilar control de gestión**

- 1.4.1. Cierre del llamado a proveedor de transporte negocio GLP, que permitirán importantes ahorros para el 2019 (estimado USD 700.000 al año).

En 2018 se definió realizar un llamado a precios para el transporte GLP para Montevideo e interior, basado en los siguientes hechos: vencimiento del contrato con el proveedor al 31/12/2018, sin renovación automática, sumado al estudio de costos donde se estimó un ahorro importante en el rubro flete.

- 1.4.2. Se lograron acuerdos con clientes en situación delicada por coyuntura del sector agro, no teniendo incobrables. A lo que debemos agregar, el aumento de cobertura crediticia para Clientes Corporativos.

- 1.4.3. Creación de la unidad de Compras, definición del Manual de Compras, etc.

#### **1.5. Pilar compromiso social y ambiental**

##### **1.5.1. Sistema de Gestión de Calidad Lubricantes – Norma UNIT:ISO 9001:2015**

A fines del 2013, DUCSA y ANCAP acordaron la importancia de tener un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en el negocio de lubricantes que complementara lo ya construido por ANCAP en este sentido. Dando inicio en 2014 a los trabajos para el desarrollo de este SGC.

La Dirección de DUCSA y el equipo de trabajo, en primera instancia construyeron la Política de la Calidad, la cual fue aprobada el 27 de marzo de 2014.

Tal como se encontraba previsto, en 2016 se logró la Certificación ISO 9001:2015 de la comercialización, distribución y servicio post venta de lubricantes ANCAP y CHEVRON TEXACO en DUCSA.



En noviembre de 2018 recibimos la visita de los auditores por el Sistema de Gestión de la Calidad de Lubricantes en DUCSA, desde UNIT para comprobar el mantenimiento de nuestro sistema, no detectándose no conformidades mayores.

A través del cumplimiento de su Política de Calidad, DUCSA logra la satisfacción de socios de negocios y clientes, potenciando la participación en el mercado y la calidad de los procesos mediante la mejora continua de la gestión. Asimismo se compromete a tener la mayor amplitud de productos que el mercado exige, una distribución de cobertura nacional y frecuencias de entregas adecuadas a las exigencias del mercado.

**1.5.2. Inicio de trabajos para la implementación del Sistema de Gestión Integrado (SGI) en DUCSA, de acuerdo a las Normas ISO 9001:2015 (gestión de calidad), 14001:2015 (gestión ambiental) y 45001:2018 (gestión de la seguridad y salud en el trabajo).**

En 2018 se contrató una consultoría para diseño y diagnóstico y en 2019 se prevén actividades de capacitación, auditorías y horas de consultoría para el desarrollo del sistema, lo que nos permitirá estar en condiciones de certificar a inicios del 2020.

**1.5.3. Programa de auditorías MOESA a nuestra red de estaciones a cargo de Gerentes, Supervisores y Colaboradores de DUCSA.**

Con los objetivos de reforzar los aspectos MASSC en la red de estaciones y de contribuir al acercamiento entre colaboradores y socios de negocio, se desarrolló el Programa de auditorías MOESA para Gerentes y Supervisores, sumando en 2018 a Colaboradores de DUCSA.

Se contó con la participación de 74 personas (gerentes, supervisores, colaboradores, ANCAP). Se auditaron 126 estaciones y se generaron reportes por zona para los Representantes Comerciales, identificando los principales aspectos a mejorar en las estaciones.

**1.6. Pilar desarrollo de las personas**

**1.6.1.** Nuevo convenio colectivo de DUCSA firmado, enmarcados en los lineamientos del Poder Ejecutivo.

**1.6.2.** Capacitación distribuida en los diferentes niveles de la empresa, habiendo destinado un 63% del gasto (inferior a presupuesto) para los colaboradores del primer nivel organizativo y un 33% para el segundo nivel (supervisores y responsables de líneas de negocio).

**2. Beneficios impositivos y la COMAP**

En el mes de 01/2015 se aprobó la recategorización del proyecto Original de DUCSA, luego de haber verificado un sobrecumplimiento del indicador de empleo, ampliándose la exoneración de IRAE.

Con fecha 07/2015 se aprobó la ampliación del proyecto objeto de la recategorización. Finalmente en 10/2015 se solicitó el corrimiento del calendario de inversión.

Los beneficios de IRAE fueron utilizados en su totalidad en el ejercicio 2014, restando la utilización de la exoneración del Impuesto al Patrimonio sobre los bienes promovidos, y parte del crédito adicional de IVA compras asociado a la inversión en obra civil.

Con fecha 24 de julio de 2015 el Poder Ejecutivo al amparo de la Ley 16.906 y en su Decreto 2/012, aprobó mediante Resolución el proyecto de inversión cuyo objeto es instalar sistemas de paneles fotovoltaicos en las Estaciones de Servicio de la Red ANCAP adheridas y otras instalaciones, con un cronograma que comprende el período desde el 01 de abril de 2014 al 31 de diciembre de 2018.

Los beneficios impositivos del proyecto descrito anteriormente fueron considerados en las estimaciones para el ejercicio 2016, encontrándose sujetos al control del cumplimiento de las metas comprometida ante COMAP.

Con fecha 04/2018 se resolvió la ampliación del proyecto tendiente a la instalación de sistemas solares fotovoltaicos y la realización de otras instalaciones.

### **3. Préstamo ANCAP – MEF**

El Estado, a través del Ministerio de Economía y Finanzas, otorgó un préstamo a ANCAP. ANCAP en garantía de las obligaciones que asumió, constituyó derecho real a favor del Ministerio de Economía y Finanzas sobre el crédito del que es titular, proveniente de las ventas que por concepto de combustibles efectúa a DUCSA.

A raíz de lo anterior DUCSA contrajo la obligación de depositar los montos comprometidos detallados en los documentos suscriptos. Durante el 2015, se dio cumplimiento exacto a las obligaciones contraídas. El 02 de febrero de 2016 el Estado, por intermedio del MEF, ANCAP y DUCSA firmaron la cancelación del préstamo, extinguiendo de este modo la totalidad de la deuda de ANCAP.

Con fecha 15 de setiembre de 2016 se firmó un contrato de préstamo entre el Estado, por intermedio del Ministerio de Economía y Finanzas y la Corporación Andina de Fomento con intervención de ANCAP. A efectos de lo anterior ANCAP constituyó gravamen de derecho real de prenda a favor del MEF por los créditos provenientes de las ventas que por concepto de combustibles esta efectúa a DUCSA, siendo esta última la responsable de realizar los pagos de intereses y capital directamente en las cuentas del Gobierno Central.

Desde la firma del contrato hasta la fecha se realizó la amortización parcial del préstamo de acuerdo a lo establecido.

### **4. Contrato de distribución de combustibles líquidos.**

Durante el 2016, ANCAP en su rol de regulador del mercado de combustibles trabajó en la reformulación del modelo de distribución de combustibles líquidos.

El 9 de diciembre de 2016 fue firmada una modificación al contrato de distribución entre DUCSA y ANCAP, a raíz del vencimiento del contrato originalmente suscripto en 2011, a través del cual se fijan nuevos márgenes de distribución para la empresa así como también una nueva forma de actualización de estos valores. El documento firmado tenía vigencia hasta el 30 de junio de 2017, sin la previsión de prorrogas una vez alcanzada esta fecha.

Habiendo vencido la última modificación de contrato el 30 de junio de 2017, no se procedió a la firma de un nuevo contrato manteniéndose las condiciones de este último durante todo el ejercicio.

## **5. Evolución del mercado de combustibles líquidos mercado interno**

A nivel global, en el año 2018 el mercado interno de combustibles ha mostrado una leve reducción en sus volúmenes en relación con el año 2017, situándose dicha caída en un 0,8% anual. Si desagregamos el desempeño por tipo de productos, vemos distintos comportamientos, por un lado, las gasolinas mantuvieron sus niveles de 2017, mientras que el gas oil tuvo una caída de 1,4%, y el queroseno creció un 3,4%. Al dividir entre combustibles blancos y negros, nos encontramos con que el mercador de los combustibles blancos cayó un 0,7%, mientras que el de los combustibles negros registró una caída de volúmenes del orden de 6,4%.

Enfocados en el análisis de productos blancos, las ventas de DUCSA fueron de 1.014 miles de m<sup>3</sup> reduciendo su volumen en 0,5% en relación al año anterior. En consecuencia, al caer levemente por debajo del mercado, la participación de DUCSA fue del 58,1% para 2018, recuperando 0,1 punto de participación de mercado.

Si analizamos específicamente el comportamiento para las gasolinas, el mercado no creció, mostrando los mismos volúmenes que el año anterior. DUCSA por su parte aumentó 0,4% su volumen de ventas, logrando una participación de mercado de 60,2% (en 2017 era de 60,0%).

Analizando la información para el gas oil, se puede apreciar que mientras DUCSA acompañó la caída del mercado, registrando ambos un descenso en el entorno del 1,5%, lo cual determino que se mantuviera la participación de mercado respecto al 2017 (56,2%). El descenso en los volúmenes de gasoil encuentra su explicación en el magro desempeño de los cultivos del agro (fundamentalmente la soja) y la reducción de volúmenes que registraron los clientes vinculados al rubro forestal.

Por otro lado, a nivel del mercado, el volumen de combustibles denominados negros (combustibles Industriales principalmente fuel oil) continuó su caída de 2017, reduciendo su volumen total a 35.5 miles de m<sup>3</sup>. En este contexto, las ventas de DUCSA bajaron a 17.7 miles de m<sup>3</sup> (4,6% inferior al volumen de 2017), recuperando de este modo 1.0 puntos de participación de mercado, llegando al 50% del mismo.

Si sumamos los productos blancos y negros la participación de mercado de DUCSA tuvo un leve ascenso, pasando del 57,8% en 2017 al 58,0% en 2018.

## **6. Evolución del mercado de lubricantes**

El año 2018 acentuó aún más la caída del mercado de Lubricantes declarado a la Cámara de Lubricantes del Uruguay (CALU), respecto a 2017, prolongado así el comportamiento que se viene registrando desde el año 2013.

Es importante destacar que el mercado de Lubricantes no declarado a la Cámara de Lubricantes del Uruguay registró durante 2018 un incremento en el entorno de 3,2% en volumen, lo cual lleva a que ese mercado sea aproximadamente un 25,4% del total (en 2017 se ubicaba en un 24% del total).

El mercado de lubricantes CALU se ubicó en 14 miles de m<sup>3</sup> mostrando un descenso de 3,5% en relación con el año anterior (el descenso en 2017 había sido del 2,7%).

El volumen de Lubricantes ANCAP (vendido directamente a través de DUCSA) fue de 4.8 miles de m<sup>3</sup> registrando un descenso respecto al año anterior de 5,2%.

Los Lubricantes TEXACO, mantuvieron su nivel de ventas en 2.7 miles de m<sup>3</sup>, registrando una ganancia de 0,9% respecto al año anterior (recuperando parcialmente el mercado perdido en 2017).

Asimismo DUCSA alcanza al cierre del año 2018 una porción total del 53,8% del mercado de lubricantes declarado a la Cámara de Lubricantes del Uruguay, mejorando 0,6 puntos de mercado respecto al año anterior, originados -0,3% en la marca ANCAP, y +0,9% en la marca TEXACO.

## **7. Evolución del mercado de supergas**

El mercado de Gas Licuado de Petróleo envasado (en adelante "GLP") se ubicó en el año 2018 en las 102 toneladas, logrando crecer 1,4% respecto al volumen registrado en 2017.

DUCSA logró incrementar sus ventas en volumen un 1,8%, llegando a 20.2 toneladas. Este buen desempeño permitió mejorar la participación de mercado 0,1%, llegando a 19,9% del total.

## **8. Bunkers Bandera Extranjera**

El volumen total comercializado por DUCSA por aprovisionamiento de buques fue de 37.2 miles de m<sup>3</sup> en el año 2018 cuando en el año 2017 habían sido 32 miles de m<sup>3</sup> marcando una importante mejora en las ventas, cortando así una situación de caída en los volúmenes que se venía registrando desde el 2014.

Sin embargo, el comportamiento de mercado también tendió al alza, pero a niveles bastante mayores que los registrados por DUCSA, pasando de 117 miles de m<sup>3</sup> en el 2017 a 159 miles de m<sup>3</sup> en el año 2018, lo que representa una caída de 35.9%. Es de referencia señalar que durante 2017 la refinería estuvo cerrada por mantenimiento durante una parte importante del año, no habiendo disponibilidad de producto para Bunkers durante ese lapso. De todas formas, los volúmenes de mercado de 2018, son 8% superiores a los registrados

en 2016.

La participación de mercado registrada por DUCSA para el 2017 fue del 27,0%, mientras que para el 2018 descendía al 24,0%, explicado fundamentalmente por la reducción en el mercado de FO, cuya participación se redujo de 39,4% (2017) a 16,2% (2018). Por otra parte el GO marino tuvo un mejor desempeño, pasando su participación de 22,3% en 2017 a 28,5% en 2018, pero que no logró contrarrestar la caída del Fuel Oil.

## **9. Variaciones significativas operadas en las partidas de activo y pasivo**

A modo de introducción debemos señalar que los estados contables consolidados correspondientes al ejercicio económico 2018 se prepararon de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera ("NIIF") adoptadas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad en virtud de lo establecido por el Decreto 124/011 para emisores de valores de oferta pública. Los estados financieros 2018 son los primeros en los que las NIIF 15 y NIIF 9 han sido aplicadas

En relación con el ejercicio económico cerrado en 2017, los activos totales de la empresa a finales del año 2018 se incrementaron \$ 598: millones.

De dicha cifra, \$ 405: millones corresponde a adquisición de Letras de Regulación Monetaria, \$ 313: millones a efectivo y equivalente lo cual se vio contrarrestado parcialmente por el cobro de documentos corrientes.

Por otra parte, el pasivo total de la empresa muestra un incremento del orden de \$ 85: millones. Reflejados principalmente en el incremento de deudas comerciales originadas con partes relacionadas (en particular con ANCAP por la compra de combustibles) y deudas fiscales contrarrestadas mayormente por la reducción de deudas comerciales.

## **10. Gastos y ganancias**

El resultado del ejercicio antes del Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas resultante de los estados financieros consolidados, fue positivo y del orden de los \$ 861: millones, en tanto la del 2017 se ubicó en \$ 816: millones. Esta variación positiva de \$ 45: millones se explica por mayores ingresos financieros y diversos de \$ 62: millones, menores gastos de distribución y administración por \$ 25: millones contrarrestado parcialmente por menor resultado bruto de \$ 45: millones.

## **11. Constitución de reservas y distribución anticipada de dividendos**

El directorio con fecha 13 de setiembre de 2018 aprobó la distribución anticipada de dividendos por \$ 115.456.620 a sus accionistas.

Actualmente la reserva legal se encuentra en el tope previsto por la Ley 16.060.

Se deberá tener en cuenta la política de distribución de dividendos aprobada por Asamblea General Extraordinaria de Accionistas el 5 de noviembre de 2012, la cual establece que se podrán distribuir dividendos en un entorno de 15% y 30% de las utilidades antes de impuestos.



ejercicio.

## **12. INFORMACIÓN ADICIONAL: REQUERIMIENTOS DEL BANCO CENTRAL DEL URUGUAY**

En cumplimiento de lo dispuesto por la Recopilación de Normas del Mercado de Valores del Banco Central del Uruguay ("RNMV"), se presenta a continuación la siguiente información:

### **12.1. Información complementaria a la memoria (artículo 184.11 de la RNMV)**

**Apartado a):** información relativa a la adopción de prácticas de buen gobierno corporativo, de acuerdo a lo establecido en el artículo 184.1 de la RNMV.

A estos efectos se seguirá la estructura de los apartados mencionados en dicho art. 184.1:

Apartado a y b): competencia ética y profesional de los directores, administradores y personal superior. Estructura equilibrada, con clara definición de roles y responsabilidades.

El nombramiento de los directores en las empresas vinculadas de ANCAP tiene que ver con su experiencia relativa a cada negocio.

De ese modo, actualmente, ANCAP ha amalgamado el nombramiento de directivos que aportan experiencia obtenida en ámbitos ajenos a la organización, con directivos provenientes de las Gerencias con las cuales cada empresa vinculada se relaciona en materia de su negocio.

En particular en el caso de DUCSA la dirección integra a:

- Presidente Ing. Victoria Hernandez proveniente de la actividad privada con desempeño en la conducción general de empresas del rubro.
- Directora Cra. Susana Puga trabajó toda su vida laboral en el área de relacionamiento con la distribución de combustibles: distribuidoras, estaciones, fleteros, etc, todos los eslabones de la cadena. Eso hace que haya aquilatado la experiencia que le permite hoy día resolver con solvencia todos los problemas que puedan presentarse en el devenir de su gestión.
- Directora Ing. Denise Akiki del mismo que la precedente hizo su experiencia en el área de lubricantes, sumamente relevante en el portafolio de actividad de DUCSA, por lo cual su expertise conjuga plenamente con el resto del Directorio.

Apartado c): Sistemas de control confiables, a este nivel cabe destacar los diferentes órganos/unidades de control existentes en la empresa a nivel interno como externo.

A nivel interno existe la unidad de Control Interno, cuyos objetivos centrales son " basándose en auditorías contables y de gestión, identifica oportunidades de mejora en los procesos de trabajo asociadas a controles, segregación de funciones para evitar conflictos de interés y lograr la integridad de los procesos entre todas las unidades de negocio de DUCSA y empresas vinculadas, trabajando complementariamente con el Auditor Interno y el Comité de Auditoría y Vigilancia", además de la unidad de Presupuesto & Control de Gestión encargada de "elaborar el presupuesto y todos los informes que resulten necesarios para poder alcanzar la visión de la Empresa, colaborando con nuestros clientes internos y externos, apuntando a la eficiencia, confiabilidad, transparencia, optimización de los

recursos, cumpliendo con las regulaciones vigentes y con un buen ambiente de trabajo. Ser el área referente de la Empresa para el manejo de la información que facilite de manera fiable, oportuna, confiable y transparente los datos necesarios para el desarrollo de la Empresa", ambas unidades dependientes de la Gerencia de Servicios Financieros.

Basados en exigencias normativas contamos con el Comité de Auditoría y Vigilancia, además de la existencia de un Auditor Interno.

Si nos enfocamos a los sistemas de control existentes, contamos con fuertes controles a nivel de nuestro accionista principal, donde determinados asuntos deben pasar por el previo conocimiento y aprobación de sí Directorio, mandatando al Directorio de DUCSA para actuar. Se suma a esto la existencia de reportes y rendición de cuentas mensual sobre el avance de los negocios y resultados.

A nivel externo contamos con el proceso de auditoria anual de nuestro auditor externo, la firma KPMG, el proceso de revisión limitada a los seis meses de transcurrido el ejercicio económico, y a los tres y nueve meses de transcurrido el ejercicio económico se suman los trabajos de dicho auditor externo, en todos los casos para la confección y presentación de los estados contables consolidados.

Apartado d): A su vez, se adoptaron las normas de contabilidad y auditoría conforme a los estándares internacionales. Así, los estados financieros consolidados al 31/12/2018 de DUCSA que incluyen a sus subsidiarias, se prepararon de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) adoptadas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Board – IASB).

Apartado e): De acuerdo con lo establecido en la ley 18.627 en su art. 80, referente a la adopción de prácticas de gobierno corporativo, se procedió a la difusión en forma completa, puntual y exacta de los resultados financieros, así como de la información relevante para los inversores.

Apartado f): Comité de Auditoría y Vigilancia: de acuerdo a lo dispuesto por la Ley reguladora del Mercado de Valores N° 18.627 y del decreto 322/011 que reglamentó la misma, en el mes de setiembre de 2012 el Directorio creó el Comité de Auditoría y Vigilancia de la Empresa, designando para integrar el mismo a: Cr. Sergio Figueroa, Cr. Manuel Amoeiro y Cra. Elsa Sader, cumpliendo con las exigencias de que la mayoría del Comité se constituya con personas con formación financiero- contable, que sus ingresos no estén vinculados directa ni indirectamente con los resultados económicos de la sociedad, y que la mayoría no desarrollen tareas gerenciales en la sociedad, sus sucursales o subsidiarias.

El funcionamiento del Comité de Auditoría y Vigilancia se rige por el Reglamento Interno, aprobado por Directorio el 14/05/2013.

Apartado f): Según lo establecido por la normativa del Banco Central del Uruguay, según el artículo 184.6 de la Recopilación de normas BCU para el Mercado de Valores, circular N° 2139 del 08/02/2013, exige para las sociedades anónimas la existencia de una Auditoría Interna, dando cumplimiento el 08 de diciembre de 2015, cuando el Directorio de DUCSA aprobó la creación del área de Auditoría Interna y la designación del Comité de Auditoría y Vigilancia.



Figuroa como su responsable.

Apartado g): El 21 de diciembre de 2018 resultó aprobado por el Directorio de DUCSA el presupuesto y plan de gestión para 2019.

Dentro de los principales aspectos a destacar, se destaca que todas las líneas de negocios arrojan resultados positivos, previendo un resultado global de \$ (000) 739.523, U\$S (000) 20.991 (tipo de cambio previsto promedio \$ 35,17).

Como consecuencia de la estimación de volúmenes similares a 2018 y el margen congelado, los resultados brutos se encuentran mayormente alineados a los valores de 2018. La diferencia radica en gastos, resultados financieros y en menor medida resultados diversos.

Los resultados financieros del resultado 2018 incluyen diferencia de cambio ganada que no está presente en el resultado 2019.

El resultado diverso de 2018 incluye un partida extraordinaria proveniente de la venta de un terreno por \$ 13.000.000.

De este modo podemos determinar el resultado proyectado 2019 partiendo del resultado proyectado 2018:

Resultado 2018	\$ 861.474
Gastos no incl. en 2018	(\$ 47.100)
Diferencia de cambio ganada	(\$ 25.498)
Ingreso extraordinario venta de terreno	(\$ 13.000)
Resultado 2018 con ajustes	\$ 775.876
Presupuesto 2019	\$ 739.523
Variación	4,3%

Al sacar los efectos mencionados vemos que el presupuesto 2019 no presenta grandes variaciones respecto a 2018.

Respecto a inversiones, el valor previsto para 2019 en pesos es 5,5% superior al presupuesto 2018, se incluyen proyectos ambiciosos para continuar generando ingresos y crecimiento a la empresa.

Se destacan algunos de los principales desafíos que se adicionan para el 2019 (ya algunos desarrollados en el capítulo 1 por pilar), según el plan de gestión aprobado por el Directorio:

- Planeamiento de Red, objetivos de rentabilidad por punto, incluyendo metas concretas para cada Estación. Se trata de un planeamiento con un horizonte temporal a 5 años con revisión anual, coincidente con el período del plan estratégico, en el cual se mapearán las acciones y metas para cada período para nuestra Red de Estaciones ANCAP, acorde a las condiciones de mercado, que permitirán fijar indicadores, metas, y planes de acción.



- Desarrollo de nuevos productos, negocios, y acuerdos estratégicos que permitan la obtención de márgenes/retorno para la empresa y su red de socios de negocio.
- Cobranding: Implementar el nuevo cobranding entre ANCAPuntos y BROU → único programa de fidelidad de combustible en Uruguay.

En 2019 ya con el cobranding con el BROU en funcionamiento esperamos que el programa ANCAPuntos tenga su puntapié final para terminar de consolidarse en el mercado de combustibles y hacer a nuestros clientes más fieles a la red de Estaciones ANCAP.

Estaremos de este modo consolidándonos como el único programa de fidelidad de combustible en Uruguay, así como también le estaremos otorgando a los clientes de la Red ANCAP lo que han pedido siempre que es que es premiar su preferencia con combustible.

- Foro de Concesionarios: se trata de un evento de negocios, donde se realizará rendición de lo acontecido en el año cerrado, con exposición de resultados obtenidos, proyección para el nuevo ejercicio, y exposición de temas de vanguardia para el sector.
- Concretar optimización de tareas DUCSA – ANCAP.

En el marco de esta tarea se vienen desarrollando en 2018 varios proyectos, los cuales se espera dar cierre e instrumentación en 2019.

- Estaciones SGA, incorporar al menos 5 adicionales a 2018.

Respecto al Sistema de Gestión Ambiental certificado en estaciones, se ha mantenido la cantidad de estaciones certificadas respecto a 2017 y ya han adherido algunas para trabajar en 2019.

En 2019 se realizará un piloto de implementación para un Sistema de Gestión Integrado (SGI) en alguna de estas estaciones, con el objetivo de evaluar la conveniencia de sustituir el SGA por este esquema integrado a partir de 2020. La modalidad de trabajo en principio será la de multisitio, con DUCSA como coordinador del sistema, al igual que se está trabajando en SGA.

Es de desatacar que en 2019 se cumplen 10 años de contar con estaciones certificadas en la Red ANCAP, por lo que se prevén actividades de promoción, por ejemplo en el mes de junio, para reforzar el liderazgo y motivar a los socios de negocio.

- Plan de auditorías MASSC y MOESA a toda la red de EESS → aplicación de acciones correctivas.

Enmarcado en el programa de auditorías de la Unidad a las Estaciones de Servicio de la red, se han desarrollado con gran éxito las auditorías MOESA por el equipo de Supervisores y Gerentes. Se prevé mantener la experiencia en 2019.



vez, se implementó un piloto de auditorías MASSC para profundizar en aspectos

técnicos y reglamentarios con el objetivo de contribuir con la mejora de las prácticas e infraestructura de la red de estaciones.

Apartado h): A raíz del ingreso de DUCSA al mercado de valores, como emisor de obligaciones negociables, surge como exigencia del Banco Central del Uruguay (Circular N° 2.139 artículo 184.1 literal h) la adopción de un Código de Ética. Con fecha 22 de octubre de 2013, fue aprobado por el Directorio de DUCSA el Código de Ética propuesto por el Comité de Auditoría y Vigilancia, siendo comunicado posteriormente a todo el personal, al Banco Central del Uruguay y publicado en la página web de la empresa.

Apartado i/j): Respecto a la contratación de un auditor externo y una calificadoradora de riesgos, estas resultaron aprobadas por el accionista, en Asamblea General Ordinaria de Accionistas del 13 de abril de 2018, estableciendo designar como Auditor Externo de la sociedad a la empresa KPMG Sociedad Civil, y en virtud de no tener valores en circulación los accionistas resuelven no designar ninguna calificadoradora de riesgo.

Apartado k): Por otra parte, se dio cumplimiento a lo establecido por el art. 81 de dicha ley 18.627, la cual indica que debe adecuarse el funcionamiento de la sociedad a lo que establezca la reglamentación dictada por la Superintendencia de Servicios Financieros del Banco Central del Uruguay.

En igual sentido, el artículo 386 de la ley 16.060 establece que los directorios de las sociedades anónimas abiertas deberán reunirse como mínimo una vez por mes, habiéndose celebrado 25 cesiones de Directorio durante el 2018.

También se dio cumplimiento a lo establecido en artículo 25 del decreto reglamentario que indica que debe comunicarse a la Auditoría Interna de la Nación la convocatoria a las Asambleas de Accionistas. La única se realizó el 13/04/2018 correspondiente a Asamblea General Ordinaria de Accionistas, levantándose cuarto intermedio en dicha instancia, reanudándose el 23/05/2018, comunicando a la AIN quienes presenciaron la misma.

Apartado l): verificación del cumplimiento de las normas sobre información privilegiada a que refieren los artículos 246.1 y siguientes. La empresa se encuentra comprometida con el principio del adecuado tratamiento y uso de la información privilegiada, especialmente respecto de aquella que podría influir sensiblemente sobre la cotización de los valores emitidos. En tal sentido, dicha información se encuentra disponible únicamente para aquellos empleados cuyo tratamiento les resulta imprescindible en función de su cargo, con obligación de estricta confidencialidad.

#### **Apartado b): Mecanismos de retribución de los directores**

Según la Asamblea General Ordinaria de Accionistas en cuarto intermedio celebrada el 23 de mayo de 2018, se resolvió designar por un año la siguiente integración del Directorio:

##### Directores Titulares

Pte. Ing. Victoria Hernández  
Cra. Susana Puga  
Ing. Denise Akiki

##### Directores suplentes respectivos

Ing. Mauricio Aguadé  
Ing. Carlos Fournier  
Ing. Sylvia Borghini

Síndico Titular  
Cr. Manuel Amoeiro

Síndico Suplente  
Cr. Patricio Mendivil

Estableciendo que tanto los Directores como el Síndico representantes del accionista ANCAP no percibirán remuneración por ningún concepto, por su gestión en esta empresa.

Mecanismo de retribución miembros del comité de auditoría y vigilancia, según lo aprobado por Directorio el 06/09/2012, se establece que sus miembros no percibirán remuneración de ninguna naturaleza y por ningún concepto asociado al ejercicio del cargo de integrante de dicho Comité, a excepción del Cr. Sergio Figueroa quien recibirá un salario mensual que será establecido de forma anual por el Directorio.

Mecanismo de retribución del personal superior, en 2018 se realizó una adecuación salarial aplicada por Directorio de DUCSA, en el marco de lo dispuesto por el artículo 21 de la Ley N° 17.556, en la redacción dada por el artículo 10 de la Ley N° 19.438. En tal sentido los salarios mensuales que superaban el límite dispuesto por la norma antes citada, tuvieron que ser adecuados al nuevo nivel de la escala salarial de la empresa para los cargos que tienen como límite el tope establecido por la norma.

#### **Apartado c): Incorporaciones, bajas o modificaciones del personal superior**

Durante el transcurso del ejercicio 2018, se dieron determinadas modificaciones a nivel del Equipo Gerencial, tal como se desarrolló en el capítulo 1 de este documento, cuya conformación a cierre del año quedó del siguiente modo:

Gerente General	Ing. Victoria Hernández
Gerente Soporte Comercial	Ing. Alejandro Arduino
Gerente Comercial	Ec. Javier Bebanz
Gerente Servicios Financieros	Cr. Jesús Suárez
Gerente Operaciones	Ing. Anita Olsen
Gerente Tecnología	Lic. Alejandro Nuñez
Coordinadora Recursos Humanos	Lic. Psic. Lorena Mosquera
Coordinadora MASSC	Ing. Inés Parodi

A raíz de lo anterior las bajas acontecidas durante el año 2018 fueron:

Gerente General	Ing. Osvaldo Giraudó	Causal: despido
Gerente Comercial	Sr. Eduardo Fontana	Causal: renuncia
Gerente Operaciones	Sr. Juan José Aristoy	Causal: despido

#### **Apartado d): Dimisión, destitución o sustitución del auditor externo, con expresión de las razones que dieron lugar a la misma**

La firma designada como Auditor Externo de la empresa es KPMG Sociedad Civil, para desempeñar las funciones de Auditor Externo.

KPMG se ha desempeñado como Auditor Externo de la sociedad desde el ejercicio 2001 al 2018.



Se adjunta a esta Memoria los informes Anuales emitidos por los Auditores Externos en relación a los Estados Financieros correspondiente al ejercicio 2018, Individual y Consolidado, en pesos uruguayos.

Durante el ejercicio, se recibieron de los Auditores Externos informes trimestrales e informe semestral de revisión limitada sobre los Estados Financieros, en moneda nacional, individual y consolidado, para su presentación ante el Banco Central del Uruguay y la Bolsa de Valores de Montevideo, e informe anual de auditoría sobre los Estados Financieros en moneda nacional, individual y consolidado, para su presentación ante la Asamblea de Accionistas, el Banco Central del Uruguay y la Bolsa de Valores de Montevideo.

De dichos informes no surgen observaciones sobre la información contable proporcionada por la Empresa.

El Comité de Auditoría y Vigilancia ha evaluado el cumplimiento de las normas de independencia de los auditores, y no ha presentado observaciones sobre su reelección y las condiciones de su contratación.

#### **Apartado e): Rescates anticipados de los valores emitidos**

No merece comentarios en particular respecto a este apartado.

#### **Apartado f): Atraso en el pago de dividendos o cambios en la política de distribución de los mismos y atraso en el pago de amortizaciones o intereses de otros valores de oferta pública emitidos por la sociedad.**

No existen comentarios en lo que respecta a dividendos, si nos referimos a los valores de oferta pública emitida, la primera y única emisión se realizó en 2012, cancelándose completamente al 31/12/2017.

#### **Apartado g): Actualización de la calificación de riesgo de los valores emitidos, en caso que correspondiera.**

DUCSA mantiene la calificación otorgada por la agencia internacional de riesgo Fix Scr Uruguay Calificadora de Riesgo S.A., AA + (uy).

#### **Apartado h): Otros hechos relevantes,**

La totalidad de los hechos relevantes correspondientes a 2018 fueron detallados en los apartados anteriores.

### **12.2. Informe sobre prácticas de gobierno corporativo (artículo 184.12 de la RNMV)**

#### **Apartado 1): Estructura de propiedad**

El Capital Contractual de DISTRIBUIDORA URUGUAYA DE COMBUSTIBLES S.A. es de \$ 1.000.000.000 (mil millones de pesos uruguayos), y un Capital Integrado al cierre del 31 de

diciembre de 2018 de \$ 848.088.401 (ochocientos cuarenta y ocho millones ochenta y ocho mil cuatrocientos un pesos uruguayos). El capital accionario de DUCSA al 31/12/2018 pertenece 99,77% a ANCAP y 0,23% a Petrouuguay S.A.

Asimismo, DUCSA es tenedora del 99,96% de las cuotas sociales de Canopus Uruguay Ltda., e indirectamente es propietaria del restante 0,04% a través de CELEMYR SA.

Además es propietaria del 100% de las acciones de CELEMYR S.A., DBS S.A., ABIGALE S.A. y WINIMAX S.A. y del 1% de ATS S.A.

Durante el 2018 no se originaron movimientos en la estructura de propiedad.

Disposiciones estatutarias en materia de elección, nombramiento, aceptación, evaluación, reelección, cese, revocación, etc. De los miembros de los órganos de administración y control. Según artículo cuarto del contrato social, de fecha 18/12/2000, con su modificación aprobada por AIN el 26/04/2002, se establece que "La dirección y administración de la sociedad estará a cargo de un Directorio integrado por hasta 5 (cinco) miembros, personas físicas o jurídicas, delegándose en la Asamblea de Accionistas la determinación del número de miembros del Directorio. El Presidente del Directorio será electo entre los directores designados. Ejercerán sus cargos por períodos de un año, o hasta que tomen posesión sus sucesores, pudiendo ser reelectos. Los directores serán designados con un suplente respectivo. En caso de muerte, renuncia, remoción, incapacidad o ausencia de un director, su reemplazante o sucesor será el suplente respectivo. La designación durará hasta el cese del impedimento o la finalización del mandato, lo que ocurra primero."

Régimen de adopción de acuerdos sociales (mayorías, tipos de votos, mecanismos previstos para los acuerdos, etc.). Según lo establecido en el artículo quinto del contrato social de fecha 18/12/2000, se establece que "El Directorio sesionará con la asistencia de la mayoría absoluta de sus integrantes y será convocado por el Presidente cuando lo estime conveniente o necesario, o a solicitud de cualquiera de sus miembros. Adoptará resolución con el voto favorable de la mayoría. En caso de empate, se procederá a una nueva convocatoria, dentro de un plazo de cinco días, y si aún persistiera el empate, prevalecerá la posición del Presidente."

Durante el 2018 se celebró la Asamblea Ordinaria de Accionistas el 27/04/2018, entrando en cuartó intermedio, levantándose el 23/05/2018. Las resoluciones adoptadas fueron:

- Elección de Presidente y Secretario de la Asamblea,
- Aprobación sin observaciones los Estados Contables y la Memoria Anual de DUCSA, correspondientes al ejercicio cerrado al 31 de diciembre de 2017 e Informe del Síndico.
- Aprobación del Proyecto de Distribución de Utilidades
- Aprobación gestión del Directorio
- Aprobación gestión del Síndico
- Designación del Directorio y Síndico y fijación de su retribución.

Según registros concurrieron los accionistas en representación del total del capital de la sociedad, que a la fecha ascendía a \$ 848.088.401 (pesos uruguayos ochocientos cuarenta y ocho millones ochenta y ocho mil cuatrocientos uno). 848.088.401 acciones nominativas, con derecho a 848.088.401 votos, correspondiendo a ANCAP \$ 846.133.918 con derecho a



846.133.918 votos, y a Petrouuguay S.A. \$ 1.954.483, con derecho a 1.954.483 votos.

**Apartado 2): Estructura de administración y control.**

A inicios del 2018, el directorio se encontraba conformado del siguiente modo, según Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 24 de abril de 2017:

<u>Directores Titulares</u>	<u>Directores suplentes respectivos</u>
Pte. Marta Jara	Laura Saldanha
Vicepte. Juan Carlos Herrera	José Pastorino
Susana Puga	Gustavo Mayola
Daniel Porrini	Diego Labat
Ignacio Berti	
<u>Síndico Titular</u>	<u>Síndico Suplente</u>
Cr. Manuel Amoeiro	Cr. Patricio Mendivil

Resultando una nueva integración a partir del 23 de mayo de 2018, donde los accionistas aprobaron la siguiente integración del Directorio:

<u>Directores Titulares</u>	<u>Directores suplentes respectivos</u>
Pte. Ing. Victoria Hernández	Ing. Mauricio Aguadé
Cra. Susana Puga	Ing. Carlos Fournier
Ing. Denise Akiki	Ing. Sylvia Borghini
<u>Síndico Titular</u>	<u>Síndico Suplente</u>
Cr. Manuel Amoeiro	Cr. Patricio Mendivil

Der lo anterior surge que el Directorio de DUCSA se encuentra integrado por tres miembros, más el síndico. En cumplimiento del artículo 184.2 de la Circular del BCU N° 2295, se constata que la presidente de Directorio es además Gerente General de la empresa, mientras que las dos restantes integrantes no ocupan la plantilla de DUCSA, con lo cual más del 50% no cumplen funciones ejecutivas, no teniendo a su cargo la gestión de los negocios ordinarios de la sociedad.

Respecto al Comité de Auditoría y Vigilancia, según resolución del Directorio del 06/09/2012, comenzaron a desarrollar sus funciones a partir del 1 de noviembre de 2012, de acuerdo a las siguientes características:

- Dependencia directa del Directorio, y reporte en forma bimestral al Directorio y en forma anual a la Asamblea de Accionistas.
- Designación por un año, a contar a partir del 1 de noviembre de 2012, a los siguientes integrantes: Cr. Manuel Amoeiro, Cra. Elsa Sader y Cr. Sergio Figueroa.
- Principales funciones: contribuir a la aplicación y funcionamiento de sistema de gestión y vigilar cumplimiento de prácticas de Gobierno Corporativo. Revisar los planes e informes de control interno de la auditoría interna de la Sociedad, y analizar su grado de cumplimiento. Revisar los dictámenes de auditoría externa. Asesorar al Directorio sobre recomendaciones de las auditorías. Controlar internamente el

cumplimiento de normativa vigente y de normas de ética e informar sobre conflictos de intereses de que tuvieran conocimiento.

- Una vez finalizado el plazo de un año para el ejercicio de los cargos que aquí se designan, el Directorio podrá reiterar la designación, o designar nuevos miembros del Comité, en cuyo caso, los miembros aquí designados no cesarán en funciones hasta tanto no asuman los nuevos miembros designados
- Los miembros del Comité de Auditoría y Vigilancia no percibirán remuneración de ninguna naturaleza y por ningún concepto asociado al ejercicio del cargo de integrante de dicho Comité, a excepción del Cr. Sergio Figueroa quien recibirá un salario mensual que será establecido de forma anual por el Directorio.

Respecto al Auditor Interno, este fue designado el 08/12/2015 por el Directorio de DUCSA, siendo la persona designada el Cr. Sergio Figueroa.

En cuanto al número de reuniones mantenidas por el Directorio, las mismas ascendieron a un total de 25 en 2018; respecto de las mantenidas por el Comité de Auditoría y Vigilancia, se realizaron con una frecuencia quincenal.

#### Apartado 3): Auditoría externa

Mecanismos para preservar la independencia del auditor:

- Se brinda información para que sus juicios se funden en elementos objetivos.
- No se ponen restricciones a la realización de su trabajo de campo, para que de esta forma pueda validar el cumplimiento de las leyes y regulaciones a la cual está sometida la empresa.
- Se transita por una relación profesional de trabajo con el equipo de auditoría.
- Desde mediados del año 2014, la selección del auditor externo, es licitada por nuestro accionista Ancap, por lo cual la Ducsá no participa en la elección de la empresa de auditoría ni en la determinación del precio de dicho servicio.
- Se cumple con el mecanismo de rotación de socios exigido por el Banco Central.

Número de años que el auditor o firma de auditoría actuales llevan de forma ininterrumpida realizando trabajos de auditoría para DUCSA, desde el 01 de mayo de 2001.

Este informe anual de gobierno corporativo ha sido aprobado por el Directorio en su sesión de fecha 01 de abril de 2019.

En síntesis, los estados contables reflejan la gestión cumplida por la Empresa en el ejercicio y esperamos que merezca su conformidad.

  
Por DIRECTORIO  
Victoria Hernández



