



Contenido

CAPITULO 1: Un modelo de empresa

Misión, visión y valores	6
Historia y Evolución	8
Unidades de Negocio	10
Estructura de la empresa	12
Gracias a la gente	14
Carta del Presidente de DUCSA	
Directorio	16
Colaboradores Directos	18
Nuestra cultura	20
Carta del Director Ejecutivo de DUCSA	
Misión cumplida	22
Carta del Gerente General de DUCSA	
Compromiso con el medio ambiente	24
Sistema de Gestión Ambiental	
DUCSA en la sociedad	26
Responsabilidad Social Empresarial	
Entorno Macroeconómico	28
Informe: CPA I Ferrere	
DUCSA en cifras	32

CAPITULO 2: El ecosistema de DUCSA

Una familia exitosa	36
FONBAY, entrevista a Cyro y Mario Fontes	
Tierra adentro	40
Estación Merinos, entrevista a Christian Irigoyen	
Orgullo de pionero	44
Colonia Miguelete, entrevista a Osvaldo Bratschi	
Cuerpo y alma en el trabajo	48
Entrevista a Ruben Aguer, colaborador DUCSA	
Fiel a la marca	50
Entrevista a Sergio Puglia, cliente ANCAP	
La ruta del trabajo	52
Entrevista a Leonardo Duarte, proveedor de DUCSA	

CAPITULO 3: Gente en obra.

Nuestra gente	56
Recursos Humanos	
Liderazgo al servicio del país	58
Estaciones de servicio	
Garrafas blancas	60
GLP - Gas licuado de petróleo	
Viento en popa	62
Bunkers	
Tanques llenos	64
Negocios especiales	

Todo muy bien aceitado	66
Lubricantes ANCAP	
Importamos lo mejor	68
Lubricantes Chevron Texaco	
Por la carretera	70
Logística	
Se cobra todo	72
Recaudaciones	
Siempre atentos	74
Centro de Atención al Cliente	
Una voz propia	76
Marketing	
Muy convenientes	78
Tiendas de conveniencia 360	
Abriendo caminos	82
Negocios Propios	
Una forma de decir gracias	84
ANCAPuntos	
Tecnología de la información	86
Sistemas	
Las cuentas claras	88
Servicios Financieros	
Proa al futuro	94
Nuevos Negocios	

CAPITULO 4: Marcando tendencias.

Gestión de exportación	98
Petromax	
Una perla en Maldonado	100
Proyecto Fonbay	
Con la fuerza del sol	102
Sistema Solar Fotovoltaico	
Un instrumento de prevención	104
Matriz de Riesgo	
Más y mejor luz	106
Iluminación LED	
Combustible inteligente	108
DUCSA Business Solutions	
Mejoras en Carrasco	110
Proyecto Zagreb	
Nuestra red virtual	112
Proyecto Extranet	



Vea nuestro video institucional en:
www.ducsa.com.uy

Un modelo de empresa

DUCSA nace en mayo de 2001 como una sociedad anónima de capital estatal. Desde entonces se ha abocado a la tarea de ser un referente en el mercado en tres aspectos esenciales, establecidos en su visión de empresa: sus prácticas de negocio, su rentabilidad y sustentabilidad a largo plazo y su contribución al desarrollo del país.

Su práctica está guiada por la responsabilidad ambiental, lo cual se ve reflejado en la cantidad creciente de certificaciones internacionales que avalan la seguridad de sus procedimientos. Otro pilar del estilo DUCSA de hacer negocios es el liderazgo en innovación, al servicio del cliente. Tal como sucede con la normativa ambiental, la empresa está siempre un paso adelante en las tendencias tecnológicas para que la experiencia del cliente sea más satisfactoria.

Esa conducta se complementa con una transparencia absoluta de su gestión.

Desde su ingreso al Mercado de Valores, en 2012, las cuentas de la empresa son públicas y sus balances son sometidos a auditorías internas y externas permanentes.

El éxito de la empresa depende de su rentabilidad y su crecimiento. El cimiento es una red de negocios con socios competentes, responsables, comprometidos y con actitud emprendedora.

La contribución al desarrollo del Uruguay es una de las razones de ser de DUCSA. Para cumplir con ese cometido se afianzó una red que abarca al país entero y busca convertirse en el competidor más eficiente del mercado, con una disponibilidad de productos y servicios que no admite comparación.

2014 fue un año de múltiples desafíos. A lo largo de estas páginas se destacan los logros más relevantes de la empresa, sus colaboradores y socios de negocio. Ha sido un año de afianzamiento de una cultura en DUCSA, que no se conforma con ser una empresa rentable y eficiente: debe ser un modelo que eleve los estándares de calidad de todo el sector.



Misión

Lograr la preferencia del cliente por nuestra calidad de servicio y nuestro aporte al desarrollo del país, junto con nuestra red de socios de negocio, operando con seguridad y respeto por el medio ambiente.

Visión

Ser una empresa referente del mercado, por sus prácticas de negocio, su rentabilidad y sustentabilidad en el largo plazo y su contribución al desarrollo del país.

Valores

La honestidad y el comportamiento ético constituyen valores sobre los cuales construimos nuestro negocio y son la base de nuestro relacionamiento.

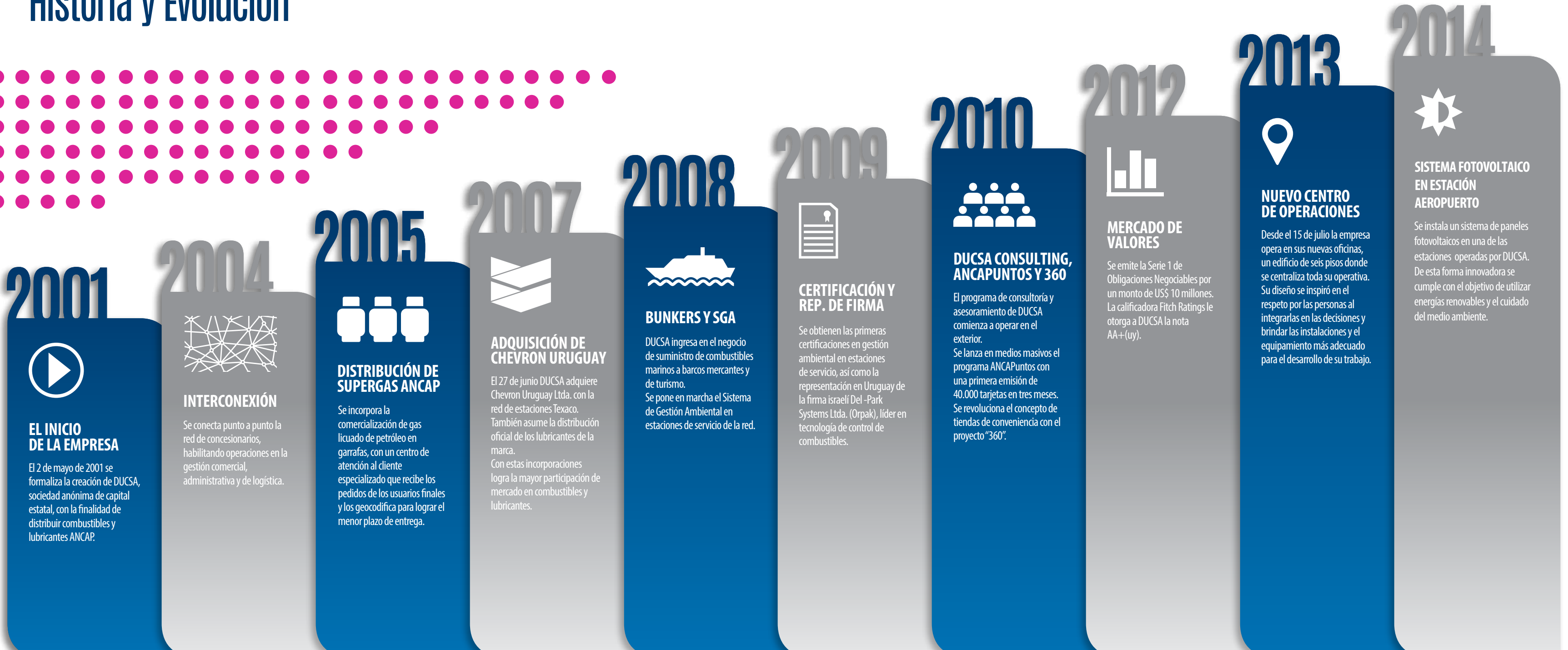
El respeto por las personas es un elemento fundamental sobre el cual construimos la confianza y el relacionamiento entre nuestros colaboradores y socios de negocio.

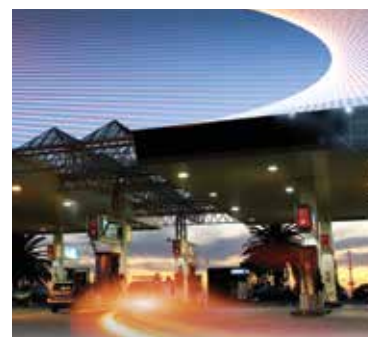
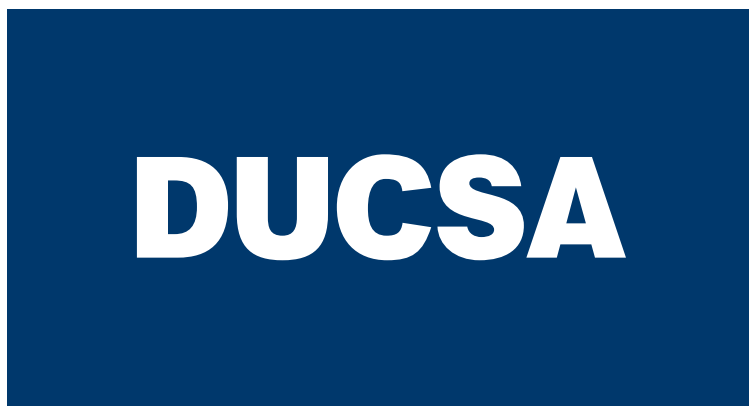
Creemos que del trabajo en equipo depende nuestra habilidad para sobresalir. Fomentamos la colaboración y aprendizaje de nuestra gente.

El ánimo emprendedor de cada colaborador es el que nos impulsa a seguir creando valor.

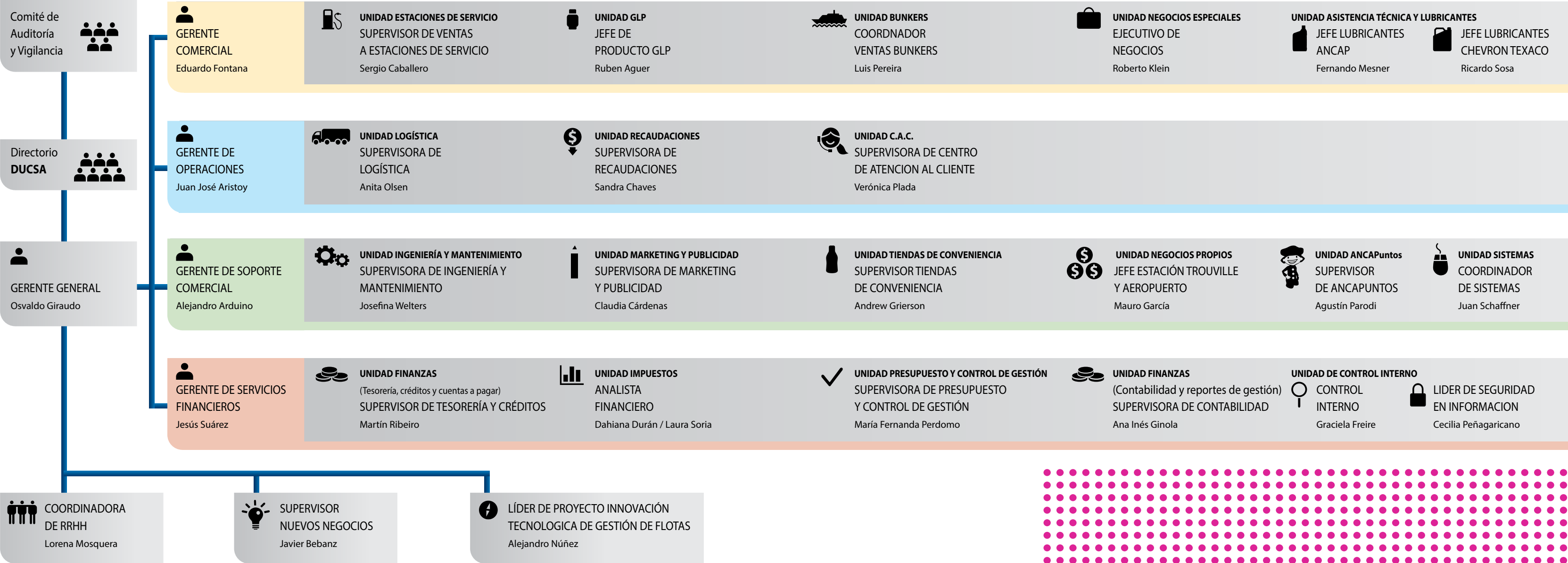
La orientación al cliente nos permite estar cerca de éste para continuar satisfaciendo sus necesidades en un entorno cada vez más competitivo y global.

Historia y Evolución





Estructura de la empresa



Gracias a la gente

Carta del Presidente de DUCSA

Germán Riet
Presidente de DUCSA



El estilo DUCSA es el de una empresa pujante, que trabaja en régimen de libre competencia, con un objetivo claro que es colaborar con ese empuje al desarrollo del país. La gente de DUCSA es la que hace que el objetivo se cumpla año a año.

La honestidad, el comportamiento ético, el respeto por las personas, el trabajo en equipo, el ánimo emprendedor y la orientación al cliente son los valores de la empresa y se ven realizados de manera diaria a través de la convicción de cada uno de los colaboradores. En ellos radica la fortaleza de DUCSA.

A lo largo de sus trece años de vida la empresa ha crecido permitiendo la consolidación de las estaciones ANCAP, una red que abarca al país entero, acercándonos más y más a la gente que trabaja y hace posible esta realidad de país.

La cantidad de operaciones comerciales y operativas de DUCSA la convierte en un gigante del mercado, y sin embargo cada año la ambición de crecer y seguir trabajando por el sello ANCAP nace como el primer día. Ese es el espíritu de la gente de DUCSA, colaboradores que sienten como propios los desafíos de la empresa de contribuir positivamente con el desarrollo productivo de un país que avanza. La innovación surge como producto natural de ese afán individual y colectivo de hacerlo cada vez mejor.

Es un clima de trabajo que se reconoce fácilmente por cualquier colaborador que ingresa a la empresa y que pasa a formar parte de nuestro proyecto colectivo y que ve el futuro como un lugar siempre mejor.

El ánimo emprendedor, uno de los valores de la empresa, se nutre de esa voluntad permanente que tiene la gente de DUCSA de avanzar sobre nuevos territorios.

No sería posible tener una visión tan ambiciosa sin el continuo empuje de cada colaborador basado en la convicción de que el camino es el correcto.

Es también un compromiso con una forma de accionar de la empresa, cuyas prácticas de negocio son transparentes y de profundo respeto por los clientes y la comunidad toda. Es un orgullo personal ser parte de ese equipo de trabajo.



Germán Riet
Presidente



Juan Gómez
Vicepresidente



Susana Puga
Directora



Elena Baldoira
Directora



Daniel Porrini
Director Ejecutivo

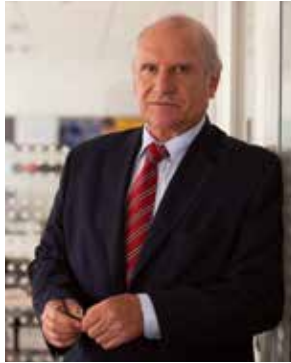


Manuel Amoeiro
Síndico titular

Colaboradores Directos



Osvaldo Giraudo
Gerente General



Eduardo Fontana
Gerente Comercial



Alejandro Arduino
Gerente de Soporte Comercial



Jesús Suárez
Gerente de Servicios Financieros



Mauro García
Jefe estación Trouville y Aeropuerto



Verónica Plada
Supervisora de Atención al Cliente



Andrew Grierson
Supervisor Tiendas de Conveniencia



Sergio Caballero
Supervisor de Ventas a Estaciones de Servicio



Claudia Cárdenas
Supervisora Marketing y Publicidad



Juan José Aristoy
Gerente de Operaciones



Lorena Mosquera
Coordinadora de Recursos Humanos



Juan Schaffner
Coordinador de Sistemas



Ruben Aguer
Jefe de Producto GLP



Roberto Klein
Ejecutivo de Negocios Especiales



Javier Bebanz
Supervisor de Nuevos Negocios



María Fernanda Perdomo
Supervisora Presupuesto y Control de Gestión



Agustín Parodi
Supervisor ANCAPuntos



Alejandro Nuñez
Líder Proyecto Innovación Tecnológica del Sistema de Gestión de Flotas



Martín Ribeiro
Supervisor de Tesorería y Crédito



Fernando Mesner
Jefe Lubricantes ANCAP y Serv. Técnico



Ricardo Sosa
Jefe Lubricantes CHEVRON - TEXACO



Josefina Welters
Supervisora Ingeniería y Mantenimiento



Sandra Chaves
Supervisora de Recaudaciones



Anita Olsen
Supervisora de Logística



Luis Pereira
Coordinador Ventas Bunkers



Ana Ginola
Supervisora de Contabilidad



Nuestra cultura

Carta del Director Ejecutivo de DUCSA

Daniel Porrini
Director Ejecutivo de DUCSA

Una empresa ágil, moderna, innovadora y rentable: es la aspiración que DUCSA se ha planteado y puedo decir con satisfacción que se cumple año a año. Eso es posible gracias a que la empresa ha consolidado una cultura, una manera de ser colectiva, basada en la convicción de sus colaboradores y en la capacidad de trabajar en equipos multidisciplinarios para enfrentar los desafíos que impone su propia voluntad de crecer.

DUCSA es mucho más que la suma de sus colaboradores y de las unidades en las que trabajan. La maduración como organización, se sustenta en la identificación de la gente con los objetivos, una integración sólida, de un equipo consolidado y comprometido.

Una empresa líder, en prácticamente todas las unidades de negocios de los que se ocupa, debe permanecer en una actitud alerta y con una creatividad constante para mantener y afianzar esa posición de liderazgo. Es una meta imposible de lograr sin el compromiso de cada uno de los colaboradores, sin que sea una meta personal de cada uno de ellos.

Para que eso suceda es necesario un clima de trabajo en el que fluyan las ideas, sin temor al fracaso y en el que las diferentes unidades de la empresa se comuniquen y se enriquezcan de sus experiencias, sin fronteras que las separen.

La sinergia se hace evidente en el Centro de Operaciones, un ambiente cómodo y moderno donde se enfrentan a diario desafíos que requieren de una creatividad colectiva y de la firme voluntad de llevar adelante cada proyecto que hace crecer a la empresa y por ende a sus colaboradores y a sus socios de negocios.

Esa cultura se extiende a las relaciones con todos los actores del ecosistema: los concesionarios, los proveedores y los clientes, para beneficio de la comunidad y de los accionistas.

Misión cumplida

Carta del Gerente General de DUCSA

Oswaldo Giraudo
Gerente General de DUCSA

Fue un año intenso, cargado de desafíos y de enormes satisfacciones. La convicción que demostró la organización en cada nueva iniciativa se tradujo en logros importantes que a la vez son incentivos para seguir avanzando.

DUCSA, una empresa con trece años de vida, está en una etapa de madurez en su modelo de gestión, alcanzando una dinámica fluida entre los distintos grupos de interés que hacen a su existencia y razón de ser.

Un aspecto esencial, que hace de DUCSA una empresa modelo, es la transparencia en su gestión. Esa es la principal razón por la que la empresa decidió, ya hace algunos años, hacer sus balances públicos y abrirse al mercado emitiendo obligaciones negociables. Una vez más, en 2014 fue motivo de orgullo que una calificadora internacional como Fitch Ratings ratificara a DUCSA con la calificación AA+ (uy), la mejor evaluación obtenida por una empresa privada uruguaya, un reconocimiento que genera confianza y nos muestra en una posición de privilegio ante la sociedad.

Otro elemento muy importante que hace al compromiso de DUCSA es la responsabilidad en el manejo del impacto ambiental que las operaciones pueden generar, un aspecto en el que la empresa está siempre un paso delante de la competencia. En 2014 se actualizó, mediante un equipo interdisciplinario, la Matriz de Riesgo de su red de Estaciones de Servicio, una herramienta que no sólo permite prevenir sino que además es fundamental para orientar las inversiones hacia una operación día a día más segura y respetuosa del medio ambiente.

Durante 2014 se realizaron también inversiones muy importantes en la Red de Estaciones de Servicio, entre las que se destacan las obras de Fonbay, en una esquina importante de Maldonado como lo es Aiguá y Santa Teresa, en donde se desarrolló un complejo de servicios de 3.500

metros cuadrados, o la reconstrucción de la vieja Estación de Servicio Zagreb en el barrio de Carrasco en Montevideo. En ambas Estaciones incorporamos una tienda 360, buscando responder al cliente con nuestro más alto estándar en nivel de servicio.

En cuanto a nuestros clientes corporativos, hemos dado un nuevo paso en materia de control y seguimiento de sus flotas. Hacia mediados del año comenzamos con la instalación de un dispositivo GPS integrado al control de combustible, facilitando no sólo el control de consumos sino además el uso adecuado de las rutas por parte de los vehículos.

La apuesta más ambiciosa en cuanto a nuestra visión del futuro, fue la instalación de paneles fotovoltaicos en nuestra Estación Aeropuerto. Esto es una manifestación del espíritu de innovación de DUCSA y nos permite, a partir de esta experiencia piloto, lanzar esta iniciativa a la red buscando, alineados con la política energética del gobierno, eficiencia y ahorros a partir del uso de energías renovables.

El reconocimiento de DUCSA como consultor de negocios también ha seguido creciendo en el año 2014. La renovación de la confianza depositada en DUCSA por el cliente Petromax de Paraguay, es una muestra clara de ello.

El balance del año es muy positivo, para DUCSA, para nuestros socios de negocios y proveedores, generando mejoras para nuestros clientes, mediante un esfuerzo responsable y creativo de nuestros colaboradores, lo que redundó en ganancias para nuestro accionista y el aporte de nuestro grano de arena a la comunidad toda. Una pujanza que benefició a todo el ecosistema y que nos da bríos para redoblar esfuerzos en 2015.

Compromiso con el medio ambiente

Sistema de Gestión Ambiental



ANCAP

 54 estaciones certificadas con la Norma ISO 14001:2004



Ya hay 54 estaciones de la red de ANCAP certificadas en gestión ambiental bajo la norma ISO 14001:2004.

La mejora continua de la gestión ambiental es un compromiso de DUCSA y las Estaciones de Servicio de la red han asumido el desafío de obtener la certificación, un proceso que comenzó en 2008 y que avanza año a año.

Durante 2014 cinco nuevas estaciones han logrado que sus prácticas fueran reconocidas por LSQA por cumplir las exigencias de la Norma ISO 14001:2004, la norma de certificación ambiental de mayor prestigio en el mundo, lo que avala la responsabilidad de la gestión operativa diaria. La certificación es una garantía de que las estaciones han demostrado un correcto desempeño del control de los impactos que puedan causar sus actividades.

El sistema comprende la evaluación de los aspectos ambientales, la capacitación del personal operativo, el cumplimiento de la legislación vigente y la prevención de la contaminación en todas sus tareas.

DUCSA provee apoyo técnico a las estaciones en todas las etapas, desde la identificación del posible impacto ambiental hasta su control, no solo en el manejo de combustibles sino en toda la operativa de la estación. Esto incluye el control de los consumos de agua y electricidad, la clasificación de los residuos y la



gestión para su disposición final y capacitación al personal que abarca también simulacros de emergencia.

Otro aspecto de destaque en la gestión ambiental es crear conciencia de la importancia del tema a nivel de la comunidad, con la generación de actividades que ilustren acciones que todos puedan tomar para mejorar el desempeño ambiental, ya que no se trata solo de la estación sino de cómo influye en el entorno.

Entre las actividades de concientización y motivación de la comunidad y clientes, se destacan las charlas en escuelas, la entrega de regalos cada 5 de junio, el Día Mundial del Medio Ambiente y la realización de un concurso de dibujo infantil para que los niños expresen qué entienden que hace la estación para cuidar el medio ambiente.



DUCSA en la sociedad

Responsabilidad Social Empresarial



En 2014 se realizó una actividad especial con un grupo de adolescentes de uno de los CECAP que consistió en la producción, por parte de los jóvenes, de 200 mouse pads confeccionados a partir de una gran lona impresa de colores.

Fue una actividad de reciclaje: la lona había sido usada por DUCSA en una actividad del Día de la Familia, en 2013, y ahora fue reutilizada por los jóvenes para crear un nuevo producto.

El trabajo fue supervisado por docentes del CECAP, que se ocupan de la inserción social de jóvenes de entre 15 y 20 años que están fuera de la educación formal y también del mercado de trabajo. DUCSA recibió los mouse pads y los jóvenes fueron recompensados con la entrega de dos computadoras para el CECAP al cual asisten.

DUCSA participó en 2014 de la campaña de recolección de fondos para la fundación Techo.

Asimismo, DUCSA también ha contribuido con la fundación Ronald McDonald y con UNICEF, entre otras.



Como parte de su política de Responsabilidad Social Empresarial, DUCSA trabaja desde hace años con jóvenes pertenecientes a los programas CECAP (Centro Educativo de Capacitación y Prevención) dependientes del Ministerio de Educación y Cultura.



Entorno Macroeconómico

Informe: CPA I Ferrere

Internacional: desaceleración con matices en el marco de una transición financiera global

El crecimiento económico global en 2014 se ubicó por debajo de lo previsto y generó una revisión a la baja de las proyecciones para los próximos años por parte de los organismos internacionales. Entre los elementos que han signado este proceso cabe destacar el estancamiento registrado a nivel de la Eurozona, la contracción del producto que experimentó Estados Unidos durante el primer trimestre y la desaceleración de las economías emergentes. No obstante, y a la luz del desempeño reciente que han evidenciado ciertas economías, la falta de dinamismo parece exhibir matices.

En el caso de Estados Unidos, el crecimiento registrado en el segundo y tercer trimestre, junto con la mejora del mercado laboral, dan cuenta de una recuperación más sólida y de fundamentos más firmes. Como resultado de lo anterior, la FED concluyó su programa de compras de activos conocido como Quantitative Easing (anuncio que no configuró una sorpresa para los mercados en tanto ya había sido previamente anticipado en varias ocasiones).

De esta manera, las condiciones internacionales que han caracterizado el escenario global posterior a la crisis del 2008 comienzan a consolidar su reversión. No obstante, y a raíz de la debilidad que aún persiste en algunos sectores claves (como en el inmobiliario), la FED decidió mantener incambiado los tipos de interés en niveles excepcionalmente bajos.

En este contexto de transición financiera, los precios de los commodities han experimentado una trayectoria bajista que responde tanto a factores financieros (fortalecimiento del dólar) como reales (menor crecimiento en principales emergentes y factores de oferta específicos). Cabe destacar

que en el marco de este nuevo escenario los precios estarán más ligados a los fundamentos reales y serán más sensibles ante los cambios en la oferta y demanda. A pesar de que en términos generales la tendencia de los precios ha sido bajista, no todos han dado cuenta de ese proceso. A modo de ejemplo, en el caso de la carne las restricciones de oferta, principalmente en Australia y Estados Unidos, han mantenido los precios al alza a lo largo del 2014.

En relación al petróleo, la evolución del precio evidenció dos tendencias marcadas a lo largo del año. Durante el primer semestre, y a raíz del aumento de las tensiones geopolíticas, la trayectoria del precio fue alcista y el precio del barril llegó a ubicarse por encima de los USD 115. Posteriormente, el precio de referencia se desplomó como resultado de un exceso de oferta y de la ausencia de medidas orientadas a restringir la producción. De este modo, el precio del barril cayó por debajo de los USD 80, nivel que no alcanzaba desde 2010.

Nuevo escenario encierra desafíos macroeconómicos para la región

En relación a la región, el crecimiento se ha moderado en línea con la tendencia global. El fortalecimiento del dólar y la transición financiera hacia un escenario de tasas de interés más elevados encierra desafíos macroeconómicos para la región. Si bien el panorama regional es dispar, las condiciones financieras suponen un aumento de los riesgos de carácter generalizado, especialmente para los países que han acumulado desequilibrios significativos en los últimos años. Este es el caso de Argentina. Luego del intento por encauzar la economía hacia una senda de “sinceramiento” en términos de sus principales variables, el fallo adverso en el caso de holdouts, la erosión fiscal y su continua

PBI EEUU, China, Zona Euro y economías emergentes
(observado y proyecciones, var. % anual)



Fuente: World Economic Outlook (2014) - FMI

En los dos primeros trimestres del año la economía creció 3% y 3,7% en términos interanuales, lo que supone que la desaceleración ha sido menor de lo previsto considerando el escenario internacional menos amistoso.

PIB Uruguay (var. real anual)



* Proyecciones PIB Uruguay Preliminares Fuente: BCU, BCB, FMI y Clive - CPA Ferrero

monetización supuso una nueva escalada de inestabilidad financiera que se tradujo en nuevos incrementos de la brecha cambiaria y mayores pérdidas de reservas. En este marco, el FMI prevé que la actividad se contraiga en los próximos dos años, consolidando el escenario recesivo que caracterizó gran parte del 2013.

En el caso de Brasil, el desempeño continúa siendo decepcionante. El último dato de actividad, correspondiente al segundo trimestre, confirma que la economía ingresó en una "recesión técnica". Esta contracción del producto estuvo asociada al descenso de la inversión y al debilitamiento del consumo, ambos debido al deterioro de la confianza de consumidores y empresas. En relación al sistema de precios, se observó un aumento sostenido de la inflación a lo largo del año. De hecho, el dato correspondiente a setiembre se ubicó por encima del rango meta del Banco Central de Brasil (BCB), motivo por el cual la autoridad monetaria aumentó la tasa de referencia de la política monetaria (tasa selic). En términos de perspectivas, la encuesta relevada por el BCB a los analistas de mercado evidencia un deterioro sistemático de las expectativas de crecimiento, que actualmente señalan una modesta expansión del producto para 2014 y 2015 (0,2% y 0,8% respectivamente). En este contexto, y ante el menor margen de acción que enfrenta la política económica para apuntalar el crecimiento, el nuevo gobierno deberá avanzar sobre una agenda de reformas estructurales que habiliten un incremento del producto potencial a través de una mejora de la productividad y de la competitividad.

Uruguay: contexto macroeconómico, perspectivas y desafíos

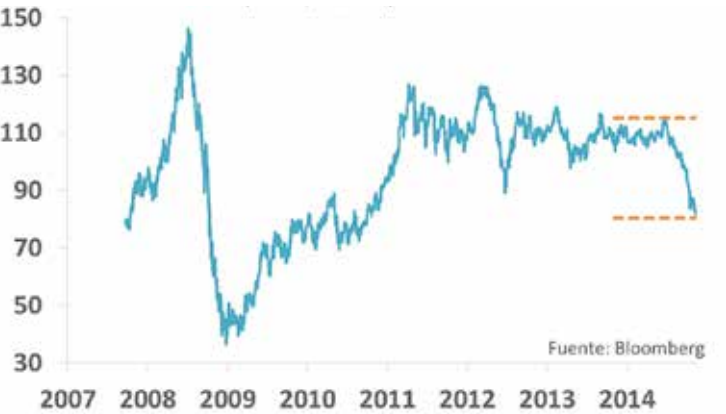
En los dos primeros trimestres del año la economía creció 3% y 3,7% en términos interanuales, lo que supone que la desaceleración ha sido menor de lo previsto considerando el

escenario internacional menos amistoso. Si bien es cierto que el crecimiento es menor al observado entre 2004 y 2011, la economía uruguaya ha exhibido un dinamismo mayor que sus principales socios comerciales. El comportamiento del consumo privado (sustentado por una favorable evolución del mercado laboral) y los grandes proyectos de inversión han sido los principales factores detrás de este "desacople" regional.

En cuanto al sector externo, los equilibrios se han deteriorado debido al desvío de precios relativos, a pesar de que actualmente no constituye una fuente de inestabilidad. En el primer trimestre de 2014, el déficit de cuenta corriente se ubicó en su mayor nivel en 35 años (-6,2%), a pesar de que se registró una leve mejora entre abril y junio. Si bien se trata de una cifra elevada en términos históricos, el financiamiento externo mitiga posibles riesgos de inestabilidad financiera.

En cuanto a las perspectivas, la caída de precios de los commodities implicaría deterioros adicionales en las exportaciones netas, mientras que el deterioro en Argentina postergaría eventuales mejoras en el balance de turismo. En

BRENT (dls/barril)



Fuente: Bloomberg

cuanto a Brasil, la depreciación del real, en línea con otras monedas emergentes, dificultará que Uruguay pueda llevar adelante nuevas correcciones de Tipo de Cambio Real (TCR). Respecto al sistema de precios, conservando la tendencia de los últimos años, la inflación se ha mantenido por encima del rango meta establecido por el Banco Central. De hecho en febrero, la variación doce meses alcanzó el nivel más elevado desde agosto de 2004 (9,8%), lo que llevó al Gobierno a impulsar una serie de medidas para evitar que el registro interanual supere el umbral de los dos dígitos. Posteriormente la dinámica de precios se moderó de forma gradual, aliviando levemente las presiones inflacionarias sobre el cierre del año.

En síntesis, se espera que el crecimiento de la economía uruguaya continúe moderándose. Sin embargo, Uruguay continuaría creciendo por encima de sus principales socios comerciales durante el próximo bienio. Si bien los balances macroeconómicos se encuentran tensionados (inflación permanece elevada y la posición fiscal y externa se han deteriorado), no constituyen una fuente de fragilidad para los próximos dos años. El menor "viento de cola" que supone la desaceleración global y la transición financiera requerirá atender desafíos para el crecimiento, tanto en términos de corto como de mediano plazo. Ante la ausencia de shocks de inversiones en el corto plazo, el crecimiento convergería al de la región. Ante ello se requiere diseñar y avanzar sobre una agenda de reformas a efectos de enfrentar los desafíos de mediano plazo, principalmente en lo referente a la educación, la inserción externa, los esquemas de incentivos para la inversión e innovación y la gestión de empresas públicas. Tanto la adecuación del régimen macroeconómico como la articulación y la coordinación de la agenda para el crecimiento requerirán buena capacidad de gestión, liderazgos sólidos y la búsqueda de consensos.



DUCSA en cifras

2014

Litros de combustibles
blancos vendidos en todos
los canales 941.188.310

Litros de combustibles en
bunker bandera extranjera 86.286.656



Kilos de GLP vendidos 17.053.713

Cantidad vendida de
garrafas de 13 kilos 1.247.751

Cantidad vendida de
tubos de 45 kilos 18.510

Participación en GLP 17,5%

 286

Estaciones que
operaron en 2014



Facturación Anual
US\$ 1.600
Millones

Litros de lubricantes vendidos
(ANCAP y TEXACO sin lubes marinos) 8.759.180

Participación en lubricantes
marca ANCAP (sin marinos) 33,6%

Participación en lubricantes
marca TEXACO (sin marinos) 19,1%

Participación en lubricantes
(ambas marcas en mercado
sin marinos) 52,7%

Total de colaboradores 184
Porcentaje de mujeres
en la empresa 48,9%

Colaboradores con educación
Grado Profesional 32,2%

Colaboradores
con educación terciaria 12,2%

Colaboradores
con educación secundaria 52,8%



Cantidad de Tiendas 360 4
Cantidad de tickets
promedio mes 83.091

59,3%

Participación de venta
de combustible en
Estaciones de Servicio



1.000.111.313

Total de Litros/Kilos Vendidos
en todos los canales (Comb, Lubes y GLP)



Número de estaciones participantes
en programa ANCAPuntos 233

Porcentaje de estaciones adheridas al
programa ANCAPuntos 83%

Cantidad de tarjetahabientes del
programa ANCAPuntos 121.900

7.750 Operaciones diarias promedio
en Ancapuntos

70.871 Canjes ANCAPuntos en el año

63,5% Porcentaje de puntos redimidos
de Ancapuntos



54 Estaciones certificadas
en Gestión Ambiental



Cantidad de convenios
operativos al 31/12/2014 150

Cantidad de estaciones
operando con convenios
al 31/12/2014 268



El ecosistema de DUCSA

En el marco de las actividades que desarrolla DUCSA se conforma un entramado de vínculos con los diferentes grupos de interés, cuya sinergia genera el incremento de valor para cada uno de los participantes del ecosistema.

Cada uno de los grupos representados en la gráfica es necesario para el funcionamiento de la empresa. La responsabilidad de DUCSA es mantener el sistema en equilibrio, a través de sus relaciones empresariales, sociales y laborales, junto a la búsqueda de una rentabilidad sostenida y la contribución al desarrollo del país.

Los resultados de la empresa, año a año, reflejan esa sinergia. Cada nuevo proyecto tiene en cuenta la colaboración conjunta del ecosistema para beneficio de todos los grupos de interés que lo integran.

Una familia exitosa

FONBAY, entrevista a Cyro y Mario Fontes

Los Fontes están en el negocio del combustible desde la década del veinte, cuando José Isabelino puso una estación modesta de nafta Atlantic en Pan de Azúcar. En los sesentas adquirieron una ANCAP en el centro de Maldonado y este año invirtieron para convertirla en un gigante.



Vista de la estación en sus comienzos.



La estación en la actualidad.

“Fuimos creciendo y portándonos bien”, resume Cyro Fontes (85) hijo de José Isabelino y padre de Mario, quien hoy está a cargo de la estación. La familia tiene otra estación ANCAP en la Parada 5 de Punta del Este.

Todo empezó cuando José Isabelino perdió a su padre, a los 8 años de edad, y debió salir a ganarse la vida vendiendo leche en un carro tirado por un caballo.

Después de años de trabajo duro, los negocios fueron prosperando hasta esa primera estación Atlantic. Desde

entonces ha pasado mucha nafta por los surtidores de las estaciones de la familia, en Pan de Azúcar y Maldonado. Siempre hubo un Fontes al frente de las estaciones y la tradición se mantiene. Mario cuenta que se hizo cargo de su destino a partir de una urgencia: “El encargado dijo que no podía trabajar más y que el lunes dejaba. De eso hará unos diez años”.

La estación tiene una venta homogénea durante el año. “Aumentará un 10% en verano, pero no se puede decir que haya zafra”, explica Mario, quien no tiene problema ninguno



FONBAY

33
picos surtidores

480.000
Litros mensuales

 Aiguá y
Santa Teresa,
Maldonado.

empleados

 estación: 48

 tienda 360: 15



en revelar la clave del éxito, una fórmula muy sencilla en todo tipo de negocio: “Hay que atender bien a la gente para que vuelva”.

La estación estuvo en obra con la operación limitada durante un año por las reformas y volvió a trabajar a fines de agosto. Desde entonces ya se ha aumentado en un 15% las ventas de combustible, alcanzando los 480 mil litros mensuales. Se espera llegar a los 600 mil litros mensuales para diciembre próximo.

La tienda 360, de gran amplitud, con áreas interiores y exteriores para sentarse a comer, fue inaugurada el 14 de octubre y ya es una referencia local.

Mario Fontes tiene 50 años y cuatro hijos. Si bien asumió el control del negocio desde hace una década, siempre estuvo alrededor de los surtidores. “Yo nací acá y fui aprendiendo cómo funcionaban las cosas desde chico”. La decisión

de invertir, según él, estaba cantada: “Es un punto muy conveniente y con el cambio de imagen y de comodidad estamos en condiciones de trabajar muy bien”.

Fonbay luce en el día, con ese enorme techo que da sombra a las seis islas, y también durante la noche, plenamente iluminada con tecnología LED y vigilada por 32 cámaras de seguridad. Allí trabajan 48 empleados y 15 más en la tienda 360. “Hay un entrenamiento constante del personal para conseguir la fidelidad del cliente y tratamos de que siempre haya disponibilidad de productos”, una aspiración que se cumple con los tanques que almacenan 150 mil litros de combustible.

Todavía es temprano para saber quién, de la próxima generación, se hará cargo del negocio en el futuro. El mayor de los hijos de Mario tiene 15 años y la menor 9. Lo que parece claro es que la familia Fontes tiene nafta para rato.





Tierra adentro

Estación Merinos, entrevista a Christian Irigoyen



La estación Merinos está inserta en el campo y atiende a los productores de una vasta zona, además de ser una referencia y punto de encuentro para el pueblo de unas 600 personas.

La placidez de la estación en una tarde primaveral es perfecta. De a poco, los clientes llegan en camión, tractor, moto o camioneta a los surtidores con vista al campo infinito. Los atiende el encargado, Christian Irigoyen, un hombre de Guichón al que le faltan tres materias para recibirse de abogado, o la pistera, Rita Godoy, oriunda de Merinos, al igual que sus doce hermanos. Nunca falta la sonrisa de bienvenida, la amabilidad que es ley en la campaña.

La tierra era de Fructuoso Rivera, hasta que la compraron los ingleses que hacían las vías del ferrocarril, en 1863. El 15 de agosto de 1889 se inauguró la estación de trenes y esa es la fecha fundacional del pueblo Merinos, que en 2014 festejó sus 125 años de existencia.

Don Máximo Montes fue durante años el concesionario de la estación ANCAP y cuando cerró, la zona se quedó sin ese pilar. Hubo diversos intentos de revivirla hasta que la hija de Máximo, María José, médica de profesión, se asoció con una escribana de Guichón y amiga de muchos años, Pierinna Irigoyen, la hermana de quien es hoy el encargado. Ellas trabajaron por la estación y lograron la concesión de lo que hoy es Estación Merinos SRL, reabierta desde abril de 2013. Las dueñas se turnan para atender los fines de semana.

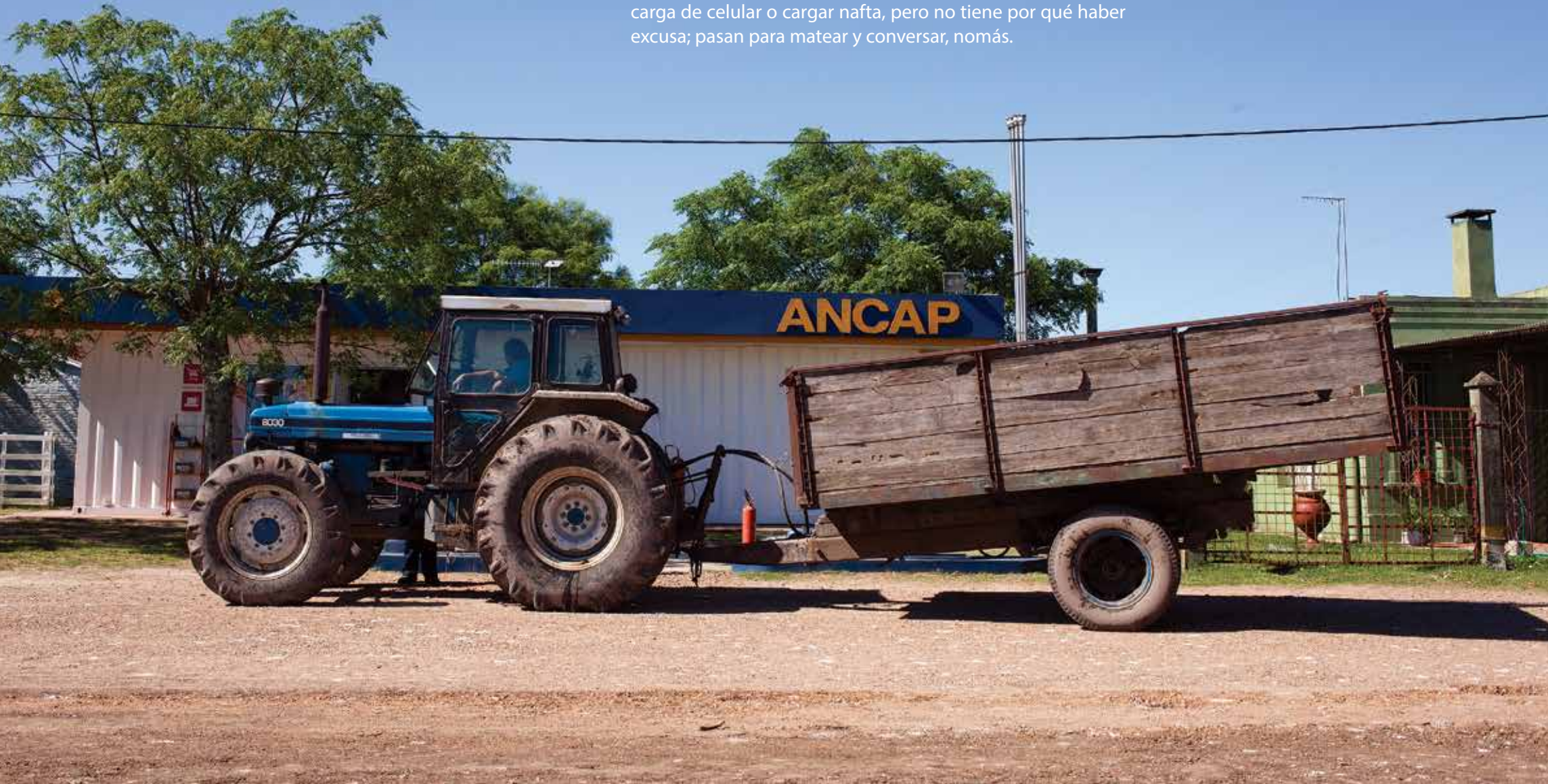
La estación es un contenedor de unos doce metros de largo por dos y medio de ancho y otro tanto de alto. Ahí está el salón, depósito y dos baños, todo muy limpio y ordenado. Abren a las 7 y media y cierran a las 8 de la noche, un poco

más tarde en verano. A diferencia de la usanza local y de toda la campaña, no se cierra a la hora de la siesta y los domingos cierra a la una de la tarde.

Desde la reapertura la calidad de vida de los lugareños mejoró notoriamente. Ya no hay que andar 40 o 50 kilómetros y volver para conseguir combustible. Tampoco hay por qué ir a Guichón, a través de una carretera de piedra

suelta, para sacar dinero del Banco República. Se retira en la estación, oficiando así de sucursal bancaria. Por medio de una transacción sencilla por internet, el Banco retira el dinero de la cuenta del cliente y se la acredita a la estación. También se pueden pagar algunas cuentas y cobrar prestaciones del BPS.

“Casi todo el pueblo, en algún momento del día, pasa por acá”, dice Christian Irigoyen. La excusa es comprar un kilo de yerba a un precio razonable, un repuesto para moto, una carga de celular o cargar nafta, pero no tiene por qué haber excusa; pasan para matear y conversar, nomás.



La estación tiene aire acondicionado y también un generador de energía que la mantiene siempre funcional, aún en días de tormenta en los que el pueblo queda sin luz.

En verano, sin embargo, es preferible la sombra de los cipreses, las palmeras, los paraísos, anacahuítas y jacarandás que la protegen.

La zona era casi exclusivamente ganadera pero eso cambió con el auge de la soja y ahora también se cultiva trigo y sorgo.

En tiempos de zafra se vende más pero el promedio de venta es de unos 30 mil litros mensuales de combustible, una cifra que irá en aumento, según Irigoyen: “Se genera la confianza a partir de la permanencia y del servicio que brindamos”.



Orgullo de pionero

Colonia Miguelete, entrevista a Osvaldo Bratschi



Una estación con historia, que adoptó el sello el mismo año de la fundación de ANCAP, en 1931.

Su dueño nació doce años después y todavía es el anfitrión del negocio que lleva su nombre, emblema de Colonia Miguelete.



Osvaldo Bratschi tiene el orgullo de que su estación es una de las fundadoras de ANCAP. “Cuando sale la ley, en 1931, mi padre se anota para ser agente de ANCAP. Yo nací en el 43. Aprendí a manejar el surtidor en el 50”, relata con satisfacción.

El local está en José Artigas entre Colonizadores y Valdenses, en el centro de Colonia Miguelete. La estación pasó a ser suya y de su hermano Amilcar hasta que en 1978 hubo una separación comercial y el negocio pasó a nombre suyo, hasta hoy.

Algunas cosas han cambiado desde que Bratschi aprendió a manejar los surtidores. “Eran a manija, con una bomba que llenaba un tubo de vidrio, que tenía unas perillas que marcaban los litros”, explica.

Eran épocas en las que el tránsito circulaba por la izquierda y nadie podía ni siquiera soñar con una computadora conectada al surtidor. “Nací acá y acá estaba la estación. El combustible llegaba en cajones con latas de un galón. Nafta y querosén era lo que se vendía”.

“Soy hincha de ANCAP desde que nací.
Es parte de la sangre de uno.”

Oswaldo Bratschi



Miguelete es una zona agrícola muy diversificada. Las actividades principales son la ganadería, la lechería y el cultivo de trigo, maíz y soja.

El apellido Bratschi es suizo-alemán, y la comunidad local es mayoritariamente de ascendencia suiza y piamontesa. La estación es una referencia por su antigüedad en el pueblo y también porque Bratschi vende repuestos de maquinaria y tiene un surtido extraordinario.

Los clientes de la estación son los productores. “Siempre lo han sido. Aunque ahora hay más labranza, se mantiene la lechería”, dice. El pueblo tiene unos mil habitantes y muchos son clientes de toda la vida. “Yo atendía a los abuelos cuando era niño”. La estación abre de lunes a domingo, respetando la sacralidad de la siesta.

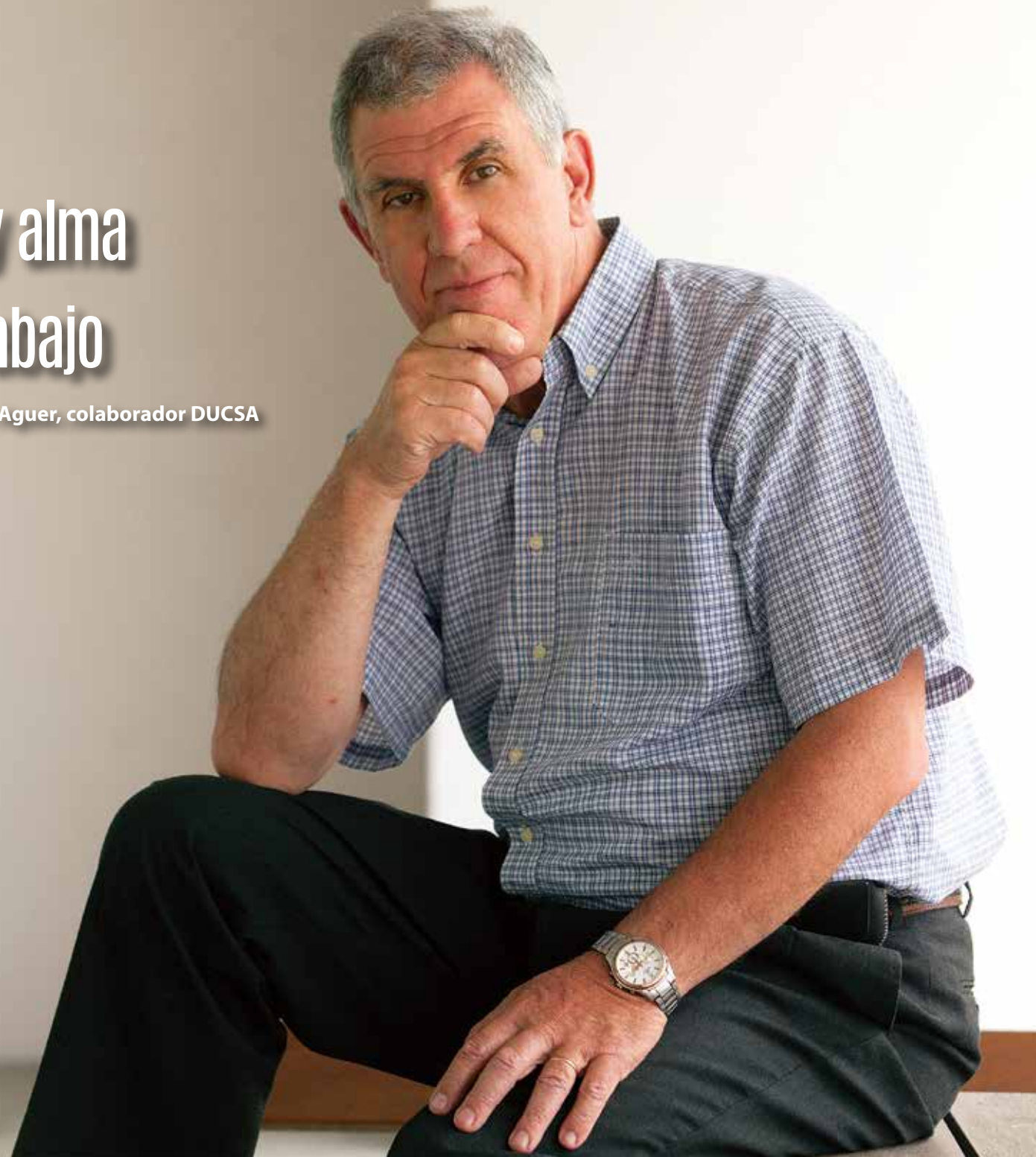
Para Bratschi representar el sello es un orgullo: “Soy hincha de ANCAP desde que nací. Es parte de la sangre de uno”, proclama. La estación vende un promedio de 100 mil litros de combustible por mes y tiene su propio camión para transportarlo.

El negocio seguirá en familia. El encargado actual de la estación es su yerno, Leodán Rodríguez, y ya está empezando a entender el negocio, su nieto Raúl, el hijo de Leodán.

Oswaldo Bratschi habla en una habitación llena de recuerdos de distintas épocas, sobre todo fotos en blanco y negro, libros y revistas. En un momento se interrumpe para señalar a un cliente que acaba de llegar y dice: “Yo era un niño y atendí a su bisabuelo”.

Cuerpo y alma en el trabajo

Entrevista a Ruben Aguer, colaborador DUCSA



Es uno de los fundadores de DUCSA y conoce los secretos de la empresa a la que ayudó a crecer desde que era un proyecto. Ruben Aguer conjuga el espíritu de innovación con la tradición de una marca líder.

Ruben Aguer tiene 57 y hace 35 años que entró en ANCAP mediante un concurso para hijos de funcionarios. Su padre era el responsable del mantenimiento de un sector de la refinería y él conoció desde niño ese mundo gigantesco y complejo, esa aventura interminable. “Me gustaba mucho todo eso y me sigue gustando”, subraya.

Entró en 1979 en el último escalafón administrativo pero siempre sentía que lo suyo tenía que ver con lo operativo. A los dos años ganó un concurso interno y pasó a ser inspector de supergás.

Controlaba el acero de las garrafas antes de fabricadas, inspeccionaba los envases terminados y monitoreaba las plantas de envasado de ANCAP que operaban las dos distribuidoras de entonces.

Luego pasó al control de las estaciones de servicio de todas las distribuidoras, un trabajo que actualmente le corresponde a la Unidad Reguladora de Servicios de Energía y Agua (URSEA). Verificaba la cantidad y calidad de los combustibles que se entregaban.

Se capacitó en gestión de calidad y es Auditor de Calidad reconocido por la Asociación Española de Normalización, una autoridad europea en la materia. Ha ejercido la docencia en ese tema, en la formación de fiscales que controlan la carga que sale de las plantas de ANCAP.

Su vínculo con DUCSA data desde el proyecto de creación de la empresa y su primer tarea fue ser el responsable de la logística de la unidad Lubricantes. “Llegué a dominar el tema pero me ofrecieron ser representante comercial de estaciones de servicio y dije que sí”.

Su zona era muy extensa: “Toda la empresa éramos 40 personas. Yo atendía a unas 60 estaciones. Vivía arriba del auto de lunes a sábado. Era una desafío precioso”, recuerda.

En 2007 entró a la unidad GLP (Gas Licuado de Petróleo), un negocio al que DUCSA había entrado dos años antes. Se abocó a la tarea de recomponer la red de distribuidores, un trabajo minucioso que solidificó el sistema en el interior y que en Montevideo derivó en la incorporación del número 1345, una conquista desde el punto de vista logístico y comercial. Estuvo a cargo de la unidad hasta que en diciembre de 2014 volvió a ser representante comercial de Estaciones de Servicio.

Aguer conoce el negocio de combustibles líquidos, lubricantes y GLP, desde el punto de vista comercial y técnico, sabe de equipos de trabajo, de desafíos, de soluciones. Cree que la fortaleza de DUCSA está en su gente, en la diversidad de experiencias de quienes la fundaron y de quienes la fueron enriqueciendo con nuevas perspectivas. Y hay algo en lo que se parece mucho a la empresa en la que trabaja: “Nunca estuve quieto”.

Fiel a la marca

Entrevista a Sergio Puglia, cliente ANCAP



Es una personalidad de la gastronomía y de los medios de comunicación

y también es un cliente convencido de las estaciones de ANCAP.

A Sergio Puglia no le gusta la idea de cargar nafta en otro lado.

Puglia prefiere las estaciones de ANCAP, siempre. “Supongo que empezó porque es la marca país, porque son las estaciones nuestras. Pero la verdad es que me parece que son mejores. Son más cómodas, grandes, interesantes, es mejor el servicio. Me gusta ANCAP”.

Aunque no maneja, siempre tuvo auto, desde aquel primer utilitario hasta la camioneta que tiene ahora, una 4x4 con motor 3.6 “que es un bicho interesante pero que consume como una bestia, medio tanque para llegar a Punta del Este, para beneficio de ANCAP”, dice riendo.

Sergio Puglia es un usuario muy frecuente de las estaciones porque está siempre en movimiento, ya sea en Montevideo o en ruta, camino a Punta del Este. Su estación de referencia es la de Trouville, porque está en el barrio y porque el servicio es “impecable”.

Como usuario frecuente, tiene su tarjeta de ANCAPuntos y lleva muchos acumulados. “Cuando surgió lo de la tarjeta la saqué enseguida, porque acá se consume nafta de lo lindo. Y eso que soy muy distraído y a veces me olvido de pasar la tarjeta. Pero me entero de las promociones y sé que ahora me conviene cargar nafta los martes, que hay puntos dobles”, relata.

De todas maneras calcula que con los puntos que llevaba hasta diciembre pasado y los que seguirá acumulando, “cuando vaya a canjear voy a dar el sartenazo”.

El tanque de la camioneta se renueva dos veces por semana y las estaciones que más frecuenta, además de Trouville, son la de la rambla frente a la altura del Club de Golf, otra de la rambla Sur y en Punta del Este, en frente al Mautone.

En la de Trouville aprecia el servicio y la calidad de la tienda 360: “Es estupenda, siempre abierta, te saca de un apuro y también se puede comprar cosas más sofisticadas, la de Trouville es magnífica. Ahí también suelo comprar unas bocatas cuando nos vamos para afuera”.

Aún cuando Puglia reconoce que no es de ahorrar, “compro cuando necesito sin fijarme en ofertas”, igual encuentra esas ofertas a su paso por la tienda, y las aprovecha.

Pero sobre todo, lo que lo mantiene fiel a las estaciones de ANCAP es que la experiencia es muy satisfactoria: “Me pongo furioso si me dicen que tengo que cargar nafta en otro lugar”.



La ruta del trabajo

Entrevista a Leonardo Duarte, proveedor de DUCSA



Leonardo Duarte administra una flota de seis camiones de transporte de combustible que recorren los caminos del país. Son propiedad suya, de su padre y de sus tres hermanos, una familia de emprendedores siempre dispuesta a trabajar, invertir y crecer.

El imperio comenzó con un Fiat 850, apenas más grande que el 600, el célebre “Fitito”. Con él, Edison Duarte hacía el reparto de los productos para la fábrica en la que trabajaba. Su esposa era la encargada de un bazar.

Pronto Edison cambió de rubro y empezó a distribuir productos lácteos. Vendió el Fiat y compró una camioneta. Era el principio de una larga carrera empresarial a la que cada uno de sus hijos fue entrando no bien llegaba a la mayoría de edad.

Leonardo (41) es el segundo hijo y empezó a ayudar a su padre con el reparto todas las mañanas. De tarde iba al liceo 31, de Malvín. Cuando cumplió 18 anunció su decisión de trabajar a tiempo completo y la familia decidió comprar otro vehículo: él y su padre en uno y su hermano mayor y su madre en otro, salían a vender productos lácteos.

A los 27 años, junto a su hermano mayor y su padre, adquirieron el primer camión para reparto de combustible ANCAP, de 14.500 litros y pronto compraron otro, de 17 mil. Desde el principio, la gestión del negocio de transporte de combustible le correspondió a él.

Con la llegada de DUCSA se implementó un plan de racionalización de la flota de distribución de combustible. La idea era que cada empresa fuera próspera y pudiera cumplir cómodamente con los estándares de calidad requeridos,

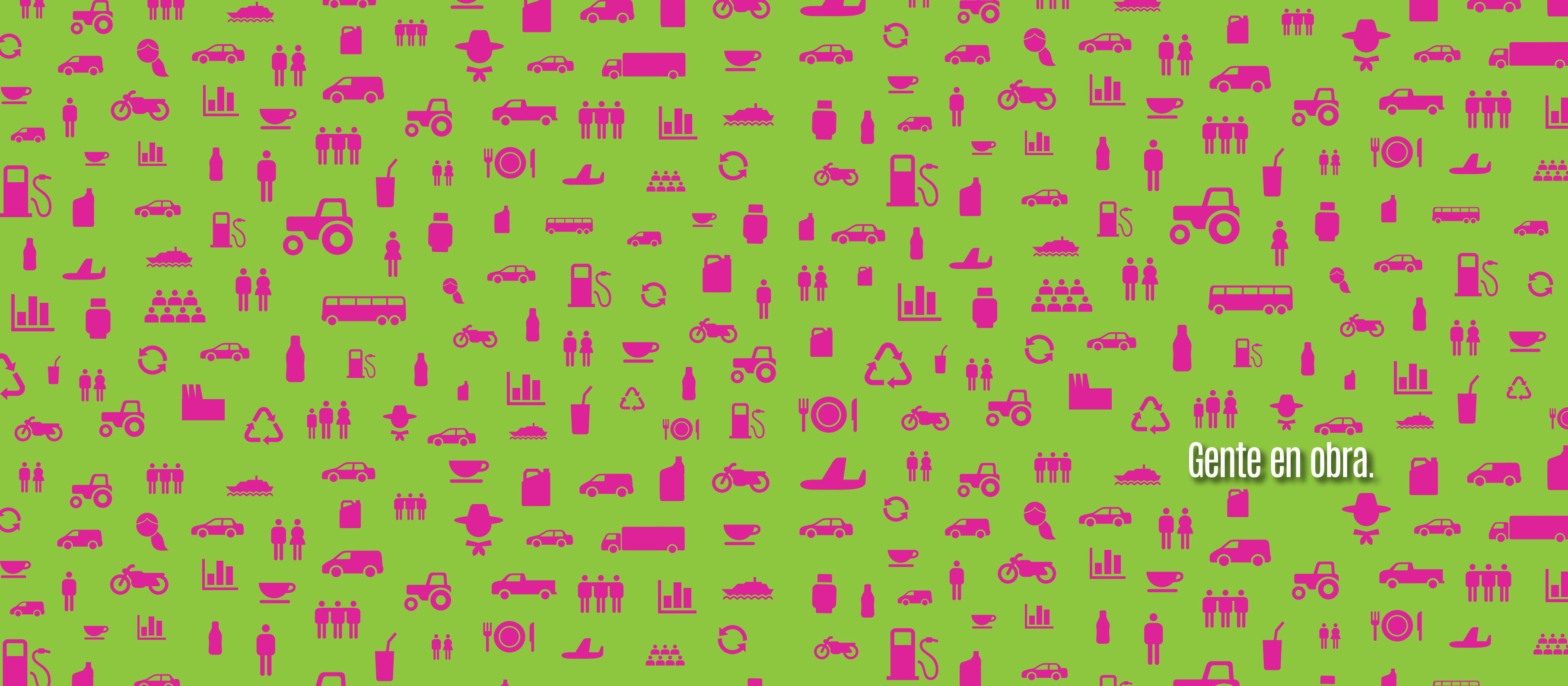
fundamentalmente que los camiones estuvieran siempre en condiciones óptimas y que los choferes tuvieran un alto grado de profesionalismo.

Mediante un gran esfuerzo familiar, se adquiere el permiso para distribuir 75 mil litros y se adquieren tres camiones de 25 mil. Hoy tienen cuatro camiones de 25, uno de 29 y el otro de 17 mil litros.

Leonardo Duarte se enorgullece de cada uno de sus choferes: “Son todos profesionales responsables, ordenados, cumplidores, que mantienen los camiones siempre impecables”, dice. La familia Duarte conoce a mucha gente, a través de sus andanzas como vendedores. Leonardo dice que eso es muy bueno para poder acceder a una buena calidad de personal: “Lo primero y más importante es que sean buenas personas. Lo demás te lo da la experiencia”, señala.

El control de la flota se realiza en tiempo real, gracias a los GPS ubicados en cada unidad. Duarte muestra la ubicación de todos sus camiones desde su teléfono celular. Estaban en ese momento en Santiago Vázquez, en Tacuarembó y cargando combustible en La Tablada.

El empresario dice que los estándares de DUCSA no dejan mucho lugar a la improvisación y eso a él le parece que está muy bien. Su meta hoy es muy similar a la que tenía 23 años atrás, cuando empezó todo para él: trabajar, invertir y crecer.



Gente en obra.

Nuestra gente

Recursos Humanos



Implementación del programa
DUCSA Aprende.



Orientación al Cliente,
jornadas de capacitación a
toda la Empresa junto a
concesionarios y proveedores.



La oficina de Recursos Humanos está siempre abierta al diálogo para mejorar el clima laboral, en un ambiente de continuo desarrollo y capacitación.

La forma de trabajar en DUCSA tiene que ver con un continuo relacionamiento entre distintas unidades, por lo que un buen ambiente laboral es imprescindible para el óptimo desarrollo de las iniciativas de la empresa.

DUCSA ofrece beneficios para los empleados tales como canastas a fin de año, útiles escolares y liceales y acuerdos con entidades financieras para préstamos, entre otros. Hay, además, una fuerte propuesta de capacitación a los colaboradores.

Las políticas de Recursos Humanos contribuyen a generar prácticas que favorezcan el buen entorno laboral ya desde la selección del capital humano, optando por perfiles que se desenvuelvan con eficacia y cordialidad en el trabajo en equipo.

Durante 2014 se implementó el programa “DUCSA aprende”, con cursos impartidos por colaboradores internos en herramientas informáticas: Excel (básico y avanzado), SAP y Sharepoint, así como la experiencia piloto “Vivir la estación”,

tendiente a que todos los colaboradores obtengan un conocimiento de primera mano del funcionamiento de una estación de servicio, utilizando como escuela las estaciones operadas directamente por DUCSA.

Cientes Encantados



Entre las iniciativas del año se destaca la capacitación de toda la empresa en orientación al cliente, junto a un grupo de concesionarios y proveedores.

Se trabajó con la moderación de una consultora externa, junto al equipo gerencial y de supervisores, durante tres jornadas en las que participaron más de 180 colaboradores de DUCSA.



Liderazgo al servicio del país

Estaciones de servicio



 **286** estaciones ANCAP
 **59,1%** del total de estaciones del país
 **5,6%** de aumento en ventas de gasolina

Las 286 estaciones activas del sello ANCAP constituyen la principal red del Uruguay, con un alcance a nivel nacional incomparable y un nivel de servicios que mejora de manera continua.

La unidad de Estaciones de Servicio está en permanente contacto con los socios de negocio en todo el país, cada uno con realidades, necesidades y metas diferentes, pero todos con el mismo orgullo y responsabilidad de representar el sello ANCAP.

Los representantes comerciales de DUCSA son el nexo entre la empresa y los concesionarios y trabajan para lograr que cada estación sea rentable, contribuyendo a mejorar sus prácticas de negocio, asegurando altos estándares de servicio al cliente y operaciones seguras que refuerzan el compromiso con el cuidado del ambiente.

Hay un representante comercial por cada una de las ocho zonas geográficas en las que se divide la red. Su labor, además de las mencionadas son: detectar las necesidades y oportunidades de mercado y proponer acciones en consecuencia, analizar junto al concesionario las necesidades de inversión y coordinar la capacitación periódica del personal de las estaciones.

El fruto de todo ese trabajo es que la marca ANCAP se reconoce por su fuerte compromiso con los clientes y por presentar estándares homogéneos en las 286 estaciones.

Mantener la posición de liderazgo requiere una innovación constante, para adelantarse y acompañar los cambios en el mercado, el parque automotor y las preferencias del público.



Garrafas blancas

GLP - Gas licuado de petróleo



DUCSA comenzó a distribuir gas licuado de petróleo (GLP), conocido como supergás, en 2005. Desde entonces ha desarrollado una red de puestos de venta e instaurado el 1345 como el número del supergás en todo el país.

Durante 2014 se realizaron mejoras en toda la red de agentes de DUCSA, según los lineamientos de la Unidad Reguladora de Servicios de Energía y Agua (URSEA). Cada uno de los 218 puestos de expendio en todo el país está en un proceso de revisión con el objetivo de tener la totalidad de la red en las condiciones recomendadas por URSEA durante el primer semestre de 2015.

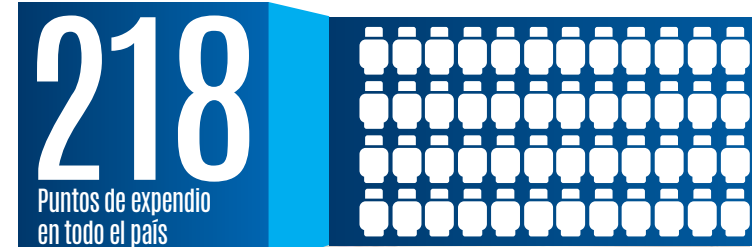
DUCSA maneja hoy el 18 % del mercado, con 17 mil toneladas vendidas en 2014. Fue una evolución a través de los años, en un esfuerzo que implicó mejoras de logística y servicio constantes, para competir, a base a calidad de servicio, en un contexto que tenía dos actores muy bien posicionados.

En Montevideo se instauró un sistema de geo-referencia por el cual cada vez que se toma una llamada por el 1345, se deriva automáticamente al vehículo asignado a la zona, lo cual optimiza el proceso de entrega para comodidad del cliente.



GENTE EN OBRA / GLP

La operativa a nivel nacional se basa en el respaldo que provee la red de estaciones de ANCAP, donde está el 70 % de los puestos de venta de supergás.



Kilos de GLP vendidos:
17.053.713

Garrafas de 13 k. vendidas:
1.247.751

Tubos de 45 k. vendidos:
18.510

Viento en popa

Bunkers



Fuel Oils (IFO): 40.976 m³



Gas Oil Marino (MGO): 45.311 m³



Participación total en el mercado: 36,2%

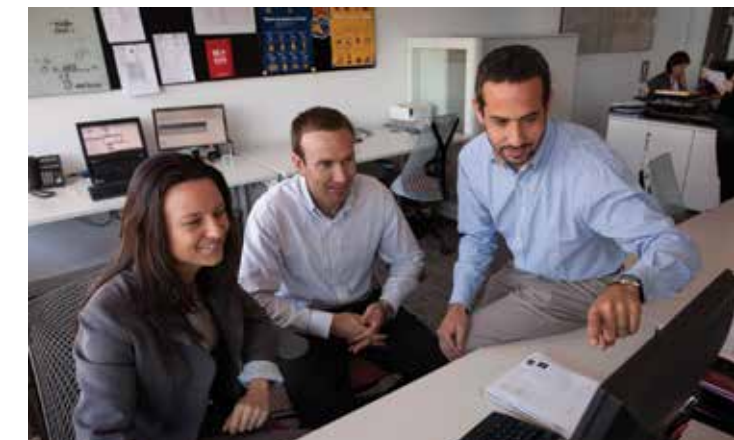
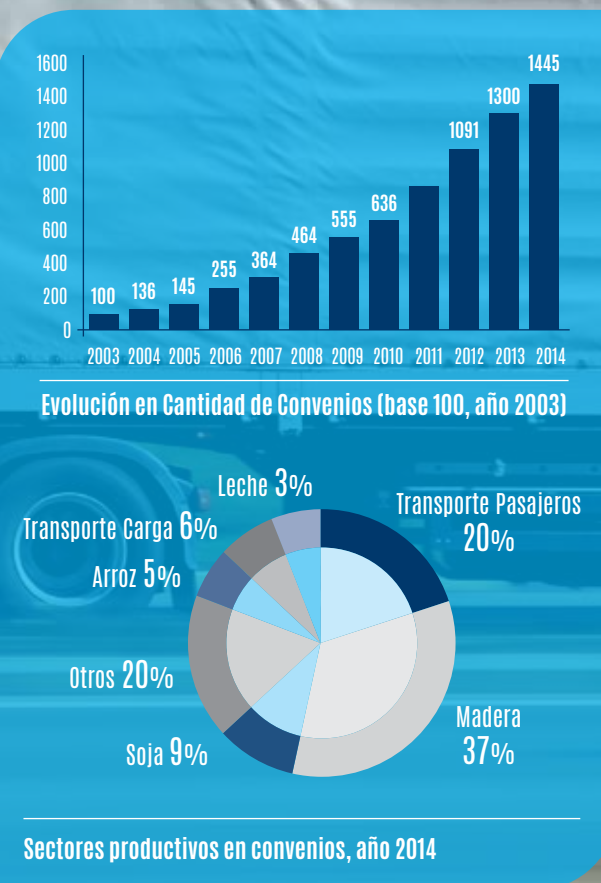
DUCSA atiende al sector marítimo nacional e internacional en todos sus segmentos comercializando combustibles marinos. Debido a la gestión comercial con diferentes traders, brokers, agentes y armadores con quienes opera directamente en contacto a través de las oficinas dispersas en el mundo, ha logrado posicionarse internacionalmente como un prestador del servicio Bunkering en los diferentes puertos de Uruguay. La operativa se lleva a cabo en cumplimiento con las normas internacionales de la industria en lo que respecta a calidad y seguridad.

Nuevos servicios se están incorporando para satisfacer otros requerimientos de este importante sector.



Tanques llenos

Negocios especiales



La unidad Negocios Especiales tiene como finalidad atender a empresas con necesidades de combustibles y lubricantes a lo largo y ancho del país, implementando una serie de servicios que dan valor agregado al producto en un esfuerzo conjunto con sus socios de negocio.

A la fecha DUCSA mantiene acuerdos comerciales con más de 150 empresas cuya fidelización es un desafío permanente.

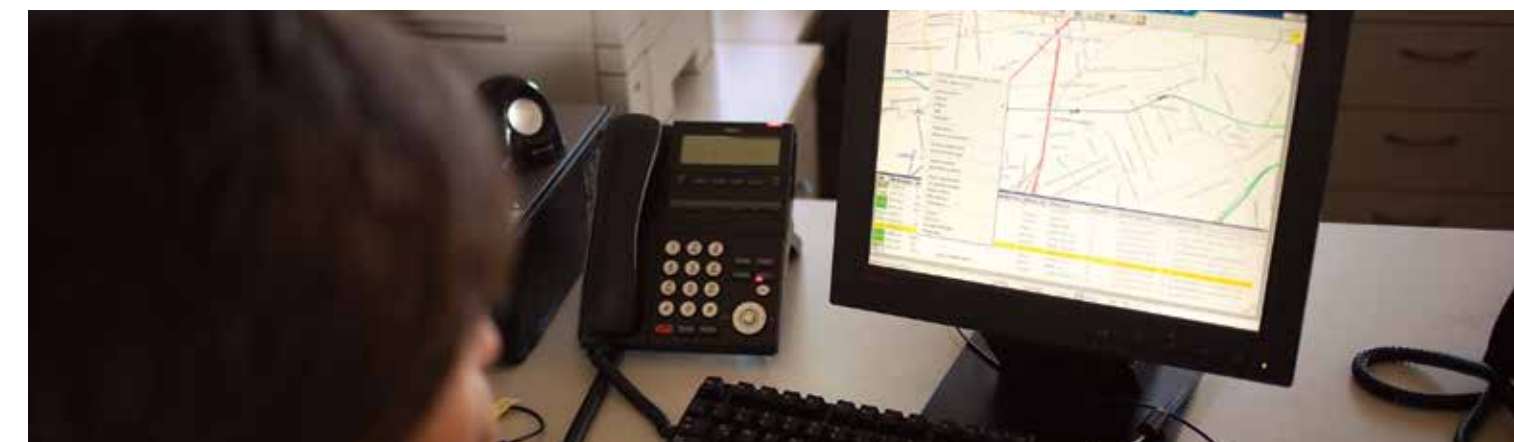
La diferencia está en poner a disposición de los clientes tecnología como el servicio de control de combustible,

implementado mediante aros en la boca de los tanques de combustible del vehículo que permiten el reconocimiento de la unidad y el despacho de producto, enviando luego esa información -más otra serie de eventos de interés- al cliente.

En 2014 se sumó al sistema el control de flotas, a través del seguimiento de los vehículos mediante GPS, lo que permite registrar eventos del recorrido y brindar información para el cálculo de los rendimientos, aspecto fundamental para lograr un servicio integral de control.

Como alternativa, el sistema dispone de tarjetas magnéticas, que registran y gestionan la autorización de las cargas en las Estaciones de la Red.

A través de estos servicios diferenciales es que se ha logrado mantener e incorporar a clientes corporativos muy importantes. En 2014 se han incorporado contratos clave, como las flotas de transporte forestal para la empresa Montes del Plata y se han renovado a su vez importantes contratos para una serie de empresas relacionadas con el agro, la construcción y el transporte de pasajeros.



Todo muy bien aceitado

Lubricantes ANCAP

 5.582 m³ vendidos

 33,6% participación de mercado



La distribución de lubricantes ANCAP fue uno de los objetivos fundacionales de DUCSA y hoy sigue siendo la marca líder en el mercado.

La línea de lubricantes de la marca se comercializa en las estaciones de servicio del sello y 25 distribuidores. En 2014 se vendieron 5,5 millones de litros, lo que equivale a un tercio del mercado total, en el que participa una veintena de marcas.

Entre los objetivos alcanzados durante el año se destaca la renovación de los acuerdos con Ajax y Sevel y la comunicación del acuerdo de marcas con Toyota, así como la renovación de los contratos de abastecimiento de los principales lubricentros: Digley y Causil.

Este año se realizaron promociones entre las que se destaca "MOTOLUB: Ganate la moto de tus sueños". El 4 de julio se realizó en las oficinas de DUCSA el sorteo de una moto Suzuki modelo Hayabusa entre miles de participantes que habían accedido al sorteo mediante la compra de lubricantes del sello ANCAP. También se promocionaron los

envases de uno y cuatro litros de lubricantes para motores de automóviles a través del descuento de IVA en los cambios de aceite.

Son diferenciales de DUCSA su servicio de postventa, con asistencia técnica y análisis del aceite usado y también su recolección para la destrucción final de acuerdo a directivas establecidas por DINAMA, con lo cual se está un paso adelante en materia de responsabilidad ambiental, "marcando la cancha".

Promoción Motolub



Promoción cambio de aceite



Importamos lo mejor

Lubricantes CHEVRON - TEXACO



3.177 m³ vendidos



19,1% participación de mercado



CHEVRON - TEXACO son las marcas importadas más prestigiosas del mercado, por su calidad sostenida en el tiempo. DUCSA las distribuye desde 2007. Los productos que ofrece la línea se han ganado la confianza de los clientes con el paso de las décadas, de tal manera que son de los más vendidos del mercado.

Las líneas de ANCAP y CHEVRON - TEXACO se complementan de tal manera que cubren todos los requerimientos de un mercado complejo y exigente.

La participación de mercado en conjunto de ambas supera a toda la competencia sumada, lo que implica un trabajo constante de superación para afianzar lo logrado.

Durante 2014 se renovó el acuerdo con Mercedes Benz. Asimismo Havoline se mantuvo como el sponsor oficial de la carrera Mercedes Benz Premium Race. Ursa consolidó su posición dominante para el agro y el transporte.

GENTE EN OBRA / LUBRICANTES CHEVRON TEXACO

Otras acciones relevantes del año fueron las jornadas de capacitación de personal en talleres mecánicos, personal de ventas, repuestos, Estaciones de Servicio y clientes. También se renovaron los contratos de abastecimiento de los principales lubricentros Digley y Causil y se logró el contrato con UTE para aceites de motor de generadores.

La acción más importante del año fue el desarrollo de una propuesta de producto en aceite de procesos, en acuerdo con CHEVRON USA. Mediante la logística adecuada y una propuesta comercial competitiva se consiguió el abastecimiento a Montelur, el principal productor de termoplásticos en Uruguay y el mayor consumidor de este aceite como materia prima para los productos elaborados por la empresa para la exportación.

En 2014 la línea de lubricantes CHEVRON - TEXACO aumentó su participación de mercado y mantuvo sus estándares de servicio postventa y garantía de calidad.



Mercedes Benz Premium Race

Por la carretera

Logística



Combustibles Blancos
Litros Entregados: 941.188.310
Viajes Realizados: 38.111



Lubricantes
Litros Entregados: 8.759.180
Viajes Realizados: 841



GLP
Garrafas Entregadas: 1.247.751
Viajes Realizados: 2.508



Logística es el sistema nervioso de la empresa. De su buen desempeño depende la calidad del negocio, su eficiencia, rentabilidad y responsabilidad con el medio ambiente. El negocio esencial de DUCSA es hacer que los combustibles, lubricantes y gas envasado lleguen al cliente. La tarea implica un entramado logístico muy sofisticado.

Los combustibles se distribuyen desde los puntos de origen (las seis plantas de ANCAP en La Tablada, Juan Lacaze, Paysandú, Durazno, Treinta y Tres y La Teja) a las 286 estaciones de servicio de la red ANCAP, a los barcos que cargan combustible marino mediante el servicio Bunkers y a los clientes directos. Los lubricantes parten del depósito de la refinería de ANCAP en La Teja y el supergás parte de las plantas de envasado para ser entregado a los agentes que lo reparten a domicilio.

La coordinación de la flota de camiones, el diseño de las rutas, el seguimiento por GPS, la inspección de las unidades y la optimización de la carga de cada camión son parte esencial



GENTE EN OBRA / LOGÍSTICA



de la tarea de Logística y su eficiencia redunda en beneficios para la empresa y los socios de negocio.

La unidad también se encarga del almacenamiento y la preparación de los artículos de ANCAPuntos, el programa de fidelización de clientes. En 2014 se finalizó la automatización de la comunicación con las plantas, para el envío y la recepción de información de carga, el proyecto “Ventanilla única” que ANCAP pretende instaurar con todas las distribuidoras y que al momento DUCSA es pionera.

Durante el año se trabajó en la seguridad de las operaciones, con especial énfasis en la integridad de las personas y el medio ambiente, tanto en ruta como en los abastecimientos Bunkers.



Se cobra todo

Recaudaciones



286 cuentas de concesionarios.



150 cuentas corporativas con convenios.



25 cuentas suministro combustibles marinos.



220 cuentas supergas.



420 cuentas lubricantes.



En una empresa de la magnitud de DUCSA las recaudaciones requieren una logística muy aceitada y esa es la razón de esta unidad como parte de la gerencia de operaciones.

El ingreso de medios de pago en lo que tiene que ver con combustibles, lubricantes, supergás, ANCAPuntos y el control y seguimiento de las cuentas corrientes de las estaciones de servicio y de los clientes corporativos le corresponden a esta unidad de doce personas, que tiene un volumen constante de trabajo todo el año.

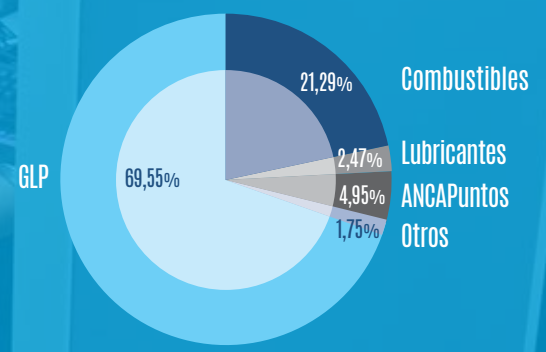
La tarea requiere el control de las cuentas de 286 concesionarios de la red de estaciones de ANCAP, 150 cuentas corporativas a través de convenios, 25 cuentas nacionales e internacionales en suministro de combustibles marinos, 220 cuentas de supergás y 420 cuentas en lubricantes.

Entre las iniciativas del área durante el año se destacan los avances de un proyecto emisor de órdenes de convenio vía web, que redundará en un beneficio tanto para clientes como para concesionarios. El objetivo es tenerlo 100% operativo durante 2015.



-  25 operadores las 24 horas, todo el año.
-  740.000 llamadas recibidas anualmente.
-  Entre 500 y 650 mails diarios.
-  Más de 7.000 mails y sms de pedidos GLP anuales.
-  Más de 10.500 contactos por ANCAPuntos en 2014.

Distribución de las llamadas por negocio - 2014



Siempre atentos
Centro de Atención al Cliente

El Centro de Atención al Cliente (CAC) es la puerta de entrada de las comunicaciones de la empresa. Socios de negocio, clientes corporativos y clientes particulares son atendidos durante las 24 horas por un grupo de 25 personas con una capacitación cada vez mayor.

Este año hubo casi 740.000 llamadas escuchadas y respondidas, además de los cientos de mensajes de correo electrónico atendidos cada día (se reciben entre 500 y 650 correos diarios). Los mensajes SMS para pedidos de supergás fueron más de 7.000, en tanto que hubo más de 10.500 contactos vía web referentes al programa ANCAPuntos. El CAC gestiona todas esas vías de comunicación para dar satisfacción a clientes y socios de negocio.

La unidad formó parte del proyecto Extranet, la capacitación de la Red de Estaciones de Servicio para la gestión de pedidos a la fecha de compra de combustible a través del portal web de DUCSA, lo que ofrece un nuevo canal de comunicación donde se reúne toda la información de interés para la estación. El CAC realiza la verificación del pedido y su confirmación.

Está en proceso un proyecto de reenfoque de los servicios brindados por el CAC, con un énfasis mayor en las llamadas salientes, de información y promoción, que optimizará la comunicación con los clientes.



Una voz propia

Marketing

Cantidad de fans en las páginas de redes sociales de DUCSA

👍 **ANCAPuntos: + 22%**
(2013) 61.311 / (2014) 74.256

👍 **Tiendas 360: + 33%**
(2013) 19.484 / (2014) 25.884

👍 **Ciudad de los Chicos: + 33%**
(2013) 11.367 / (2014) 15.067

👍 **Lubricantes Texaco: + 101%**
(2013) 4.852 / (2014) 9.752

DUCSA es una empresa a la que le gusta mostrarse tal cual es. La complejidad de las operaciones de la empresa, la creatividad con que enfrenta los desafíos comerciales y ambientales, la responsabilidad empresarial, todo ello requiere una comunicación precisa, homogénea y acorde a la importancia de una marca líder.

El dinamismo de la empresa y la multiplicidad de canales de comunicación actuales hace que la unidad de Marketing tenga múltiples desafíos de forma permanente. Cada nueva iniciativa requiere una comunicación efectiva a través de distintos soportes.

La empresa lidera el mercado en prácticamente todas las marcas que trabaja y la gente reconoce ese liderazgo desde lo emocional. Marketing cuenta con un analista en redes sociales, un ambiente en el que la empresa escucha, responde inquietudes, corrige percepciones y mide la aceptación de las medidas que toma, en un ámbito sin censuras.

Esa comunicación excede el universo de los clientes. Hay fans de la página de Facebook de las tiendas de conveniencia 360 que viven en zonas en donde no se accede a ellas. Es un fenómeno cultural que tiene que ver con una comunicación entre la empresa y la comunidad que va más allá de lo comercial.

En 2014 se implementaron una serie de iniciativas de Marketing tendientes a afianzar la percepción positiva de la Red de Estaciones ANCAP, desde el ya tradicional concurso de dibujos que se realiza en las estaciones certificadas bajo la norma ISO14001:2004 en el que participaron escolares de todo el país hasta la acción "Ponete la celeste" con los chalecos de los pisteros de todo el país.



Muy convenientes

Tiendas de conveniencia 360



Con las tiendas de conveniencia 360, DUCSA le hace honor al concepto “estación de servicios” con un despliegue moderno y cómodo, de amplio surtido en el área de autoservicio, y un innovador menú de comidas preparadas en el momento con énfasis en la frescura y la calidad.

GENTE EN OBRA / 360



La experiencia comenzó con las dos estaciones gestionadas directamente, Trouville y Aeropuerto, y hoy está presente también en Pocitos y Maldonado. Hay otras dos tiendas en construcción, Carrasco y Centro, cuyas inauguraciones están previstas para enero y abril de 2015, respectivamente, y cinco más a nivel de anteproyecto, dos en estaciones de Montevideo y tres en el interior del país.

Las ventajas para el cliente son evidentes: las tiendas 360 están abiertas las 24 horas del día los 365 días del año y la

disposición de la mercadería, el diseño y la ambientación están cuidadosamente pensadas para lograr una excelente experiencia de compra.

El concesionario recibe apoyo y seguimiento continuo de parte de DUCSA, desde el proyecto arquitectónico, la selección del equipamiento, la gestión operativa y comercial, la inducción y capacitación continua del personal, los acuerdos globales con los principales proveedores de plaza y el sistema informático de gestión integral.



-  **16% aumento en ventas totales.**
-  **4% aumento de tickets.**
-  **11,9% aumento del ticket medio.**
-  **33% aumento de nuevos fans en Facebook.**
-  **54% vivió una experiencia MUY BUENA/EXCELENTE según encuesta de satisfacción de clientes.**

Los números apoyan el acierto de la iniciativa. El 99% de un total de 760 encuestados manifestó que la experiencia vivida en las tiendas 360 fue buena, muy buena o excelente (muy buena o excelente: 54%).

El año 2015 comienza con una red de cuatro locales en operación y una administración central consolidada, con una franquicia que continúa su plan de expansión en la red de estaciones ANCAP.

El propósito es lograr la preferencia del cliente al ofrecerle un formato de negocio en el cual puedan realizar sus compras de manera ágil y a cualquier hora del día y de la noche. También se trata de brindar una propuesta de valor atractiva al concesionario, fortaleciendo la Red de Estaciones ANCAP como la marca elegida.



Abriendo caminos

Negocios Propios



Estación Trouville.



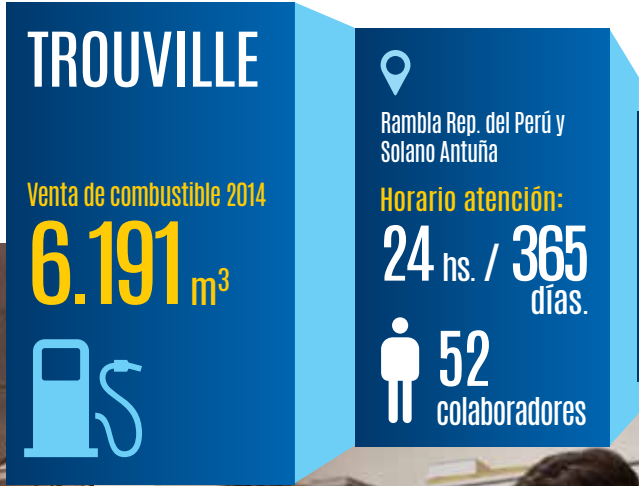
Negocios Propios, equipo de trabajo.

De las 286 estaciones de servicio de la red de ANCAP, dos son gestionadas por DUCSA: Trouville y Aeropuerto. Son los buques insignia de la empresa, un banco de pruebas donde se implementan iniciativas para incorporar a toda la red.

Ambas estaciones tienen una ubicación estratégica y son muy rentables, aunque su importancia en el esquema DUCSA es mucho más valiosa por ser centros de experiencias piloto que luego se irán implementando, en la medida de lo conveniente, en otras estaciones a lo largo y ancho del país.

Ofician a la vez de escuela para otras estaciones y son un nexo entre los colaboradores de DUCSA y el corazón del negocio. En Trouville se instaló la primera tienda de conveniencia 360 de Montevideo, en 2011. Es una iniciativa que se está expandiendo a la red de forma paulatina.

En 2014, en Aeropuerto, se instalaron los paneles fotovoltaicos, una acción que también será emulada por otras estaciones en el futuro. Son dos ejemplos de cómo las estaciones operadas por DUCSA se abren paso en el futuro de toda la red.

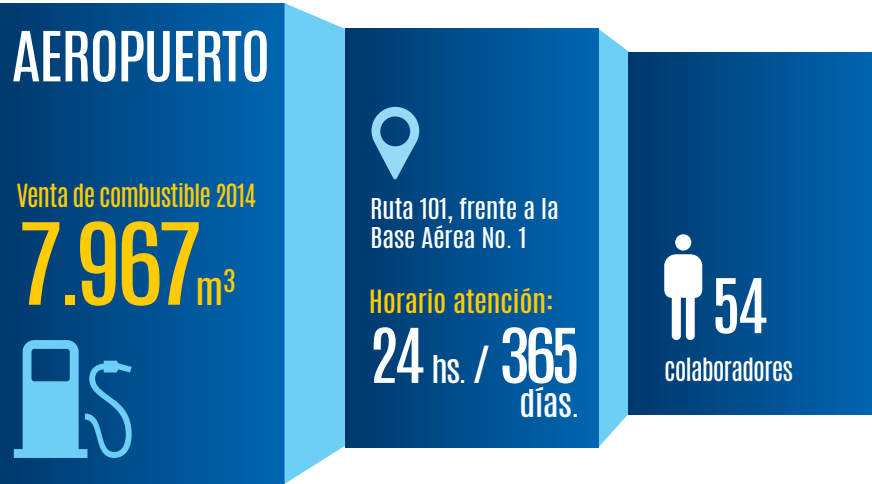


Estación Aeropuerto

Las prácticas de las dos estaciones marcan tendencia por su alto nivel de capacitación y de profesionalidad en el servicio. Ambas estaciones están certificadas con la norma ISO 14001:2004 por sus sistemas de gestión ambiental.

En 2014 también se implementó el proyecto “Vivir la Estación”, para que los colaboradores de DUCSA tuvieran una experiencia de primera mano de cómo trabaja una estación de servicio.

Tanto la de Pocitos como la de Aeropuerto son estaciones de servicio modelo, que demuestran que el trabajo orientado hacia la satisfacción del cliente, con el cumplimiento de las más estrictas normas de respeto por el ambiente y la mejora y renovación constantes, son prácticas que redundan en la rentabilidad del negocio.



Una forma de decir gracias

ANCAPuntos



-  74.256 seguidores en redes sociales.
-  64% puntos redimidos.
-  16% ventas ANCAPuntos dentro de combustibles DUCSA.
-  82% estaciones adheridas.



ANCAPuntos es otro de los programas pioneros de DUCSA, que premia la fidelidad de los clientes de las estaciones de servicio ANCAP.

La primera virtud del sistema es su sencillez. Todos pueden obtener la tarjeta del sistema y presentarla en el momento de adquirir combustibles o lubricantes. Otra característica del programa es la adición año a año de nuevos productos o beneficios canjeables por los puntos adquiridos: desde artículos para el auto hasta electrodomésticos, recargas de ANTEL y desde 2014, minutos de estacionamiento tarifado. El porcentaje de clientes que hacen uso de los beneficios es cada vez mayor.

Se destacó entre las varias promociones del año el sorteo de un viaje en avión, con todos los gastos de hotel y estadía pagos. La promo "Uruguay de arriba" llevó a cuatro personas en un avión privado por todo el país, con estadía en tres hoteles a elección dentro de una lista de los mejores del Uruguay.

Para participar en el sorteo solo hizo falta ser poseedor de la tarjeta ANCAPuntos, que se obtiene de forma gratuita en cualquier estación o a través del portal del programa y usarla durante el período de la promoción para generar chances.

Finalmente el ganador resultó ser Luciano Amorín, quien viajó con tres personas de su elección por una semana sobre el territorio uruguayo.

El programa se ha hecho muy popular y en 2014 alcanzó más de 70 mil seguidores en las redes sociales. Los productos obtenidos en canje tienen service y garantía, asegurados por el propio programa.

En diciembre se implementó la promoción Martes de ANCAPuntos Dobles con cada compra de naftas, por la cual los clientes obtuvieron puntos dobles al comprar en las 233 estaciones adheridas al programa.



Entrega del premio Promo "Uruguay de Arriba".

Tecnología de la información

Sistemas

- ✓ Creación de la Matriz de Riesgo.
- ✓ Sincronización de crédito disponible entre SAP (ERP) y el sistema de gestión de convenios.
- ✓ Implementación del programa "DUCSA aprende"

La unidad de Sistemas provee soporte a toda la operativa de la empresa. Sus herramientas son esenciales para el desarrollo de los negocios y el control de todas las operaciones.

Sistemas es un área en la cual la innovación es siempre necesaria. Cada año se deben desarrollar nuevas herramientas o mejorar existentes para atender a las necesidades de nuevos proyectos o acompañar cambios operativos de las unidades o de los negocios.

DUCSA emprende decenas de proyectos cada año, implementados por equipos multidisciplinarios integrados por colaboradores de las diferentes unidades de la empresa. En todos ellos es necesaria la participación de Sistemas para proveer herramientas que faciliten y le den el soporte necesario para su correcta implementación.

En 2014 se creó la Matriz de Riesgo, una aplicación que permite cuantificar, a partir de la evaluación de un conjunto

de dimensiones, la probabilidad de ocurrencia de un incidente ambiental de cada una de las estaciones de servicio de la red y así poder tomar las medidas preventivas necesarias de manera más racional, teniendo en cuenta las prioridades. Fue un proyecto desarrollado en conjunto con la unidad de Ingeniería y Estaciones de Servicio y se convirtió en una herramienta fundamental del Sistema de Gestión Ambiental de la empresa.

Durante el año se implementó el programa DUCSA Aprende, por el cual los propios colaboradores de la empresa dictaron cursos de capacitación internos. La unidad de Sistemas colaboró en la profundización del uso del sistema de gestión SAP por parte de los colaboradores y en el uso de la Extranet por los concesionarios, una herramienta web para la toma de pedidos de combustible.

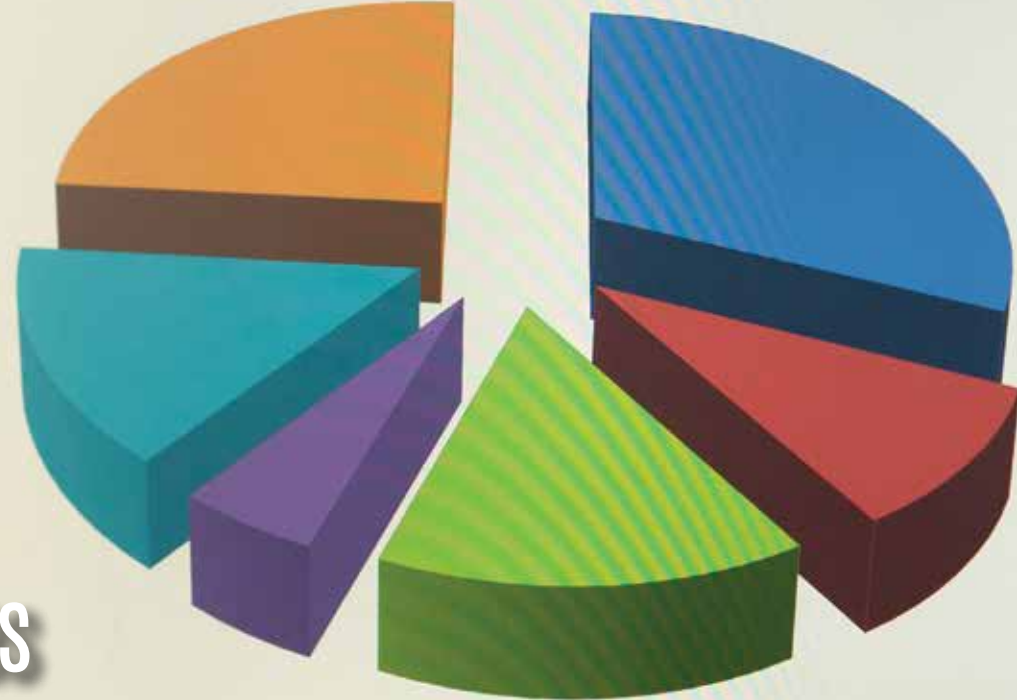
También se desarrolló durante 2014 un programa informático para implementar la centralización de un porcentaje importante de las compras de las unidades.

Sistemas trabajó junto a Servicios Financieros y puso en producción la sincronización entre el sistema SAP y el sistema de gestión de convenios del crédito disponible de los clientes corporativos de DUCSA.

Para 2015 son varios los proyectos en el portafolio, entre los cuales se encuentra el proyecto de facturación electrónica móvil de supergás, una aplicación para teléfonos celulares que permita la facturación en el momento de la entrega. Se procederá asimismo, en las estaciones gestionadas directamente, a la automatización del registro contable de las tiendas 360, mediante la integración del sistema de gestión de las tiendas con SAP.



- ✓ Calificación de riesgo AA+(uy)
- ✓ Facturación 2014: US\$ 1.600 millones



Las cuentas claras

Servicios Financieros

La gerencia de Servicios Financieros de DUCSA tiene una actividad de un dinamismo extraordinario, debido a los volúmenes de las transacciones de la empresa. Sus balances son públicos, las compras que debe realizar son múltiples, el flujo de caja es inmenso, el análisis de créditos es incesante, los impuestos son complejos y el control de gestión abarca una planificación a largo plazo. Para cumplir con responsabilidad y eficiencia con estas tareas la gerencia dispone de una serie de unidades especializadas.

Todo bien balanceado

La gestión de DUCSA es un modelo de transparencia. Desde que la empresa emite obligaciones negociables sus balances auditados por empresas independientes son reportados al Banco Central.

La unidad de Contabilidad es un emisor de información de calidad para ANCAP, el directorio de DUCSA, la Gerencia General, el Banco Central, la Auditoría Interna de la Nación, el Instituto Nacional de Estadística, la calificadora de riesgo Fitch, la bolsa de valores y los titulares de obligaciones negociables.

El objetivo de la unidad es que la realidad de los negocios sea fielmente representada en los cuatro balances anuales, lo que implica un contacto directo con todas las unidades de la empresa.

La confiabilidad y solvencia de los resultados de DUCSA ha sido avalada con la calificación de riesgo AA+(uy), la más alta obtenida por una empresa uruguaya.





De compras

La unidad Contabilidad apoya administrativamente a toda la empresa en el proceso de compras, al que incorporó este año la digitalización de las facturas de proveedores mediante un sistema informático especializado de nivel mundial, de manera de tener un registro digital de los documentos contables.

En 2014 se profundizó la idea de centralizar el proceso de un porcentaje importante de las adquisiciones de las unidades de la empresa, así como de todas las facturas de DUCSA.

Eso produjo un cambio cultural que implicó una racionalización del sistema que redundó en una mayor eficiencia y ahorro, así como también un mayor control de procedimientos y una reingeniería de recursos humanos y de procesos.

En esta etapa se agruparon las compras no especializadas en contraposición a realizarlas en forma distribuida en diferentes unidades. La idea a futuro es que la totalidad de las compras de la empresa sean realizadas a través de Compras, como unidad independiente.

Caja y libreta

Depósitos, pagos, transferencias, intereses, gastos bancarios, compra y venta de moneda extranjera según las necesidades de la empresa, gestión de líneas de crédito: son algunas de las funciones de la unidad Tesorería, Créditos y Cuentas a Pagar.

DUCSA maneja sumas de dinero muy importantes, con una facturación de unos 1.600 millones de dólares durante 2014. Ese flujo de caja tiene un dinamismo enorme y requiere decisiones diarias hábiles y responsables.

La unidad también se ocupa de la gestión de las líneas de crédito de todos los clientes y los concesionarios.

Uno de los proyectos estratégicos de DUCSA para 2014 fue la sincronización de las operaciones de los distintos convenios de la empresa con el sistema informático SAP. Para lograrlo hubo que renovar todas las líneas de crédito y actualizar los valores aprobados en distintos sistemas. Todo lo anterior se realizó sin que el trabajo tuviera impacto en la gestión de la empresa.



- ✓ Calificación de riesgo AA+(uy)
- ✓ Gestión de 572 líneas de crédito activas
- ✓ 393 proveedores activos
- ✓ Sincronización SAP con el Transaccional de Convenios



- ✓ Se consolidó el sistema de facturación electrónica.
- ✓ Proyecto de cajas chicas.
- ✓ Proyecto de envío de Notas de Crédito de convenios por mail.

Responsabilidad fiscal

La unidad de Impuestos se ocupa de la liquidación tributaria de todas las empresas del grupo en forma mensual y anual, así como del análisis del tratamiento fiscal de nuevos negocios. También presenta proyectos de inversión a la COMAP realizando su correspondiente control y seguimiento.

Hay un plan

Presupuesto y Control de Gestión es una unidad de soporte y servicio a toda la organización de DUCSA. Uno de sus principales cometidos es la creación del presupuesto y plan de gestión, en consenso con su principal accionista, hasta el proceso de seguimiento y control durante su ejecución. Esta es una de las principales herramientas de evaluación de gestión de la distribuidora por parte de ANCAP.

Por otro lado, la unidad se ocupa del manejo centralizado de información de la empresa. Se trata del principal suministrador de información de gestión para diversos grupos de interés del ecosistema, esto es: colaboradores de DUCSA, accionistas, socios de negocio, entre otros.

Otro objetivo del área consiste en la evaluación y seguimiento de las inversiones como nuevas oportunidades de negocio que impliquen inversiones en estaciones de servicio, negocios especiales o acuerdos de marca, se trata de la evaluación ex ante y ex post.

Durante el 2014 se trabajó fuertemente en determinadas definiciones en este sentido, por ejemplo el establecimiento de bases de planificación para los próximos 15 años, de modo de manejar información proyectada única y uniforme para todo tipo de evaluación, y de este modo arribar a análisis que resulten comparables.



- ✓ Estandarización de valorización de proyectos de inversión.



Proa al futuro

Nuevos Negocios



Más de 200 estaciones
incluidas en el proyecto Petromax.



4 ideas seleccionadas
en talleres INNOVA con 4,5 puntos de
aprobación en un máximo de 5.



La unidad de Nuevos Negocios es la abanderada de una redefinición del modelo de creación de DUCSA realizada en los años 2011-2012, cuando se incorporó el “ánimo emprendedor” a los valores de la empresa.

La unidad se creó con la intención de liderar los procesos de innovación de DUCSA con las miras puestas en 2022. El plan de involucrar a toda la organización en el proceso creativo maduró en 2014, con la formación de talleres en el marco del programa INNOVA DUCSA donde se desarrollaron las ideas propuestas en 2013 por los propios colaboradores de las diferentes unidades.

Las áreas de trabajo a las que se aboca la unidad son principalmente tres: las energías renovables, el desarrollo de nuevos negocios para la red y la internacionalización de la empresa, mediante un servicio de consultoría para América Latina y el Caribe.

DUCSA pretende perfilarse como una empresa de energía y no solo de combustibles líquidos, trabajando otros energéticos y

energías renovables. En materia de energía solar la experiencia piloto en la estación del Aeropuerto, con el uso de paneles solares fotovoltaicos, es el primer paso en la red.

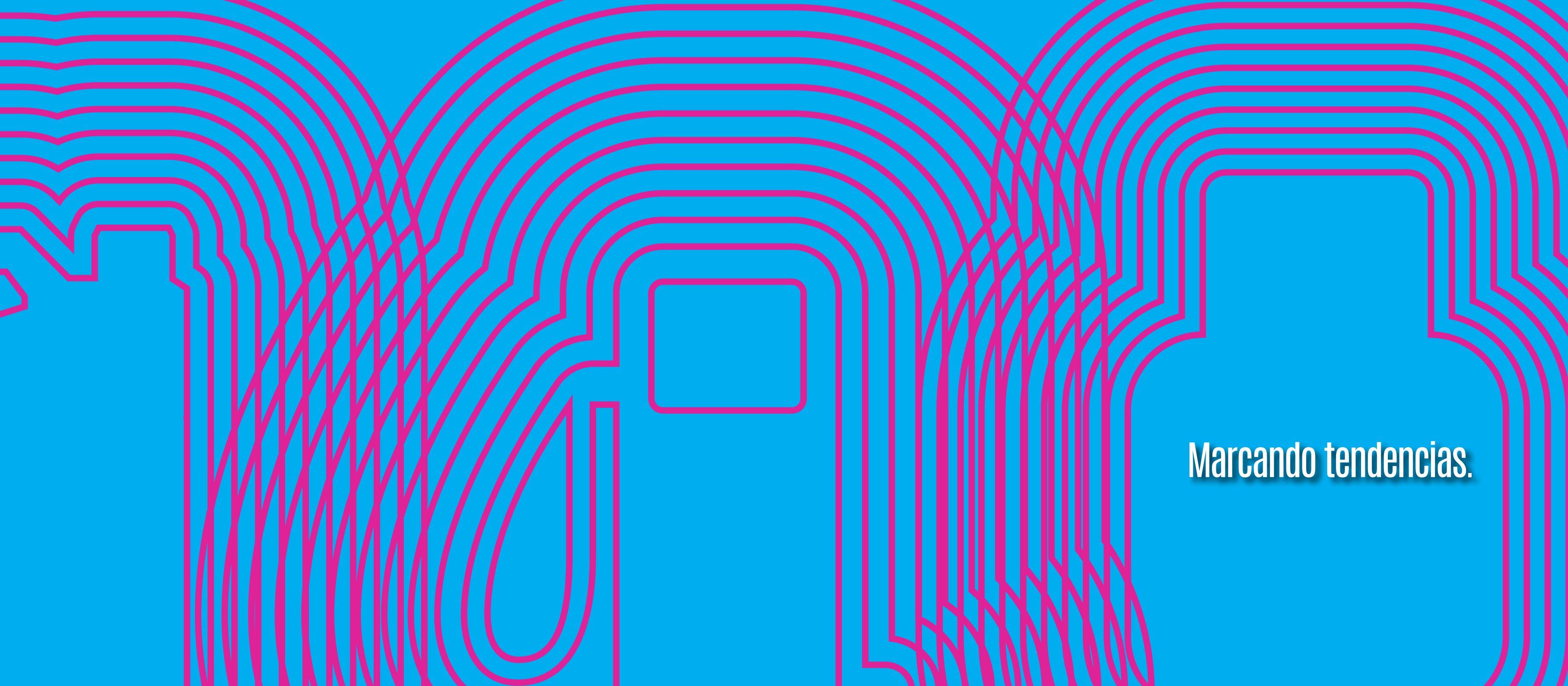
Asesoría internacional

Como una derivación natural del crecimiento de la empresa y su experiencia adquirida en el mercado nacional, nace DUCSA CONSULTING, que ofrece servicios de consultoría de combustibles y afines.

La unidad se ha afianzado mediante la generación de valor en proyectos en diferentes países de América Latina, y se ha consolidado con su desembarco en Paraguay en 2014 mediante la colaboración con la distribuidora de combustibles Petromax, del grupo Monte Alegre.

Entre enero y abril se realizó un trabajo de planificación estratégica y crecimiento de Petromax a diez años, pensando en una red futura de más de 200 estaciones. Desde agosto se comenzaron a desarrollar proyectos específicos para esa red, como la planificación de la incursión en el negocio de tiendas de conveniencia, basados en la experiencia de las Tiendas 360 en Uruguay.

Lo que ofrece DUCSA CONSULTING es consultoría de alto valor agregado específicamente para el segmento retail de la industria petrolera, con el desarrollo de proyectos e implementaciones de alto impacto, basados en la experiencia recorrida. De esta forma se pueden generar nuevos modelos de negocio o adaptar soluciones exitosas a otros entornos, como ofrecer también soluciones informáticas personalizadas al rubro de los combustibles.



Marcando tendencias.

Gestión de exportación

Petromax



El trayecto que ha recorrido DUCSA a lo largo de sus años en el mercado ha generado una experiencia muy valiosa. Ese es el fundamento del lanzamiento de DUCSA CONSULTING, servicios de consultoría de combustibles y afines para América Latina y el Caribe.

El servicio de asesoría ha desarrollado propuestas en diversos países de la región y su consolidación se produce en 2014, con llegada a Paraguay a colaborar con la distribuidora de combustibles Petromax, del grupo Monte Alegre.

DUCSA CONSULTING brindó su conocimiento para realizar la planificación de una red que superará los dos centenares de estaciones, un negocio de dimensiones muy importantes en el mercado paraguayo. Se asesoró a Petromax en una estrategia general y seguimiento a diez años, así como en temas específicos, como un tipo de tiendas de conveniencia basado en las 360 de las estaciones ANCAP.

De acuerdo al gerente comercial de Petromax, José Torio, la experiencia ha resultado muy valiosa: “DUCSA Consulting ha demostrado contar con la experiencia y el know how necesario para brindar el asesoramiento correspondiente, demostrando total dedicación y compromiso con el proyecto y las personas involucradas”, indicó. “El valor agregado de sus servicios estuvo presente en los lazos de confianza que

lograron construir, así como en el respaldo de DUCSA y su grupo de colaboradores”, agregó el gerente comercial de Petromax.

Emanuelle Hoeckle, directora de Petromax, coincide plenamente: “El trabajo de DUCSA Consulting ha sido muy gratificante y provechoso para la empresa. Desde un inicio contamos con toda la predisposición y profesionalismo de cada uno de los consultores que trabajaron en el proyecto. Destacamos la puntualidad en el cumplimiento de los plazos acordados, el orden y la precisión de la información y recomendaciones entregadas, así como las herramientas de gestión que quedaron como resultado del trabajo realizado y que sirvieron de base para la aplicación de dichas recomendaciones”.

Las unidades que intervinieron activamente en el proyecto Petromax fueron: Nuevos Negocios, Negocios Propios, Ingeniería, Marketing, 360, entre otras.

Una perla en Maldonado

Proyecto Fonbay



Superficie total: 3.500 m²



6 islas de combustible en pista



Inversión total: US\$ 3.500.000



Las obras comenzaron en octubre de 2013, el expendio de combustible en la nueva pista comenzó en agosto de 2014 y la tienda 360 abrió un año después del inicio de las obras. La inauguración oficial de las reformas fue el 12 de diciembre de 2014, con la presencia de autoridades municipales, directivos de DUCSA, clientes y allegados.

Se trató de una obra muy importante, ya que hubo que desmontar lo que existía y construir a nuevo grandes instalaciones, tanto para combustible, tienda, servicios adicionales y oficinas.

La pista, con seis islas de combustible, ocupa una superficie de 1800 metros cuadrados, lo que sumado a las zonas de lubricentro, lavadero, tienda 360, baños de clientes, baños de empleados, un local comercial y amplio espacio de estacionamiento, suma una superficie total de 3500 m².

El proyecto de Fonbay, en la esquina de Aiguá y Santa Teresa, ciudad de Maldonado, fue una idea desarrollada durante varios años, con el objetivo de transformar la estación que durante décadas ha operado en el centro de la capital fernandina, en una estación modelo en cuanto a su imagen, oferta de servicios y calidad de atención.

El resultado fue el que DUCSA y el concesionario esperaban: una estación, amplia, cómoda, con una tienda 360 de 200 m² y la capacidad de atender una gran cantidad de clientes con una serie de servicios del mejor nivel.

Desde la inauguración de la tienda 360, en octubre, el volumen de ventas de combustible comenzó a incrementarse en una sinergia esperada, ya que la suma de servicios se capitaliza con la preferencia de los clientes.

El proyecto fue un esfuerzo multidisciplinario con el liderazgo de la unidad de Ingeniería, que tuvo a cargo obras visibles e invisibles para el público, como la instalación de tanques nuevos. Participaron también las unidades 360, DBS y Estaciones de Servicio. Fue una inversión cercana a los 3,5 millones de dólares, de parte del concesionario y de DUCSA.

Con la fuerza del sol

Sistema Solar Fotovoltaico



Aeropuerto Fase 1
108 paneles solares
21 kw de potencia
41.500 kwh al año



Aeropuerto Fase 2
432 paneles solares
84 kw de potencia
166.000 kwh al año

En el marco de su vocación de innovación constante, DUCSA comenzó un ambicioso proyecto en el campo de las energías renovables. Las primeras instalaciones del proyecto Solar Fotovoltaico se realizaron como experiencia piloto en nuestra estación Aeropuerto.

El Proyecto Solar Fotovoltaico, para el cual DUCSA generó una alianza estratégica con una de las empresas pioneras en energías renovables de Uruguay, consiste en aprovechar las superficies disponibles en los techos de pistas, tiendas de conveniencia y servicios de las estaciones de la red ANCAP, instalando equipos solares que generan electricidad a partir de su exposición a la luz solar.

Este proyecto se basa en el decreto de microgeneración de energía eléctrica, por el cual UTE compra la energía eléctrica producida por el microgenerador al mismo precio al cual la vende tradicionalmente.

El flujo de energía desde y hacia el generador, en este caso cada estación de servicio que tenga este sistema instalado, se mide con un contador bidireccional que permite consolidar el balance de energía vendida y comprada en la factura final de electricidad.

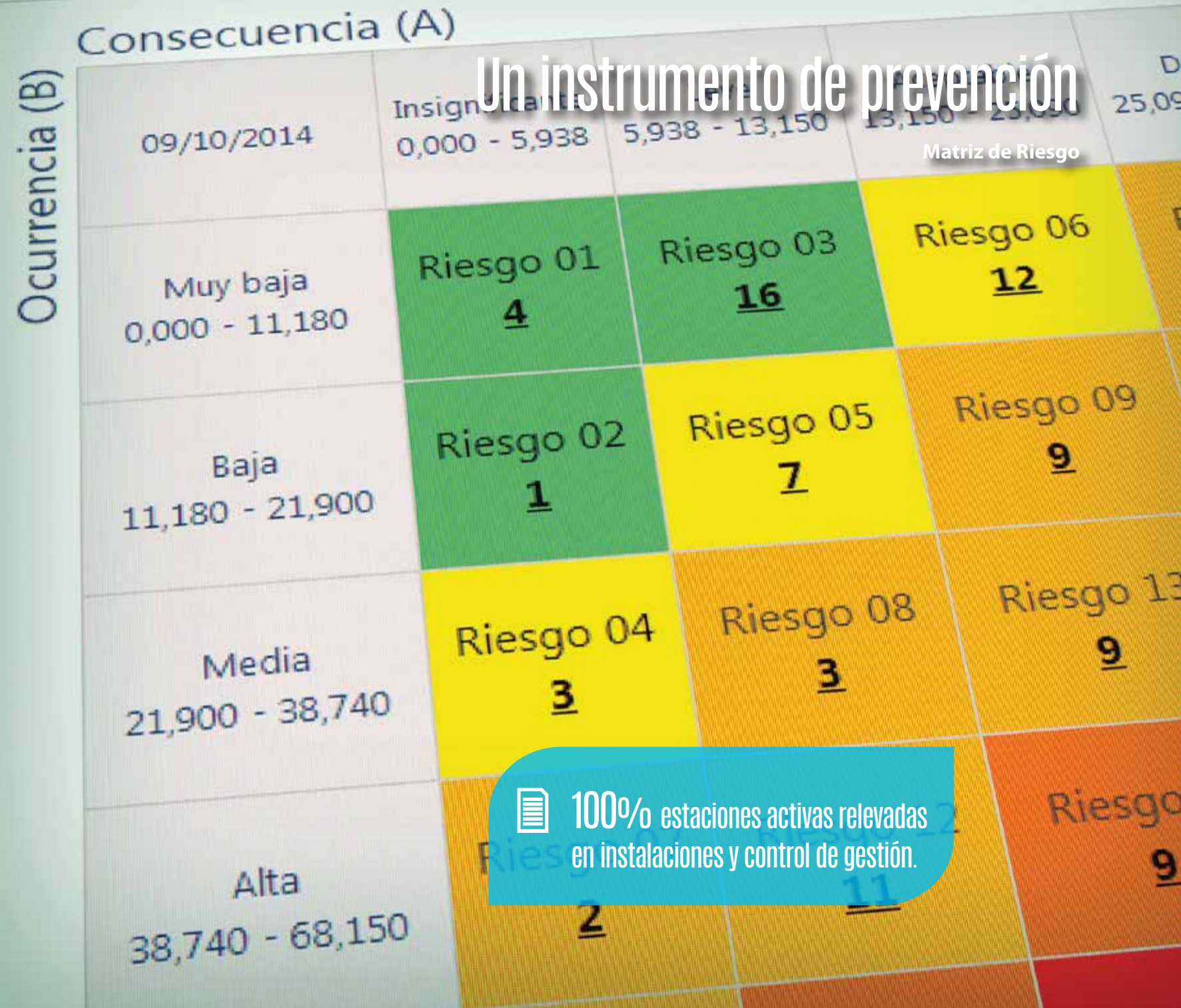
La capacidad de generación varía de acuerdo a las necesidades de consumo de cada estación y a la potencia que instale en paneles solares, pudiendo ser el ahorro energético entre un 20% y hasta un 80% de lo habitual, implicando en la escala total proyectada un ahorro de emisiones efecto invernadero generadas por la producción de electricidad en base a fuentes de energía no renovables, alineándose así a la visión de reconversión de la matriz energética del país que lleva adelante el estado uruguayo.



Para el proyecto piloto en la estación Aeropuerto, se realizó inicialmente una primera fase ocupando 180 metros cuadrados con una potencia inicial de 21 kw, ampliando luego de haber comprobado los resultados positivos a una potencia de 84 kw, dándole así un muy buen uso a más de 700 metros cuadrados que se encontraban ociosos y disponibles en los techos de la estación.

El plan es continuar con la instalación de estos sistemas en nuestra red de estaciones, cuya implementación dependerá de la potencia contratada por cada estación, el espacio disponible a utilizar y la capacidad de soporte de las estructuras disponibles, entre otros factores.

El Proyecto Solar Fotovoltaico coloca a DUCSA y a su red de estaciones a la vanguardia en su rubro en materia de utilización de energías renovables lo cual significa el inicio de DUCSA como empresa proveedora de energía y no solamente de combustibles líquidos.



Este año se desarrolló una herramienta que facilitará la gestión del riesgo ambiental que tiene cada una de las estaciones de servicio.

Se realizó un relevamiento de las instalaciones de cada estación y se tomó en cuenta una serie de variables locativas y operativas para lograr una conclusión que pudiera ser expresada numéricamente sobre las condiciones de todas y cada una de las estaciones de la red.

La ubicación de la estación fue un aspecto a tener en cuenta, ya que el impacto ambiental difiere si está inserta en el campo o se ubica en el centro de una ciudad. También lo

fueron la antigüedad y capacidad de las instalaciones de la misma. A esto se sumaron las características de la gestión de la estación, quienes la operan y cómo.

De esta manera se creó una matriz con un algoritmo que contempla todas las variables mencionadas, que permite calificar cada estación y de esta manera tener una idea muy clara de dónde actuar antes de que pueda surgir un problema.

Es una herramienta de gran ayuda al Sistema de Gestión Ambiental, ya que permite prevenir incidentes en lugar de mitigar el impacto de los mismos.

Más y mejor luz

Iluminación LED

 142 estaciones alcanzadas.

 2440 luminarias LED colocadas

 40% reducción de consumo

 iluminación LED en 48 carteles mayores, tótems y banderas

 Inversión total: US\$ 2.000.000

En el marco del compromiso de DUCSA con el cuidado del medio ambiente y el ahorro energético, en 2012 se lanzó el proyecto de sustituir las luminarias halógenas de los techos de la estaciones de la red por tecnología LED. Este año se procedió a cambiar el sistema lumínico de la cartelería mayor como parte del proceso de profundización del proyecto.

El proyecto del cambio lumínico en los techos alcanzó a la fecha a 142 estaciones con un total de 2440 luminarias LED colocadas. De esta manera se duplicó la capacidad lumínica y se mejoró la imagen y la seguridad de la red de estaciones ANCAP.

El sistema LED provee una mayor eficiencia lumínica y también una mayor vida útil. Además no distorsiona los colores ni emite rayos infrarrojos ni ultravioletas. Contribuye a la preservación del medio ambiente por su vida útil elevada y por sus componentes reciclables y no contaminantes.

Con este cambio el consumo energético disminuyó en promedio un 40% aproximadamente.

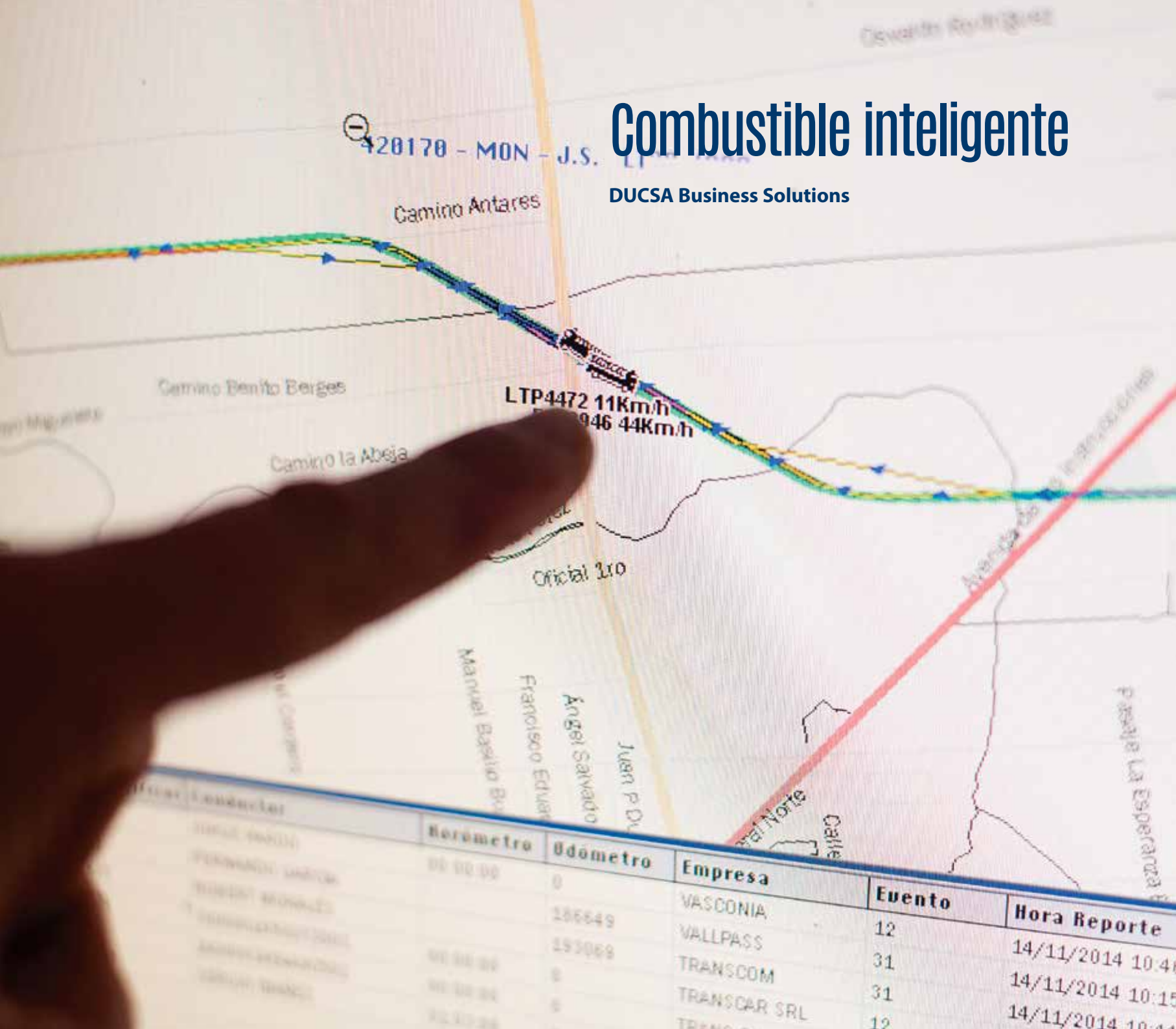
El proyecto implicó una inversión de 1,7 millones de dólares.

En 2014 se profundizó el alcance del proyecto procediendo a la sustitución de iluminación de tubos fluorescentes a LED en 48 carteles mayores, tótems y banderas.

La tecnología empleada en este caso consiste en módulos con protección ante polvo y agua que aseguran su durabilidad en condiciones ambientales extremas.

Además, se logra que la identificación externa luzca vital, renovada y cada vez más visible reforzando la mejora en la imagen de la red ya lograda con la sustitución de las luminarias de los techos de las estaciones.

Este cambio significará un ahorro energético de aproximadamente el 25% sobre el actual consumo. La inversión total en este caso fue cercana a los 300.000 dólares.



Combustible inteligente

DUCSA Business Solutions



DUCSA Business Solutions (DBS) es el proyecto de innovación y actualización tecnológica del Sistema de Gestión de Flotas. Provee soluciones informáticas para clientes corporativos públicos y privados.

El Sistema de Gestión de Flotas cumple con dos ventajas que le dan un alto valor agregado al negocio: el control de las cargas y el seguimiento de los vehículos. Opera con un aro ubicado en la boca del tanque de combustible a través del cual la unidad de flota es identificada en la estación, habilitando la carga de combustible e intercambiando información de diferentes eventos.



Otra prestación que ofrece el sistema es el seguimiento satelital de las unidades a través de GPS. A partir del procesamiento de los registros recabados por el sistema integral (aros y GPS) se obtiene información relevante y veraz para la gestión de la flota, transformando al sistema en una herramienta única disponible para clientes en la red de estaciones ANCAP.

Para flotas cuya necesidad principal es la gestión centralizada de los créditos de combustible, DUCSA pone a disposición la tarjeta corporativa, que habilita a realizar cargas de combustible en las estaciones ANCAP adheridas adicionando al registro de los litros despachados los kilómetros de la unidad al momento de la carga.

El proyecto DBS está en proceso permanente de mejoras, desarrollando variantes de software que optimizan el servicio.

Un total de 14.500 vehículos de empresas públicas y privadas participan del sistema y los equipos de seguimiento satelital aumentaron de 6.500 a 9.500 durante el año 2014.

**14.500** vehículos en el sistema

**Aumento de seguimiento satelital de 6.500 a 9.500** equipos

Mejoras en Carrasco

Proyecto Zagreb



La remodelación de la estación Zagreb, ubicada en la zona de Carrasco, presentó un desafío de ingeniería en el afán de incorporar una tienda de conveniencia 360 con todas las funcionalidades y comodidades que caracterizan a la franquicia, manteniendo un equilibrio con el resto de los servicios en un espacio reducido.

Avenida Italia y Bolivia es una esquina difícil como para hacer grandes obras. Además de la normativa municipal vigente en la ciudad, hay una serie de restricciones de parte de la comisión vecinal de Carrasco que protegen el área residencial. Las áreas exteriores contra la calzada no se pueden usar y eso obligó a un trabajo de planificación muy complejo.

La estación tenía, previo a las obras, seis surtidores en tres islas, un lavadero, un centro de lubricación, un local de cobranzas y un minimercado. Las instalaciones de la nueva tienda 360 tomaron parte de la pista, con la eliminación de una de las islas de surtidores.

Se construyó una edificación de dos plantas y en la planta alta se instaló la administración, el depósito, vestuario para personal y los baños para los clientes. En planta baja se

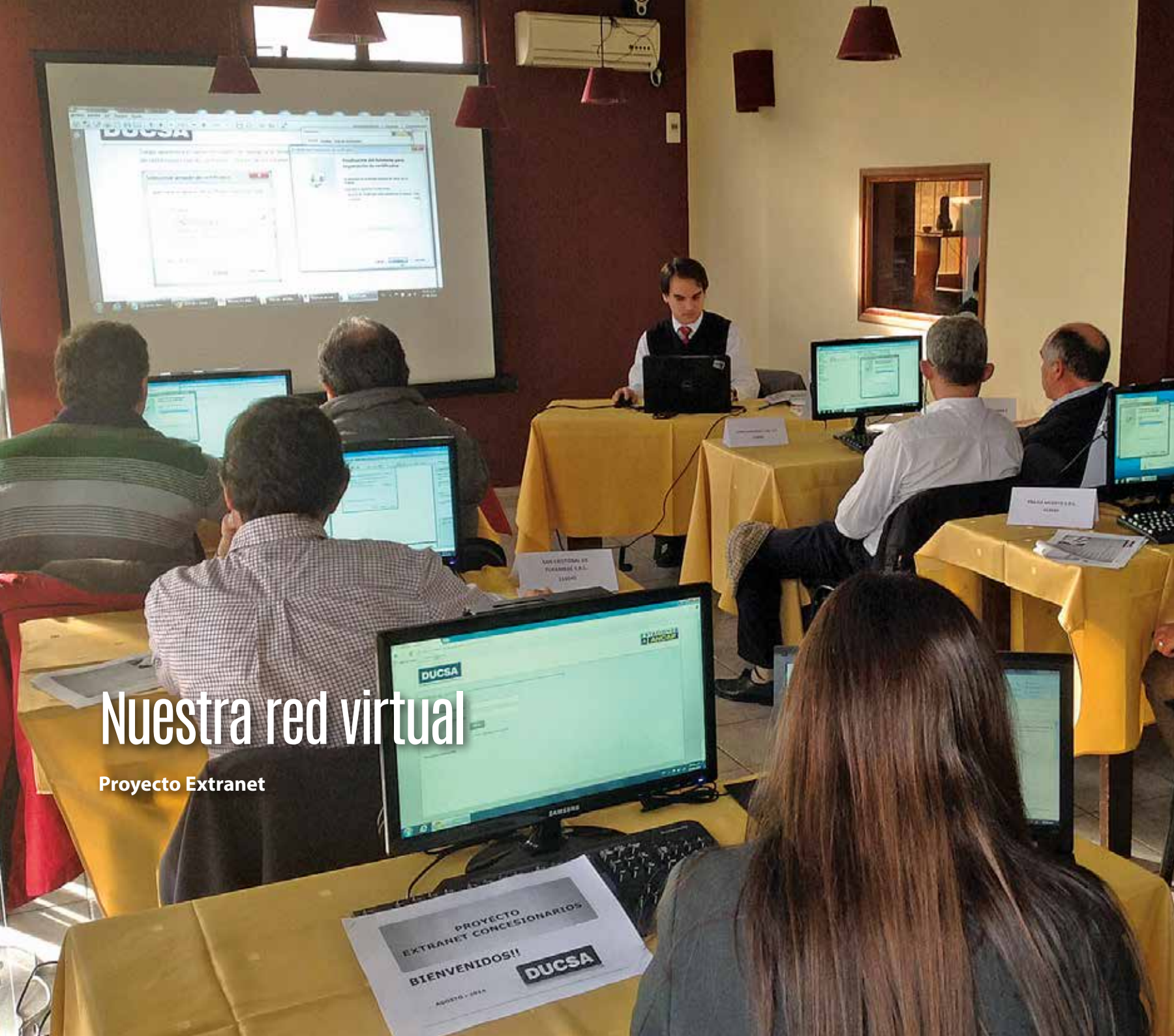
construyó un baño equipado para personas con discapacidad y otro baño más pequeño para clientes.

Las obras, comenzadas en julio de 2014, constituyeron una serie de mejoras en la instalación del expendio de combustibles, no solo por la sustitución de los surtidores sino también por la instalación de un separador de efluentes y otras mejoras en seguridad que modernizaron la operativa de la estación.

La tienda 360 replica el formato de la recientemente instalada en la estación Fonbay, en la ciudad de Maldonado, con amplitud de instalaciones para comodidad de la clientela. La idea siempre fue brindar un mejor servicio y aprovechar las oportunidades de negocios que ofrece el barrio, cuya demanda es siempre mayor que la oferta, en materia de tiendas de conveniencia.

Es un ejemplo más del trabajo en conjunto de las unidades de Ingeniería, 360, DBS y Estaciones de Servicio, que junto al concesionario han hecho realidad este emprendimiento.





Nuestra red virtual

Proyecto Extranet

Extranet es una herramienta web que permite a los concesionarios realizar los pedidos de combustibles, hacer un seguimiento de su evolución, consultar el estado de cuenta y enterarse de las noticias de interés.

Lo que comenzó como un proyecto piloto con doce estaciones, en diciembre de 2012, se afianzó en estos dos años con cursos de capacitación en Colonia, Durazno, Maldonado, Mercedes, Minas, Paysandú, Salto, Tacuarembó, Treinta y Tres y Montevideo. Hoy son 170 las estaciones que usan el sistema, lo que le provee mayor comodidad y flexibilidad a los concesionarios y a la vez permite focalizar la atención del Call Center en actividades especializadas, lo que resulta en un servicio de mayor calidad.

La realización de los pedidos mediante la Extranet simplifica el proceso para el concesionario, ya que puede saber con exactitud el día y la hora en que fueron facturados los combustibles, el número de factura, el monto y la cantidad de camiones que llegarán a su estación. También brinda

la comodidad de hacer el seguimiento desde un PC o un notebook sin necesidad de encontrarse en la estación.

Otro módulo de la Extranet permite la revisión del estado de cuenta en tiempo real.

La Extranet también funciona como medio de comunicación entre DUCSA y los concesionarios, ya que se publican diferentes novedades como las promociones de ANCAPuntos o de lubricantes, o se informa de movimientos logísticos tales como un cambio de planta donde cargar el combustible, entre otros.

El éxito de la implementación de la herramienta fue el resultado del trabajo en equipo integrado por colaboradores de las unidades de Centro de Atención al Cliente, Estaciones de Servicio, Logística, Sistemas y Recaudaciones, tanto en la creación como en la puesta en marcha del proyecto mediante las jornadas de capacitación en todo el país.





Se puede mirar 2014 en perspectiva con la satisfacción del deber cumplido en cada una de las líneas de negocios de la empresa, tal como se ha reseñado en estas páginas, con obras importantes, renovación del compromiso ambiental, la transparencia de siempre en nuestras cuentas y mejoras de servicio permanente tanto en las estaciones como en los negocios corporativos.

Para cumplir con esos objetivos se requiere un compromiso muy fuerte y una dinámica muy ágil. El trabajo en DUCSA es un desafío diario y cada año las metas son más ambiciosas. Por eso es una gran satisfacción haber cumplido un nuevo ciclo y comprobar que la empresa es mejor, que ha tenido un impacto positivo en todos los actores del ecosistema, desde los accionistas hasta los clientes, pasando por los colaboradores, los socios de negocio y los proveedores, para beneficio de la comunidad toda.

Haber aceptado los desafíos y vencido los obstáculos con convicción y creatividad es un gran incentivo para enfrentar el año que comienza con la confianza redoblada.

De parte de todos los que trabajamos para que la empresa sea un ejemplo en sus buenas prácticas de negocio, queremos agradecer a los que han puesto su confianza en ella y renovar el firme compromiso de seguir adelante con los pies en la tierra y la mirada puesta en el futuro.



Distribuidora Uruguaya de Combustibles S.A.
Juan Benito Blanco 3340 - Tel. 2622 6622
Montevideo, Uruguay
www.ducsa.com.uy