



1 Nuestra Empresa

Misión, visión y valores	6
Evolución histórica	8
Líneas de negocio	10
Estructura de la Empresa	12
En todos los rincones del país	14
Carta Presidente ANCAP	
Directorio	16
Colaboradores directos	18
Una empresa y una marca consolidadas	20
Carta Director Ejecutivo	
Cliente céntricos	22
Carta Gerente General	
Cerca de la comunidad	24
Sistema de Gestión Ambiental	
Aprender a convivir en el tránsito	26
Responsabilidad social empresarial	
Entorno macroeconómico	28
Informe CPA Ferrere	
DUCSA en cifras	30

2 Ecosistema DUCSA

“Ya que estás en el baile, tenés que bailar”	34
Concesionaria: Olga Ruik	
Una parada en Trinidad	38
Concesionario: Gabriel Sobredo	
Combustibles en familia	42
Concesionario: Mario Echenique	
La tienda 360 es lo que hace la diferencia	46
Concesionario: Mario Esposto	
Una vida de servicio	50
Colaborador DUCSA: Eduardo Fontana	
Cliente:	52
Cliente Estaciones ANCAP: Enrique Baliño	
Alta tecnología y novedosos servicios para las estaciones	54
Proveedor DUCSA: Arpec	
Concurso Reimagina	56
Comunidad	

3 Nuestra gente

El clima lo construimos todos	60
Recursos Humanos	
“Estamos para ayudar, no para enseñar”	62
Estaciones de Servicio	
Salto en calidad	64
Lubricantes ANCAP	
Adaptándose a los cambios	66
Lubricantes CHEVRON-TEXACO	
Mejores premios y más beneficios	68
ANCAPuntos	
Un año intenso	70
Estaciones de servicio propias	
El número de Supergás ANCAP	72
GLP	
Mar picado	74
Bunkers	
Menor riesgo y más control	76
Negocios especiales	
Hacia cada punto del Uruguay	78
Logística	
Eficiencia en el gasto y seguimiento satelital	80
DUCSA Business Solutions	
Orden y confianza	82
Recaudaciones	
¿En qué podemos ayudarlo?	84
Centro de Atención al Cliente	
Grandes y pequeñas obras	86
Ingeniería y Mantenimiento	

Muchos “Me gusta”	88
Marketing y Publicidad	
Atentos a todos los detalles	90
Tiendas de conveniencia 360	
Integradores de ideas	94
Sistemas	
Mejora de Procesos	96
Tesorería y Créditos	
Todo bajo control	98
Contabilidad	
Una cultura de cumplimiento, control y seguridad	100
Impuestos, Control interno y Seguridad de la información	
Mayor conciencia sobre el gasto	102
Presupuesto y Control de la Gestión	
Todo tiene que tener su retorno	104
Nuevos negocios	

4 Trabajando en equipo

Desde la cancha	108
Programa de Desarrollo de la Red	
En la pista y en la nube	110
Facturación electrónica	
Conocer la realidad de las estaciones	112
Vivir la estación	
Sinergia y trabajo en equipo	114
Portafolio de Programas	
Construimos el futuro	116
Obras realizadas	

Nuestra Empresa

PUESA



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.

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.

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.



2001

INICIO

El 2 de mayo de 2001 se formalizó la creación de DUCSA, sociedad anónima de capital estatal, con la finalidad de distribuir combustibles y lubricantes ANCAP.

2004

INTERCONEXIÓN

Se conectó punto a punto la red de concesionarios, habilitando operaciones en la gestión comercial, administrativa y logística.

2005

SUPERGAS ANCAP

Se incorporó la comercialización de gas licuado de petróleo (GLP), y se puso en marcha un Centro de Atención al Cliente especializado, que recibe los pedidos de los consumidores finales y los geocodifica para lograr el menor plazo de entrega.

2007

CHEVRON URUGUAY

El 27 de junio de 2007, DUCSA adquirió Chevron Uruguay Ltda., con la red de estaciones Texaco. También asumió la distribución oficial de los lubricantes Chevron-Texaco. Con esta incorporación, DUCSA logró la mayor participación en el mercado de combustibles y lubricantes.

2008

BUNKERS y SGA

DUCSA ingresó en el negocio de suministro de combustibles a barcos mercantes y de turismo. Puso en marcha el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) en las estaciones de servicio de la red.

2009

CERTIFICACIÓN y CONTROL

Se obtuvieron las primeras certificaciones en gestión ambiental en estaciones de servicio, así como la representación en Uruguay de la firma israelí Del Park Systems Ltda (Orpak), líder en tecnología de control de combustibles.

2010

CONSULTORÍA, ANCAPUNTOS y 360

Comenzó a operar en el exterior DUCSA Consulting, programa de consultoría y asesoramiento. Se lanzó en medios masivos el programa ANCAPuntos. En los primeros tres meses se emitieron 40.000 tarjetas. Se revolucionó el concepto de tiendas de conveniencia con el proyecto "360".

2012

MERCADO DE VALORES E ILUMINACIÓN LED

Se emitió la Serie 1 de Obligaciones Negociables por un monto de US\$ 10 millones. La calificadora Fitch Ratings le otorgó a DUCSA la nota AA+(uy). Se inicia la implementación del programa de iluminación con tecnología LED en las estaciones.

2013

NUEVO CENTRO DE OPERACIONES

El 15 de julio de 2013, DUCSA comenzó a operar en sus nuevas oficinas, ubicadas en un edificio de seis pisos, donde se centraliza toda la operativa. Su diseño se inspiró en el respeto por las personas al integrarlas en las decisiones y brindar las instalaciones y el equipamiento más adecuado para el desarrollo de su trabajo.

2014

SISTEMA FOTOVOLTAICO

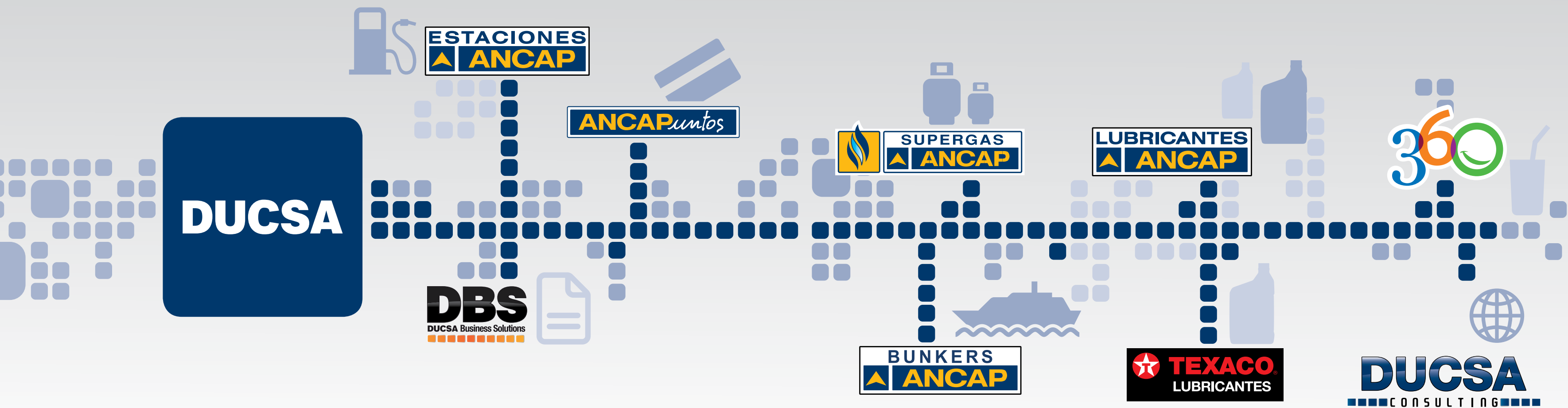
Se inició la implementación de un sistema de paneles fotovoltaicos. La primera instalación se realizó en la estación Aeropuerto, una de las dos que opera DUCSA. Esta innovación, que se expandió en el 2015, tiene por objetivo utilizar energías renovables y cuidar el medio ambiente.

2015

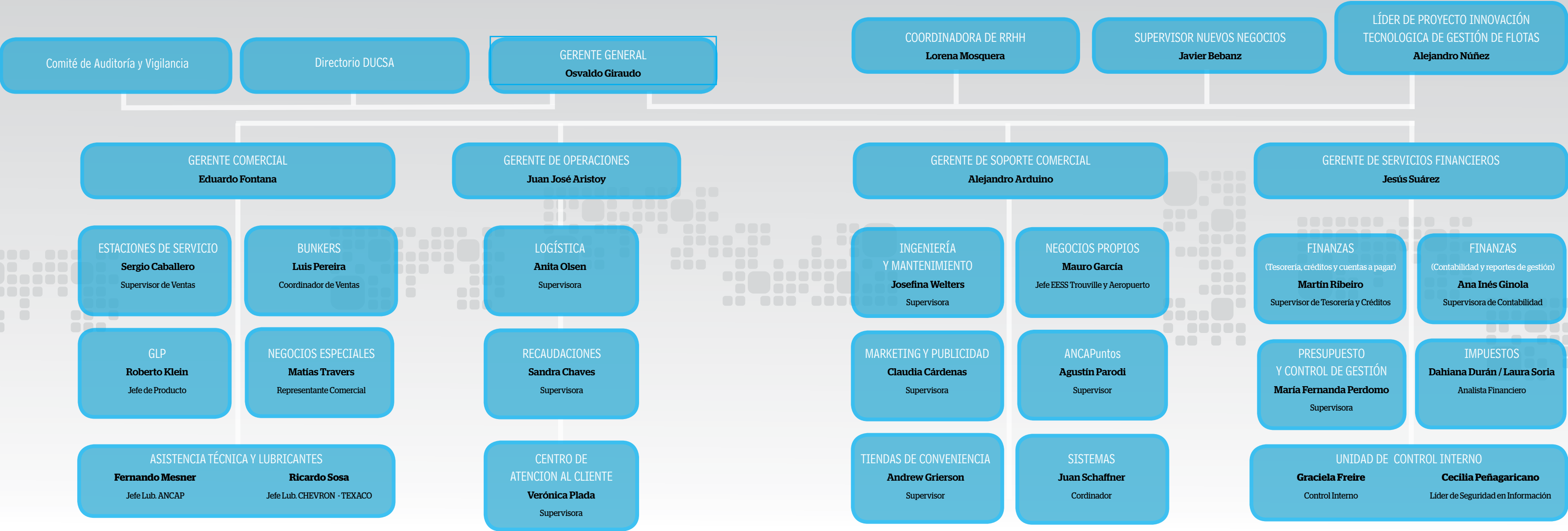
PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA RED

Se inició la fase piloto del Programa de Desarrollo de la Red. Es un programa de entrenamiento en las mejores prácticas de atención y gestión en las estaciones de servicio. Fue diseñado con la participación de los concesionarios, referentes y clientes.

Evolución histórica



Estructura de la empresa



A portrait of José Coya, President of DUCSA, wearing a dark suit and tie. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a neutral, light-colored wall.

Carta de José Coya,
Presidente de DUCSA

En todos los rincones del país

Al igual que en años anteriores, DUCSA publica su Memoria Anual. Este hecho, de por sí debe destacarse, porque es una muestra del compromiso de la empresa por informar a todos los uruguayos acerca de lo que ha sido su trabajo durante el año.

DUCSA es hoy una empresa firme y sólida, gestionada con eficiencia y profesionalismo. Combina la responsabilidad social con el rigor de las mejores prácticas empresariales. Combina la entrega de la mejor calidad de servicios en el presente, con una apuesta al crecimiento y los nuevos negocios en el futuro.

La red de estaciones ANCAP, con más de 280 socios de negocios, opera en todos los rincones del país. Esta red es fundamental para el buen funcionamiento del Uruguay productivo. Le asegura a los uruguayos, sean individuos u organizaciones, empresas pequeñas o grandes, ubicadas en zonas de alta concentración urbana o en parajes rurales, que siempre tendrán cerca una estación ANCAP.

DUCSA es quien garantiza el excelente funcionamiento y servicio de esta red.

Pero va más allá, además mira hacia el futuro. Desarrolla nuevos negocios para las estaciones, abre oportunidades en el exterior, mejora su competitividad, profundiza en la mejora de la experiencia del cliente e invierte en la optimización de los procesos y de la gestión. Lo hace aplicando las mejores prácticas empresariales, asegurando la optimización de los recursos humanos y tecnológicos y un celoso control de sus gastos, lo que se traduce un adecuado retorno de las inversiones.

Una mirada al 2015 también muestra el fuerte compromiso de DUCSA con la comunidad.

A modo de ejemplo, se continuó con la certificación en gestión medioambiental de las estaciones, y se trabajó en el entrenamiento a los transportistas en la convivencia en el tránsito y en los procedimientos de contingencia y prevención de derrames de combustible o lubricantes.

Por último, queremos destacar el denodado esfuerzo y compromiso de los concesionarios y el trabajo incansable, profesional y ético del equipo de colaboradores de DUCSA.

Directorio



José Coya
Presidente



Susana Puga
Directora



Juan Gómez
Vicepresidente



Diego Labat
Director



Daniel Porrini
Director Ejecutivo



Manuel Amoeiro
Síndico titular

Colaboradores directos



01



02



03



04



05



06



07



08



09



10



11



12



13



14



15



16



17



18



19



20



21



22



23



24



25

- 01 **Osvaldo Giraudo**,
Gerente General
- 02 **Eduardo Fontana**
Gerente Comercial
- 03 **Alejandro Arduino**
Gerente de Soporte Comercial
- 04 **Jesús Suárez**
Gerente de Servicios Financieros
- 05 **Juan José Aristoy**
Gerente de Operaciones
- 06 **Lorena Mosquera**
Coordinadora de RR.HH.
- 07 **Juan Schaffner**
Coordinador de Sistemas
- 08 **Roberto Klein**
Jefe de Producto GLP
- 09 **Fernando Mesner**
Jefe Lubricantes ANCAP
y Serv. Técnico
- 10 **Ricardo Sosa**
Jefe Lubricantes CHEVRON - TEXACO
- 11 **Verónica Plada**
Supervisora de Atención al Cliente
- 12 **Sandra Chaves**
Supervisora de Recaudaciones
- 13 **Anita Olsen**
Supervisora de Logística
- 14 **Mauro García**
Jefe estación Trouville y Aeropuerto

- 15 **Josefina Welters**
Supervisora Ingeniería
y Mantenimiento
- 16 **Andrew Grierson**
Supervisor Tiendas de Conveniencia
- 17 **Sergio Caballero**
Supervisor de Ventas a EE.SS.
- 18 **Claudia Cárdenas**
Supervisora Marketing y Publicidad
- 19 **Ana Ginola**
Supervisora de Contabilidad
- 20 **Agustín Parodi**
Supervisor ANCAPuntos
- 21 **Alejandro Nuñez**,
Líder Proyecto Innovación
Tecnológica del Sistema de
Gestión de Flotas
- 22 **Luis Pereira**
Coordinador Ventas Bunkers
- 23 **Javier Bebanz**
Supervisor de Nuevos Negocios
- 24 **Ma. Fernanda Perdomo**
Supervisora Presupuesto y
Control de Gestión
- 25 **Martín Ribeiro**,
Supervisor de Tesorería y Crédito



Carta de Daniel Porrini,
Director Ejecutivo de DUCSA

Una empresa y una marca consolidadas

Un año a veces puede parecer mucho tiempo, y a veces muy poco. Hay iniciativas que se concretan en unos pocos meses, otras en doce meses, y otras en varios años.

Al realizar la evaluación del 2015 de DUCSA podemos destacar que fue un año en el que profundizamos en iniciativas que comenzaron antes del 2015, que pusimos en marcha y finalizamos otras durante el año y que dimos comienzo a proyectos que continuarán en el 2016.

Pero más allá de esto, que muestra que es una empresa con vitalidad y energía que apuesta al futuro, me gustaría destacar que hoy DUCSA es una empresa y una marca consolidadas, referente por su alta calidad de servicios y profesionalismo en la gestión.

DUCSA mantiene su foco en su misión original, que es la distribución de combustibles y lubricantes, pero ha diversificado su cartera de negocios al mismo tiempo que ha trabajado responsablemente en la mejora de la gestión y la optimización de los procesos y recursos. Todo lo anterior, basado en nuestros valores como pilares y con el objetivo claro que toda iniciativa debe generar el retorno adecuado para el accionista.

Si hacemos un breve recorrido por

la historia de DUCSA, recordaremos que nació en el año 2001, como empresa distribuidora de combustibles y lubricantes en la Red de Estaciones ANCAP. Durante los siguientes años, se incorporó la comercialización de gas licuado de petróleo, se adquirió Chevron Uruguay Ltda, lo que le permitió incrementar el número de Estaciones de la Red y la oferta en lubricantes y se ingresó en el mercado de combustibles marítimos entre tantos otros negocios que se han incorporado.

Siempre con los pies sobre la tierra, pero con la mirada puesta en el futuro, en el año 2012 se emitió la Serie 1 de Obligaciones Negociables, que recibió la calificación AA+ (uy) de Fitch Ratings, lo que le permitió invertir en su actual Centro de Operaciones entre otros proyectos. El edificio de seis pisos, que centraliza toda la operativa de DUCSA, se inauguró en el año 2013.

En el 2014, como parte de su compromiso por el cuidado del medio ambiente, se instaló el primer sistema de paneles fotovoltaicos de generación de energía en una estación de la red, proyecto que se profundizó en el año 2015 y que seguirá en los años venideros.

El 2015 no fue la excepción, fue también un año en el que se hicieron muchísimas cosas. Voy a destacar una en

particular, porque se trata de una iniciativa que integra muchos de los valores que promueve DUCSA. Me refiero al Programa de Desarrollo de la Red. Es un programa de entrenamiento en las mejores prácticas de atención y gestión en las estaciones de servicio, diseñado con la participación de los concesionarios, referentes de la estación, pisteros y clientes.

DUCSA es hoy una empresa fuerte y sólida, altamente competitiva, que forma parte de un ecosistema que integran los clientes, los socios de negocios, los colaboradores, los proveedores, la comunidad y los accionistas. Este ecosistema representa para quienes formamos parte del equipo de DUCSA una responsabilidad y un compromiso, no solo como colaboradores, sino también como clientes y accionistas. Este triple rol que convive en cada uno de nosotros nos permite tener una visión amplia que utilizamos siempre a la hora de tomar decisiones.

Más allá de lo logrado, más allá de saber que DUCSA cumplió con su misión en el 2015, que es una marca consolidada, lo que más nos entusiasma es el futuro, los proyectos que hemos iniciado y los que iniciaremos, que sin duda nos llevarán a nuevos logros y desafíos.



Carta de Osvaldo Giraudo,
Gerente General de DUCSA

Cliente céntricos

En el 2015 se trabajó en muchas áreas, de las más diversas, pero si hay una expresión que podría definir gran parte de nuestra acción durante el año, fue que comenzamos a trabajar en la construcción de una cultura “cliente céntrica”.

DUCSA desde su nacimiento mismo y a lo largo de toda su existencia siempre estuvo orientada al cliente. El cliente fue, es, y seguirá siendo nuestra prioridad.

Hace ya más de dos años estamos profundizando una nueva cultura empresarial, en la que el Concesionario y DUCSA son socios de negocio, que trabajan codo a codo para darle el mejor servicio y atención al cliente final, a esos miles de hombres y mujeres que día a día prefieren las estaciones de la red ANCAP. Hoy estamos dando un paso más allá, construyendo junto a nuestros socios una cultura cliente céntrica.

Como parte de este proceso de cambio, dimos inicio durante el 2015, junto a nuestros socios de negocio, a varias iniciativas o programas, todos gestionados a través del uso de las mejores prácticas, a través de una coordinación como portafolio de programas.

El Programa de “Desarrollo de la Red”, tiene por objetivo la mejora y la estandarización del nivel de servicio en la red, ayudando en el entrenamiento del pistero y los referentes de la estación, que son quienes conviven diariamente con el cliente final.

El programa “Plataforma tecnológica integral”, del cual se espera a partir de la simplificación y estandarización de la infraestructura de soporte, una reducción en los tiempos de transacción. Este programa a su vez se complementa con el programa “Medios de

pago”, que tiene varios objetivos, pero uno que es clave es el de mejorar la experiencia del cliente en la Estación a través de la disponibilidad tecnológica para simplificar los pagos y así disminuir los tiempos de espera, un punto muy valorado en lo que refiere al servicio que se brinda.

En este portafolio además, hay un programa específico cuyo nombre es “Relacionamiento con el Cliente” y tiene como propósito fundamental profundizar la cultura cliente céntrica, desarrollar los procesos, las prácticas de atención y las acciones de todos los colaboradores alineadas con esta cultura que estamos impulsando

Como complemento de este programa durante el 2015 llevamos adelante el proyecto “Vivir la Estación”, que permite a los empleados de DUCSA conocer la vida diaria de los concesionarios y acercarse a las necesidades de los clientes. Con esto se logra generar la empatía necesaria para la internalización del cambio que venimos procesando.

Podemos decir, con alegría, que en el año 2015 hemos avanzado muchísimo en esta dirección. Sin embargo, no es tarea de un año, ni de dos. Es un proyecto a largo plazo, que se construye y se profundiza todos los días y en cada acción que realizamos.

Aspiramos a que nuestros clientes se sientan encantados y nos sigan eligiendo. Nuestro compromiso es servir y dar lo mejor de nosotros y es esta vocación lo que nos une a todos quienes trabajamos en DUCSA.

Cerca de la comunidad



480 niños
participaron del
concurso
Re-Imagina

El equipo de Sistema de Gestión Ambiental (SGA), forma parte del Área de Ingeniería y Mantenimiento. Coordina el sistema de gestión ambiental de las estaciones de servicio ANCAP certificadas. Para ello diseña el sistema, coordina actividades, define la planificación anual, las capacitaciones, y gestiona la documentación. La gestión ambiental es una actividad que atraviesa transversalmente a DUCSA e involucra a muchas áreas.

Todos los años se incorporan estaciones de servicio ANCAP al Sistema de Gestión Ambiental y el equipo de DUCSA los asesora para cumplir con los requisitos del SGA. En aquellas estaciones que ya están certificadas en gestión ambiental el equipo contribuye con el mantenimiento del sistema.

La norma de certificación es la ISO 14001, versión 2004. A mediados de noviembre de 2015, había 52 estaciones certificadas y dos en proceso de certificación.

El equipo también asesora en temas ambientales, como por ejemplo, la ges-



Equipo Sistema de Gestión Ambiental

tión de residuos, con énfasis en estaciones de servicio, pero también en otras áreas, como por ejemplo: Logística, Bunkers y Lubricantes.

Se asesora a las estaciones en la clasificación de residuos, en las exigencias a los proveedores así como en el cumplimiento de las reglamentaciones, requisitos legales y documentación del SGA.

En el año 2015 se trabajó muy estrechamente con la comunidad. Se destacó la realización de un eco concurso, "Re-imagina" (www.reimagina.com.uy), a través de las estaciones certificadas.

Participaron niños entre 5 y 12 años inclusive, con un obra creada por ellos, cuya consigna era que fuera útil y que debía construirse reutilizando materiales. Se presentaron 480 obras en las es-

taciones certificadas y los premios fueron sorteados en una jornada en la que se reunieron los participantes pre seleccionados por las estaciones para para disfrutar de talleres didácticos, juegos inflables y actividades al aire libre.

En función de la reglamentación sobre gestión de residuos sólidos de DINAMA, DUCSA trabajó en el desarrollo de proveedores para la red de estaciones.

Debido al cambio de versión de la Norma ISO 14001, para el 2016 se prevé trabajar en las actividades necesarias para preparar la recertificación. Esto requiere ajustar la capacitación, planificación y documentación. Hay un plazo de 3 años para recertificarse, por lo que el 2016 va a ser un año de transición y cambios.

Aprender a convivir en el tránsito



DUCSA selecciona rigurosamente las empresas de transporte de carga que colaboran en el transporte de combustibles, lubricantes y supergas, y aplica exigentes controles a las distintas flotas.

En el marco del programa de Responsabilidad Social Empresarial, que en el año 2015 tuvo foco en la concientización en temas relacionados con la seguridad vial, se llevó a cabo una jornada de capacitación con los choferes de camiones de combustibles, donde se trató un tema elegido por ellos mismos: “Convivencia en el tránsito”. Este taller estuvo a cargo de profesionales de CEPA, empresa especializada en la concientización y capacitación de los conductores de las flotas de vehículos para prevención de accidentes de tránsito. La evaluación de los choferes fue muy positiva. Se prevé organizar en 2016 una nueva jornada con otro grupo de choferes.

En el mismo marco, se realizó una actividad con los colaboradores de DUCSA en la que pudieron vivenciar, por medio de simulaciones, el efecto del alcohol en los conductores, así como también los riesgos asociados a la velocidad y los tiempos de reacción de frenado ante sucesos inesperados.

Entorno macroeconómico

Uruguay acusa el impacto del shock externo y enfrenta el desafío de lograr una transición moderada

A lo largo del 2015 la economía uruguaya recibió un shock internacional negativo que se plasmó en tres dimensiones: (i) consolidación del escenario recesivo en la región, (ii) profundización del desvío de precios relativos a raíz de la dificultad de la economía para acoplarse al proceso global de fortalecimiento del dólar y (iii) caída generalizada del precio de los commodities.

En este marco y luego de haber registrado uno de los periodos de crecimiento más importantes de su historia, la economía uruguaya transita hacia una fase

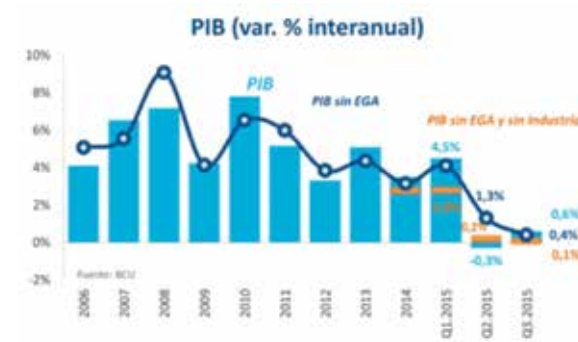
más moderada de su ciclo. Si bien esto es cierto, la desaceleración de la actividad ha sido más lenta de lo previsto y ha permitido mantener el fenómeno del desacople respecto de la región.

Puntualmente, los datos de los últimos dos trimestres evidencian el estancamiento de la actividad: durante el segundo trimestre la economía se contrajo 0,3% en términos interanuales mientras que en el tercer trimestre el crecimiento fue apenas 0,6%.

A este respecto cabe realizar dos puntualizaciones que tienen que ver con dos efectos puntuales. En primer lugar, el efecto irregular y de carácter transitorio asociado al desempeño del sector “Electricidad Gas y Agua” y en segundo lugar, el “efecto Montes del Plata” asociado a la producción y exportación de pulpa de

celulosa. En este último caso, si bien el efecto sobre el crecimiento es genuino, se trata de un efecto de una sola vez y que tiende a cero hacia 2016. De este modo, si se depuran ambos efectos, el crecimiento en ambos trimestres fue casi nulo.

El Consumo Privado, que ha sido uno de los pilares del desacople durante los últimos dos años, acumuló su segunda contracción interanual al tercer trimes-



tre, en línea con la erosión de sus fundamentos. En ese sentido, el deterioro del mercado laboral y la caída del ingreso en dólares producto de la corrección del Tipo de Cambio Real habrían sido los motivos principales detrás de la pérdida de dinamismo que experimentó el Consumo.

Respecto a la evolución del mercado laboral, los últimos datos confirman que efectivamente el mercado de trabajo está procesando el impacto del cambio de fase del ciclo económico y del deterioro del contexto externo. Como resultado, lo que el año pasado era una amenaza incipiente pasa a ser otro de los hechos consolidados que caracterizan la desaceleración de la economía uruguaya. En este sentido, en el correr del 2015, todos los indicadores del mercado laboral han mostrado menor dinamismo respecto al año anterior, lo que se ha traducido en la pérdida de aproximadamente 30.000 puestos de trabajo.

De forma concomitante, los principales equilibrios macroeconómicos se han tensionado y requieren de un ajuste para evitar que una eventual profundización de los shocks externos tenga un impacto mayor sobre la economía.

En relación a las finanzas públicas, el Poder Ejecutivo reconoció el deterioro fiscal y contempló dentro del Presupuesto quinquenal una corrección de 1

pp. sobre el resultado global hacia el fin del 2019 y de 1,5 pp. para el resultado primario. Sin embargo, si el crecimiento se ubica por debajo de las proyecciones que contempla el presupuesto, la corrección fiscal prevista sería insuficiente. De este modo, evitar que la deuda ingrese en una trayectoria insostenible requerirá innovaciones presupuestales.

Por otro lado, en lo que refiere al desvío de precios relativos, si bien Uruguay se está abaratando en dólares respecto a Estados Unidos, lo está haciendo más lento y en menor medida que sus principales socios comerciales. De este modo, si bien el peso uruguayo se depreció marcadamente frente al dólar durante el último año, la magnitud de la corrección no ha sido suficiente para consolidar ganancias significativas en términos de competitividad. En particular, la relación de precios bilateral con Brasil se encuentra en su peor nivel desde 1999.

Este proceso de depreciación, si bien deseable desde el punto de vista de la recomposición del desvío de precios relativos, supone una amenaza para el balance de objetivos de la política económica. Esto es así en tanto la depreciación de la moneda introduce presiones adicionales sobre el sistema de precios a raíz del encarecimiento de los componentes transables de la canasta. Por este motivo, el aumento del tipo de cambio

fue parcialmente amortiguado por las intervenciones del BCU en el mercado cambiario. En este sentido, la inflación ha sido una de las principales restricciones para habilitar un deslizamiento cambiario más intenso que permita consolidar ganancias significativas en términos de competitividad.

En términos de perspectivas, el contexto internacional relevante para Uruguay en 2016 estará signado por: (i) la consolidación de la transición financiera hacia un mundo de “dólar fuerte”, mayores tasas de interés y condiciones de acceso a financiamiento más restringidas; (ii) un crecimiento global aún débil y heterogéneo y (iii) un escenario regional complejo pautado por un ajuste recesivo en Argentina y por un mayor deterioro en Brasil, en particular porque el escenario político incierto agrega incertidumbre y dificulta tomar las medidas necesarias para corregir el rumbo macroeconómico. En este contexto, la economía uruguaya consolidaría tasas de crecimiento por debajo del 1% durante 2016 y 2017. De este modo, el principal desafío que enfrenta la política económica consiste en lograr un reordenamiento macroeconómico que permita suavizar el impacto de la transición hacia una etapa más moderada del ciclo económico, amortiguando los impactos adicionales de un contexto externo cada vez más adverso.

Cantidad de
estaciones
de servicio

285

Estaciones de
servicio en el país

59%



Participación
en venta de
combustible en
estaciones de
servicio

59%

Facturación anual

1.279 millones
de dólares



Cantidad de convenios
que operaron en el año
2015

177

Cantidad de estaciones
que operaron con
convenios en el año
2015

274

Litros de
combustibles blancos
vendidos en todos los
canales

969.016.128

Total de litros/kilos
vendidos en todos los
canales (comb, lubes
y glp)

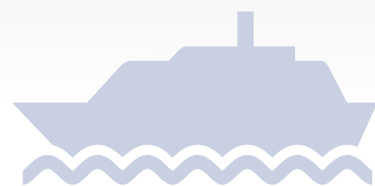
1.020.777.349

Litros de combustibles
en bunker bandera
extranjera

70.194.461

Participación en venta
de combustibles en
bunkers band.extranjera

36%



Participación en
lubricantes marca
ANCAP (sin marinos)

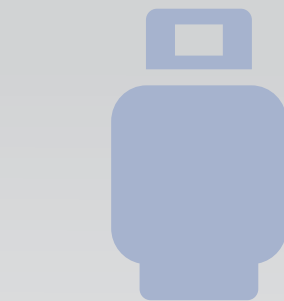
33%

Participación en
lubricantes marca
TEXACO (sin
marinos)

20%

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

8.186.195



Kilos de GLP
vendidos

18.432.328

Cantidad vendida de
garrafas de 13 kilos

1.348.786

Cantidad vendida de
tubos de 45 kilos

19.958

Participación en GLP

19%



Estaciones
certificadas
en Gestión
Ambiental

52

Número de
estaciones
participantes
en programa
ANCAPuntos

235

Porcentaje de
estaciones
adheridas al
programa
ANCAPuntos

82%

Porcentaje de
puntos redimidos de
ANCAPuntos

65%

Cantidad de
tarjetahabientes
del programa
ANCAPuntos

125.000

Operaciones diarias
promedio en
ANCAPuntos

8.265

Canjes
ANCAPuntos
en el año

44.562

Total de
colaboradores

184

Porcentaje de
mujeres en la
empresa

48%

Colaboradores
con educación
secundaria

44%

Colaboradores con
educación terciaria

24%



Cantidad de
Tiendas 360

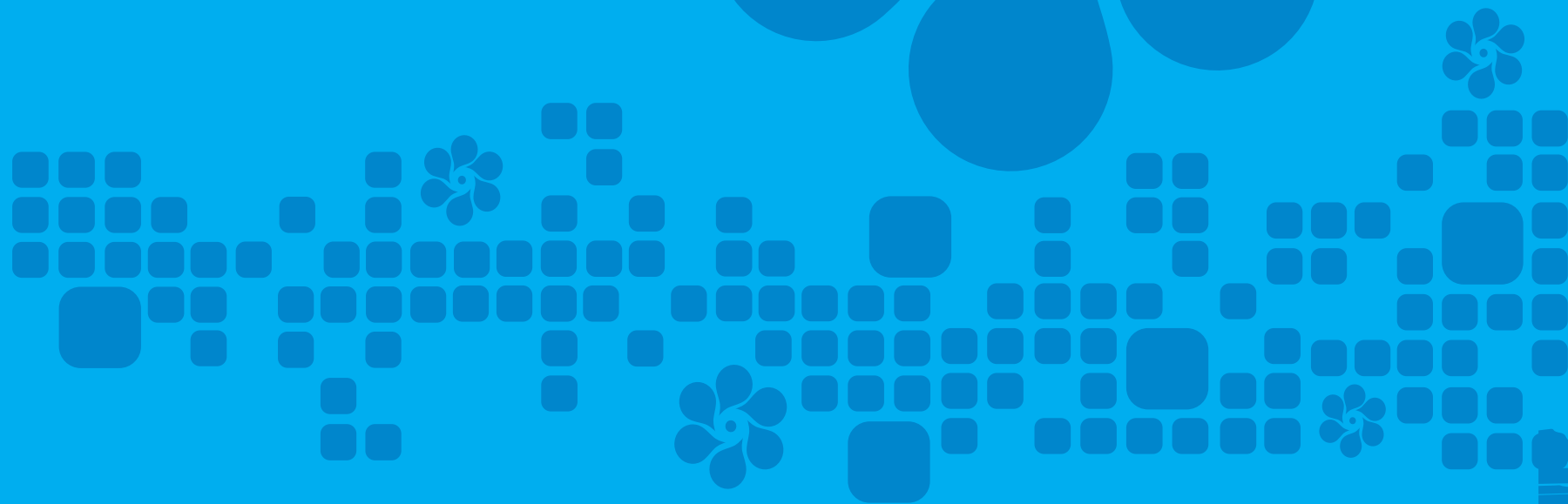
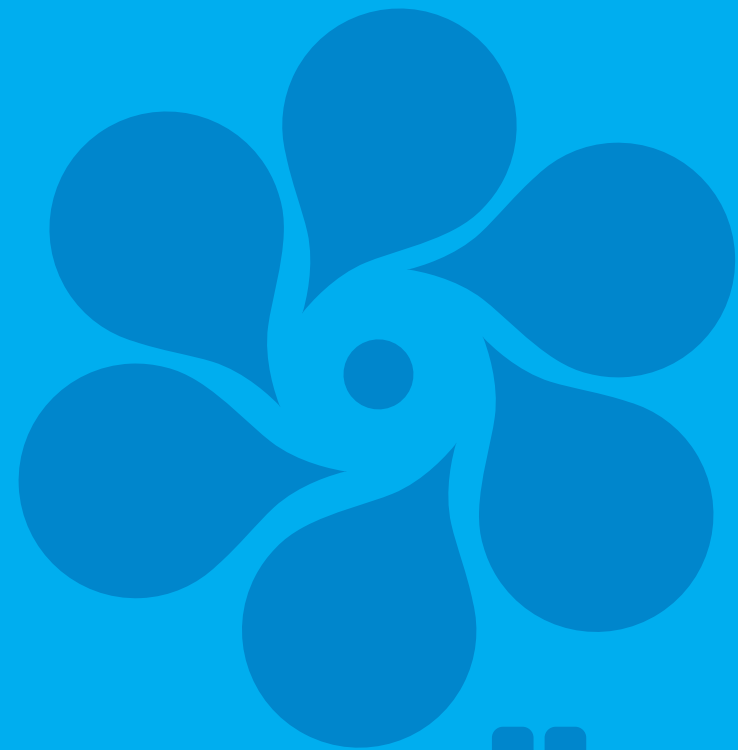
6

Cantidad de tickets
mes diciembre 2015

157.503



Ecosistema DUCSA



“Ya que estás en el baile tenés que bailar”

En el cruce de la Ruta 108 y la ruta 12, en el Departamento de Lavalleja, se ve campo, más campo, alguna vivienda a la distancia, más campo aún y una estación ANCAP.

“Años atrás, antes de su traslado, esta misma estación se encontraba a 3 kilómetros por la Ruta 12. En la actualidad, la vieja estación es mi casa. Perdura aún un cartel de ANCAP puesto con cemento portland”, contó Olga Ruik, concesionaria de la estación.

“La estación comenzó en 1951 y el concesionario era Faustino Mesa. En aquella época el combustible venía en tren hasta la Estación Ortiz, en latas de 20 litros. Después se comenzó a ir a buscar el combustible a Montevideo, en tanques de acero pesado de 200 litros. Se descargaban y luego se vendían a los productores de la zona”.

En aquella época, también existía lo que se llamaba el combustible rural. Había una nafta rural, de color azul violáceo, y también gasoil rural. El productor debía registrarse para recibir ese combustible a menor precio y tenía una libreta donde anotaba lo que cargaba.

Ruik comenzó a trabajar en la estación en el año 1969 y pasó a ser conce-



sionaria en 1988. La electricidad recién llegó en 1985. “A los surtidores de nafta había que darle manija. Y el de gasoil era una palanca”, recordó Ruik. El primer tanque subterráneo de la estación fue uno de nafta de 3.000 litros.

Entregar grandes volúmenes de combustible significaba mucho tiempo y esfuerzo. “Había una empresa que trabajaba la remolacha en la zona. Y venía con un tanque de 2.000 litros a reti-

rar gasoil. Hacíamos turno para despachar bombeando el combustible con la palanca, porque sacaba de a poquito cada vez”.

En 1995, Ruik pidió el traslado de la estación a su ubicación actual. Hubo varias idas y venidas, algunas dudas. “Mesa siempre me decía: hay que irse para ‘la vuelta’. El le llamaba ‘la vuelta’ a esta esquina”. Hoy es el cruce de la Ruta 108 con la Ruta 12.



“Un día me fui hasta ANCAP y me atendieron muy bien y al tiempo me llegó el permiso de traslado. Y ahí empecé un largo camino, porque donde hoy está la estación antes era un bañado. Empezamos con la obra el 2 de enero de 1997 y se necesitaron 1993 viajes de piedra para rellenar”.

Una de las complicaciones que tuvo que resolver fueron las entradas y los pasos de nivel. “Cuando pedí el permiso a Vialidad, me dijeron que esos pasos de nivel tenían que soportar el ingreso de camiones de hasta 40 mil kilos. Recién ahí me di cuenta que estaba en medio de algo grande. Llamé a mi padre y le comenté lo que pasaba. Recuerdo que él me dijo: “Ya que estás en el baile tenés que bailar”. Ruik aceptó el consejo y siguió con la obra.

El 29 de abril de 1998 abrió la nueva estación. “Nuestro primer cliente fue Bentancor, un cliente de toda la vida. Pasó por el lugar, y nos dijo que se iba a cargar a la vieja estación, pero el técnico de ANCAP que estaba calibrando los tanques nos dijo que podíamos despacharle combustible aquí mismo. Lo nombramos padrino de la estación. Sigue viniendo hasta el día de hoy”.

Los primeros tiempos fueron buenos, pero también hubo momentos difíciles. “Uno de los peores fue cuando se



produjo lo de la aftosa. No pasaba nadie por acá. Era un desierto”.

En la actualidad, la estación vende combustibles y lubricantes, y ofrece servicios de minimercado y duchas.

Sus principales clientes son los productores chacreros de la zona y algunas empresas de camiones y transporte. En la estación trabajan cinco personas, incluida Olga Ruik. “Yo hago pista también”.

Reconoce que son muchas las horas de trabajo y sacrificio. “En mi casa pro-

testan mucho, pero es lo que me gusta. Es que ANCAP es ANCAP, es algo nuestro. Hay que querer lo que uno hace, más allá de los altibajos y las disconformidades”.

Una de las primeras cosas que hizo para que el lugar se viera menos desolado, fue plantar casuarinas alrededor de la estación.

Esta pasión por los árboles será su hobby cuando se retire de la estación. “Eso también me gusta mucho”, dijo Olga, con una sonrisa.

Una parada en Trinidad

La capital de Flores, Trinidad, está ubicada en un punto intermedio entre Montevideo y varias ciudades importantes del litoral, como Paysandú y Salto. Es por eso que es una parada habitual para ómnibus, camiones y vehículos.

En el cruce entre la Ruta 3 y Pancho López (fin de la ruta 14) operaba una de las últimas estaciones ex red de Texaco, que aún no había sido remodelada. Era una estación pequeña, con limitada infraestructura, pero seguía siendo una estación importante para la zona.

Gabriel Sobredo, un productor chacrero de la zona, asumió el desafío de convertir esa estación en una empresa moderna y con énfasis en el buen servicio. “El proyecto nace principalmente por una inquietud de la Unión Rural de Flores, que es una cooperativa muy pujante, con iniciativas muy interesantes, que ha crecido mucho y que tiene un caudal de socios muy importante. La diversificación es siempre un tema presente, y en más de una oportunidad se pensó en ingresar en el ramo combustibles”.

Sobredo es un productor pequeño, socio de la Unión Rural de Flores, pero

su vínculo más fuerte es con la industria farmacéutica, por lo que no tenía experiencia previa en el negocio del combustible. “La Unión Rural de Flores me propuso asumir el proyecto de reactivar esa estación. Acepté el desafío no solo porque concluí que era un buen negocio. Lo hice porque es un grupo de gente muy humana, y aunque uno trabaje más, gana en calidad de vida”.

Y en el 2015 decidió demoler la vieja estación y construir una nueva, pero sin cortar los servicios.

Mientras la empresa constructora trabajaba en la nueva estación, y desenterraba los viejos tanques, se acopló una “estación de servicio móvil” con un tanque elevado, y además un tanque de 30 mil litros con un surtidor y con eso se soportó todo el invierno y principalmente la zafra de soja.

A pesar de la precariedad de los servicios y de que Sobredo era un montevideano que hacía muy poco que se había radicado en Flores, los clientes se mantuvieron fieles y continuaron comprando gasoil para sus chacras en la estación.

Ese período de transición fue muy exigente y demandante, pero el resultado final fue una estación ANCAP de primera línea en el interior del país.

Hoy cuenta con dos surtidores de combustible séxtuples y 3 surtidores de alto caudal para camiones, puesto



Gabriel Sobredo

.....
“La Unión Rural de Flores me propuso asumir el proyecto de reactivar esa estación. Acepté el desafío no solo porque concluí que era un buen negocio. Lo hice porque es un grupo de gente muy humana, y aunque uno trabaje más, gana en calidad de vida”.
.....



.....

El período de transición fue muy exigente y demandante, pero el resultado final fue una estación ANCAP de primera línea en el interior del país.

.....



Antigua estación Texaco

de venta de supergás y un minimercado. La pista tiene 3000 m² y el edificio 340 m² con local comercial, servicios para clientes, y áreas de soporte (oficina, depósito, vestuarios y comedor). Se instalaron 5 tanques de doble pared con una capacidad total de almacenaje de hidrocarburos de 150.000 litros. La estación cuenta con un sistema de generación de energía mediante paneles solares fotovoltaicos, con un rendimiento energético anual estimado de

40 MWh. “Fue muy importante el apoyo y el profesionalismo del equipo de Ingeniería de DUCSA para el logro de este proyecto”, señaló Sobredo.

Para los clientes, además de los servicios de combustible, hay amplios baños, y un minimercado, con una buena oferta de comidas preparadas.

La principal clientela de la estación son los chacreros que compran gasoil. Se está trabajando para hacerles conocer los cambios y ofrecerle los me-

jores servicios.

Los otros clientes son los que están de paso. “Para el que sale de Montevideo y viaja por ruta 1 y ruta 3, Trinidad siempre ha sido la parada obligatoria. Está a 180-200 kms y toda la vida existió lo de ‘Paramos 15 minutos en Trinidad’. Nosotros apostamos a dar un muy buen servicio. Hay muchas empresas de camiones y también de turismo, que queremos que sean nuestros clientes”.

Combustible en familia

Desde hace 47 años, la familia Echenique trabaja en el negocio de los combustibles en Mercedes (Soriano), una zona con fuerte influencia de la frontera con Argentina.

Mario Echenique (p) destaca que en los últimos años han habido tres cambios muy importantes en la zona. El primero, una revolución tecnológica en el agro. El segundo es el ingreso de productores argentinos y el tercero es el transporte de madera. “Ha cambiado la forma de trabajo y la forma de relacionarse”.

La familia Echenique está en la zona desde 1969, hace casi 47 años. “Comenzó mi padre con un socio. Unos diez años después mi padre quedó solo. Eran dos estaciones adentro de la ciudad. Luego se hizo el traslado de una de ellas a la ubicación actual, en la Ruta 2 y Prolongación Av. Lavalleja”.

En 1990, luego de la muerte de su padre, Mario Echenique se hizo cargo del negocio familiar. En la actualidad, tienen cuatro estaciones. La más importante es la de Mercedes. Además hay dos estaciones rurales, una en Cololo, a 30 kms de Mercedes por la ruta 14, y la otra en el Paraje Tres Esquinas, entre



Familia Echenique

Cardona y Rosario. La cuarta se encuentra en Palmitas, una localidad a 37 kms., y es la única estación del lugar. Además gestionan dos empresas de transporte vinculadas a la estación, una de transporte de combustibles y la otra de granos y hacienda.

Hoy Mario Echenique está dejando el negocio en manos de sus hijos, Mario, María y Diego. Entre ellos se han distribuido la administración de las estaciones, el manejo de los sistemas, las compras y las tareas de gestión ambiental, entre otras.

.....
“Han habido tres cambios muy importantes en la zona. El primero, una revolución tecnológica en el agro. El segundo es el ingreso de productores argentinos y el tercero es el transporte de madera. “Ha cambiado la forma de trabajo y la forma de relacionarse.”
.....



Tiempos de cambio

“Décadas atrás era muy diferente, se trabajaba distinto. Aunque en cantidad de venta el crecimiento no ha sido impresionante, en aquella época los volúmenes promedio de cada venta eran menores a los de hoy. No existía, por ejemplo, un cliente que nos hiciera una compra única de 10 mil litros. Los productores de la zona eran todos medianos o chicos. Había sólo uno o dos grandes”.

La estación de Mercedes, además de despacho de combustible, brinda servicios de minimercado y lubricentro. Los principales clientes son las empresas de transporte del sector forestal y las empresas agrícolas.

“Lo que ocurre en Argentina, afecta significativamente esta zona. Acá hay muchos productores argentinos, pero muchos no son propietarios de los campos y se pueden ir en cualquier momento”.

Según Echenique “Los tiempos del boom del agro

uruguayo ya pasaron. Hoy se vive otra realidad. Las ventas quizás se mantienen, pero la cadena de pagos se enlenteció”.

En la zona están muy atentos al cambio de gobierno que se produjo en diciembre de 2015 en Argentina. “Seguramente mejoren las condiciones de trabajo para el campo argentino con el nuevo gobierno. Muchos productores se vinieron a Uruguay años atrás, pero estos cambios pueden dar lugar a que muchos de estos productores se vuelvan a su país. Hay mucho dinero que hace mover los negocios en la zona que quizás se vaya para otro lugar”.

Pero, en definitiva, es difícil de predecir. “No sabemos si nos va a pegar para bien o para mal. Estamos en un momento de incertidumbre, en el que nos hacemos mil planteamientos, pero no sabemos lo que nos puede llegar a pasar”.

La Tienda 360 es lo que hace la diferencia



Hay un cruce, en el barrio de Carrasco, con muchos espacios abiertos y canteros, donde llegan varias avenidas y calles. Se conoce como la esquina de Avenida Rivera y Bolivia, porque allí se cruzan esas dos avenidas, ambas muy importantes. Pero en ese punto también convergen otras avenidas, no muy largas, pero si anchas como Blanes Viale, San Marino y Almirante Harwood. Desde hace décadas funciona en esa esquina una estación de servicio. Se encuentra en un lugar algo elevado y se visualiza desde lejos.

“Es una estación 100% barrial”, señaló Mario Esposto, socio de la empresa Zagreb, concesionaria desde el año 2002. “En las estaciones de barrio, casi siempre vienen los mismos clientes. En nuestro caso, el 95% son particulares y el 5% son convenios. Es una estación de contado y tanque lleno. La gran mayoría de las ventas son de Nafta Súper”.

Esposto trabajó durante 18 años en el sector de la publicidad. Aunque es socio de Zagreb desde el 2002, por unos años continuó con sus otras actividades. En el



2009 asumió un papel mucho más activo y desde 2013 está a cargo de la estación a tiempo completo.

Los servicios que ofrecía la estación hasta la reforma realizada en 2014 y 2015, eran los siguientes: un minimercado de 50 m², lubricentro, lavadero, gomería, y tres islas de venta de combustible.

Con el recambio del parque automotriz, el incremento en la duración de los aceites, y las nuevas políticas de garantías de autos cero kilómetro, los servicios en el lubricentro bajaron bastante. “Llegamos a la conclusión de que era

mejor tener 50 m² más de tienda que 50 m² de lubricentro”, explicó Esposto. “A principios de 2012 fui a DUCSA a pedir que yo quería una Tienda 360 para

.....

“En las estaciones de barrio, casi siempre vienen los mismos clientes. En nuestro caso, el 95% son particulares y el 5% son convenios. Es una estación de contado y tanque lleno.”

.....

.....
“La Tienda 360 realmente hace la diferencia. Yo creo que es una manera de atraer clientes. Hicimos esta apuesta porque creemos que es posible que lleguen por la tienda y además compren combustible”.
.....

nuestra estación”.

Para ampliar la zona de tienda fue necesario reusar el espacio, por lo que se tomó la decisión de no continuar con los servicios de lubricentro y de gomería.

El 24 de junio de 2014 se inició una reforma muy ambiciosa y que significó un importante sacrificio. La reforma impactó sobre el edificio y la pista, y durante el tiempo que duraron las obras se brindó un servicio básico y con limitaciones. Se mantuvo el compromiso de ofrecer la mejor atención, de “poner la mejor onda”, de manera tal que los clientes continuaran car-



gando combustible en la estación.

Primero se reabrió la pista en un 100%. Hoy es más cómoda para ingresar y circular, y además tiene más espacio para estacionamiento.

Pero el gran cambio fue la Tienda 360. “El 90% de los autos entra



por Bolivia, y ahora lo primero que ven es la tienda entera”.

El salón de ventas actual ocupa 149 m². Ofrece 3.000 productos diferentes, el doble de los que ofrecía antes. También duplicó la cantidad de heladeras.

“El concepto de las Tiendas 360 es ofrecer, además de los productos que tradicionalmente se venden en las estaciones, un servicio de comidas de calidad y a buen precio. Incluye cafetería, panadería, bocatas, milanesas, pizzas, nuggets, ensaladas, entre otras comidas”.

Según Esposto hoy es muy difícil encontrar verdaderos diferenciales entre una estación y otra. Todas venden el mismo combustible y al mismo precio, y a nivel de minimercados los productos son muy parecidos.

El concepto tradicional es que los clientes llegan a la estación para cargar

combustible y además, en algunos casos, compran algún producto en el minimercado.

Esposito está convencido de que este concepto se puede cambiar: “La Tienda 360 realmente hace la diferencia. Yo creo que es una manera de atraer clientes. Hicimos esta apuesta porque creemos que es posible que lleguen por la tienda y además compren combustible”.

Pero el verdadero diferencial es la comida. “Es la gran diferencia. Porque aunque nuestra oferta es bastante más amplia, la venta de productos en el minimercado se parece mucho en todos lados. A la gente, cuando no tengo mucho tiempo para contarle los cambios en la nueva estación, les hablo del 360

y en particular del servicio de comidas. Les pregunto ¿Probaste nuestras empanadas? ¿Comiste nuestras bocatas? ¿Conocés nuestra promoción?”. Bromeando, agregó: “Y a las mujeres les pregunto si conocen nuestra oferta de ensaladas”.

La nueva estación, con sus servicios renovados, una nueva imagen, y su apuesta a la Tienda 360, está funcionando desde hace pocos meses, pero ya se ha ganado un importante lugar en la zona.

“Quiero destacar el trabajo del área de Ingeniería de DUCSA, y muy especialmente el de la arquitecta que estuvo a cargo de la obra. No fue una obra fácil, hubo que superar muchos contratiempos y su apoyo fue formidable”.



Una vida de servicio

A sus 68 años y con más de 45 de trabajo en el sector vinculado con negocios de derivados de petróleo, Eduardo Fontana confiesa que en sus ratos libres su gran placer es dedicar tiempo a la familia, los deportes y la cocina... especialidad ésta última en la que se reconoce muy detallista y exigente..."disfruto complaciendo a mis invitados afirma"

Fontana es actualmente el Gerente Comercial de DUCSA. Ingresó en el año 2007, y su primera tarea fue ayudar a diseñar el negocio de lubricantes Texaco.

"Cuando Texaco dejó de operar en Uruguay, yo tenía 60 años. Ya me estaba preparando para iniciar otra actividad, un negocio familiar. Me llamaron para que pudiera aportar mi experiencia. No es muy común que una empresa te llame a esa edad. Siempre estaré agradecido a DUCSA".

En los primeros tiempos Fontana ayudó a mantener activa la cartera de lubricantes Chevron-Texaco, principalmente de los consumidores y grandes clientes. Una vez que la unidad quedó en marcha, DUCSA lo designó como representante comercial de un grupo de 40 estaciones de servicio. "Volví a mis inicios, a recorrer las estaciones, con un maletín lleno de proyectos".

Poco después, Fontana fue designado como supervisor de todas las estaciones y de un equipo de ocho representantes comerciales. Luego de dos años, asumió como Gerente Comercial.

"DUCSA es una empresa que enamora, por los desafíos que plantea, por la gente, la conducción y por el accionista", afirma Fontana, y recuerda el día de la

inauguración del nuevo edificio. "a cada uno de nosotros nos recibió y brindó la bienvenida el Director Ejecutivo junto al Gerente General y la Coordinadora de Recursos Humanos...y claro... veníamos a nuestro segundo hogar valorado a partir de la medida del tiempo que aquí transcurre para todos nosotros. Fue muy destacable la manera en que encontramos nuestros nuevos lugares de trabajo".

Otro hito que destaca Fontana fue la colaboración en la elaboración de la nueva misión, visión y valores de DUCSA, nuestra guía de aquí en más.

Fontana ha dedicado su vida laboral al servicio y fomento de las relaciones con los Concesionarios y clientes, donde los negocios transcurren por una calle de doble vía en los que no puede estar ausente la relación interpersonal. Un ejemplo de lo anterior fue la presentación en el 2015 del Programa para el Desarrollo de la Red ANCAP a un grupo de Concesionarios, jornada en la cual "agasajamos a nuestros socios de negocio con un almuerzo preparado y servido por nosotros mismos, están en nuestra casa que es también la de ellos. Los negocios pueden y deben convivir con las relaciones humanas", finalizó.

.....

"DUCSA es una empresa que enamora, por los desafíos que plantea, por la gente, la conducción y por el accionista"

.....

Siempre te atienden bien



“Una de las cosas que más destaco de las estaciones ANCAP que frecuento es la buena atención y el buen servicio”, señaló Enrique Baliño, que utiliza los servicios de ANCAP en varios lugares del país, en especial en Montevideo y en Punta del Este.

“Cargo en varias estaciones, porque viajo mucho al interior, y con mucha frecuencia a Punta del Este. Y en todas el servicio es muy bueno”.

Enrique Baliño fue un alto ejecutivo de IBM. Fue Gerente General de IBM Uruguay, de IBM Cono Sur, y ocupó altos cargos corporativos en Nueva York.

Hoy es el Director Ejecutivo de Xn International, Inc., una compañía con oficinas en Montevideo y Colombia, que trabaja en el desarrollo del liderazgo en las organizaciones.

Su libro “No + Pálidas” ha sido un éxito de ventas en Uruguay, con más de 35.000 ejemplares vendidos. Sus conferencias “Cuatro actitudes para el éxito” y “El factor liderazgo”, han inspirado a muchas personas en Uruguay y en el exterior.

“En toda organización es muy importante el liderazgo. Es un factor clave del éxito. Cuando uno llega a una estación y observa que hay un muy buen servicio, seguramente es porque hay buenos jefes y líderes”.

Baliño generalmente tiene una agenda muy ocupada y reconoce que como cliente es de los que “prefiere un servicio rápido”.

“Quiero llegar a la estación, cargar y luego salir

lo más pronto posible. Valoro mucho que se tenga esa flexibilidad para reconocer a los diferentes tipos de clientes y hacerlo rápido cuando el cliente lo necesita así”.

Uno de los aspectos que destaca es que el pistero “te oriente cuando llegas a la estación y te indique el lugar de despacho más próximo”.

El servicio para Baliño es la clave de diferenciación. “El combustible es el mismo en todos lados. El precio también. Lo que hace la diferencia en las estaciones, es el servicio”.

Siempre lleva consigo su tarjeta Ancapuntos. “Los puntos los uso mucho para pagar peaje”, destacó.

Señaló que entre los aspectos que más valora cuando entra en una estación es el buen mantenimiento e higiene. “Es muy importante que la cartelería esté en buen estado, y que la estación y los pisteros luzcan bien”.

Finalmente señaló: “Para mí el estado de los baños dice mucho sobre cualquier comercio, y en particular sobre una estación. Un baño limpio y bien cuidado habla muy bien del lugar”.

Y volvió a destacar: “Además, por supuesto, insisto una vez más: lo que más destaco de las estaciones es el buen trato y la atención”.

.....

“En toda organización es muy importante el liderazgo. Es un factor clave del éxito. Cuando uno llega a una estación y observa que hay un muy buen servicio, seguramente es porque hay buenos jefes y líderes”.

.....

Alta tecnología y novedosos servicios para las estaciones



ARPEC comenzó a operar en Uruguay en 1992 con el objetivo principal de dar garantía a los productos GILBARCO, fabricante de surtidores de combustible que se comercializan en Uruguay.

“Era una empresa chica, unas 7 u 8 personas”, contó Daniel Perchman, Gerente de ARPEC. “La tarea principal era dar soporte a los surtidores”. Prácticamente desde sus inicios brindó soporte a las estaciones ANCAP y a partir de 2001, con la creación de DUCSA, continuó brindándolo. En la actualidad realiza el mantenimiento a más de 1500 picos de despacho de su red de estaciones.

De ahí en más, ARPEC amplió progresivamente las líneas de productos, la cartera de clientes, y fundamentalmente su oferta de servicios. Además de GILBARCO, representa otras marcas, que cubren casi todos los productos y servicios requeridos en una estación.

Además del mantenimiento de surtidores, entre otros servicios, ARPEC realiza instalaciones de combustibles y sus respectivas obras civiles, pruebas de hermeticidad, controles de calidad de combustible y limpieza de tanques.

Uno de los nichos de mercado que más ha crecido en los últimos años es el de las pruebas de hermeticidad. Estas permiten diagnosticar el estado de las instalaciones de combustible, lo que tiene un importante impacto ambiental, tema sobre el que DUCSA está trabajando con intensidad. Utilizando el sistema USTest, basado en una medición de ultrasonido, pueden detectarse pérdidas de combustible iguales o mayores a 0,374 litros por hora. Durante el 2015, en el caso de DUCSA, se realizaron 74 pruebas de hermeticidad en tanques de las estaciones.

El crecimiento de ARPEC, que hoy ya es una empresa con más de 60 empleados, se debe en gran parte a los requerimientos e innovaciones que DUCSA ha ido introduciendo en la red de estaciones, y que exigían la importación y soporte de nuevas tecnologías y servicios. “DUCSA ha invertido en la renovación de los surtidores, instalando las tecnologías más modernas”, afirmó Perchman.

Una de las actividades que destacó en el 2015 fue la visita de ingenieros de DUCSA a la fábrica GILBARCO, en Greensboro (Carolina del Norte, EE.UU) y a la Petroleum Equipment Institute Convention (PEI), en Las Vegas (Nevada, EE.UU). Estas visitas les permitieron conocer las exigentes pruebas a las que son sometidos los surtidores antes de su salida de fábrica, e informarse de las últimas novedades tecnológicas en el sector petrolero.

Perchman destacó algunas tecnologías de futuro que están marcando tendencia. Una de ellas son los sistemas de lavado de autos que reutilizan el agua.

Otra tendencia, es la modernización de los sistemas de calibración de los tanques subterráneos. “Es como poner el reloj en hora”, afirmó Perchman. Esta nueva tendencia va de la mano de la telemedición, que permite saber en el momento, en una computadora o en un teléfono celular, cuánto combustible hay en los tanques. Además emite una alerta ante cualquier fuga de combustible que se haya producido.



Un nuevo uso para lo que ya no utilizas

DUCSA trabaja junto a las Estaciones de Servicio ANCAP Certificadas en Gestión Ambiental por el cuidado del medioambiente y su vínculo con la comunidad. Una de las actividades más destacadas del año fue el Concurso Infantil Re-Imagina.

Responsables y comprometidos con una política ambiental que contribuya con dejar un mejor legado para las próximas generaciones, tanto DUCSA como las Estaciones ANCAP Certificadas en Gestión Ambiental desarrollan desde hace años un ECO concurso in-

Jornada de entrega de premios Concurso Re-Imagina

fantil. Dicho concurso busca trabajar con la comunidad y sus generaciones más jóvenes concientizando sobre la importancia del cuidado del entorno.

En 2015 el concurso denominado "RE IMAGINA" promovió la reutilización de materiales en desuso. Se invitó a niños entre 5 y 12 años a crear objetos útiles a partir de materiales que de otra manera habrían sido desechados. El objetivo es producir menos residuos y gastar la menor cantidad posible de recursos en crear otros nuevos". Para participar los niños debían presentar sus obras en las estaciones ANCAP certificadas en gestión ambiental.

Uno de los objetivos del concurso fue que los niños de una manera creativa y divertida aprendan a cuidar el

medio ambiente. A su vez, las estaciones jugaron un papel muy importante, porque fueron las encargadas de la preselección de las obras. Cada una debía escoger tres obras, que luego participarían de una exhibición y un sorteo. Participaron en el concurso más de 480 niños de todo el país. El 7 de noviembre de 2015 se realizó la exhibición de obras y el sorteo de los premios. En esa jornada, los niños participaron de talleres didácticos, disfrutaron de juegos inflables y actividades al aire libre. Al final realizaron un paseo por lugares emblemáticos de Montevideo.

Año a año la iniciativa es desarrollada por DUCSA y las Estaciones Certificadas en Gestión Ambiental de acuerdo a la norma ISO 14001:2004. Una estación ANCAP Certificada clasifica y busca nuevas alternativas para gestionar adecuadamente los residuos que se generan de las distintas actividades de la estación. Además, administra eficientemente el consumo de agua y energía de las instalaciones. Por otra parte los clientes de las estaciones tienen a su disposición diferentes recipientes donde se separan plásticos, papel y orgánicos para contribuir con el cuidado del medio ambiente. También se capacita al personal con respecto al cuidado del entorno natural trabajando junto a la comunidad.





Nuestra gente

El clima lo construimos todos



Encuesta de Clima laboral on line, con más del 70% de participación.



DUCSA APRENDE Desarrollo e implementación del Programa Vivir la Estación.



Jornadas de sensibilización y concientización en seguridad vial.

El área es responsable de la gestión de los procesos de Recursos Humanos, lo que incluye reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, desarrollo y beneficios. También está a cargo de la comunicación interna.

En el 2015, RRHH participó de varios proyectos, entre los que se destacan, Vivir la estación y el Programa de Desarrollo de la Red. El objetivo de Vivir la estación es que los colaboradores de DUCSA conozcan de manera directa lo que se vive en una estación de servicio. El abordaje se realizó desde una perspectiva teórica, compartiendo lo que implica la gestión operativa, administrativa y de personas así como la vivencia práctica, donde los colaboradores compartieron las actividades de la pista (despacho, control de combustibles, descargas). Esta actividad se realizó en las estaciones de Trouville y Aeropuerto, negocios gestionados directamente por DUCSA. Desde RRHH se colaboró en el diseño e implementación, logrando que más de 140 colaboradores participaran del programa, evaluándolo de manera muy positiva.

Recursos Humanos y Marketing trabajan juntos las iniciativas de RSE. Este año se definió orientar las acciones hacia la sensibilización y concientización en seguridad vial.

Hacia el público interno de DUCSA se realizaron jornadas en todas las oficinas, con actividades lúdicas sobre tiempo de reacción y efectos del alcohol al conducir. Para los proveedores, se realizó una charla dirigida a transportistas de combustibles donde se abor-



Equipo Recursos Humanos

dó la temática elegida por ellos, sobre la convivencia en el tránsito.

Cada dos años se realiza una encuesta de clima interno, anónima y voluntaria. Para activarla, en esta oportunidad, se ambientaron las oficinas con mensajes que transmitían "Sonreí, el clima lo hacemos todos". Se alcanzó una participación, superior al 70 %, un incremento de más de 14% sobre la realizada en 2014. Se destaca, como indicador, la alta satisfacción por pertenecer a la empresa.

Para el 2016 está planificada la segunda edición del programa Vivir la estación, tomando los comentarios y sugerencias de los colaboradores. En esta edición se abordarán otros aspectos de la gestión de una estación de servicio.

Además, se apoyará el despliegue del Programa de Desarrollo de la Red y se trabajará en la planificación de acciones alineadas con los resultados de la encuesta.

“Estamos para ayudar, no para enseñar”



**Fuerte compromiso
con el Programa de
Desarrollo de la Red.**



**Las estaciones
ANCAP
comercializan el
59% del combustible
del mercado.**



**Se venden 450
millones de litros de
nafta y 490 millones
de gasoil por año.**

El negocio de Estaciones de Servicio es el más importante en volumen y facturación de DUCSA. Es el negocio que dio origen a la empresa, cuyo nombre es Distribuidora Uruguaya de Combustibles S.A.

Estaciones ANCAP tiene una red de 285 puntos de venta en todo el país, que cubren las principales ciudades, pero también lugares remotos.

A través de las estaciones ANCAP se venden 450 millones de litros de nafta por año, y 490 millones de litros de gasoil, lo que representa una participación del 59% del mercado. El diferencial de las estaciones ANCAP básicamente se explica en la gran calidad de los servicios y su atención al cliente.

La unidad de Estaciones de Servicio ANCAP está formada por un equipo de representantes comerciales, que cubren 8 zonas diferentes, y que trabajan de forma muy cercana con el socio de negocios.

En el 2015, uno de los proyectos más importantes fue la creación y las pruebas piloto del Programa de Desarrollo de la Red, construido en conjunto con los clientes, socios de negocios y colaboradores de distintos sectores de



Equipo Estaciones de Servicio

DUCSA. No es un programa de capacitación, sino de entrenamiento en buenas prácticas. DUCSA participa con la actitud de que “estamos para ayudar, no para enseñar”.

Otro de los desafíos en los que se está trabajando es en disminuir el tiempo de permanencia de un cliente en la estación. Todo lo que sigue luego de la carga de combustible, el cliente lo vive como una pérdida de tiempo. El tiempo más crítico, es después del despacho, que se explica principalmente por el aumento del uso de tarjetas de crédito y débito. Se está trabajando en agilizar los medios de pago, con el fin de bajar el tiempo y mejorar la atención al cliente. Además beneficia a la estación, porque puede atender más clientes y bajar costos operativos. El espacio

físico generalmente es una restricción en las estaciones. Una de las vías para mejorar la productividad de la estación es atender más rápido.

Durante 2015 la unidad colaboró con varias remodelaciones y recambio de instalaciones. Muchas de estas decisiones se tomaron utilizando la matriz de riesgo. Es una herramienta desarrollada en el 2014 por un equipo multidisciplinario y que le permite a DUCSA tomar decisiones basadas en un principio de cuidado con el medio ambiente, trabajando con instalaciones seguras y evitando de esta forma incidentes ambientales. A modo de ejemplo, para el 2016 está previsto renovar las instalaciones subterráneas de unas 20 estaciones, lo que representa un 7% de la red.

Salto en calidad



Salto tecnológico: utilización de aceites básicos del grupo II.



Incorporación de AdBlue, para motorizaciones Euro 5.



Visitas de los clientes a la planta y el laboratorio.

La unidad es la responsable de la comercialización de Lubricantes ANCAP.

En el año 2015, se introdujo un cambio tecnológico muy importante en la línea de lubricantes ANCAP, con el inicio de la fabricación en base a aceites de grupo II, refinados e hidrogenados, lo que significa un salto cualitativo.

Durante 2015 se trabajó en la difusión de este cambio. Con esta innovación, lubricantes ANCAP se ubica en el mercado con un nivel superior de calidad de sus lubricantes.



Lubricantes ANCAP profundizó acuerdos con Toyota-Suzuki, Fiat, camiones Iveco, maquinaria agrícola New Holland, y vehículos Chana. Se incrementó la capacitación y las charlas técnicas a clientes y canales de venta, y se renovó la cartelera en los puestos de venta.

Una actividad que dio muy buenos resultados fue la invitación a clientes, referentes y canales de venta a visitar la planta y el laboratorio de ANCAP, con el fin de que visualizaran y comprobaran la alta calidad de los procesos de fabricación y los controles realizados por el laboratorio, uno de los mejores equipados en el país para realizar análisis de lubricantes.

Lubricantes ANCAP también incorporó AdBlue, la marca registrada de la Asociación de Fabricantes Automotrices de Alemania, para la formulación de Urea para los motores diésel de camiones, ómnibus y maquinaria que cumplen con la norma Euro 5 en lo referente a emisiones. Es un producto a futuro, que aplica para motores con tecnología SCR (catalizador de reducción selectiva).

En el año 2016 se esperan muchos desafíos, porque se están produciendo cambios en varios sectores productivos, que van a cambiar la dinámica del mercado.



Equipo Lubricantes ANCAP

Adaptándose a los cambios

+
Se incrementó en más de 10 veces la venta de aceites para industria termoplástica.



Equipo Lubricantes CHEVRON - TEXACO

La unidad comercializa en plaza los lubricantes CHEVRON-TEXACO, aceites importados de primera calidad.

Algunas de las principales acciones de CHEVRON-TEXACO realizadas en el año fueron la participación en Expoactiva, la Feria de PROLESA y la sponsorización de la Mercedes Super Premium Race (categoría monomarca de carreras de pista). Por otra parte también se destaca la continuidad de los acuerdos de marca con Grupo CIR (Representante en Uruguay de camiones y ómnibus Volvo) y con Autolider (Representante de Mercedes Benz). Asimismo se estableció un acuerdo con el Club del Lago Golf que incluyó la sponsorización del Circuito PGA que por primera vez estuvo presente en Uruguay.

En los logros de 2015 se destaca especialmente el incremento de la venta de aceite de proceso para la industria termoplástica, que se multiplicó en forma significativa. En 2014 se vendieron 175.000 litros, y en el 2015, 1.800.000 litros.

CHEVRON-TEXACO además inauguró un nuevo sitio web (www.lubricantestexaco.com.uy). La nueva web incluye una Guía de Lubri-

cación, con recomendaciones para diferentes marcas y modelos de autos, camiones y buses. Además cuenta con secciones en las que se describen todos los productos que se comercializan agrupados por categoría, los puntos de venta en todo el país, preguntas frecuentes sobre servicio técnico, y noticias. Respecto a las redes sociales, se mantiene el contacto activo en la página de facebook con más de 12 mil fans.

El año 2016, trae muchos desafíos, la situación internacional de valorización y demanda de la producción agrícola y lácteos están produciendo cambios que van a repercutir en el mercado. El prestigio y la amplitud de la línea de productos de la marca CHEVRON-TEXACO, sumado al soporte y respaldo de DUCSA, serán decisivos para tener un desempeño destacado en la preferencia del consumidor que necesita confianza para una mayor durabilidad y rendimiento de su maquinaria.



Nuevo sitio web
www.lubricantestexaco.com.uy

Mejores premios y más beneficios



125.000
clientes usan tarjeta
ANCAPuntos.



Exitosa campaña:
sorteo de una Jeep
Cherokee y 60
premios de nafta
gratis por un año.



Aumento del canje
de puntos por
premios.



Nuevos beneficios:
300 megas de datos
de Antel.

ANCAPuntos es el programa de fidelización de las estaciones ANCAP. Con todas las compras que los clientes realicen en combustibles y lubricantes así como en productos del propio catálogo del programa, acumulan puntos con los que acceden a productos y beneficios exclusivos.

En la actualidad hay 125.000 tarjeta-habientes activos y se producen 8.265 transacciones por día, a un promedio de 1 cada 10 segundos. ANCAPuntos cuenta con un catálogo de más de 250 productos, que se renueva cuatro veces al año. Además de los productos, hay otros be-

neficios, como el canje de entradas para espectáculos y canjes mediante mensajes de SMS de estacionamiento tarifado, pasadas de telepeaje, minutos de telefonía móvil y SMS de Antel y canje de paquetes de datos de 300 Mb de Antel.

Uno de los indicadores más importantes del éxito de este tipo de programas es la cantidad de puntos canjeados en relación a los generados. El canje es lo que le da atractivo al programa.

Cuando un cliente canjea sus puntos y recibe un beneficio, toma sentido haber sacado la tarjeta y así se completa el ciclo. Los resultados comparados muestran que este indicador subió del 63,5% (2014) al 64,5% (2015). Otro indicador del éxito del programa es la encuesta realizada entre 500 consumidores finales de auto o moto.

Un 74% señaló que conoce el programa y lo recomienda. Una de las actividades más destacadas del año fue la campaña realizada entre marzo y abril de 2015, en la que se sorteó nafta gratis por un año para 60 ganadores y una camioneta Jeep Cherokee.

A nivel operativo, se introdujeron mejoras en la emisión y distribución de las tarjetas, lo que permitió bajar costos y optimizar el tiempo de entrega. Para el año 2016 está programado difundir más las utilidades del programa y ofrecer nuevas opciones para el canje de puntos. Además se trabajará en una nueva página web, con mayor interactividad y un mayor acceso a los canjes para los clientes.

Equipo ANCAPuntos



Un año intenso



**Ampliación de
Tienda 360 en
Aeropuerto**



**Implementación de
e-factura**



**Ventas promedio
mes de combustible
en la estación
de aeropuerto:
700.000 litros**

DUCSA opera dos estaciones propias, una frente al Aeropuerto Internacional de Carrasco y otra en Trouville, Rambla República del Perú y Solano Antuña. En ambas se brindan servicios de lavadero, lubricentro, estacionamiento y cuentan con una Tienda 360.

El 2015 fue un año muy intenso para ambas estaciones. La Estación cercana al Aeropuerto realizó una reforma de su Tienda ampliando el sector de comidas lo cual era necesario dada la demanda del mercado y así poder brindar mayor comodidad a sus clientes y colaboradores.



Estación Aeropuerto

Buscando siempre la mejora de los servicios y la experiencia de los clientes se apuntó a que la obra no alterara la operatividad de la tienda. La planificación fue un éxito y las ventas fueron afectadas mínimamente. En lo referente a combustibles, la estación en Aeropuerto alcanzó este año los 700.000 litros promedio mes, una cifra que avala la decisión tomada un año atrás de ampliar la pista con una nueva isla.

En la estación de Trouville, se destacó la firma de un acuerdo con Ajax, para la puesta en funcionamiento de un service oficial de dicha marca. Como parte del acuerdo se incluye un lavado para cada vehículo, lo que llevó a la incorporación de una nueva máquina a vapor. El lavado a vapor no moja y por lo tanto, tampoco requiere secado, lo que optimiza el tiempo de lavado llevándolo a 20 minutos y hace posible que el mismo se pueda realizar en espacios reducidos. De esta forma, no solo se cumplió con el acuerdo sino que también se optimizó la capacidad del área de lavadero.

En ambas estaciones también se trabajó en el proyecto de facturación electrónica, que además de facilitar la tarea, es requerido por la Dirección General Impositiva.

La implementación de este nuevo proyecto no será percibido por el cliente más allá de recibir una e-factura, docu-



Equipo Estaciones Propias

mento físicamente similar a un ticket, en lugar de una factura tradicional al momento de la transacción.

Por el contrario, la operativa para quienes trabajan en la pista cambia totalmente al dejar de realizar la factura impresa para pasar a registrar la transacción luego de cada despacho y la misma ser enviada a la DGI en el momento. Actualmente, no solamente la pistas de ambas estaciones se encuentran en régimen de facturación electrónica sino también, sus tiendas incluyendo la operativa en el COD (Centro de Operaciones DUCSA).

Estas estaciones gestionadas por DUCSA fueron además las locaciones elegidas para desarrollar las prácticas del programa "Vivir la Estación" que permite a los colaboradores de la empresa conocer de cerca la operativa diaria de las estaciones acercándolos a la realidad de los socios de negocios.

Gas Licuado
de Petróleo (GLP)

+
Ampliación de
la capacidad de
almacenamiento.

▮
Recuperación del
mercado durante el
2015.

🏠
Nuevas plantas en
Mercedes y Rivera.

El número de Supergas ANCAP

La unidad de negocios de GLP (gas licuado de petróleo) está a cargo de la distribución y comercialización de Supergas ANCAP en todo el territorio nacional. DUCSA es una de las cuatro distribuidoras minoristas en garrafas de 13 y 45 kg.

La distribución se realiza por medio de una cadena de 200 agentes y subagentes. Entre estos hay puestos especializados en GLP y estaciones de servicio que son concesionarios de DUCSA. La diferencia entre agentes y subagentes refiere a la relación con DUCSA, pero para el cliente final son indistintos.

El mercado de GLP básicamente sirve a clientes para uso en cocinas o para calefacción. Por lo tanto, es un mercado con zafra, particularmente durante los meses de frío, donde la venta se incrementa entre 3 y 4 veces si se lo compara con un día fuera de la temporada invernal.

El año 2015 fue un año de trabajo muy intenso con el fin de recuperar la participación de mercado, lo que finalmente se logró. Al inicio del año, en Carnaval, se realizó una campaña de recordación de marca en el Teatro de Verano, en particular del teléfono 1345, “el número del Supergas ANCAP”, con el que el



cliente final puede pedir el envío de garrafas a domicilio.

Además se mejoró la logística intermedia y se amplió la capacidad de almacenamiento para ofrecer un mejor servicio a la población, lo que permite incrementar los stocks y así la disponibilidad del producto. Se realizaron plantas nuevas en Mercedes y Rivera y se iniciaron las obras de ampliación de 3 plantas más. Asimismo, se continuó con la adaptación de la red a la normativa del ente regulador (Ursea).

Para el 2016 se proyecta lograr una mayor rentabilidad y una mejora del servicio. El objetivo es llegar más rápido al cliente y con mayor seguridad.

Dentro de los proyectos para el 2016 se encuentra el desarrollo de una aplicación móvil para solicitar garrafas a domicilio por medio del teléfono celular.

La unidad de GLP está muy cerca del cliente, por lo que el foco de DUCSA durante el 2016 en profundizar la cultura cliente céntrica fue una iniciativa muy bienvenida.



Equipo GLP

Mar picado



Mejora de la rentabilidad.



Aplicación de la normativa O.S.R.O. en protección medioambiental.



Incremento de la confianza al haber enfrentado la adversidad.

La unidad de negocios Bunkers tiene como objetivo la comercialización de combustibles marinos ANCAP en el Río de la Plata. Es un negocio con clientes principalmente internacionales y con competencia regional a través de grandes empresas como las grandes petroleras, y los intermediarios o traders de primer porte.

DUCSA ingresó en el mercado de bunkers en el año 2008. Es un mercado muy importante porque el 90% del transporte internacional es por barco y el 50% del costo del flete de un barco es el combustible.

Es un sector con una dinámica di-

ferente al de la venta de combustibles a vehículos. Una de las principales diferencias a nivel operativo es que implica la comercialización de grandes volúmenes. Por ejemplo, un barco de pesca que tiene programada una salida de 40 días, compra aproximadamente 400.000 litros, que es similar a lo que venden muchas estaciones de combustible en un mes. La operación de bunkers atrae a buques que atracan para cargar combustible, pero además se aprovisionan en otros rubros, lo que indirectamente genera beneficios para otros sectores del comercio y la producción nacional.

El año 2015 estuvo marcado por un cambio en los jugadores del mercado. Esto exigió que el equipo de la Unidad Bunkers de DUCSA concentrara sus esfuerzos en rearmar la operativa para poder continuar atendiendo a un importante número de clientes.

Se sumaron otros factores adversos, como la falta de disponibilidad de producto, así como los efectos colaterales provocados por la sequía en el litoral. La baja del nivel del Río Uruguay afectó la navegación y dificultó el abastecimiento en la zona del Litoral Norte.

También se trabajó intensamente en la puesta en práctica de las normativas O.S.R.O. (Oil Spill Response Organization). DUCSA comenzó a exigir a sus



Equipo Bunkers

transportistas la aplicación de las normativas O.S.R.O. relacionadas con el cuidado del medio ambiente.

Al terminar el año 2015 se logró reconstruir la operativa y asegurar un buen nivel de servicios. Se mantuvo la participación de mercado y se mejoró la rentabilidad. Además se logró formar un equipo altamente profesional y con habilidades complementarias.



Más control y menos riesgo

 160 cuentas corporativas.

 Implementación de D-Control Plus, sistema de control con aro y GPS.

 Mejor monitoreo de las cuentas y del riesgo.

 Inicio de la fase piloto del emisor de órdenes electrónicas para clientes corporativos.



La unidad de Negocios Especiales maneja una cartera de 160 clientes corporativos. Actúa como nexo entre el cliente y la estación, que es la que suministra los combustibles y los lubricantes al cliente final.

Entre los clientes hay empresas de transporte de madera, agro, construcción vial, transporte colectivo, camiones y ambulancias, entre otros.

La unidad atiende clientes con necesidades de combustible a lo largo y ancho del país, gestionando diversas modalidades de pago; dentro de las que se incluyen la financiación y las cuentas prepago.

Aproximadamente el 24% del gasoil vendido por DUCSA es a través de convenios.

Durante el año 2015 se trabajó intensamente en la mejora de los procesos de control y seguimiento de las líneas de crédito. Para el logro de este objetivo fue muy importante la puesta en marcha del “Sincronizador de Créditos”, que permite en tiempo real mantener actualizado el disponible de crédito por cliente. La línea de crédito es otorgada en base a las necesidades de cada cliente y luego de un análisis riguroso de la empresa, se determina el conjunto de herramientas necesarias para garantizar la operativa.

En el año también se trabajó en la mejora de los sistemas de control de los propios clientes. El sistema D-Control Plus le permite al cliente controlar en que vehículo y en que estación se cargó el combustible, además de contar con información de seguimiento satelital y de rendimiento de su flota, lo que ha sido muy bien aceptado por estos, que han visto en esta

herramienta una solución para un mejor control. Muchos clientes han migrado del sistema de tarjetas a D-Control Plus y además se han incorporado nuevos clientes que han descubierto en esta herramienta prestaciones inigualables.

Cada vehículo tiene un aro inteligente en la boca del tanque de combustible y en las estaciones hay surtidores inteligentes que al apoyar el pico sobre el aro, se comunican entre sí y con el sistema de DUCSA. Si el cliente tiene crédito, se abre el surtidor y se registra el consumo. Si no es así, no se abre.

Otra iniciativa del 2015 es el emisor de órdenes electrónicas. A través del uso de estas herramienta el cliente completa los datos requeridos vía un monitor web, la orden viaja a la estación en forma electrónica, y al llegar, el cliente hace uso de la misma debitándose estos consumos de los disponibles de su crédito y acreditando simultáneamente los consumos a la estación correspondiente.



Equipo Negocios Especiales

Hacia cada punto del Uruguay



La Unidad de Logística está a cargo de la facturación y entrega de combustibles y lubricantes a las estaciones de servicio y a clientes particulares, así como de gas licuado de petróleo a los agentes.

Además la unidad es responsable de la gestión de stocks de lubricantes y productos ANCAPuntos en su depósito ubicado en la Refinería La Teja, y en el nuevo depósito de ANCAPuntos ubicado en la calle Panamá y Rondeau.

Asimismo la unidad está a cargo del control de las distintas flotas, cuyos camiones pertenecen a distintas empresas profesionales de carga. En el 2015 se implementaron los nuevos contratos con las empresas transportistas de lubricantes elegidas en 2014, lo que implicó mejoras logísticas en la distribución, como por ejemplo, la zonificación de Montevideo y la implementación del servicio exprés.

Una innovación tecnológica importante fue la implementación, junto a la unidad TI, de una funcionalidad en la extranet, que les permite a las estaciones de servicio visualizar la ubicación del camión que le estará entregando el combustible.



Equipo Logística



También se destaca la implementación de mejoras en los procesos relacionados a la facturación móvil en la distribución de garrafas de supergas a nuestros agentes, lo que simplificó la operativa y permitió la optimización de recursos humanos.

Una de las actividades destacadas en el 2015 fue la realización de una jornada de capacitación a los choferes de la flota de combustibles, que contó con la participación de un grupo importante de choferes. El primer tema que se trabajó fue "Procedimiento de Contingencia en caso de derrames de combustibles", fa-

cilitado por profesionales de DUCSA en medio ambiente y logística. El segundo tema fue "Convivencia en el Tránsito", a cargo de CEPA, empresa especializada en el entrenamiento de los conductores de las flotas de vehículos. La jornada fue muy bien evaluada y se prevé continuar en el año 2016.

En el 2015, la unidad de Logística continuó trabajando en la mejora de los procesos internos, y en la coordinación con otras áreas de DUCSA que participan en los procesos logísticos, con el fin de ser más eficientes y lograr un mejor servicio al cliente.



Equipo Depósito Lubricantes



Equipo Depósito 360

Eficiencia en el gasto y seguimiento satelital



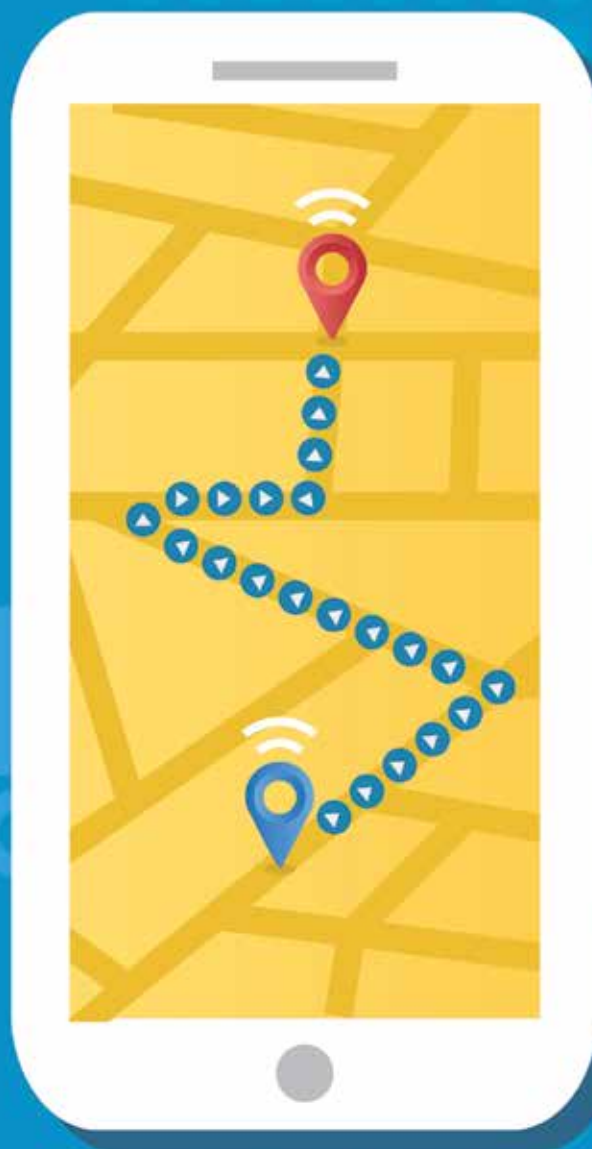
Puesta en funcionamiento del emisor de órdenes



120 estaciones y 16.000 vehículos con SISCONVE



12.000 vehículos con seguimiento satelital



Los ejes centrales de la Unidad de Negocio DBS son el Proyecto de actualización e Innovación Tecnológica del Sistema de Gestión de Flotas (Sistema de Control Vehicular: SISCONVE) y la tecnología aplicada al punto de venta que permita mejorar controles y operación en las estaciones de servicio.

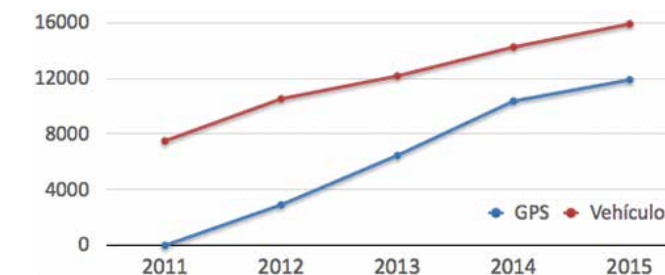
Entre los principales logros del Proyecto se destacan:

- La migración masiva del equipamiento instalado en más de 5.000 vehículos y la importante ampliación de las flotas fidelizadas.
- La migración del equipamiento instalado en 61 estaciones de servicio y la incorporación de nuevas estaciones al sistema llegando a 120.
- Migración y ampliación de hardware en instalaciones de clientes y camiones cisterna.
- La implementación de una red de comunicaciones privada, robusta y segura.
- El desarrollo a medida de aplicaciones para que los clientes accedan a la información generada por el Sistema.
- Los importantes desafíos planteados inicialmente se han alcanzado y el crecimiento lo demuestra.

En estos años las flotas fidelizadas de vehículos públicos y privados han evolucionado constantemente alcanzando aproximadamente 16.000 unidades con dispositivo de control de combustible y 12.000 con seguimiento satelital.

El Sistema registra el ingreso del combustible al tanque del vehículo y genera información de posición y recorridos de vehículos, eventos de encendido, apagado y velocidad, entre otros. Estas herramientas junto a otras funcionalidades son utilizadas para el seguimiento de rendimiento de consumo de combustible y control de uso de los vehículos.

La cobertura a nivel nacional de estaciones de servicio también continúa incrementándose, este año se alcanzaron las 120 estaciones con Sistema en las principales ciudades y rutas nacionales.



El Sistema de Control de Combustible implementado actualmente es una base tecnológica que permite incorporar nuevas prestaciones que apalanquen los cambios y mejoras en la gestión del negocio de las Estaciones de Servicio.

Durante el 2015 se trabajó intensamente la actualización masiva del Sistema Emisor de Ordenes, una herramienta que permite a los clientes corporativos emitir vía portal web, una orden electrónica nominada a una unidad de flota y asignada a una estación de servicio predeterminada.

DBS inició la implantación del Sistema en las estaciones de servicio, capacitando en el uso e interviniendo en el servicio técnico que permita darle continuidad al funcionamiento del mismo.



Equipo Gestión de Flotas

Orden y Confianza



Más de 55.000 comprobantes y 85.000 medios de pago procesados.



Participó en el proyecto Emisor de Órdenes Electrónicas.

El ingreso de todos los medios de pago que llegan a la empresa se realiza a través de la Unidad de Recaudaciones. Esto incluye los de combustibles, lubricantes, gas licuado de petróleo (GLP) y ANCAPuntos.

Se realiza el control y seguimiento de las cuentas corrientes, de estaciones de servicio, de clientes corporativos, de clientes particulares (bunkers, GLP, distribuidores, industrias), y la facturación y envío de documentación a clientes corporativos.

En la unidad trabajan seis cajeros, tres personas que ingresan distintos medios de pago, un analista de créditos y un cobrador. La unidad procesa todos los medios de pago incluidos aquellos emitidos por los clientes corporativos, lo que da lugar a un volumen muy alto de documentos. A modo de ejemplo, desde enero a noviembre de 2015, se llevaban procesados más de 55.000 comprobantes de pago (cheques, depósitos bancarios, certificados de iva). Y en medios de pago (órdenes de convenio, cartas BROU-VISA, autorizaciones de entrega), más de 85.000.

Uno de los indicadores clave de la unidad es el saldo de vencidos, que



Equipo Recaudaciones

mide la morosidad. En el año móvil octubre 2014 a setiembre de 2015, este indicador bajó un 2%.

Cada cajero tiene cuentas corrientes asignadas que sigue muy de cerca. El analista de cuentas corrientes gestiona las cuentas que por su perfil, volumen y/o garantías requieren de un trabajo mas técnico y exhaustivo. Tiene a su cargo las cuentas de clientes corporativos, bunkers y particulares.

Uno de los proyectos en los que participó la unidad en el 2015 y está ya en producción es el Emisor de Órdenes Electrónicas de Convenios.

Este proyecto tiene un impacto positivo de gran significación para DUCSA, ya que reduce la cantidad de órdenes que deben ingresarse manualmente, lo que mejora los tiempos de procesamiento y la calidad del trabajo realizado.

La orden es generada por el concentrador que asigna la misma a una estación.

Cuando el cliente llega a la estación, las órdenes se encuentran disponibles en los terminales de la estación (POS) y son procesadas en el momento del despacho del combustible.

Al procesar las órdenes estas viajan en forma electrónica a DUCSA quien las contabiliza. El emisor ya está en producción y se está trabajando con un grupo de grandes empresas, como Saman o UPM.

La unidad también participa del Programa Medios de pago dentro del cual el emisor de órdenes es una opción de herramienta para la automatización del proceso de Vales de Combustible, Cartas BROU-VISA, y Autorizaciones de Entrega.

¿En qué podemos ayudarle?



Más de
800 mil llamadas
por año



Entre 300 y 500
mails por día

El Centro de Atención al Cliente (CAC) de DUCSA es el centro que recibe y emite la mayoría de las comunicaciones de la empresa. Lo hace los 7 días de la semana y las 24 horas del día.

Las vías de comunicación son llamadas telefónicas, e-mail, fax, sms, paginas web de DUCSA y la Extranet.

Es un área que emplea a 25 personas, incluyendo la recepción y un analista. Gestiona mas de 800 mil llamadas por año, de las cuáles 700 mil son entrantes. Además recibe entre 300 y 500 mensajes de correo electrónicos por día.

El año 2015 fue un año de cambios, renovación y mejora de la atención.

La unidad participó en muchos de los proyectos de las diferentes áreas de DUCSA, porque de una manera directa o indirecta involucran al CAC.

Una de las áreas que requiere más atención de parte del CAC, es la venta de supergás a través del 1345, que acumula dos tercios de las llamadas recibidas. Se trabaja con un equipo estable que es reforzado entre marzo y setiembre con la incorporación de aproximadamente 20 personas más, lo que permite atender el incremento de la de-

manda provocada por las bajas temperaturas de esos meses.

También hay mucha actividad proveniente de otras áreas. Por ejemplo se reciben 4500 pedidos de combustible por mes a través del teléfono 0800-6060.

El CAC tiene un alto volumen de llamadas salientes, sobre todo por avisos e información operativa que se le brinda a los socios de negocios.

Durante 2015, por ejemplo, realizó 11 mil gestiones, adicionales a las llamadas, vinculadas a los clientes de ANCAPuntos.

Por otra parte, se trabajó en un nuevo modelo de atención de las llamadas entrantes, que mejora el anterior. Está dividido en 21 pasos, agrupados en cuatro grandes servicios: apertura de la llamada, habilidades empáticas y expresivas, escucha y asesoramiento, y cierre de la llamada.

Es un modelo creado por los propios operadores en base a su experiencia y mejores prácticas.

Además se implementó un sistema de control y análisis del cumplimiento del modelo. Todos los meses se escogen cuatro o cinco llamadas al azar y se analiza si se siguió el modelo definido. Se hace además de forma grupal, para que todos brinden herramientas para abordar ciertos momentos de una llamada.

Hay un 95% de cumplimiento del modelo, lo que es una muestra de compromiso del equipo.

La mejora de la atención también exige compartir una cierta cultura y durante 2015 se puso el énfasis en que un operador no es alguien que atiende llamadas, sino un profesional que brinda un servicio.



Equipo Centro de Atención al Cliente



Grandes y pequeñas obras



**Ampliación y
reciclaje de varias
estaciones.**



**Construcción de
estación rutera en
Trinidad.**



**Activa participación
en la Herramienta
de Gestión de
Activos e Incidentes.**

La unidad de Ingeniería y Mantenimiento tiene a su cargo una diversidad de tareas, que van desde grandes obras hasta aspectos mínimos de mantenimiento. Brinda servicio técnico al área comercial, aportando valor para la concreción de una nueva estación, la reforma de una existente o la construcción o remodelación de una Tienda 360.

Ingeniería y Mantenimiento es responsable de la instalación y mantenimiento de los equipos de combustible (tanques y surtidores) y de la custodia de la imagen y la marca ANCAP en las estaciones, lo que incluye, entre otras cosas, la cartelería. Asimismo, está a cargo del mantenimiento de todas las oficinas y depósitos de DUCSA y también del Sistema de Gestión Ambiental (SGA).

En la unidad trabajan 15 personas de diferentes perfiles: técnicos y administrativos. Más allá de la diversidad de tareas, la mayor demanda proviene del mantenimiento de las estaciones. Algunos indicadores destacados son la cantidad de surtidores y tanques instalados. En el 2015 se instalaron 86 surtidores y 25 tanques.

A nivel de obras, se realizaron varias muy importantes. Una de ellas fue la estación de Av. Bolivia y Rivera (Carrasco), que está operativa desde enero de 2015.

Se construyeron cerca de 500m² en dos niveles. La obra consistió en la construcción de un salón de ventas, baños para el público, depósito, vestuarios y comedor para personal, oficinas, local de cobranzas y lavadero.

Otro proyecto destacado fue el de la estación en la entrada de Trinidad. Era una ex estación de Texaco, una de las últimas sin identificar como ANCAP. Se demolió lo existente y se hizo una nueva estación, cumpliendo con los requerimientos del mercado. Está ubicada en un lugar estratégico del país, en el cruce de la ruta 3 y Pancho López. Cuenta con un gran techo para camiones y vehículos livianos, 8 surtidores, un amplio minimercado que incluye artículos de almacén y un sector de comidas y baños. Se

instaló, sobre el techo de la pista, un sistema de generación de energía mediante paneles solares fotovoltaicos.

En la estación de Av. del Libertador, frente a ANCAP, se inauguró una tienda 360, lo que implicó una importante obra de ampliación del salón de ventas.

En la estación del Aeropuerto, se ejecutó la ampliación de la Tienda 360, obra que requirió de una muy buena coordinación para no afectar la operativa. Gracias al excelente trabajo realizado en la planificación no existieron atrasos en el cronograma y los niveles de actividad se mantuvieron prácticamente in-cambiados.

La unidad también participó en la identificación y relevamiento de funcionalidades para la elección de una herramienta de gestión de activos e incidentes cuyo objetivo es tener un único repositorio de órdenes de trabajo que permita proyectar los recursos y las prioridades.

Equipo Ingeniería y Mantenimiento



Muchos “Me Gusta”



El equipo de Marketing colabora en la definición de estrategias y tácticas que permitan cumplir con los objetivos corporativos de DUCSA y de cada unidad de negocios.

Marketing es una unidad que trabaja integrada a las demás y por lo tanto, tiene muchos clientes internos, a los que les brinda servicios, apoyo y asesoramiento en sus actividades de promoción y comunicación. Este año DUCSA participó en varios eventos, siempre con la participación de Marketing que brindó apoyo, aseguró la presencia de la marca, y veló por una comunicación integral y consistente.

Marketing además administra las páginas web de la empresa, y está a cargo del desarrollo de comunidades en las redes sociales, y de mantener un diálogo fluido con los fans.

Durante el 2015 hubo mucha actividad y crecimiento en la cantidad de seguidores o “me gusta” en las páginas que administra DUCSA.

En noviembre del 2015 había unos 130 mil seguidores en diferentes páginas, los que se distribuían de la siguiente manera: 76.100 (ANCAPuntos), 28.000 (Tiendas 360), 11.400 (Lubrican-



Equipo Marketing

tes Texaco), y 16.100 (ANCAP - Ciudad de los Chicos).

Para el Día del Niño, celebrado el 16 de agosto de 2015, Marketing coordinó nuevamente el regalo de un libro a cada niño que concurrió acompañado por un adulto a las estaciones de servicio.

En el año 2015, el libro obsequiado fue “El cumpleaños de Federico”, un libro que, con ejercicios, juegos y adivinanzas, enseña las reglas básicas del tránsito que deben aprenderse desde la niñez.

La unidad participa conjuntamente con Recursos Humanos de las actividades de Responsabilidad Social Empresarial, con foco en la seguridad vial. En este sentido se realizó una simulación sobre los efectos del alcohol y la veloci-

dad de reacción ante imprevistos en el tránsito asociada a la velocidad del automóvil, de la que participaron los colaboradores de DUCSA.

Por otra parte, se cuenta con un local en la Ciudad de los Chicos (Montevideo Shopping) en el cual una de las actividades está dirigida al aprendizaje sobre las normas de tránsito.

A nivel institucional, Marketing coordinó la edición de un video sobre DUCSA, que describe el trabajo de las distintas unidades de negocio, y brinda así una aproximación rápida al quehacer de la empresa. Está en dos versiones (4 y 7 minutos), con audio en español e inglés, y con subtítulos en inglés y portugués.

Atentos a todos los detalles

+

Se duplicó la
cantidad de tiendas
en un año y medio.

📍

Nuevas tiendas en
Carrasco y en Av. del
Libertador.

✓

Se implementó
el Programa
de Excelencia
Operacional.



Las Tiendas de Conveniencia 360 son una línea de negocio reciente de DUCSA. Los “360” ofrecen un amplio surtido en el área de autoservicio y se diferencian de otras propuestas por su innovador menú de comidas a consumir en el local o para llevar, con énfasis en la frescura y la calidad.

Las bocatas son una de las especialidades, en las que se le permite al cliente seleccionar los ingredientes. Una tien-



Equipo Tiendas de Conveniencia 360



da 360, además de ser un diferencial en cuanto a imagen y servicio para la estación, permite incrementar el volumen de ventas y el margen del negocio.

Las tiendas 360 están abiertas en un horario extendido, varias de ellas las 24 horas para cubrir diferentes oportunidades de compra de sus clientes, concentrando en general sus ventas en el horario nocturno.

En el 2015 la franquicia aumentó sus ventas en un 47%. Se inauguraron dos

tiendas, ambas en Montevideo, una en Av. Rivera y Av. Bolivia y otra en Av. del Libertador y Paysandú. Además se inició la construcción de la séptima Tienda 360 en Av. Rondeau y se amplió la del Aeropuerto de Carrasco.

El equipo de 360 tiene un perfil marcado por la obsesión de los detalles y un fuerte sentido de urgencia, características típicas de aquellos que trabajan en el sector del retail. A modo de ejemplo, las tiendas se auditan periódicamente

.....
El trabajo está enfocado en la creación de la marca y en la expansión de un formato de tienda y de modelo de negocios. A los concesionarios, las Tiendas 360 le dan un valor agregado al negocio.



en diferentes dimensiones como ser la correcta exhibición de los 100 productos que más contribuyen al negocio por su aporte a las ventas y al margen y también que los productos en oferta estén presentes en la tienda como productos destacados. Otras auditorías evalúan a los franquiciados desde la perspectiva del cliente y en cómo gestionan sus procesos en áreas como higiene, calidad y compras.

Uno de los principales objetivos de 360 es que el franquiciado opere excelentemente el negocio. En tal sentido, uno de los proyectos más importantes que desplegó la unidad en el 2015 fue el Programa de Excelencia Operacional, con el objetivo de motivar a los empleados de las tiendas para que mejoren la calidad del producto y con esto, la satisfacción brindada al cliente. La iniciativa fue muy bien recibida y se lograron mejoras significativas, reconociéndose a los equipos más destacados.

El objetivo principal de la unidad en la actualidad es crecer en número de tiendas manteniendo la preferencia de sus clientes. El trabajo está enfocado en la creación de la marca y en la consolidación de un formato diferencial y un modelo de negocios sustentable



Integradores de ideas



Mejora en la facturación móvil GLP.



Definición de la metodología de gestión de proyectos de obra en las estaciones.



Facturación electrónica en estaciones de DUCSA.

El propósito de la Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación “es ser un equipo profesional, impulsor e integrador de ideas”, que aporta valor con una visión transversal, agilidad en la entrega de soluciones sólidas y sustentables, y con una actitud abierta hacia las necesidades del negocio.

Las responsabilidades de la unidad son las de brindar servicios de asesoría y gestión de proyectos a todas las áreas de DUCSA, dar soporte sobre los distintos sistemas de información, aplicaciones e infraestructura tanto de uso interno a la organización como aquellas aplicaciones comerciales que DUCSA ofrece a los socios de negocio y clientes finales.

El año 2015 fue para la unidad un año de esfuerzo colectivo en busca de la consolidación del equipo de trabajo y de definición de estimaciones y prioridades para elaborar un plan de trabajo más preciso para el 2016. Se mejoró la comunicación dentro del equipo, se profundizó la visión cliente céntrica y el papel de la unidad como mesa de ayuda a toda la organización.

Debido a que el trabajo de la uni-

dad impacta muy directamente sobre los clientes finales y de forma generalizada, se profundizó en la mejora de la experiencia final del cliente. En esta dirección es muy importante una herramienta (que está en pleno desarrollo) para la gestión de activos, solicitudes e incidentes en el punto de venta.

Los proyectos e iniciativas de tecno-

logías de la información (TI) son más de 50, de diferente importancia y esfuerzo, siendo los más destacados:

- La implementación de la herramienta de Control de Presupuesto en SAP. Esta herramienta agiliza el control de presupuesto anual de DUCSA.
- La introducción de mejoras en la facturación móvil GLP a socios de negocios, lo que permitió mejorar el su-



Equipo Sistemas

ministro de producto a los agentes.

- Las mejoras en los procesos de desarrollo de software, lográndose más involucramiento de los proveedores, y asegurándose el cumplimiento de los estándares definidos.
- La definición de la metodología de gestión de proyectos de obra de estaciones de servicio.

- La migración exitosa de los servi-

Mejora de Procesos



Implementación del Monitor de Facturas.



Estabilización del sincronizador de créditos.



Puesta en marcha del programa Medios de Pago.

La unidad de Tesorería y Créditos es la responsable de la gestión financiera de DUCSA, así como de las líneas de crédito para los socios de negocios.

En el aspecto financiero, el año móvil setiembre 2014 a agosto 2015, mostró una mejora de los resultados de un 67%. En el año 2015, se trabajó intensamente en tres proyectos con fuerte incidencia en los procesos internos y con los socios de negocios.

El primero fue el programa de Medios de Pago, que forma parte del Portafolio de Programas.

Los otros dos proyectos fueron el Monitor de Facturas y el Sincronizador de Créditos.

El monitor es un proyecto en producción, que centraliza las facturas emitidas de forma electrónica y aquellas emitidas de forma manual y que son digitalizadas al ser recibidas por DUCSA.

El Sincronizador de Créditos es una herramienta que ha permitido automatizar procesos críticos relacionados a los créditos de clientes mejorando la calidad de información y la toma de acciones en tiempo real.

Estos nuevos procesos tuvieron im-



Equipo Tesorería y Créditos

pacto sobre la organización, lo que requirió de parte de Tesorería y Créditos mucho diálogo y comunicación y cambios y mejoras en la forma de trabajo de la unidad.

A fines de 2015 comenzaron a observarse beneficios tangibles de estos cambios: baja de la morosidad, mayor eficiencia en el pago a proveedores, y

disponibilidad de información de ventas durante todo el mes, y no sólo en los cierres de facturación.

Además, se cumplió con todos los nuevos requerimientos legales de la Ley de Inclusión Financiera y se actualizaron todas las líneas de crédito de acuerdo a los criterios revisados en el 2014.

Todo bajo control



Los Estados Contables son revisados 4 veces al año por un auditor externo.



Se procesan unas 3.500 facturas de proveedores al mes.

La unidad de Contabilidad tiene como función emitir información contable de calidad. Esta información es enviada y requerida por ANCAP, el Directorio y Gerencia General de DUCSA, el Banco Central, la Auditoría Interna de la Nación, el Instituto Nacional de Estadísticas, la calificadora de riesgo FixSer (Fitch Ratings), la Bolsa de Valores, y otros destinatarios como el Comité de Auditoría y Vigilancia, Sindico y Auditor Interno.

Otro de sus objetivos es que la realidad de los negocios sea fielmente representada en los Estados Contables de la empresa.

Una tarea muy exigente y demandante es la elaboración de los Estados Contables que son revisados por KPMG, el auditor externo de DUCSA. Este proceso incluye cuatro instancias durante el año, que son: una Auditoría Anual al 31/03, una Revisión Limitada al 30/06 y dos Informes de Compilación uno al 31/03 y otro al 30/09.

La unidad además procesa administrativamente las facturas de proveedores. Se procesan por mes unas 3.500 facturas, de las cuáles entre 1.000 y 1.200 son de ANCAP.

Uno de los proyectos más importantes en los que participó la unidad durante 2015 fue en el Monitor de Facturas de Proveedores, por el área de Compras. El monitor permite visualizar en un único lugar las facturas electrónicas emitidas por los proveedores y aquellas que llegan a DUCSA emitidas por proveedores que aún no han entrado al régimen de facturación electrónica. Las electrónicas se contabilizan directamente en SAP y aquellas que llegan en papel se digitalizan con una aplicación específica para este trabajo y luego son ingresadas al sistema.

Para el 2016, uno de los desafíos es mejorar los tiempos de elaboración de los Estados Contables.



Equipo Contabilidad

Una cultura de cumplimiento, control y seguridad

En DUCSA es muy importante generar y asegurar una cultura de control y cumplimiento. Hay tres unidades en la Gerencia de Servicios Financieros especializadas en estos temas. Estas unidades son Control Interno, Seguridad de la Información e Impuestos.

La función principal de la unidad de Control Interno es la realización de auditorías contables y de gestión. Estas auditorías permiten desarrollar procedimientos de trabajo integrales y seguros. En el año 2015 se trabajó en el desarrollo de la Política para la Gestión de Riesgos de DUCSA y además se destaca el comienzo del proyecto de implementación del sistema de gestión de la calidad para el negocio de lubricantes.

La unidad de Seguridad de la Información tiene por objetivo planificar, desarrollar, controlar y gestionar las políticas, procedimientos y acciones con el fin de mejorar la seguridad de la información preservando su confidencialidad, integridad y disponibilidad. Es responsable de promover el conocimiento y generar conciencia de los riesgos asociados al manejo de la información, tanto dentro de la organización así como a



Equipo de Impuestos, Control Interno y Seguridad de la información

proveedores y socios de negocio.

En el 2015, se trabajó en el Plan de Continuidad del Negocio, el inventario de Autorizaciones y Permisos, la Revisión de Autorizaciones del sistema de gestión SAP y la Gestión Centralizada de Autorizaciones y Permisos de TI. Se participó en proyectos y programas como la Plataforma Tecnológica Integrada de Estaciones de Servicio, facturación electrónica de la empresa Celemyr y Medios de Pago.

La unidad de Impuestos está a cargo de las liquidaciones de impuestos de DUCSA y de las empresas del grupo. Al ser DUCSA una empresa abierta,

que debe presentar balances al Banco Central del Uruguay y a otras reguladoras, la unidad es responsable de realizar trimestralmente provisiones de impuestos. También realiza el control y seguimiento de proyectos de inversión presentados ante la Comisión de Aplicación de la Ley de Inversiones (COMAP). En el año 2015 asesoró y participó del proyecto de facturación electrónica de Celemyr S.A. y para el 2016, uno de los proyectos en los que participarán es en la implementación de e-Resguardo. El proyecto tiene por objetivo que estos documentos que son fiscalmente obligatorios, se generen en formato electrónico.

Mayor conciencia sobre el gasto



**Implantación del
módulo de control
presupuestario en
SAP (ERP).**



**Monitor operativo
en Lubricantes, GLP
y convenios.**



**Análisis “Ex Post”
de inversiones.**

La unidad tiene como principales objetivos la creación y seguimiento del presupuesto de gestión, el suministro de información para la toma de decisiones, la evaluación y el seguimiento de inversiones, entre otros. También está a cargo de los asuntos legales y contractuales internos y con sus Socios de Negocios.

Es un área con mucho énfasis en el análisis, la evaluación y el control de la gestión.

Una tarea clave es la creación y seguimiento del presupuesto de gestión anual. Cada año se incrementa el esfuerzo en lograr el mayor detalle posible, lo que propicia un mejor control y seguimiento del mismo. Durante el año 2015 se trabajó en el proyecto de implementación del módulo de control presupuestario en SAP, BCS (Budget Control System). El hito y logro principal del proyecto fue la puesta en marcha el 1 de enero de 2016, de modo que al momento de ejecutar el gasto, cada sector accede a la disponibilidad presupuestaria del año lo que implica un cambio cultural importante y un proceso de mejora continua.

Por otro lado se continuó trabajando con Sistemas en la mejora de la aplicación Sharepoint para un mejor manejo y control de los vencimientos de los contratos de concesión, e información relevante de esta relación contractual.

Otra iniciativa destacada fue el análisis “ex ante” y “ex post” de las inversiones de interés para la empresa y desarrollo de cada negocio. En lo que respecta a análisis “ex post” se procedió al análisis del desvío entre las condiciones previstas y reales para el negocio, desde el

punto de vista de la inversión en infraestructura, proyección de ventas, proyección de variables, entre otras. De este trabajo participaron las áreas de Ingeniería, EESS, Negocios Especiales y Tiendas de Conveniencia 360, de modo de arribar a las conclusiones en conjunto. Este tipo de trabajos permite adquirir conocimiento y determinar si la rentabilidad de la inversión se encuentra dentro de los valores esperados originalmente.

El programa de inteligencia de negocios es uno de los desafíos más importantes para este 2016, con una intensa participación en el relevamiento e identificación de necesidades, selección de la herramienta, y su implementación. Esta herramienta generará un fuerte impacto al área, que permitirá poner mayor foco en el análisis, y reducir el tiempo en el armado y recolección de información.



Equipo Presupuesto y Control de Gestión

Todo tiene que tener su retorno



Consolidación de una red de relaciones en el exterior.



Importantes contratos en Paraguay y Puerto Rico.



Profundización del uso de energía fotovoltaica en la red de estaciones ANCAP.



La unidad de Nuevos Negocios tiene como propósito desarrollar la cartera futura de negocios de DUCSA, mediante la prospección de nuevos proyectos.

Este equipo parte de la idea central de que todo proyecto e inversión, a nivel nacional e internacional, debe tener su retorno.

Hay cuatro líneas de trabajo: red de estaciones ANCAP, energías renovables, proyectos estratégicos y de innovación, y proyectos de consultoría en América Latina y el Caribe (DUCSA Consulting).

El objetivo en la red de estaciones



Equipo Nuevos Negocios



Estación Petromax, en Paraguay.

Presentación para Total Puerto Rico

es desarrollar nuevos negocios para incorporar a la red y así ampliar y diversificar la cartera de los socios de negocios.

Con respecto a las energías renovables, se impulsa la instalación de paneles fotovoltaicos en las estaciones de servicio. La Ley de Inversiones ofrece beneficios fiscales muy importantes a los que decidan invertir en energías renovables. Este proyecto comenzó con un piloto en la estación del Aeropuerto gestionada por DUCSA. A la fecha, hay 20 contratos firmados, y 12 estaciones en Montevideo y en el Interior con paneles fotovoltaicos instalados. Actualmente la unidad de negocio analiza 2 proyectos para el uso de energía eólica.

Para el 2016 se llegará a las 40 estaciones con energía solar. Se estima que del total son unas 70 a 80 las que aplican, porque deben tener techos disponibles, una potencia y consumo que lo justifique, y estar ubicadas en zonas donde haya sol suficiente para una producción adecuada que asegure el retorno

de la inversión.

En el año 2015, a nivel internacional, se concretaron dos nuevos proyectos. El primero con Petromax (Grupo Monte Alegre - Paraguay), con quien ya se había trabajado anteriormente. Dada su alta satisfacción con el servicio brindado, contrató por tercera vez a DUCSA Consulting. El segundo contrato fue con la empresa francesa Total, en su filial de Puerto Rico.

En el caso de Petromax, en 2014 se brindó consultoría en la planificación estratégica de ingreso al mercado de la venta minorista de combustible. El segundo contrato fue para proyectos estratégicos, y por último para el desarrollo e implementación de un concepto de tiendas en la red de estaciones.

En el caso de Total, una de las grandes petroleras a nivel mundial, DUCSA fue contratada para mejorar los procesos de mantenimiento en sus 210 estaciones en Puerto Rico e Islas Vírgenes.

Trabajando en equipo



Desde la cancha



**Definición
de perfiles de
competencias
para pisteros y
referentes.**



**Entrenamiento para
estandarizar las
mejores prácticas.**



En varias entrevistas realizadas a concesionarios surgió la necesidad de entrenar al personal de pista de la red de estaciones ANCAP.

Fue así que en el 2015 se inició el “Programa de Desarrollo de Red”, cuyos objetivos son mejorar la calidad del servicio y estandarizar el nivel de servicio en la red. DUCSA asumió la gestión de este proyecto, diseñado en conjunto con los socios de negocio, que son quienes conocen de primera mano cuáles son las mejores prácticas y los problemas a resolver.

Uno de los aspectos claves es el diseño del perfil de competencias de un pistero y de un referente de pista. Se le llama referente a aquella persona

con ascendencia sobre el resto del equipo y con experiencia en la pista. Puede ser el propio dueño, un encargado, o un pistero con antigüedad.

En el 2015, DUCSA organizó cuatro talleres en los que nucleó a estaciones de diferentes lugares del país. Participaron concesionarios,

pisteros, referentes, y clientes (consumidor final).

Basados en lo que debe hacerse para atender mejor al cliente surgieron los perfiles de competencias del pistero y del referente.

Los pisteros ya saben cuándo se brinda un buen servicio y cuándo no.

No necesitan capacitación, sino entrenamiento, para convertir el buen servicio en un hábito que permita estandarizar las buenas prácticas.

Por ejemplo, una competencia es que el pistero oriente al cliente cuando llega a la estación. Hay “estándares” de lo qué está bien hacer, de lo que significa un plus en su accionar y lo que no se debe hacer.

Uno de los primeros temas en los que se está trabajando es la “Cero contaminación”. En las estaciones, se le llama contaminación cuando se despa-

cha nafta en un auto gasolero, o gasoil en un auto naftero.

Para trabajar en este tema se analizaron en profundidad las causas que llevan a que un pistero contamine

Durante el 2015 se puso en marcha un piloto del programa, con una participación de 9 estaciones. El lanzamiento para toda la red se realizó en la reunión de fin de año con los concesionarios.

El programa es coordinado por la unidad de negocio Estaciones Propias y tiene una participación muy importante la unidad de Estaciones de Servicios a través de sus representantes comerciales. En las estaciones que participan del mismo quedan las herramientas necesarias para inducir a su nuevo personal. Es fundamental para el éxito del programa el compromiso de todos los involucrados.

Equipo Programa de Desarrollo de la Red



En la pista y en la nube



**70% de exoneración
en las inversiones
realizadas, en
estaciones que
aplican el sistema**



**Integración de todos
los sistemas de
facturación (gestión
en pista y 360)**

El proyecto de Facturación Electrónica tiene en primer lugar la finalidad de cumplir con la normativa de la Dirección General Impositiva (DGI).

Celemyr, la empresa que gestiona las estaciones de DUCSA en Trouville y en el Aeropuerto, fue invitada a integrarse al régimen de facturación electrónica. El proyecto fue diseñado para crear un modelo que permita ser replicado en la red de estaciones más allá de las estaciones gestionadas directamente.

El proyecto se dividió en varias etapas. La primera fue la selección de la solución de facturación electrónica. La siguiente fue la definición de la arquitectura. DUCSA tenía dos sistemas, uno de gestión en pista y otro en las Tiendas 360. El objetivo fue integrar todos los sistemas.

Luego se realizó la homologación con DGI, la capacitación y por último la puesta en marcha en las estaciones de Trouville y Aeropuerto, y en la tienda que opera en el Centro de Operaciones de DUCSA.

Una de las características fundamentales de la facturación electrónica es que todas las transacciones realizadas en las pistas y en las tiendas viajan



Equipo Facturación Electrónica

en tiempo real a la DGI.

Además de esto, el nuevo sistema provoca cambios administrativos, como la aceptación comercial de las compras y permite la implementación de controles nuevos que previamente no podían realizarse.

Uno de los beneficios tangibles es que ahora se utiliza papel blanco e impresoras térmicas, lo que elimina las facturas preimpresas y la impresión es más rápida. En el caso de las tiendas 360 el ticket tiene más información y permite comunicar promociones y descuentos, entre otros datos.

La solución elegida permite la generación de diversos reportes, alertas, y cuenta con varios componentes enfocados a simplificar la gestión.

La arquitectura opera en la “nube”

en Internet y es gestionada a través de un portal web.

En noviembre finalizó la instalación en las estaciones propias y en diciembre se inició el proceso en dos concesionarios, que en ese momento se encontraban en la fase de postulación.

DUCSA, además de la solución de facturación electrónica, ofrece a los socios de negocios asesoramiento en todas las etapas: en la postulación y homologación con DGI, en la capacitación de la herramienta y por último en la implementación y soporte de la solución.

La facturación electrónica es un proyecto que está impulsando la DGI, y aquellas estaciones que lo apliquen tempranamente se verán beneficiadas con descuentos en la inversión realizada. En el 2015 la exoneración fue del 70%.

Conocer la realidad de las estaciones



Talleres teóricos y práctica en pista.



Ponerse en el lugar del socio de negocios.



En 2015 ya participó el 70% de los colaboradores.

El programa “Vivir la Estación” surgió como una iniciativa de trabajo del grupo de supervisores y en las cumbres de clientes encantados se reafirma avanzar sobre la misma. Un total de 35 personas expresaron su interés por participar de esta iniciativa.

El objetivo es que los colaboradores de DUCSA se acerquen a la realidad que día a día viven los socios de negocios, que comprendan el trabajo de un pistero, de un concesionario, y las diferentes operaciones que se ejecutan en una estación.

Si bien algunas áreas de DUCSA están muy cerca de las estaciones y conocen muy bien esta realidad porque forma parte de su trabajo diario, hay muchas otras que se encuentran más alejadas o incluso no tienen ningún contacto.

De esta forma el principal objetivo de “Vivir la Estación” es ponerse en el lugar del otro: conocer, comprender y aprender sobre su realidad, de forma de alinear y mejorar los servicios que se brindan al socio.

Equipo Proyecto “Vivir la estación”



Al grupo de 35 interesados se los sumó al Programa Vivir la estación, invitándolos a participar, aportar y sugerir todas las ideas y prácticas que crean interesantes y necesarias incorporar, a modo de realizar un programa que se ajuste a las expectativas y necesidades de los colaboradores de la empresa.

El programa consta de una jornada teórica, que se realiza en DUCSA, y cuyos módulos son: gestión operativa, gestión administrativa, y gestión de personas. Luego se realiza una jornada de práctica, en la que los colaboradores de DUCSA van a las estaciones, y comparten con los referentes y los pisteros varias horas de su jornada.

El programa es liderado por el equipo de Estaciones Propias, quienes llevaron adelante las jornadas, junto con Recursos Humanos.

Hasta noviembre de 2015 habían participado 130 colaboradores, aproximadamente un 70% del total de la empresa. Las evaluaciones han mostrado una muy buena valoración de las jornadas, hay coincidencia en que es una experiencia muy útil, que aporta conocimientos y permite conocer y entender mejor la realidad diaria de los socios de negocios.

La Etapa 1 del programa finalizará cuando la totalidad de los colaboradores hayan “vivido la estación” y se incluirá esta experiencia como parte del proceso de inducción de los nuevos colaboradores.

Para el 2016 se seguirá trabajando en un segundo módulo del programa, que incluirá muchas de las propuestas que se plantearon en las evaluaciones, incorporando temáticas referidas a productos y a la gestión básica de Tiendas 360.

Sinergia y trabajo en equipo



Estandarización y mejora de la gestión del punto de venta.



Mejora de la Experiencia del Cliente en las estaciones.



Transformación de datos en información para la toma de decisiones.



Profundización de la cultura cliente céntrica.

ANCAP

En el año 2015 se puso en marcha un Portafolio de Programas. El mismo cuenta con una coordinación general, que asegura la sinergia entre las iniciativas, monitorea el avance de los programas y brinda recursos tecnológicos y profesionales para su mejor ejecución.

A su vez cada programa y cada proyecto dentro de cada programa tiene un responsable.

Los cuatro programas que integran el portafolio son:

- Medios de Pago
- Relacionamiento con el cliente
- Plataforma Tecnológica Integrada de Estaciones de Servicio
- Inteligencia de Negocios

Medios de pago

El programa tiene como propósito general desarrollar e implementar nuevos medios de pago para lograr diferentes objetivos.

El primero es mejorar la experiencia con el cliente en la estación a través de la implementación de componentes que centralicen los diferentes medios de pago y que ayuden al reconocimiento del cliente. Con esto no solo se logra



Equipo Programa Medios de Pago

mejorar la experiencia del cliente sino también se busca disminuir la cantidad de efectivo en las estaciones.

Un segundo objetivo está relacionado con la implementación de los pagos electrónicos y las transferencias electrónicas programadas para clientes y socios de negocio respectivamente. Se plantean dos iniciativas principales: el desarrollo de una única plataforma web en la que se puedan realizar pagos electrónicos a través de diferentes bancos, y un sistema que unifique los diferentes débitos bancarios. Con la nueva plataforma se “preparará” el pago en la web, se enviará al banco del cliente, y cuando el banco confirme el pago le envia-

rá la información al sistema de DUCSA.

El desarrollo e implementación de las transferencias programadas para socios de negocio permitirá la sustitución de los cheques, a la fecha uno de los medios de pago más usados. A partir de su implementación, DUCSA acordará el monto y las condiciones del pago y solicitará el débito mediante transferencia al banco definido previamente.

En una segunda etapa, también se incluirá en este proyecto los pagos multi-banco a los proveedores.

Relacionamiento con el cliente

A fines de 2014, DUCSA realizó actividades internas dirigidas a impulsar



Equipo Relacionamento con el Cliente

una cultura cliente céntrica, bajo el tópico “Clientes Encantados”. En estas actividades participaron colaboradores de DUCSA, pero también representantes de los concesionarios y de los proveedores.

De aquí surgió un conjunto de ideas cuyo objetivo es mejorar y profundizar el relacionamiento de DUCSA con los clientes. El sustento de estas iniciativas es trabajar sobre la relevancia del cliente final para toda la organización. Desde hace más de un año se está operando un cambio o un crecimiento en la cultura de DUCSA, que consiste en llevar el foco al consumidor final

Este cambio cultural pasa, en primer lugar, por comprometer a la organización en orientar la gestión de DUCSA al cliente. Y por lo tanto, cada acción que se realice o decisión que se tome debe tener en cuenta cómo impacta en el cliente.

Si este se siente “satisfecho” o mejor aún “encantado”, preferirá las estaciones de la red ANCAP. El programa se divide en cuatro iniciativas que son: la creación de los estándares de excelencia en atención y operación, la implementación de una metodología de análisis de comunicación con el cliente, la incorporación de una herramienta de CRM (customer relationship management) y la medición de los resultados.

Plataforma Tecnológica Integrada de Estaciones de Servicio

El Programa tiene como principal objetivo diseñar e implementar una Solución de Tecnología Integrada que soporte los procesos de negocio de despacho de combustible de Estaciones de Servi-

cio, permitiendo:

- Estandarizar procesos de despacho, para mejorar la experiencia de compra del cliente y como consecuencia la mejora de la imagen de marca.
- Simplificar la operación de carga de combustible.
- Identificar al cliente final.
- Mejorar la integración de los Sistemas de Información de DUCSA con los de los Socios de Negocio.
- Definir un Esquema de Soporte y Mantenimiento Integral que maximice la continuidad de funcionamiento del Negocio.

Uno de los aspectos fundamentales que la Solución de Tecnología deberá resolver, refiere a la gestión de los distintos medios de pago utilizados para cancelar transacciones de combustible, lo que re-



Equipo Plataforma Tecnológica Integrada a Estaciones de Servicio



Equipo Inteligencia de Negocios

quiere el trabajo coordinado con el equipo del Programa de Medios de Pago.

De la misma forma serán muy importantes las actividades que se realizarán con los socios de negocio para identificar las necesidades, problemas y oportunidades de mejora que la Solución de Tecnología deberá incorporar.

Inteligencia de negocios

La inteligencia de negocios (Business Intelligence) es un conjunto de técnicas y herramientas que permiten transformar datos en bruto en información útil y significativa, para mejorar el análisis de negocios y la toma de decisiones. DUCSA es una empresa que registra mucha información proveniente de diversas fuentes.

Hasta el momento ha aplicado técnicas de análisis de información, pero son insuficientes. Business intelligence incluye aplicaciones como informes multidimensionales, alertas, tableros de control, proyecciones o predicciones, minería de datos, entre otros. El objetivo del programa es generar valor para DUCSA y su red de socios a partir de un mejor entendimiento del cliente y de las oportunidades de negocio al disponer de la información y de las herramientas de análisis y de control para la toma oportuna de decisiones.

Construimos el futuro



Durante el año 2015, DUCSA trabajó intensamente en obras de Ingeniería y Arquitectura. Se construyeron nuevas estaciones, se hicieron reformas, reciclajes y ampliaciones.

Algunas de las más destacadas son:



Aeropuerto (Canelones)

Empresa: Celemyr

Dirección: Ruta 101 Km 19.500

Datos de la obra: Se amplió la Tienda 360. Se incorporaron 60 m² de salón que permitieron una ampliación del área de comidas para mejorar la atención de clientes. La obra se realizó sin que la tienda dejara de vender ni un solo día.

Centro (Montevideo)

Empresa: Malcar

Dirección: Av. del Libertador y Paysandú.

Datos de la obra: Se inauguró una Tienda 360, para lo que se hizo el reciclaje del salón de ventas existente. La tienda tiene ahora 195 m². Además se construyeron baños nuevos para el público y se reciclaron las instalaciones para el personal.



Carrasco (Montevideo)

Empresa: Zagreb

Dirección: Av. Italia y Bolivia.

Datos de la obra: Se culminó la obra de la Tienda 360, iniciada en el año 2014. Se construyeron cerca de 500 m² en dos niveles. Cuenta con un salón de ventas de 149 m², baños para el público, incluyendo un baño para discapacitados. También dispone de depósito, vestuarios y comedor para personal, así como oficina, local de cobranzas y lavadero.



Trinidad (Flores)

Empresa: Hasfely

Dirección: Ruta 3 y Pancho López

Datos de la obra: Se trabajó en la construcción de una estación rutera. Se construyó un techo de 380 m², una gran pista con más de 3.000 m² de hormigón, con amplias entradas para vehículos pesados. Cuenta con un edificio de 340 m² con local comercial, servicios para clientes y áreas de soporte (oficina, depósito, vestuarios y comedor).

Además, se instalaron 5 tanques de doble pared con una capacidad total de almacenaje de hidrocarburos de 150.000 litros. Tiene dos surtidores séxtuples y 3 surtidores de alto caudal para camiones.

Por otra parte se puso en marcha un sistema de generación de energía mediante paneles solares fotovoltaicos cuya capacidad de generación nominal es de 21 kw. Incluye 108 paneles de 250 w de potencia pico cada uno, lo que totaliza 27 kw de potencia pico total. El sistema cuenta con 3 inversores de corriente de 7 kw de potencia efectiva que reciben la energía de los paneles en corriente continua y la transforma en corriente alterna. Esta es volcada a la red de la estación y cuando la generación supera al consumo, va a la red general de UTE. Se proyectó un rendimiento energético anual de 40.000 kWh."



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

Producción editorial y gráfica:

El Paso - Comunicación + Resultados
www.elpaso.com.uy

Impresión:

Empresa Gráfica Mosca
Depósito Legal N° 352 883