

PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS INDIVIDUALES

Ejercicio 2016

Marzo 2017

10 CLAVES DE LA GESTIÓN 2016 DE ANCAP

- 1. RESULTADO POSITIVO.** Ganancia de 15 millones de dólares incluyendo los resultados financieros y efectos contables.
- 2. SOLIDEZ FINANCIERA.** Ingresos constantes en términos reales con costos menores generaron superávit que fue volcado a robustecer la situación financiera de ANCAP.
- 3. PRIORIDADES.** Cumplimiento de normativa de seguridad e higiene, medio ambiente y salud ocupacional ocupa el primer lugar en la agenda de ANCAP. No reportamos incidentes graves en el período.
- 4. EXITOSA GESTIÓN DE DEUDA.** Reducción de la deuda, baja en las tasas de endeudamiento y suba en la calificación crediticia, mejoran el crédito para todo el grupo.
- 5. COMPROMISOS DE GESTIÓN.** Se ha cumplido en más del 75% con los compromisos de gestión acordados con el Poder Ejecutivo.
- 6. REORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.** Dentro de la negociación colectiva se ha planteado la reorganización del trabajo que lleva al redimensionamiento de la estructura, en el marco de los lineamientos de OPP.
- 7. PORTAFOLIO DE NEGOCIOS.** Refinación de combustibles es un negocio robusto que agrega valor frente a la alternativa de importación. Revisión del portafolio de negocios para reasignar recursos a lo medular y estratégico: Venta de Aguada de la Arena, Carboclor en concurso preventivo y en proceso de búsqueda de alternativas, CABA se desprende de los productos de consumo masivo y sus productos industriales se integran al portafolio de ALUR.
- 8. FOCO EN EQUILIBRIO DE PORTLAND.** Se apuesta a mantener las tres plantas de portland en funcionamiento, con fuertes medidas de racionalización de costos e inversiones que permitan mejoras en la productividad con el objetivo de alcanzar un EBITDA positivo en mediano un plazo de dos años.
- 9. COMPROMISO CON LA SOCIEDAD.** ANCAP se compromete a trasladar los beneficios de las eficiencias generadas a las tarifas una vez que se consolide definitivamente la gestión.
- 10. ANCAP DE LOS PRÓXIMOS AÑOS.** El año que cerró marcó un periodo de recomposición de la empresa, este año debemos trazar las líneas estratégicas que permitan proyectar la ANCAP de los próximos años.

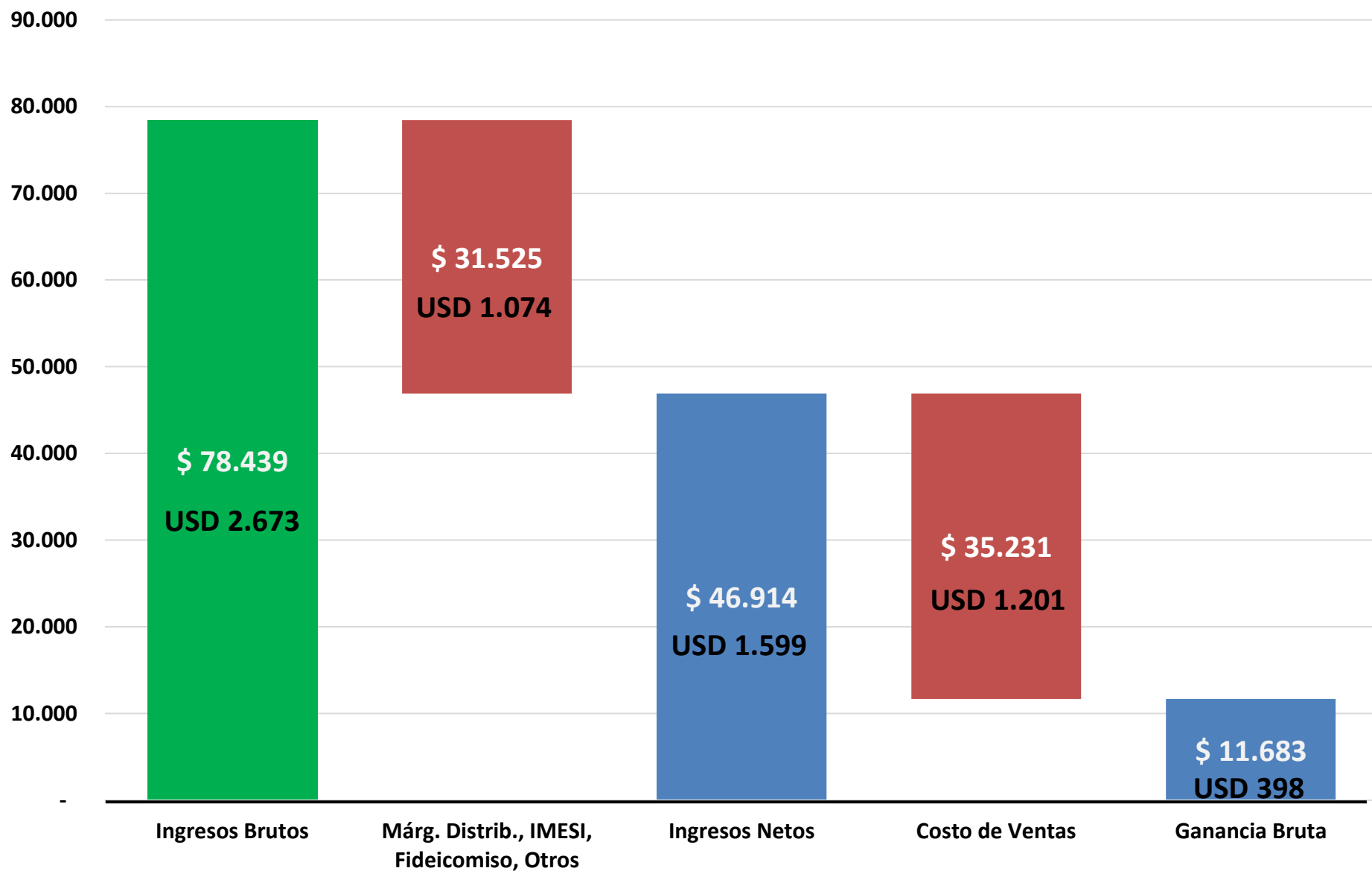
Los Estados Financieros de ANCAP se encontrarán disponibles en el sitio web: www.ancap.com.uy

CONTENIDO:

- **ANÁLISIS DE RESULTADOS**
 - Principales Resultados: Ejercicio 2016
 - Evolución del EBITDA: Ejercicios 2005 a 2016
 - Principales variaciones: Ejercicio 2015 - 2016
 - Estado de Situación Patrimonial: Ejercicio 2015 - 2016
 - Gestión de Deudas financieras
- **ANÁLISIS POR LÍNEA DE NEGOCIO**
- **EMPRESAS VINCULADAS**
- **ACCIONES DE GESTIÓN**
 - Compromisos de gestión 2016: Resultados
 - Compromisos de gestión 2017

ANÁLISIS DE RESULTADOS

PRINCIPALES RESULTADOS EJERCICIO 2016 (1/2)

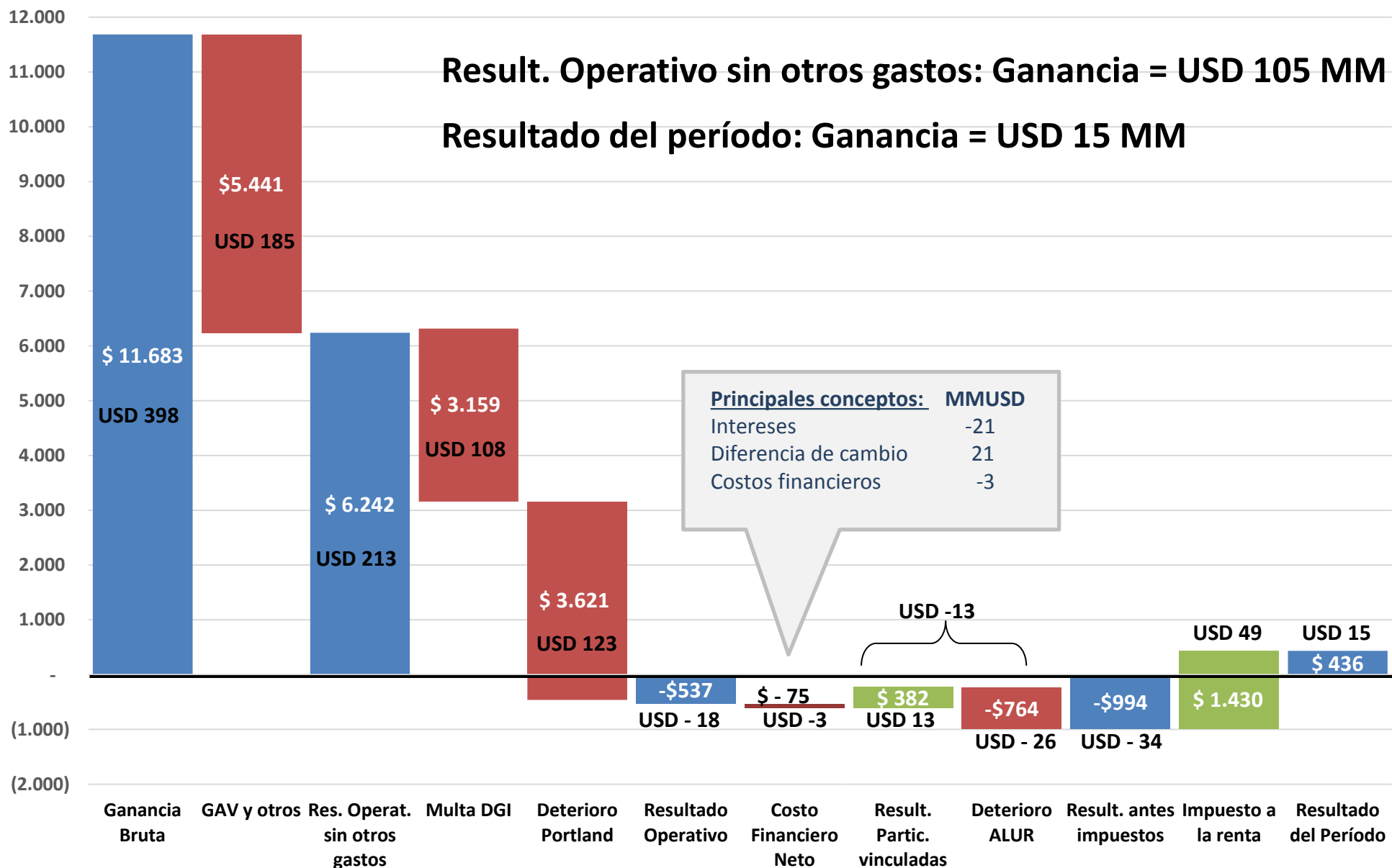


Cifras expresadas en millones. Los pesos fueron convertidos a TC de cierre= 29,34

PRINCIPALES RESULTADOS EJERCICIO 2016 (2/2)

Result. Operativo sin otros gastos: Ganancia = USD 105 MM

Resultado del período: Ganancia = USD 15 MM

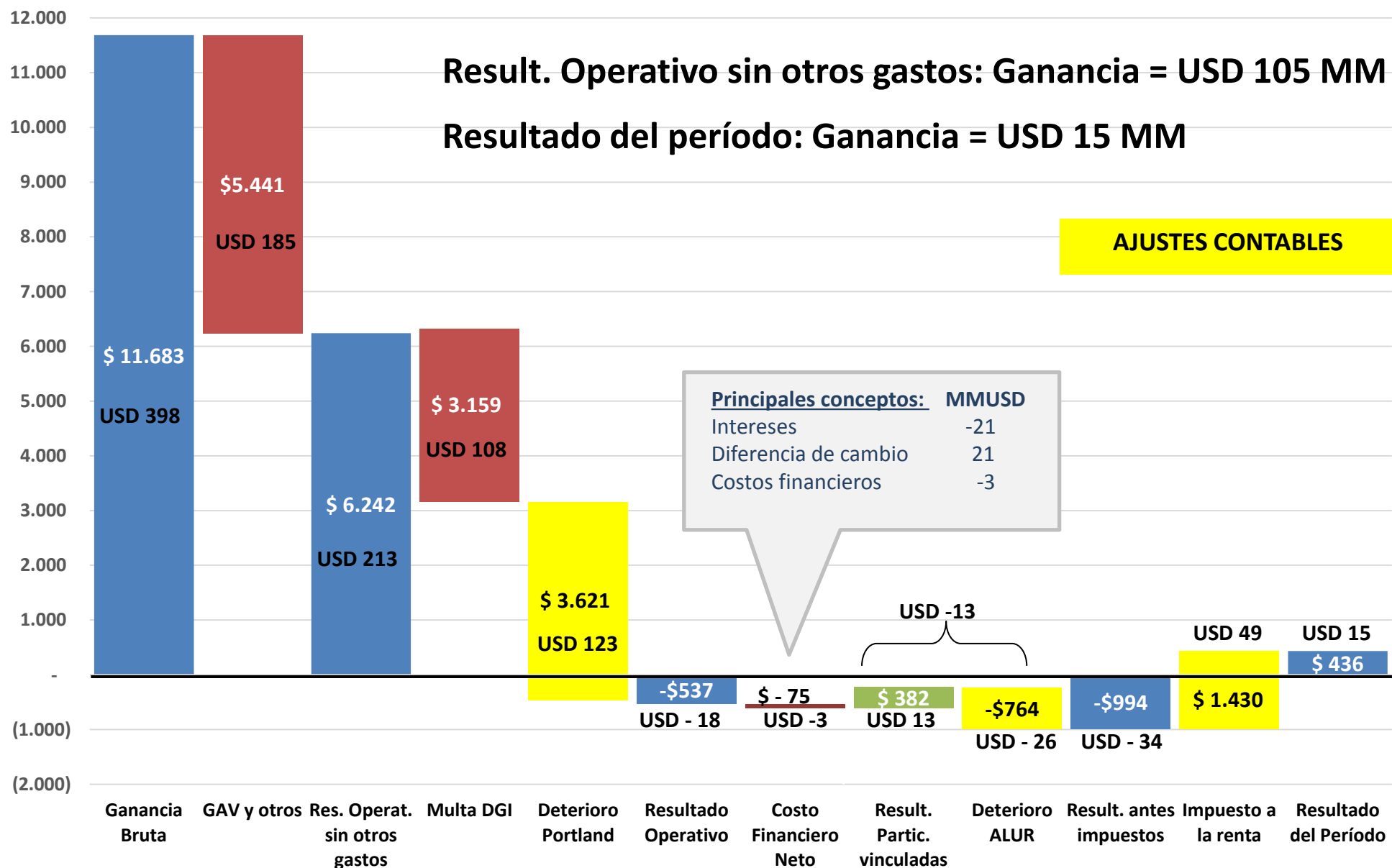


Cifras expresadas en millones. Los pesos fueron convertidos a TC de cierre= 29,34

PRINCIPALES RESULTADOS EJERCICIO 2016 (2/2)

Result. Operativo sin otros gastos: Ganancia = USD 105 MM

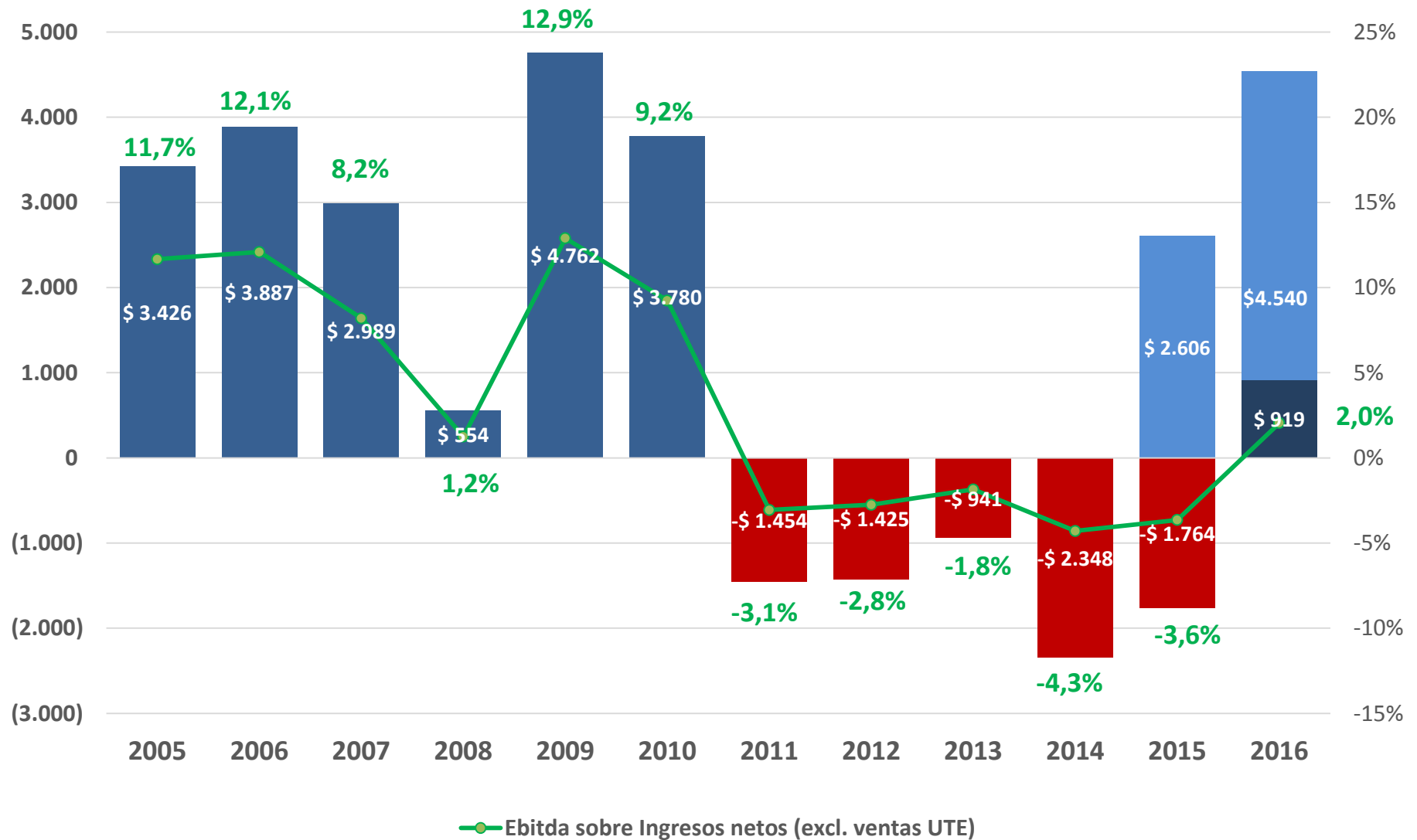
Resultado del período: Ganancia = USD 15 MM



Cifras expresadas en millones. Los pesos fueron convertidos a TC de cierre= 29,34

EVOLUCIÓN DEL EBITDA

Ejercicio 2005 a 2016



Cifras expresadas en millones de pesos uruguayos constantes a diciembre 2016

PRINCIPALES VARIACIONES 2015 - 2016 (1/2)

Ejercicio finalizado en	dic-15	dic-16
Resumen del Estado de Resultados		
Ingresos brutos	77.112,82	78.438,52
% variación		1,7%
Márg. Distrib., IMESI, Fideicomiso, Otros	-28.851,95	-31.524,60
% variación		9,3%
Ingresos netos	48.260,87	46.913,92
% variación		-2,8%
Costo de ventas	-42.043,99	-35.230,95
% variación		-16,2%
Ganancia bruta	6.216,88	11.682,96
% variación		87,9%
Margen bruto	13%	25%

Los **Ingresos brutos** aumentaron **1,7%** en tanto que los **Costos de distribución** aumentaron **9,3%** lo que provocó una **disminución del 2,8% en los ingresos netos** respecto al ejercicio 2015.

(ver hojas 11 y 12) 

El **costo de ventas 2015** fue **16,2% menor** con respecto al ejercicio anterior.

La baja se explica principalmente por la caída en el precio del crudo y por la caída del tipo de cambio.

(ver hoja 13) 

Cifras expresadas en millones de pesos uruguayos corrientes

PRINCIPALES VARIACIONES 2015 - 2016 (1/2)

Ejercicio finalizado en	dic-15	dic-16
Resumen del Estado de Resultados		
Gastos de administración y ventas	-5,378,96	-5.287,40
% variación		-1,7%
Otros gastos/Ingresos	-4.061,32	-6.932,23
Resultado operativo	-3.223,40	-536,67
% variación		-83,4%
Costo financiero neto	-6.535,29	-75,26
% variación		-98,8%
Resultado de participación en vinculadas	-1.257,57	-381,85
% variación		-69,6%
Resultado por impuesto a la renta	5.072,24	1.429,31
Resultado del período	-5.944,01	435,54

Los **Gastos de administración y ventas** disminuyeron.

(ver hoja 15) ▲

Los **Otros gastos/Ingresos** aumentaron por:

- Deterioro de Portland USD 123 MM
- Multa DGI USD 108 MM

El **Costo Financiero neto** se redujo:

- capitalización del préstamo en UI - MEF
- cancelación de préstamos USD 130 MM
- menor devaluación

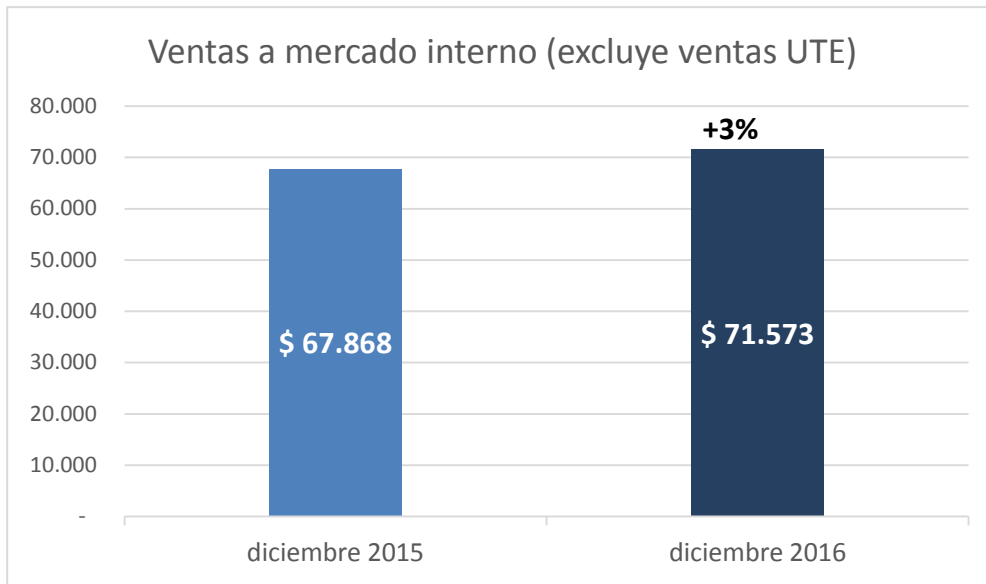
(ver hoja 23) ▲

El **Resultado de participación en vinculadas** disminuyó principalmente por el resultado de ALUR, ANCSOL, Gas Sayago y Cementos del Plata

El **Resultado por Impuesto a la renta** disminuyó porque se contabilizó menos Impuesto Diferido.

Cifras expresadas en millones de pesos uruguayos corrientes

COMPARATIVO FACTURACIÓN 2015 - 2016



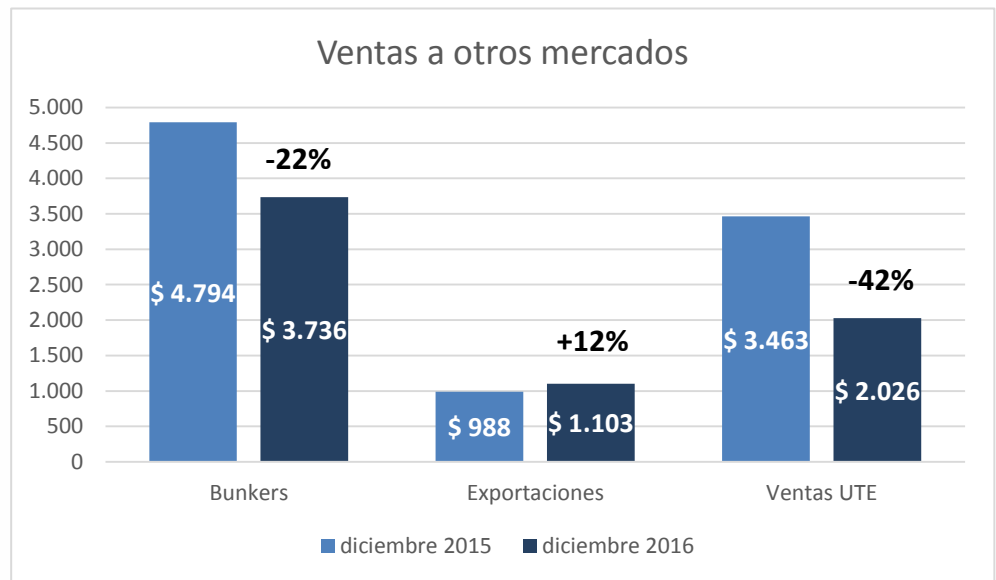
La facturación al mercado interno fue 3% mayor en pesos corrientes respecto mismo período del año anterior.

El volumen vendido de gasolinas aumentó 6% y el de gas oil 1% con respecto al 2015.

Los precios se mantuvieron constantes durante el año 2016.

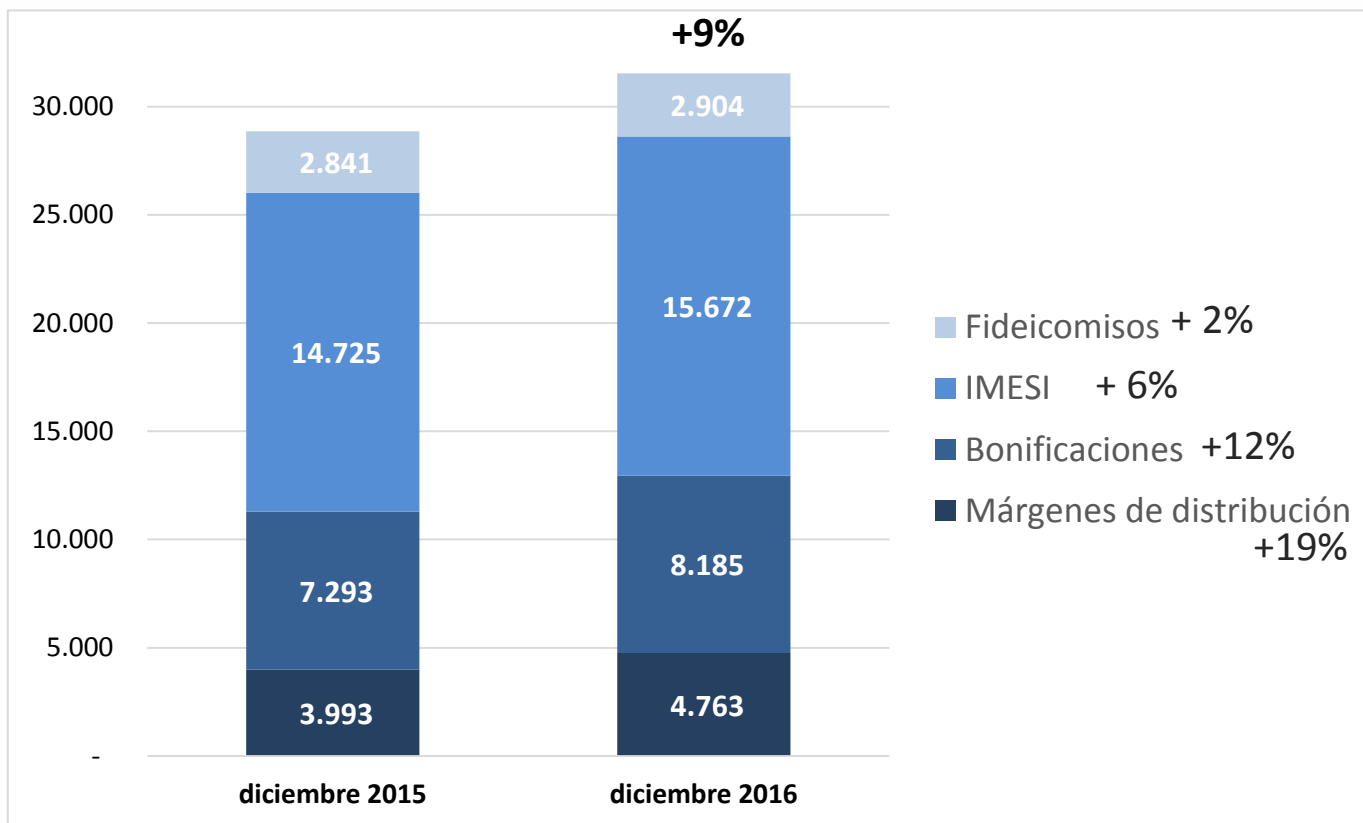
Respecto al año anterior, las ventas a UTE fueron significativamente menores. Además las ventas al mercado Bunkers disminuyeron.

Esto contribuyó a que en total el Ingreso Bruto aumentara un 1,7%.



COMPOSICIÓN DESCUENTOS COMERCIALES

Ejercicio 2015 – 2016



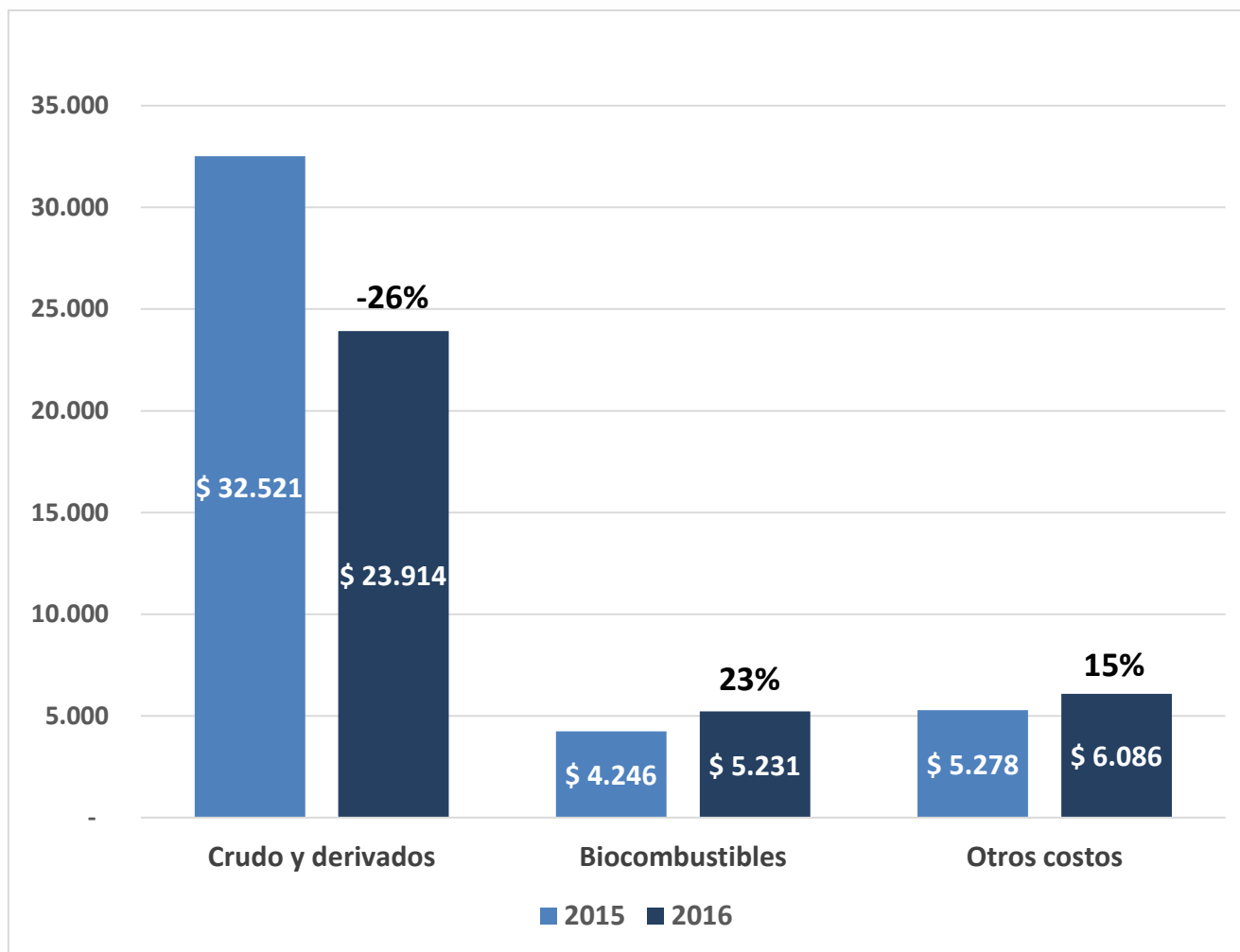
Los **Descuentos Comerciales** aumentaron 9% en este período en pesos corrientes.

Los **Márgenes de Distribución** se vieron incrementados principalmente por el efecto de la devaluación del tipo de cambio.

El **IMESI** aumentó un 6% manteniendo la evolución que tuvo la ventas de gasolina.

COMPARATIVO COSTO DE VENTAS

Ejercicio 2015 - 2016



Crudo y derivados:

Los costos disminuyeron porque bajó el precio del crudo y el tipo de cambio se mantuvo por debajo de lo esperado.

Biocombustibles:

En total se compraron USD 184MM en 2015 y USD 179MM en 2016. Los precios bajaron, pero mezclamos biocombustibles que teníamos en stock de 2015.

(ver hoja 14) ▲

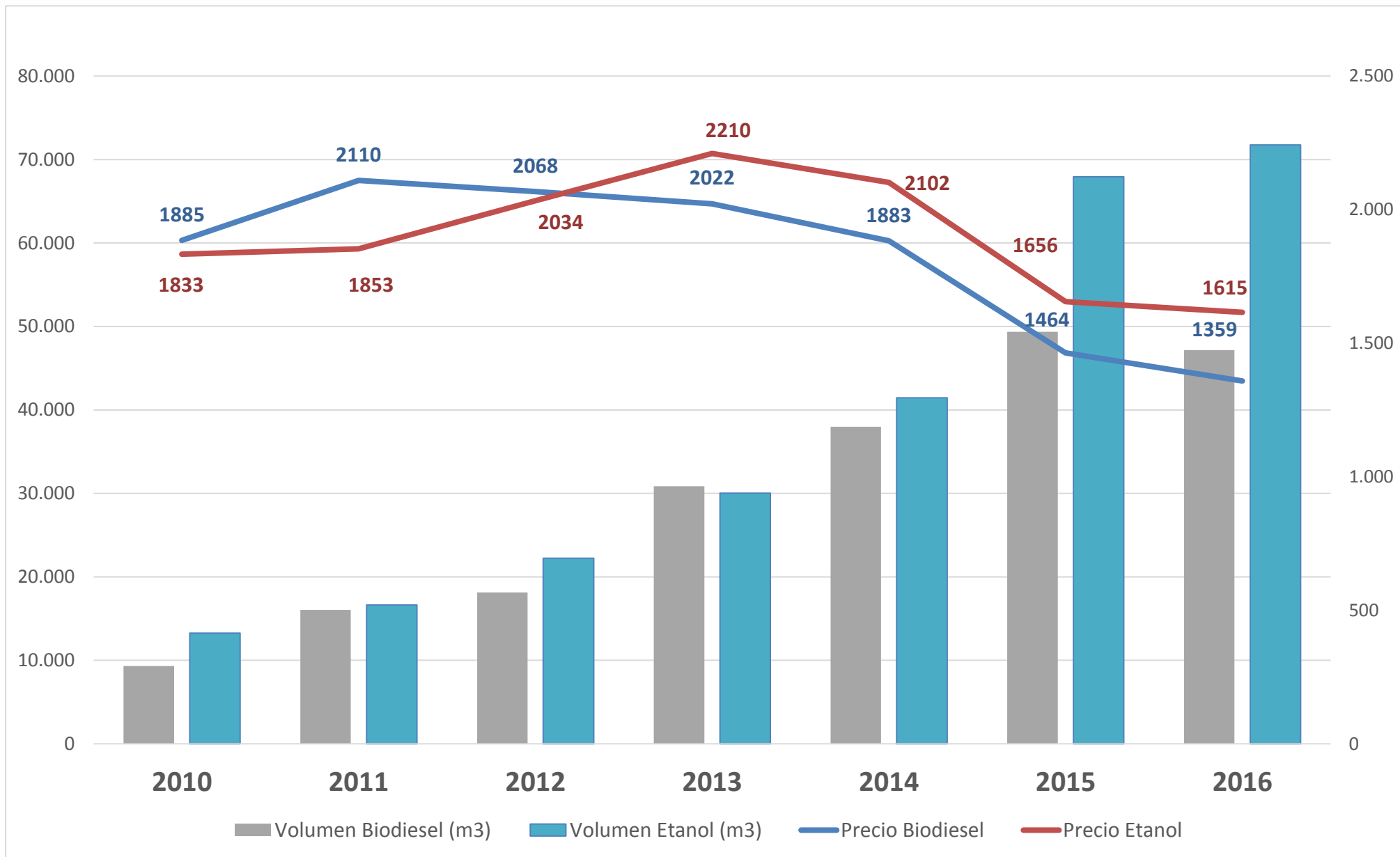
Otros costos:

Aumentaron las Retribuciones y los Materiales para operación.

Cifras expresadas en millones de pesos uruguayos corrientes

(ver hoja 9) ▲

EVOLUCIÓN DE COSTOS DE BIOCOMBUSTIBLES



valores corrientes

(ver hoja 13) ▲

DETALLE DE GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

Ejercicio 2015 - 2016

Período finalizado en	dic-15	dic-16	
Resumen del Estado de Resultados			
Gastos de administración y ventas	-5.378,96	-5.287,40	-1,7%
Retrib.y otros Beneficios al Personal y C.Soc	-1.877,00	-2.041,74	8,78%
Amortizaciones	-221,74	-217,47	-1,93%
Fletes	-772,55	-890,46	15,26%
Incobrables	12,04	605,6	
Impuestos, tasas y contribuciones	-749,60	-1.003,83	33,92%
Otros Gastos	-1.770,11	-1.739,31	-1,74%

Las principales variaciones son:

- Las **Retribuciones aumentaron** por el aumento de Salarios fijado a los funcionarios Públicos de 9,44%.
- Los **Fletes aumentaron** por el aumento de costos en la distribución de combustibles en mercado interno y en las exportaciones.
- Los **Incobrables aumentaron** y generaron ganancia por la cobranza de deudas de PLUNA.

DETALLE DE GASTOS POR NATURALEZA

Ejercicio 2015 - 2016

Período finalizado en	dic-15	dic-16	
(millones de pesos uruguayos)			
Total Costo de ventas y Gastos de administración y ventas	-47.422,95	-40.518,35	
Cambios en inventarios de Prod. Terminados y en proceso	1.835,09	741,42	-59,6%
Cambios en materias primas y consumibles	-37.584,12	-29.372,71	-21,8%
Beneficios a los empleados	-3.471,54	-3.854,56	11,1%
Amortización	-1.591,21	-1.455,79	-8,5%
Fletes	-1.155,97	-1.237,83	7,1%
Impuestos	-799,32	-1.042,28	30,4%
Publicidad	-75,06	-36,39	-51,5%
Servicios contratados	-2.067,71	-1.985,67	-4,0%
Honorarios y consultorías	-228,83	-180,33	-21,2%
Energía y agua	-1.041,86	-949,31	-8,9%
Seguros	-265,86	-214,25	-19,4%
Vigilancia	-214,22	-239,34	11,7%
Otros	-762,22	-691,61	-9,6%

Analizando los costos por tipo de gastos se observa **reducción de los costos gestionables:**

- Publicidad
- Servicios contratados
- Honorarios
- Energía y agua
- Seguros

Cifras expresadas en millones de pesos uruguayos corrientes

(ver hoja 10) 

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

Ejercicio 2015 - 2016

Período finalizado en	dic-15	dic-16
Resumen del balance (principales saldos)		
Propiedades, planta y equipo	22.411,85	18.788,61
Inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos	9.476,22	8.706,69
Activo por impuesto diferido	5.662,72	3.918,52
Total Activo No Corriente	37.920,50	31.627,02
Inventarios	10.749,93	10.351,34
Créditos comerciales y otras cuentas a cobrar	3.273,30	4.432,26
Efectivo y equivalentes al efectivo	2.853,47	3.222,65
Total Activo Corriente	17.284,86	18.573,47
TOTAL ACTIVO	55.205,35	50.200,50
Deudas financieras	20.938,17	9.880,37
Deudas comerciales y otras deudas	8,07	2.891,92
Total Pasivo No Corriente	21.045,37	13.095,56
Deudas financieras	16.197,55	4.178,16
Deudas comerciales y otras deudas	12.618,02	11.508,32
Total Pasivo Corriente	28.972,54	15.978,79
TOTAL PASIVO	50.017,91	29.074,36
TOTAL PATRIMONIO	5.187,44	21.126,14

Los **Bienes de uso** disminuyeron por la contabilización del deterioro de Portland.

El **Activo por impuesto diferido** disminuyó por el efecto de la capitalización del MEF.

En el **Pasivo no corriente** disminuyeron las **deudas financieras** por la capitalización de la deuda del MEF y la cancelación de préstamos y **aumentaron las deudas comerciales y otras deudas** por acuerdo de pago de la deuda con la DGI.

El **pasivo corriente** disminuyó por capitalización de la deuda del MEF y por la cancelación de préstamos.

El **patrimonio** aumentó por la capitalización y por la ganancia del periodo finalizado en 2016.

Cifras expresadas en millones de pesos uruguayos corrientes

GESTIÓN DE DEUDAS FINANCIERAS

EVOLUCIÓN DE LA DEUDA FINANCIERA ANCAP - ALUR

SALDOS		dic-15	dic-16
<u>Composición por tipo:</u>			
Deudas bancarias ANCAP		606,7	225,7
Deudas bancarias ALUR		187,1	175,3
Deuda CAF		-	252,0
Deuda MEF en UI		623,5	-
Total millones de dólares		1.417,3	653,0
<u>Composición por moneda:</u>			
	USD	56%	100%
	UI	44%	0%
<u>Clasificación:</u>			
Corto plazo	USD	662,9	303,0
	UI	40,0	-
Largo plazo	USD	130,9	350,0
	UI	583,5	-
Total millones de dólares		1.417,3	653,0

Las **Deudas financieras de ANCAP se redujeron** en este período con respecto al anterior, por:

- La capitalización de la deuda con el Ministerio de Economía (623,5 MMUSD)
- Cancelaciones de préstamos e intereses (150 MMUSD)

Información proporcionada por Servicios Financieros ANCAP y ALUR (detalle de Capital).

Cifras expresadas en millones de dólares

EVOLUCIÓN DE LA DEUDA FINANCIERA ANCAP

	dic-2015	dic-2016
Intereses	-42	-21
PDVSA	78	-
Diferencia de cambio	-247	21
Otros costos	-7	-3
Total Costos financieros	-218	-3

Los **Intereses perdidos se redujeron** en un 50% con respecto a 2015 debido a la disminución de deudas financieras y de las tasas.

La ganancia de PDVSA fue originada en la pre-cancelación con fondos del MEF.

La vulnerabilidad que presentan los valores de ANCAP a las variaciones del tipo de cambio fue baja en el año 2016, dado que el tipo de cambio disminuyó.

INDICADORES FINANCIEROS ANCAP

RATIOS	2014	2015	2016
<u>Liquidez</u>			
Razón Corriente	0,77	0,60	1,16
<u>Rentabilidad</u>			
ROA	-14%	-11%	0,9%
ROE	-76%	-115%	2%
<u>Apalancamiento</u>			
Pasivo/Patrimonio	4,49	9,64	1,38

El análisis de la evolución de los ratios muestra una mejora significativa de la situación de la empresa.

GESTIÓN DE LA DEUDA FINANCIERA ANCAP

ACCIONES:

- Mejoramos calificación de BB a BB+

- Reperfilamiento de la deuda

Tomamos un préstamo de la CAF que nos permitió cambiar deuda de corto a largo plazo

- Riesgo de tipo de cambio

Si bien al cierre del ejercicio 100% de las deudas financieras de ANCAP eran en dólares, en la actualidad tenemos aprobado un préstamo en pesos (30 MMUSD)

- Reducción de la tasa de interés

ANÁLISIS POR LÍNEA DE NEGOCIO

RESULTADOS POR LÍNEA DE NEGOCIOS

Ejercicio 2016

ESTADO DE RESULTADOS

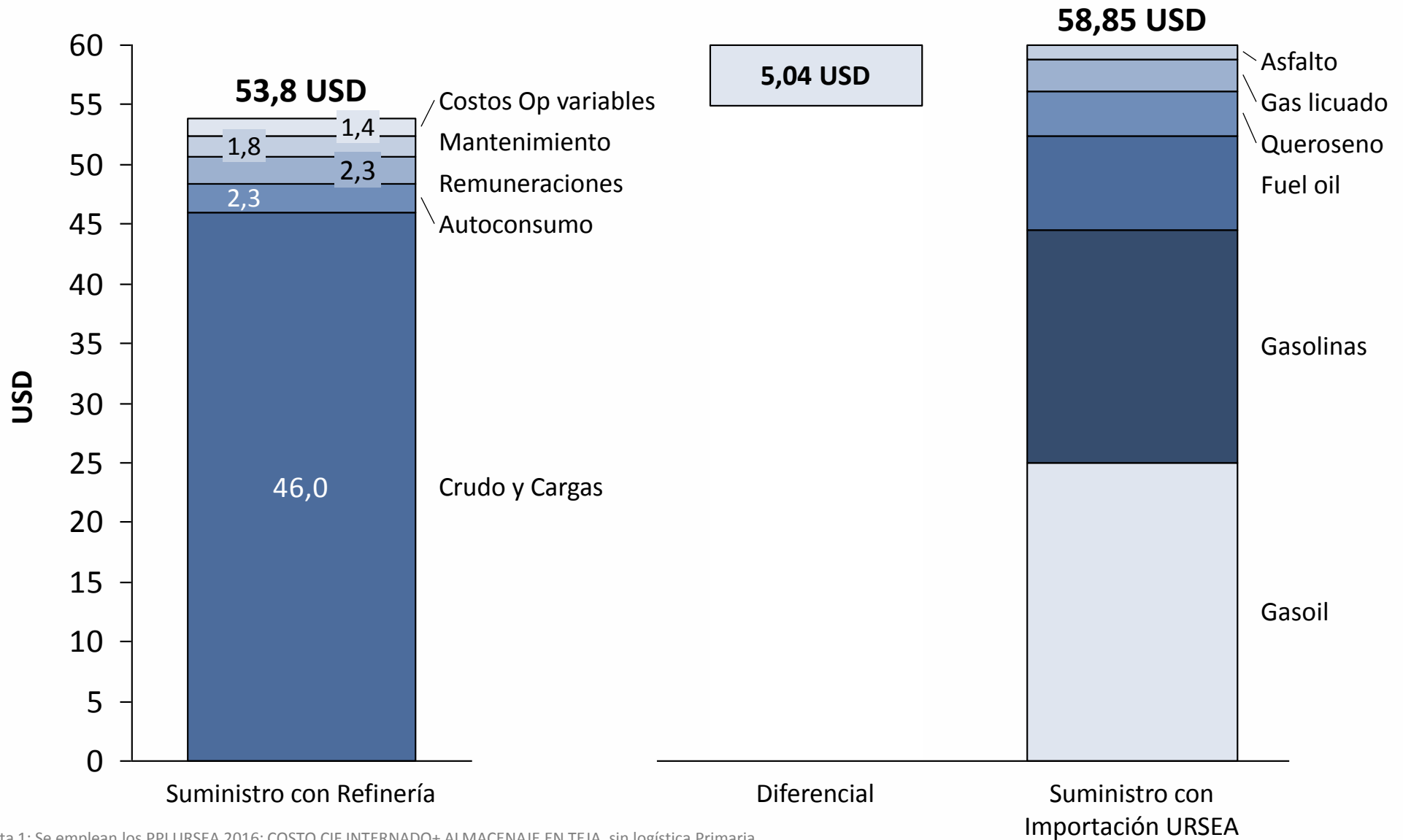
LINEA DE NEGOCIO	Combustibles	Lubricantes	Gas	Portland	TOTAL
Ingresos brutos	76.142	557	263	1.478	78.439
Descuentos	(31.231)	(178)	-	(115)	(31.525)
Ingresos Netos	44.910	378	263	1.363	46.914
Costo de Ventas	(32.771)	(286)	(372)	(1.802)	(35.231)
Ganancia Bruta	12.139	92	(110)	(439)	11.683
Otros ingresos	189	1	0	2	192
Gastos de administración y ventas	(4.948)	(17)	(21)	(301)	(5.287)
Otros gastos	(295)	(2)	(1)	(43)	(341)
Resultado Operativo sin ajustes	7.085	73	(131)	(781)	6.247
Multa DGI	(3.163)	-	-	-	(3.163)
Deterioro de Portland	-	-	-	(3.621)	(3.621)
Resultado Operativo	3.923	73	(131)	(4.401)	(537)

Cifras expresadas en millones de pesos uruguayos corrientes

(ver hoja 10) 

COMBUSTIBLES

Beneficio Refinación 2016 datos EERR por BBL



Nota 1: Se emplean los PPI URSEA 2016: COSTO CIF INTERNADO+ ALMACENAJE EN TEJA, sin logística Primaria .

Nota 2: Por no contar con metodología URSEA para Asfalto, se emplean precios de paridad de importación reales vistos por ANCAP

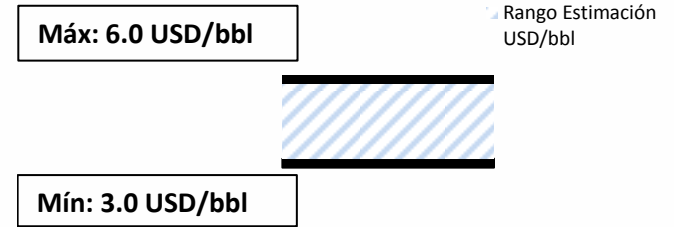
Nota 3: Para la proyección de 2017 se emplea el Balance de producción Refinería y el escenario de PIRA de precios como base de la estimación

COMBUSTIBLES

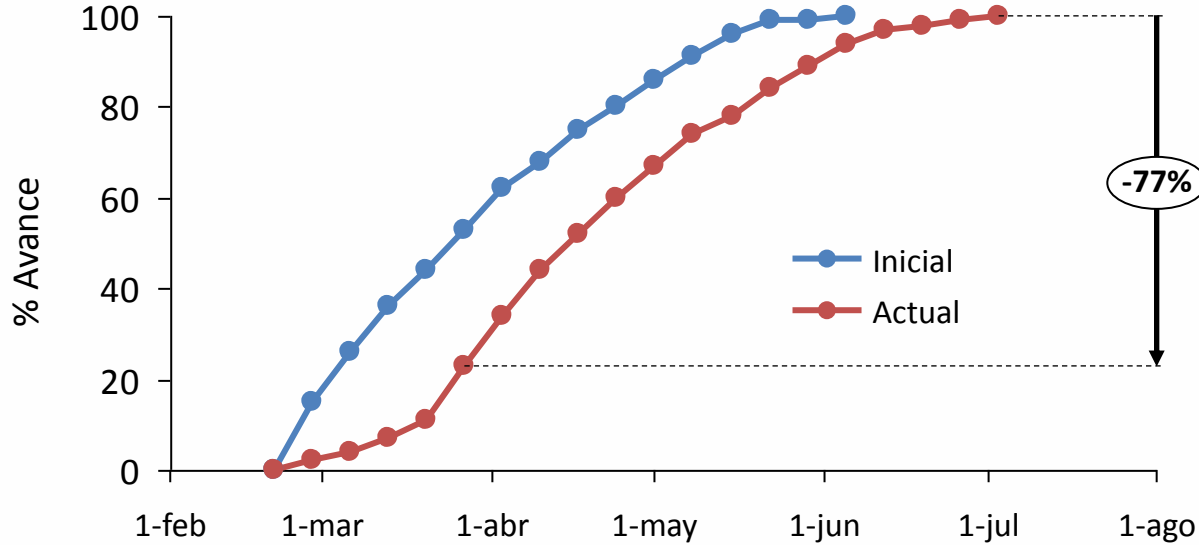
Proyectos de mejora 2017, Refinación y Perspectivas

- Avance de Obra de Paro – Actividad de Mantenimientos cada 5 años
- Aumento de 10% de capacidad de cracking
- Mercado de Futuros de Petróleo 2017 Estable
- Margen proyectado USD 3-6 /BBL

Proyección 2017



Cronograma de Obra

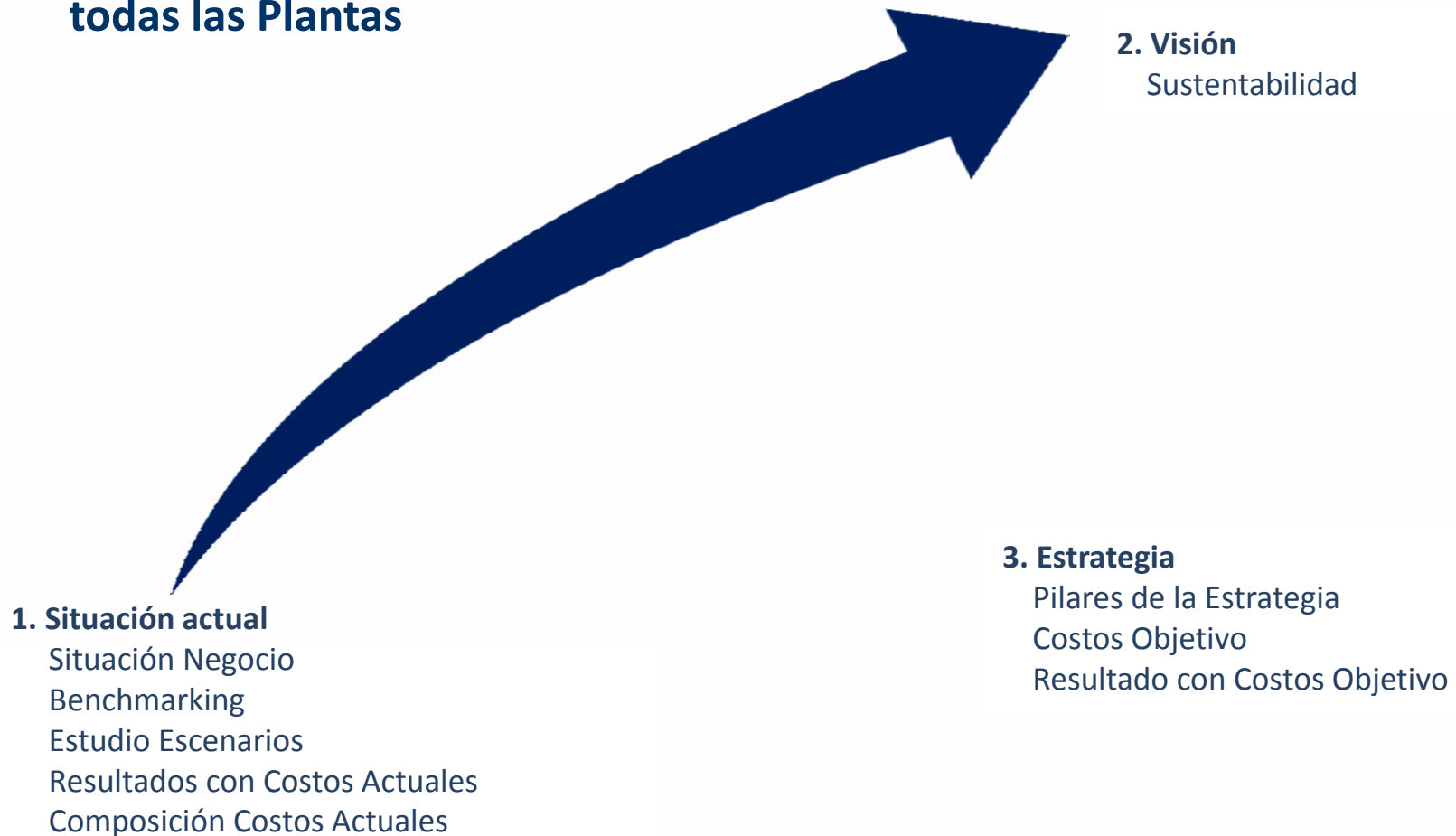


Proyección Beneficio Actividad de Refinación 2017

PORTLAND

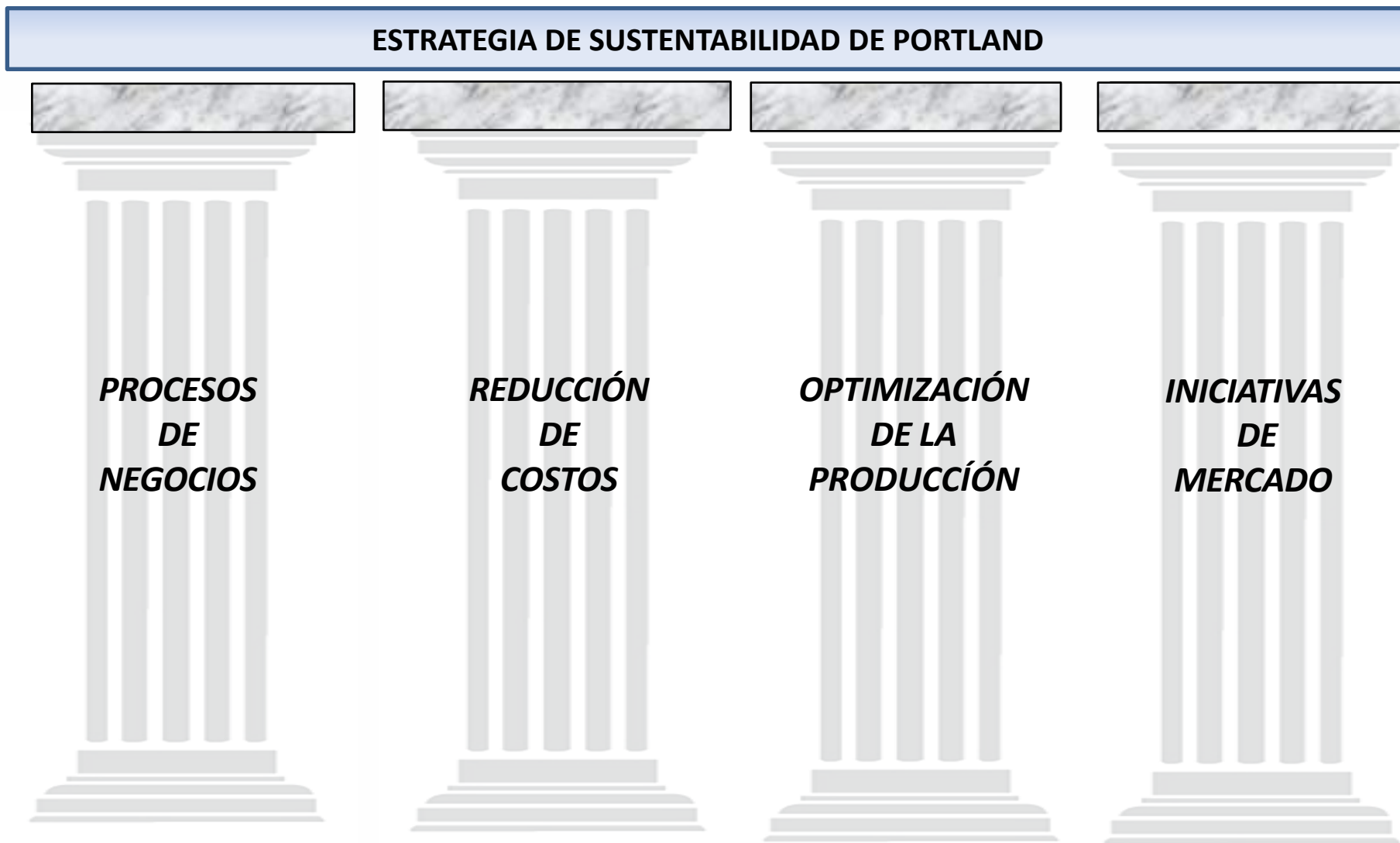
Plan de Sustentabilidad de Portland

Objetivo: alcanzar el equilibrio operativo, con mínimas inversiones, logrando un **EBITDA positivo en el corto plazo y manteniendo operativas todas las Plantas**



PORTLAND

Pilares de la Estrategia



EMPRESAS VINCULADAS

COMBUSTIBLES ■

CEMENTO ■

DUCSA



PAMACOR S.A.

Gasoducto Cruz del Sur
Gas Sayago S.A.

conecta

GAS NATURAL ■

ALUR
ALCOHOLES DEL URUGUAY

BIOCOMBUSTIBLES ■

CABA
ALCOHOLES DEL URUGUAY

Carboclor

GASUR

PetroUruguay

EyP EXTERIOR ■

ALCOHOLES ■

SUPERGAS ■

MASIVOS ■

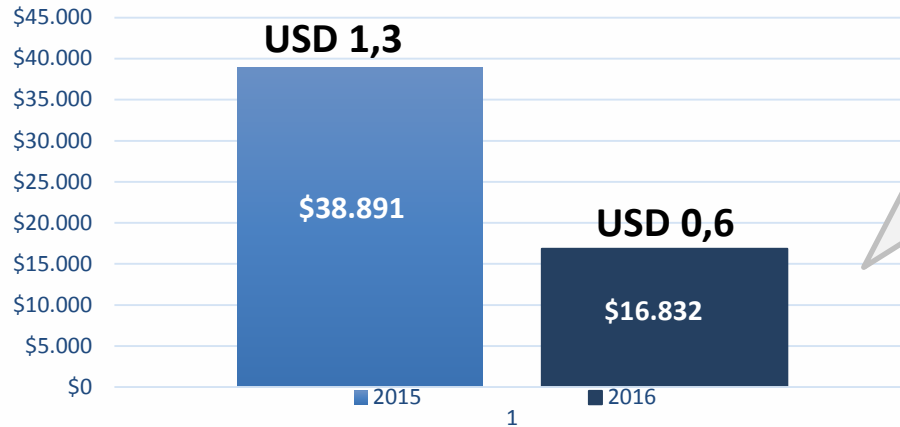
PETROQUÍMICA ■

■ Resultado Ejercicio 2016: GANANCIA

■ Resultado Ejercicio 2016: PÉRDIDA

- Resultado neto: Ganancia USD 23 MM
- Calificación AA+ por Fitch Rating
- Sólida participación de mercado en Combustibles, aumento de participación en Lubricantes y GLP.
- Apertura de nuevas estaciones de servicios y Tiendas de conveniencia 360.
- Certificación de Calidad ISO 9001:2015 en la distribución, comercialización y servicio post venta para las líneas de lubricantes ANCAP y CHEVRON TEXACO.
- Instalación de Paneles fotovoltaicos en techos de EESS, a diciembre 36 EESS distribuidas en todo el país
- Incorporación de UREA líquida en el mercado, a través de la representación de la marca ADBLUE, multiplicando por 10 el volumen comercializado en 2016 vs 2015.
- Trabajo en conjunto con UTE en el establecimiento del corredor eléctrico (estaciones de recarga eléctrica) montado sobre Estaciones de Servicio de la red ANCAP.
- Se elaboró presupuesto 2017 con enfoque a reducción de costos para adecuarse al nuevo margen de distribución

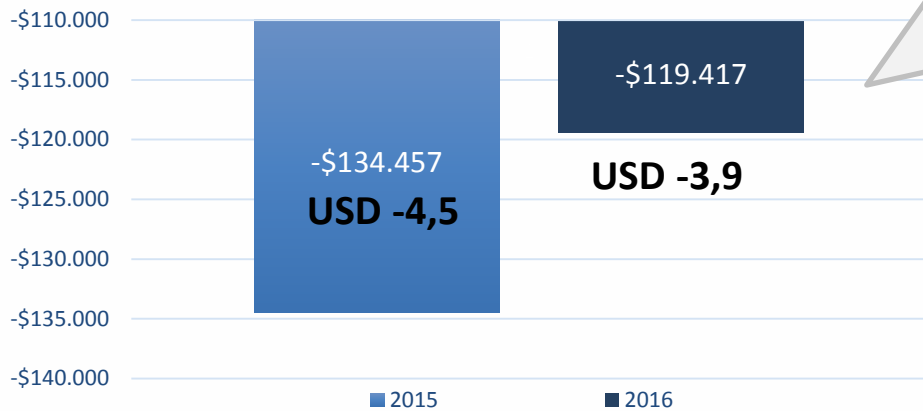
Comercialización de CEMENTO



Los **Ingresos disminuyeron un 13%**.
El **volumen vendido disminuyó un 11%**

✓ *Mantenimiento del Certificado Gestión de la Calidad del proceso de Comercialización por norma UNIT-ISO 9001:2008*

Producción y Comercialización de CAL



2016: **Nueva Planta FLS operativa**, de agosto a diciembre **se retomaron exportaciones por 23.188 ton** y se abasteció mercado local.

✓ *Se renegociaron contratos de logística y exportación.*

EL DESARROLLO Y LA INVESTIGACIÓN EN BIOCOMBUSTIBLES SIGUE SIENDO ESTRATÉGICO PARA EL GRUPO ANCAP

Medidas tomadas en ALUR:














- **SYSO:** se priorizó seguridad laboral en todas las plantas. Índice Frecuencia bajó en 2016 de 29 a 21 en promedio.
- **RESULTADO FINAL:** Pérdida USD - 9 MM
- **DETERIORO:** El deterioro fue USD 29 MM. El Deterioro se explica por el compromiso de reducción en el tiempo del costo de biocombustibles para ANCAP.
- **DGI:** respuesta favorable de Consulta vinculante N° 5978 del 19/12/16 sobre el tratamiento IVA compras asociado al **Bioetanol**. La empresa quedó habilitada a deducirlo y se reconoció crédito por USD 16 MM.
- **RESULTADO SIN DETERIORO Y SIN DGI:** Ganancia USD 3 MM
- **MODELO NEGOCIOS:** en proceso de rediseño procurando maximizar el uso de activos y la contención de gastos.
- **DEUDA:** Cancelación de USD 23,5 MM y negociación de pasivos financieros en coordinación con Grupo Ancap y Unidad Deuda MEF. Ahorro proyectado a partir de la renovación de vales superior a USD 1 MM.
- **CAPITAL TRABAJO:** eliminación de Anticipos a proveedores, reducción de inventario en USD 31 MM (granos) y saldo de Acreedores por Compras en USD 40 MM.
- **GAV:** reducción de 22% en términos reales (fletes, locomoción, comunicación, publicidad, otros).
- **ACTIVOS NO ESTRATÉGICOS:** plan reducción activos en curso (Padrones, Maquinaria, Avioneta, Vehículos, entre otros)

En diciembre 2016, la participación de ANCAP en ALUR es 90,79%, por lo que el deterioro en ANCAP representó USD 26MM.

ACCIONES DE GESTIÓN

COMPROMISOS DE GESTIÓN 2016

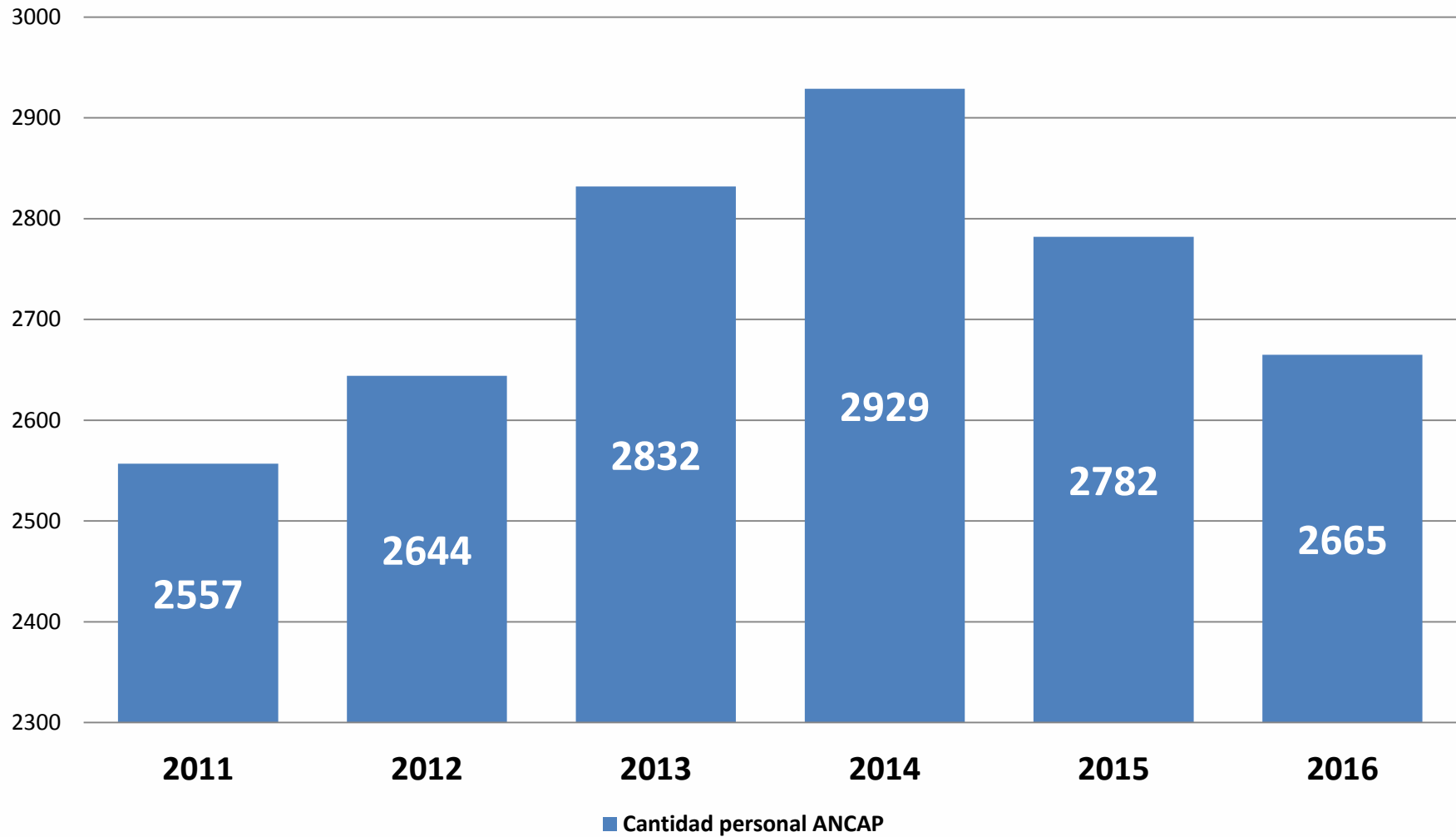
Resultados de los compromisos asumidos:

Indicador	Meta 2016	Valor Ejercicio 2016	Meta alcanzada
1) EBITDA ANCAP	>= 96,6 MM USD	154,7 MM USD (sin deterioro portland)	
2) Costos gestionables	Reducción s/2014: 8%	Reducción s/2014: 10,8%	
3) Margen de Refinación Solomon	>= 6,4 USD/Bbl	5,2 USD/Bbl	
4) Cumplimiento meta horas extras	Reducción s/2014: 20%	Reducción s/2014: 17,3%	
5) Cumplimiento meta gastos Publicidad	Reducción s/2014: 70%	Reducción s/2014: 85,8%	
6) Nivel de Seguridad en Inventario Combustibles	>=97%	99,6%	
7) Margen operativo Lubricantes	>= 15%	26,12%	
8) Compra de Biocombustibles	<=180 MM USD	167,69 MMUSD	
9) GAV ALUR	Reducción s/2015: 10%	Reducción s/2015: 24%	
10) Disponibilidad mecánica Refinería	>= 93%	95,75%	
11) EBITDA Pórtland	>= (16,2 MM USD)	(19,79 MM USD)	
12) EBITDA Cementos del Plata	>= (3,8 MM USD)	(2,82 MM USD)	
13) Margen Operativo Carboclor	>= 2,7%	- 6,9%	

De los costos cuantificables ahorramos USD 26,85 MM en costos de ANCAP con respecto a 2014 y USD 7,7 MM en costos de ALUR con respecto a 2015.



EVOLUCIÓN DE PERSONAL DE ANCAP



cantidad de personal al cierre de cada año

(ver hoja 25) 

COMPROMISOS DE GESTIÓN 2017

Indicador	Meta 2017
1) Optimización cadena distribución combustibles líquidos	Reducción gastos distribución s/2015: 10%
2) EBITDA ANCAP	>= 112.700 Miles USD
3) Costos gestionables	Reducción s/2016: 3%
4) Margen de Refinación Solomon	>= 5,1 USD/Bbl (meta paramétrica)
5) Cumplimiento meta horas extras	Reducción s/2016 (horas extras no estructurales): 10% Reducción s/2016 (horas extras régimen de turnos): 3%
6) Cumplimiento meta gastos Publicidad	Reducción s/2015: 50%
7) Margen operativo Lubricantes	>= 18%
8) Compra de Biocombustibles	<=171.000 Miles USD
9) GAV ALUR	Reducción s/2015: 20%
10) Disponibilidad mecánica Refinería	>= 93%
11) EBITDA Pórtland	>= (19.791 Miles USD)
12) EBITDA Cementos del Plata	>= (2.821 Miles USD)
13) Negocio Carboclor	Concretar transacción antes del 31/05/2017
14) Reestructura negocio Biocombustibles	Plan de reestructura aprobado antes del 31/12/2017 y en condiciones de implementarse en 2018
15) Plan Sostenibilidad Pórtland	Plan aprobado antes del 31/12/2017 y en condiciones de implementarse en 2018
16) Plan gestión de stocks productos energéticos	Plan aprobado antes del 31/12/2017 y en condiciones de implementarse en 2018

MUCHAS GRACIAS