

MEMORIA ANUAL

EJERCICIO 1/11/2010 – 31/10/2011

El 29 de abril de 2011 se reúne la Asamblea Ordinaria de Delegados en el salón del Hotel Holiday Inn, sito en Colonia 823, Montevideo, donde se realiza la elección de nuevas autoridades. El Consejo Directivo quedó integrado de la siguiente manera:

Consejo Directivo

Titulares

Mathías Mailhos
José María Nin
Augusto Solsona
Alberto Cibils
Mario Blanc

Suplentes

Juan Carlos Canessa
Edgardo Rostán
Gustavo Arocena
Alfredo García
Henry Rochón

Resulta electo como Presidente del Consejo Directivo por un nuevo período el Ing. Agr. Mathías Mailhos.

La Comisión Fiscal y la Comisión Electoral Central permanecen sin cambios ya que sus miembros duran dos años en sus funciones, por lo tanto su integración es la siguiente:

Comisión Fiscal

Titulares

Roberto Benia
Alfredo Magrini
Fernando Bide

Suplentes

Julio Blanco
Pierre Anciaux
Pedro Bidegain

Comisión Electoral Central

Titulares

Dino Dalmás
Juan Pedro Macchi
Humberto Mendivil

Suplentes

José Luis Coscia
Jorge Navarro
Ruben Alfonso

El 10 de mayo de 2011, en la sesión del Consejo Directivo se distribuyeron los cargos restantes, quedando designado el Ing. Agr. José María Nin como Vicepresidente, el Dr. Alberto Cibils como Secretario y el Sr. Augusto Solsona y el Ing. Agr. Mario Blanc como vocales.

NEGOCIOS

- **GRANOS**

- **Trigo:**

Según datos de DIEA, en el período que abarca este ejercicio se sembraron en el país 404.000 hectáreas de este cultivo, un 26,94% menos que en el período anterior. La cosecha nacional se situó en 1:300.880 toneladas, un 29,46% menos que en el 09-10. Para este mismo período considerado, la Cooperativa comercializó 115.258 toneladas, lo que significa una baja del 18,39%. Como nuestro descenso es menor al registrado en la cosecha nacional en más de un 11%, nuestra participación en el mercado de trigo pasó del 7,66% al 8,86%.

Como la cosecha nacional contempla tanto lo destinado a “industria” como a semilla y nuestras ventas sólo la industria, para una mejor comparación habría que incluir las 3.800 tt de semilla de trigo recibida desde nuestros semilleros, lo que hace incrementar nuestra participación en el trigo de 8,86%, como se menciona en párrafo anterior, al 9,15% de la zafra nacional de este cereal.

Se sigue apostando, a nivel comercial, a la diversificación de destinos, manteniendo acuerdos con algunos actores de la molinería nacional, la exportación tradicional por Palmira y los negocios directos hacia el sur de Brasil vía terrestre.

- **Cebada:**

Según DIEA, se sembraron en este período 61.900 hectáreas de cebada a nivel nacional. Esto significa una caída de la misma en un 56,07%. El área distribuida por COPAGRAN se ubicó en las 21.000 hectáreas, lo que representa una caída en relación al año anterior de un 27,16%, significando el área manejada por la Cooperativa un 33,93% del área nacional para este cultivo.

Se sigue trabajando en el plano comercial con MUSA, si bien el consumo de cebada para la alimentación animal ha ido en aumento, manejándose este destino con los rechazos y en acuerdo con la industria maltera, dando así respuesta comercial a nuestros productores.

- **Soja:**

El área de soja cayó en la zafra comprendida en este ejercicio en un 0,56%, situándose las mismas en las 858.400 hectáreas. A su vez, el rendimiento promedio fue de 1,79 ton/ha, por lo que la producción nacional se ubicó en 1:534.819 toneladas (incluido el volumen con destino a semilla a nivel país). Esto representa una caída en la producción del orden del 15,53%.

La comercialización de este cultivo realizada por la Cooperativa se ubicó en las 88.400 toneladas (este valor no incluye las toneladas que la Cooperativa produjo como semilla). Esto representa una baja en el volumen comercializado del 18,45%. Un poco menor que la caída del volumen de la cosecha nacional. Si a su vez, agregáramos el recibo semilla de COPAGRAN, que para este ejercicio fue de 1.900 tt, nuestra participación en la producción de soja se ubica en el 5,88% de la zafra nacional de esta oleaginosa.

- **Girasol:**

Sería redundante abundar sobre la caída sostenida de este cultivo hasta la situación del mantenimiento de un área que se podría definir como testimonial.

A nivel nacional, siempre según DIEA, para el período correspondiente a la producción que se comercializaría dentro de este ejercicio, el área de girasol se ubicó en las 2.900 hectáreas. Esto representa una retracción del área sembrada de girasol del 71%, caída que se acumula a la registrada en las zafra anteriores.

El tamaño de la cosecha nacional fue de 2.610 tt., dando un rendimiento promedio de 0.9 tt/há.

De este escaso volumen, la Cooperativa operó 161 tt, un 6,17% de la cosecha, comercializado en su totalidad en el mercado interno para abastecimiento de ALUR S.A.

- **Maíz:**

Se mantiene para este cultivo la acción de la Cooperativa en lo que tiene que ver al apoyo comercial y logístico, más que a su financiamiento, dados los altos riesgos asociados.

El área nacional destinada al maíz cae un 18,96%, ubicándose en las 77.800 hectáreas. La media nacional de rendimiento se situó en 3,574 tt/há. Es así que el tamaño de la cosecha nacional de maíz sólo alcanza las 278.057 tt., un 47,43% menos que el año anterior.

La comercialización de este grano por la Cooperativa se ubicó en 11.084 tt, representando una baja del 48,39%, prácticamente la misma que la observada a nivel nacional.

- **Sorgo:**

El área de sorgo a nivel nacional, luego de una caída del 48,16% en la zafra 09-10, vuelve a caer en este ejercicio un 12,46%, cosechándose sólo unas 30.900 hectáreas.

A diferencia del maíz, se obtienen rendimientos promedios similares a la zafra anterior, resultando el rendimiento promedio a nivel nacional de 3,9 tt/há.

Por tanto, la cosecha nacional de sorgo fue de 121.468 tt, un 13,13% menos que el ejercicio anterior.

Dentro de este escenario, la comercialización de este grano por parte de la Cooperativa alcanzó las 12.552 tt.

- **Consideraciones finales en relación al negocio de granos:**

- Para el ejercicio considerado el área total destinada a la agricultura de secano pasa de 1:698.400 a 1.435.900 hectáreas, significando una caída en el total del área destinada a la agricultura del 15,46%.
- El área destinada a cultivos de invierno decrece en mayor proporción que la destinada a cultivos de verano. La primera pasa de 693.600 hás a 970.000 hás., lo que representa una caída del 32,86%. Mientras que los cultivos de verano, sostenidos por la soja, caen apenas un 3,43%, pasándose, a nivel nacional, de 1:004.500 a 970.000 hás.
- Lo anterior, junto a rendimientos promedios menores en todos los cultivos, determinan una caída en la producción total de granos de mayor magnitud que la del área: 28,69%; pasándose de un volumen de producción de granos de secano total de 4:801.710 tt a 3:424.153 tt.
- En este marco de caída en la producción a nivel país, la Cooperativa no es ajena a la misma, pero en una magnitud menor, un 22,05%. Esto significa que, si bien se baja en la producción, se crece en participación de mercado, pasando esta última de un 7,4% a un 8,25%.
- La caída en nuestros volúmenes comercializados si bien impactan en forma importante en los resultados del ejercicio, tanto en forma directa como indirecta, a través de los servicios conexos, es importante resaltar tres elementos centrales: a) el volumen comercializado por la Cooperativa tuvo una caída significativamente menor que la producción total de granos de secano a nivel país; b) que lo anterior se ha dado a pesar que la Cooperativa ha sido históricamente más captadora, en forma relativa, de granos de invierno, los más afectados en la reducción de área en esta zafra analizada; c) precios significativamente mayores en todos los granos en este ejercicio contribuyeron a un sostenimiento de la facturación del negocio.

- **SEMILLAS**

- **Semilla de Trigo:**

En el año agrícola 2011, COPAGRAN comercializó más de 5.600 toneladas de semilla de trigo, más del doble de lo facturado en el ejercicio anterior.

Cuadro resumen de la evolución de la los kilos vendidos de semilla de trigo en las últimas cinco zafras:

AÑO	Distribuidores	Mostradores	Tstock (chacras)	TOTALES	Porc.	Hás ROU	PART
	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs	%	hás	%
2007	1.049.445	2.153.850	167.260	3.370.555	100%	270	11,3%
2008	888.650	2.914.858	557.764	4.361.272	129%	476	8,3%
2009	1.493.610	1.973.280	460.390	3.927.280	117%	570	6,3%
2010	563.300	1.193.550	252.900	2.009.750	60%	360	5,1%
2011	1.788.200	3.476.021	351.250	5.615.471	167%	650	7,9%

Seguimos trabajando en el Grupo Trigo; el Ing. Jorge Beceiro sigue cumpliendo funciones como administrador en el Comité de Gestión, junto al Ing. Francisco Lezama de CALMER y a los Ingenieros José Silva y Juan Díaz de INIA.

En el marco de este acuerdo, se siguen incorporando nuevos materiales al mercado. Los nuevos materiales, adoptaron el nombre de GÉNESIS a partir de la zafra pasada. Para esta zafra se registraron dos nuevos materiales **Génesis 2366** y **Génesis 2375**; para la zafra próxima se va a lanzar otros dos materiales nuevos, **Génesis 2377** y **Génesis 2381**.

Se siguen implantando los campos demostrativos, estos nos permiten acercar las nuevas líneas a los productores y generar información. En esta zafra la gestión de los campos demostrativos se realizó por parte de los técnicos de INIA. Este año estamos evaluando volver a gestionarlos desde las cooperativas locales aprovechando la ventaja de estar más cerca. Igualmente se hicieron en los dos sitios que venimos repitiendo, en las áreas de influencia de las Filiales de Río Negro y Colonia.

COPAGRAN está evaluando varios materiales en Brasil, ya tenemos los resultados de un primer año de evaluación y en el 2012 se estaría cumpliendo un segundo año.

Este es un requisito para la comercialización, vamos a promover para el año 2012 una visita a estos sitios de evaluación con los técnicos de INIA para ver la evolución y promover el uso de estos materiales.

- **Semilla de Soja:**

La venta de semilla en la zafra 2010-11 alcanzó las 2.113 tt, casi un 24% menos que en el ejercicio pasado.

COPAGRAN sigue siendo un actor principal en la producción de semilla nacional pero la semilla importada y el uso propio sigue atendiendo la mayor parte de la demanda.

A continuación se muestra un cuadro resumen incluyendo la zafra 2011-12 que estaba arrancando al momento del cierre de este ejercicio:

Ventas de Semilla de Soja de las 5 últimas zafras

Zafra	Zafra 2007-08	Zafra 2008-09	Zafra 2009-10	Zafra 2010-11	Zafra 2011-12
Total Kgs vendidos	1.915.730	1.888.635	2.774.370	2.113.542	2.107.300

En el año 2010 se implantaron dos campos demostrativos de soja, en Young y en Colonia. En el 2011 se repitió la experiencia; en Young se hizo una jornada con productores en la que se recorrió el campo demostrativo. Esto nos permite probar los materiales que trabajamos y además acercar nuestra propuesta a los productores. Estamos trabajando en un proyecto para la producción de soja en contraestación, para la zafra 2012-2013 junto con INIA y otras empresas.

- **Semillas Forrajeras:**

En este ejercicio se aumentó nuevamente la producción y venta de semillas forrajeras; sólo en las leguminosas se registra una baja que se explica por la menor producción.

El área de semilleros de leguminosas se ha recuperado en forma importante, sin embargo no hemos logrado una productividad que acompañe ese crecimiento en área para lograr volúmenes mayores.

En lo que refiere a la exportación hemos consolidado el mercado brasilero en el que colocamos Raigrás Est 284 y también Titán.

En oportunidad del Congreso de Semillas para las Américas, se establecieron contactos para explorar las posibilidades de exportación de semilla de Lotus y Raigrás a Europa.

Ventas Semillas Forrajeras en kgs

Ultimos 5 ejercicios

ESPECIE	2007	2008	2009	2010	2011
	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs
AVENA	1.807.607	1.695.405	1.153.455	1.185.289	1.597.660
RAIGRAS	1.685.035	820.675	235.096	542.284	802.283
FESTUCA	58.590	65.717	55.920	156.314	239.252
LEGUMINOSAS	643.781	230.338	64.747	134.834	109.940

- **Semillas de Cebada:**

A diferencia de los otros cultivos, el negocio de la semilla de cebada se centra en la venta del servicio a la Maltería – AMBEV-; en este ejercicio, después de una larga negociación logramos ajustar la tarifa. Esto fue un hecho relevante para nosotros ya que para que el negocio sea atractivo y por lo tanto el aumento del volumen algo conveniente, era fundamental lograr este objetivo.

En cuanto a los volúmenes procesados en este ejercicio, se procesaron 2.320 tt de semilla de cebada en la planta de Young, 2.450 tt en la planta de Paysandú y se maquinaron 120 tt en la planta de Conchillas. Todo esto hace un total de unas 4.900 tt de semilla procesada en nuestras plantas, un 32% más que en el ejercicio 2010 y un 6% superior al del ejercicio 2009.

- **Inversiones:**

La planta de Semillas en Conchillas viene funcionando a pleno, se agregaron los filtros de mangas para la extracción de polvo tal como estaba previsto. Además tenemos que seguir trabajando en la adecuación de la planta (silos) de Conchillas para su uso exclusivo para semillas.

Estamos abocados al diseño de líneas que permitan el embolsado en Big Bags en forma alternativa, también estamos estudiando opciones para mejorar la calidad y el rendimiento en el curado e inoculado.

En la Filial Soriano tenemos el desafío de seguir el camino que emprendimos en la otras plantas en el sentido de armar una línea de maquinación que genere eficiencias y menor dependencia de movimientos que además de ser ineficientes son dañinos (tornillos). El próximo ejercicio tenemos como meta tener este proyecto pronto.

- **INSUMOS**

A partir de la caída del volumen físico comercializado en los ejercicios 2008 y 2009, en el ejercicio pasado se trabajó sobre un análisis de las causas y en el diseño de estrategias para revertir este escenario. Es así que en el 2010 se aumentó en forma significativa la venta de fertilizantes y agroquímicos; en este ejercicio se concreta un nuevo aumento aún más significativo.

Esto ha requerido de un trabajo importante del equipo comercial para seguir las cotizaciones muy de cerca, en la negociación con los proveedores y también de la administración para ajustar el flujo financiero que nos permitió cumplir con los pagos a los proveedores logrando mejorar las condiciones comerciales sin que esto requiera de un financiamiento extra.

En línea con las definiciones del Consejo Directivo, el foco de este trabajo se puso en los fertilizantes y agroquímicos, es así que el seguimiento del

desempeño del sector se mide sobre estos rubros. A los efectos de separar el efecto precio, desde el 2008 venimos haciendo un seguimiento del volumen físico de los fertilizantes y del glifosato, este último, dada su alta participación en la facturación del total de Agroquímicos es un buen indicador y tiene la gran ventaja de ser mas fácil de medir en volumen físico.

Para graficar el desempeño en los fertilizantes se presenta a continuación las ventas, en dólares corrientes y en kilos, de los últimos cinco ejercicios. Se puede ver claramente como después de la caída del volumen físico en el 2008 se empieza a recuperar logrando en este último ejercicio un record de ventas.

Vtas Fertilizantes últimos 5 ejercicios

Concepto	Ejercicio				
	2007	2008	2009	2010	2011
TOTAL U\$s	8.875.551	18.527.976	7.088.875	8.066.572	13.591.647
Crec u\$s base 2007	100%	209%	80%	91%	153%
TOTAL Kgs	18.167.633	16.821.309	14.475.432	16.953.165	19.959.699
Crec kgs base 2007	100%	93%	80%	93%	110%

En agroquímicos la situación es similar; se presenta un cuadro con la evolución de las ventas de agroquímicos y del glifosato - que está incluido en las ventas de agroquímicos - por separado incluyendo también la evolución de los litros vendidos.

Vtas Agroquímicos últimos 5 ejercicios

Concepto	Ejercicio				
	2007	2008	2009	2010	2011
TOTAL U\$s	4.768.341	7.924.098	5.834.447	6.337.321	7.097.861
Crec u\$s base 2007	100%	166%	122%	133%	149%
Participación Glifosato	38%	50%	38%	36%	30%
TOTAL U\$s Glifosato	1.825.934	3.996.073	2.238.820	2.270.509	2.162.275
Crec u\$s base 2007	100%	219%	123%	124%	118%
TOTAL lts Glifosato	539.680	507.220	495.390	709.060	711.630
Crec lts base 2007	100%	94%	92%	131%	132%

• NEGOCIOS GANADEROS

El ejercicio 2010-2011 comienza con el equipo de Negocios Ganaderos reducido, debido a las renunciaciones del Ing. Santiago Arocena (Gerente y Operador de Paysandú hasta setiembre de 2010) y del Sr. Angel Clavijo (Operador de Guichón). Esto significó una baja importante de la cantidad de ganado intermediada durante el ejercicio, solo en parte compensada por la mejora de los precios del ganado.

Para resolver estas bajas se contrata en enero al nuevo Gerente de Negocios Ganaderos, Dr. Federico García Lagos, aunque explícitamente se busca un perfil diferente y se le asigna un rol diferente al del Gerente anterior. El nuevo Gerente no se dedicará a captar lotes de ganado personalmente, sino que su función será la coordinación del equipo de operadores y a la búsqueda y diseño de negocios innovadores y/o integradores en el área.

En mayo se integra al equipo de operadores el Sr. Favio Batista, con base principal en Guichón, apuntando a apoyar también los negocios de Paysandú. Así mismo se contrata un funcionario administrativo (Sr. Fernando Furtado) exclusivamente para Negocios Ganaderos, con base física en Paysandú.

Se continúa impulsando la comercialización de ganado a través de Camponegocios (CN). Se habilitaron a todos los veterinarios de la Cooperativa como certificadores de Camponegocios. También se habilitó a una veterinaria en el departamento de San José, frente a la eventualidad de conseguir lotes en la zona sur del País. Con el espíritu de agrandar la zona de influencia de Negocios Ganaderos y aumentar el volumen de negocios por CN, se incorporó un operador de CN dependiente de COPAGRAN en Melo, Cerro Largo. Lamentablemente, luego de haber realizado un solo negocio, este operador sintió que no disponía del tiempo suficiente para dedicarse, y dejó de colaborar en el emprendimiento. Actualmente CN está en proceso de reformulación de su forma de trabajo, buscando revitalizar una herramienta que creemos muy prometedora.

En febrero COPAGRAN se adhiere al programa de Ganadería Tres Millones, que básicamente es un sistema para financiar la compra de insumos y ganado mediante la utilización de los bovinos como garantía, con un fideicomiso como respaldo. El sistema está funcionando y disponible para aquellos productores que lo consideren de utilidad.

En cuanto a la terminación de ganado a corral, se realizó una evaluación de la experiencia en la SRRN del 2010, que económicamente no fue positiva para la coyuntura de este ejercicio. De acuerdo a los modelos para analizar este tipo de alternativa productiva, el negocio para el invierno de 2011, en la modalidad de hotelería, no resultaba atractivo, por tal motivo se optó por generar un canal comercial para los ganados terminados en los predios de los propios productores. Se contactaron diferentes industrias con el fin de evaluar posibles acuerdos de sobreprecio por este tipo de ganado. Finalmente se envió el ganado de corral a Frigorífico y Matadero Pando, desarrollándose el acuerdo en forma normal.

No obstante la Cooperativa tiene un paquete productivo y comercial probado para viabilizar el corral de sus socios cuando sea requerido.

En la permanente búsqueda de soluciones prácticas a la demanda de los productores, se notó en Paysandú un gran interés por un “hotel” de terneros para realizar destete precoz. Con el apoyo del Plan Agropecuario, se generó un acuerdo para implementar un centro de Destete Precoz en el predio de la Cooperativa Day-Qué, en la Ruta 26, que al finalizar este ejercicio ya estaba encaminado para comenzar a funcionar en el verano 2011-2012.

Durante este ejercicio se trabajó en la parte del Plan Estratégico que corresponde a Negocios Ganaderos, con la meta de aumentar la participación de esta área en los negocios de la Cooperativa. Durante la encuesta sobre la Cooperativa que se realizó en el mes de julio, un dato que llamó profundamente la atención, y que es disparador de varias de las acciones recogidas en el Plan, es que solo el 7% del ganado de los productores encuestados es comercializado a través de la Cooperativa.

En cuanto al volumen comercializado, se intermediaron 5.316 bovinos y 621 ovinos con destino de reposición (de los cuales 1.001 vacunos y 50 lanares fue a través de camponegocios.com). Se enviaron a faena 7.357 bovinos y 1.388 ovinos (sin considerar los remitidos dentro del operativo de Central Lanera).

En cuanto a los operativos con Central Lanera Uruguay, en este ejercicio se entregaron 328.158 kgs de lana, y se embarcaron a frigorífico 15.830 ovinos.

Todo esto implicó una facturación bruta para el Negocio Ganadero de 11.940.000 dólares, generando una comisión de 350.000 dólares aproximadamente por concepto de intermediación.

• **DIVISION NUTRICION ANIMAL**

En el presente ejercicio se comercializaron considerando alimentos balanceados y grano molido un total de 52.524 toneladas, lo cual representa un incremento del 21% respecto al año anterior. En este crecimiento hay dos aspectos muy importantes a resaltar:

- En respuesta al objetivo planteado a fines del ejercicio pasado, se registra un incremento en la participación en relación al año anterior de las Filiales del sur y de Paysandú. Esto resulta de un incremento en el volumen de 71% en Colonia, de 100% de la Filial Soriano, de 74% en la Filial Paysandú y de 13% de la Filial Río Negro en relación al volumen comercializado el pasado ejercicio respectivamente.
- La participación de grano molido en el total de la venta pasa de 10% en el ejercicio anterior a 3%, lo cual refleja un incremento en términos relativos de los productos de mayor valor agregado comercializados.

La pro actividad en las ventas, la granelización, capacitación al personal y la informatización de los procesos, fueron los principales desafíos a encarar en este ejercicio, llevándose a cabo las siguientes acciones:

- Pro actividad: Se incorporaron dos promotores en las Filiales del sur, el concepto de promotor es atender integralmente al socio en el área de nutrición realizando hincapié en la visita al predio del productor de manera de identificar las necesidades particulares de cada uno.
- Granelización: Se realiza un mantenimiento general y modificaciones de las tolvas de manera de mejorar la confiabilidad del servicio, así como también se le incorpora GPS a los camiones de manera de optimizar su utilización. Complementariamente se gestiona una línea de crédito para financiar la venta de silos a los productores.
- Capacitación al personal: Se negocia con los proveedores de repuestos de la planta de balanceados, como parte del servicio de post-venta, capacitar al personal, realizándose en el ejercicio dos jornadas de capacitación.
- Informatización de los procesos: Conjuntamente con el departamento de sistemas se realizan nuevas modificaciones a los programas de manera de seguir avanzando en la automatización de las tareas.

• **ÁREA INVESTIGACION & DESARROLLO y PROYECTOS**

Esta área de trabajo desarrolla tareas de apoyo a los negocios, promoviendo mejoras en la gestión, en los procesos productivos, e impulsando nuevos desarrollos. Asimismo, lleva adelante el relacionamiento de la Cooperativa con los centros académicos y de investigación, y participa en distintas Mesas Tecnológicas, particularmente en la de Oleaginosos.

A continuación se reseñan las principales actividades cumplidas en el último ejercicio.

• **Proyectos de Nuevos Servicios o Negocios:**

- En el marco del proyecto de *Suministro de **Sorgo Dulce** para la fabricación de Etanol* (en acuerdo con AKUO ENERGY URUGUAY DEVELOPMENT SERVICES S.A.), se implementó por tercer año consecutivo el Plan Piloto para la evaluación del cultivo. En esta oportunidad se realizó el seguimiento de ocho chacras de productores, en un total de 112 hás, sembradas entre octubre y diciembre de 2010. Se procedió también a revisar algunos aspectos puntuales del contrato, extendiendo el mismo hasta el 31 de julio de 2012.
- A los efectos de apoyar gestiones de la Gerencia General que apuntan a explorar la posibilidad de realizar **agricultura en sociedad**, se actualizaron y perfeccionaron modelos de simulación de resultados. Asimismo se aportó al discernimiento de diferentes modalidades de participación, a la elaboración de un protocolo de trabajo, y a la definición preliminar de pautas contractuales.

- El proyecto de **Agricultura Asociativa** iniciado en el ejercicio anterior, tuvo en este una instancia más. En noviembre de 2010 se realizó un segundo taller con productores, en el cual se avanzó analizando distintos modelos de negocios.
- Ya en el ejercicio anterior COPAGRAN había iniciado acuerdos con el LATU y el INTI de Argentina, con el fin de explorar la viabilidad de la producción de **Harinas compuestas** de grano entero, producidas por extrusión. El objetivo es impulsar un emprendimiento innovador, que genere una oportunidad de agregar valor a los productos agrícolas. En ese marco, se resuelve presentar un proyecto a la ANII, dentro de la convocatoria “Alianzas para la innovación”. El área I & D de COPAGRAN colabora con los técnicos de LATU e INTI en la elaboración de un perfil. El perfil es rápidamente aprobado, y se comienza a trabajar entonces en la formulación definitiva del proyecto “*Desarrollo de productos de panificación a partir de harinas compuestas de grano entero precocidas por extrusión*” El propósito específico del proyecto es desarrollar tres productos de consumo masivo, con harinas compuestas en base a cereales, leguminosas y oleaginosas de grano entero precocidas por extrusión, para lograr productos sensorialmente aceptables por la población en general, con alto valor nutricional.

El trabajo es presentado, y el 13 de junio la ANII lo aprueba y le otorga un subsidio que alcanza al 60% de su presupuesto (U\$S 52.758). Luego, mediante un Contrato se formaliza la Alianza conformada con el LATU y el INTI, integrando también a la misma al Centro de Industriales Panaderos del Uruguay (CIPU). El proyecto tiene una duración prevista de 24 meses, y se encuentra actualmente en plena ejecución. El día 11 de octubre se realizó un lanzamiento público de la iniciativa, a la que concurren diversos actores interesados en el tema, (representantes de organismos públicos, del sector académico y de la investigación).

- **Actividades técnicas:**

COPAGRAN participó en forma activa en el Plan Piloto implementado por la RENARE - MGAP, a los efectos de promover los Planes de Uso y Manejo del Suelo. En ese marco se desarrollan las siguientes acciones:

- Dic/2010: Taller técnico en Palmitas, con participación de especialistas de la RENARE, y abierto a todo público.
- Promoción del Plan Piloto entre sus productores socios, invitándolos a participar.
- Participación de técnicos de la Cooperativa en la elaboración de Planes de Uso y Manejo.
- Abril/2011: Taller técnico en Paysandú, con un caso de estudio. Cerrado a técnicos de la Cooperativa.

Como fruto de esta actividad, fueron presentados a la RENARE cuatro Planes realizados en predios de socios de la Cooperativa.

- **Actividades de apoyo al replanteo estratégico de COPAGRAN:**

El área I & D de COPAGRAN participó en tareas impulsadas por la Dirección, con el objetivo final de elaborar un nuevo Plan Estratégico. En particular, se diseñó una encuesta para productores dando forma al

formulario para la recolección de la información. Luego se participó en la encuesta misma, en su procesamiento y en la interpretación final.

- **Tareas de rutina de apoyo a los planes de producción:**

- Como es habitual, previo a cada zafra se actualizaron los costos de cultivos y se realizaron análisis de sensibilidad de resultados a precio y rendimientos. Este material es suministrado a las Gerencias como insumo para su programación.
- También como en cada año se analizaron las propuestas de coberturas de riesgo para cultivos, asesorando a las Gerencias con respecto a las modalidades de seguros a contratar, y apoyando gestiones ante la empresa aseguradora.
- Recopilación de toda la reglamentación vigente en relación a la venta de agroquímicos, y en particular al uso de la receta profesional.
- Actualización del Sistema de Información de cultivos. En interacción con los gerentes de Filial y la Gerencia General, se procedió a actualizar el calendario de informes, y a desarrollar soportes informáticos más dinámicos para la elaboración de los mismos.
- Elaboración de un Informe detallado sobre el Sistema de Monitoreo de cultivos, ofrecido por Bayer a sus clientes.

- **Proyectos de generación de conocimientos:**

En el siguiente cuadro se brindan detalles de proyectos en curso, en los cuales COPAGRAN participa.

Proyectos en ejecución			
Proyecto	Contraparte/ Financiamiento	Productos/ Resultados	Observaciones
Incremento del rendimiento de cultivos oleaginosos y cerealeros invernales mediante el manejo ambiental-mente sustentable del daño de aves	DGSA / FPTA N° 284	1- Estrategias biológicas para disminuir los daños. 2- Identificación del repelente químico más eficiente para soja en emergencia y cebada/trigo en maduración y su estrategia de aplicación. 3- Eficiencia del carbonato de calcio como repelente en girasol en maduración, determinada.	Impulsado por Mesa de Oleaginosos y Mesa de Trigo. Jefe de Proyecto: Lic. Ethel Rodríguez PhD (DGSA) Copagran es Ejecutor

Efecto Ambiental de Agroquímicos en Sistemas de Producción Agrícolas en el Litoral Oeste del Uruguay	Acuerdo Mesa Tecnológica de Oleaginosos – PPR MGAP	<u>Objetivo:</u> Determinar el potencial impacto ambiental de los agroquímicos utilizados en rotaciones de cultivos con frecuencias crecientes del cultivo de soja y establecer las medidas de mitigación correspondientes	Proyecto financiado por PPR – MGAP más contraparte de MTO. Ejecutan: Equipo interinstitucional de investigadores (Fac.Agro; INIA; Fac.Ciencias) y Empresas integrantes de la M.T.O.
--	--	---	--

- **Actividades en Mesa Tecnológica de Oleaginosos:**

En el período COPAGRAN dio continuidad a su participación en las reuniones de la Directiva de la Mesa de Oleaginosos. También integró diferentes grupos de trabajo para el diseño y programación de actividades. En particular, se trabajó en la programación de un Taller sobre Logística que se realizó en el mes de agosto, y se colaboró con la programación del 4to. Encuentro de la MTO (“Productividad en Soja”).

- **AREA DE OPERACIONES Y LOGISTICA**

Tanto el crecimiento en las actividades como el desarrollo de procesos de agregado de valor, han exigido al máximo las capacidades y prestaciones de nuestro sistema de almacenaje: con una capacidad estática disponible de poco más de 120.000 toneladas, manejamos en el entorno de 350.000 toneladas equivalentes.

Continuar en un proceso de desarrollo y afianzar los logros alcanzados requiere, en esta etapa, un fuerte impulso de inversión en la modernización y adecuación tecnológica.

- **Plan de modernización y profesionalización**

En el marco de la Planificación Estratégica encarada a mediados del Ejercicio se definió la necesidad de encarar un plan integral de modernización del sistema de almacenaje y un proceso de creciente especialización tanto en aspectos de control de calidad y manejo de stock, como en temáticas referidas al manejo logístico global.

Frente a una realidad, en el País, de falta de recursos especializados en procesos de modernización (los pocos expertos que existen están trabajando para proveedores de servicios, infraestructura o equipamiento), se exploraron soluciones para el asesoramiento técnico independiente, recurriendo al sistema cooperativo argentino.

Así, se realizaron gestiones con ACA para encarar un proceso de apoyo y asesoramiento para encarar un plan específico de modernización de nuestro sistema. En el mes de setiembre visitamos, con el Departamento Técnico especializado de ACA, por Santa Fé y Entre Ríos, un variado grupo de instalaciones de acopio que incluyó desde viejas plantas (de la década del '40) reparadas, ampliadas y modernizadas, hasta sistemas de acopio enteramente nuevos con tecnología de última generación.

Para fines de año y durante el verano se previeron visitas del personal técnico de ACA a nuestro sistema de almacenaje, como parte de un proceso en el que se fijan prioridades atendiendo a la posición estratégica para COPAGRAN de las plantas y al tipo de instalación, equipamiento o proceso a modernizar.

Los resultados vienen siendo auspiciosos y tenemos fundadas expectativas de culminar en un Plan de Modernización que genere productos ya para el ejercicio en curso, además de una planificación a mediano y largo plazo de las acciones necesarias para llevarlo a cabo.

Simultáneamente se ha definido la implementación de soluciones para superar las restricciones en un aspecto reconocido como neurálgico en Operaciones y Logística, y que resulta imprescindible para la toma de decisiones de gestión, que es la de la información.

En especial se seleccionaron las áreas de Costos operativos, de Manejo de stock y de Desempeño Logístico integral, fijándose plazos para el relevamiento de la información y la propuesta de métodos y procedimientos de análisis, tanto para mejorar la gestión actual como para encarar las nuevas experiencias.

- **Operaciones**

Se continuó el proceso de consolidación de la planificación central de las operaciones (con las gerencias de filial y las jefaturas de plantas) y se lograron avances importantes en las negociaciones de servicios y abastecimiento a y con terceros (ALUR, BIOGRAN, MUSA y operadores de la exportación y la industria).

Se incorporaron nuevos acuerdos con terceros operadores, ampliándose el número de centros de recibo y la capacidad disponible, incluyendo nuevos espacios en las terminales portuarias.

- **Recursos humanos**

Enfocados en la mejora de la eficiencia y seguridad de todos los procesos, se trabajó con el Centro Cooperativista Uruguayo en el diseño y planificación de cursos para operarios de planta y se presentará la iniciativa a INEFOP para su financiación. El objetivo es ejecutar un plan de capacitación entre los meses de julio y octubre.

- **Las inversiones pendientes y los programas en proceso**

Sin perjuicio de las acciones en el marco del Plan de modernización, se ha seguido trabajando en las restricciones más apremiantes para la funcionalidad del sistema.

En el sistema de almacenaje:

- De las propuestas surgidas en el llamado a ideas para la automatización y cierre de la celda granelera de Young, se extrajo como conclusión la imperiosa necesidad de que dichas obras operen como parte integral del plan de modernización
- Se compraron los elevadores para Ombúes, Guichón y Risso. En Ombúes se incorporan al elevador la posibilidad de descarga directa a Silo o a sistema de alimentación de bolsones y un mecanismo de prelimpieza de última generación.

- Se proyectaron y están en ejecución las adecuaciones de área de secado (Ombúes y Young) incorporando el gas como combustible. En Young esto incluye la ampliación de la capacidad de secado.
- Se trabaja en la reparación, sustitución o instalación de sistemas de aireación (Paysandú, Guichón, San Javier).
- Se comenzaron los trabajos de impermeabilización que incluirán celdas graneleras y tubos de Paysandú, de Guichón, de San Javier, de Palmitas, y de Young.
- Se trabajó con distintos proveedores presupuestando soluciones imprescindibles:
 - a) en el área de control de temperatura y condición (termometría),
 - b) acondicionamiento de grano (aireación y fumigación) y
 - c) aumento del caudal de recibo, movimiento y entrega.
- Al igual que con la celda granelera de Young resultó obvia la necesidad de integrar estas soluciones al Plan de Modernización
- Se continúa con el estudio de alternativas para control de polución ambiental en todos los centros de procesamiento. Se implementan soluciones iniciales de reducción de la emisión.

En las áreas de Semillas y Alimentos balanceados:

- Continuando con la búsqueda de la mejora de la calidad de los procesos y el aumento de la eficiencia, se estudian soluciones para la conectividad entre los sistemas de descarga y las plantas con los centros de procesamiento de Semillas y de Balanceados.

En el área de Salud y Seguridad Laboral:

- La Cooperativa encargó a la técnica prevencionista el estudio de propuestas adicionales, en el área de prevención de salud, las que comenzaron a implementarse en el ejercicio. Se están abarcando iniciativas en medición de impacto en manejo de agroquímicos, medición de ruidos y mitigación, y nuevos elementos de protección para el personal que trabaja 100% al aire libre.
- Además, se realizó un trabajo específico de actualización de procedimientos en tareas de mantenimiento y trabajo en altura, invirtiendo en las instalaciones para mejora de la seguridad.

En el área de Control de Calidad:

Se destaca la reorganización funcional de los laboratorios y el estudio de un plan de equipamiento de los mismos adecuado al crecimiento de la actividad proyectada, tanto en volumen como en agregado de valor, y a los requerimientos de competitividad que obligan a segregar mercaderías y diferenciar cada vez más nuestros procesos.

ADMINISTRACION Y FINANZAS

• AREA ADMINISTRATIVA CONTABLE INFORMATICA

Dentro de la planificación para el año contable se lograron los siguientes puntos en lo que hace a los procesos y procedimientos administrativos que hacen a la calidad de la información:

- Mejora en la registración y la emisión de informes del programa de granos.
- Registración, costeo y sus servicios derivados en el negocio de semillas.
- Se incorporan automatizaciones al registro de la producción de fábrica y molino.
- Se finaliza con la instalación de los relojes para control de horarios en cada punto de trabajo.
- Se acuerda con el Estudio la función del control de marcas para la liquidación de sueldos.
- Se generan reuniones entre el departamento informático y los gerentes de Filial con el claro objetivo de continuar mejorando la información y los controles.
- Se consolidan cierres de zafra unificando ambos sistemas.
- Se continúa el trabajo para lograr el costeo en automático.
- COPAGRAN es seleccionada para participar en las encuestas empresariales de KPMG y DELOITTE.
- Se construye la numerología para el Plan Estratégico a 5 años, por Filial y por Negocio.
- Se centraliza la liquidación y pago a operadores ganaderos.
- Se solicita la auditoría a la Dirección General del MGAP para la validación de la capitalización del 80% de COPAGRAN en SILUR S.A.
- En la recuperación de créditos morosos se cobran a través de CGM U\$S 312.297,- en el ejercicio y a través de gestión propia U\$S 200.000,-
- Se consolida el relanzamiento de la página web con nuevo diseño y prestaciones.
- Se firma un nuevo acuerdo con ANCEL, logrando nuevo crédito para la obtención de celulares y telulares.
- Se mejoran infraestructuras, instalando nuevos racks y servidores en Filiales.
- Se firma nuevo acuerdo con DUCSA, para la financiación de combustible.

• AREA ECONOMICO FINANCIERA

Año que transcurre con un crecimiento inflacionario por encima de la banda BCU, con altibajos en lo que hace al tipo de cambio, y bajas tasas de interés.

En este marco macroeconómico la Cooperativa trabajó en los siguientes puntos:

- Continuamos utilizando la herramienta forward para anclar tipos de cambio que entendíamos favorables, logrando resultados altamente positivos.
- Luego de algunas reuniones con las nuevas autoridades de CND, renovamos el crédito para el presente ejercicio, en condiciones más favorables.

- Las líneas renovadas en este ejercicio son las siguientes, warrants, descuento de documentos, descuento de cheques, venta de documentos, leasing, forward, prefinanciación de exportaciones; con las siguientes instituciones de intermediación financiera:
 - Nuevo Banco Comercial
 - Banco ITAU
 - HSCB
 - Exprinter Casa Bancaria
 - BAF
 - EUROBANCO

- Las nuevas líneas conseguidas en este ejercicio fueron:
 - BANDES, crédito a sola firma y descuento de cheques
 - BBVA, en nueva negociación luego de la fusión del Credit
 - GTM

- Mediante proyecto presentado a los bancos NBC y BANDES se obtiene una línea de leasing para la compra de cinco autoelevadores.
- Se capitalizan los pagos al BROU a través del MGAP U\$S 1.364.000,-
- Comienzan las negociaciones para nuevas líneas de acuerdo al plan de negocios obteniendo buenas respuestas.
- Se negocia la apertura de la prefinanciación de exportaciones logrando dicha apertura durante un mes, en el mismo se presentan prefinanciaciones por un valor estimado a las exportaciones del presente ejercicio y así maximizar este beneficio.

RECURSOS HUMANOS

Este capítulo lleva una consideración prioritaria en el Plan Estratégico elaborado en el ejercicio, al considerar que los funcionarios de la Cooperativa son parte de nuestro valor diferencial. Se trazan líneas de acción específicas de trabajo en busca de generar un buen ambiente laboral y oportunidades para el desarrollo de los funcionarios en la Cooperativa.

En abril del 2011 en el ámbito de los Consejos de Salarios al no llegar a un acuerdo el conjunto de cooperativas y barracas con sus empleados, el Poder Ejecutivo decretó los aumentos salariales. Previo a esto hubo una paralización de actividades en las cooperativas.

Tenemos una profunda convicción que a través del diálogo y trabajo con nuestra gente es la forma de construir y desarrollarse, generando valor para todos, como lo ha sido desde la fundación de las cooperativas.

REPRESENTACION INSTITUCIONAL

CAF: COPAGRAN continúa representada en CAF por los Señores Roberto Benia, Juan Carlos Canessa, José María Nin, Ulises Otheguy y a partir de agosto 2011 por el Ing. Pablo Waksman.

CLU: Integran el Consejo de dicha Central los socios Alejandro Dighiero y Alejandro Nin. El socio Raúl Ferro integra el Directorio de Lanera Piedra Alta S.A.

MESA TECNOLOGICA DE OLEAGINOSOS: El Ing. José María Nin continúa representando a COPAGRAN ante dicha Mesa. También participa el Ing. Jorge Escudero como alterno en representación de la Cooperativa.

URUPOV: El Ing. Agr. Mario Blanc ejerce la representación durante este ejercicio.

CAMPONEGOCIOS: El Ing. Agr. Mathías Mailhos ejerce la Presidencia.

BIOGRAN. El Dr. Alberto Cibils continúa como Director.

OTROS ASPECTOS

A pesar de constar en la memoria pasada, corresponde a este ejercicio la firma del convenio de pago con AFISA (Marzo 2011). Este hecho trascendente, que consolida un perfil de deuda adecuado al volumen de negocios que manejamos nos genera una gran oportunidad para la Cooperativa, nos permite repensarla con una mirada de largo plazo, poder potenciarla y ponernos a trabajar para lograr la consolidación económica y social de la misma.

Este ejercicio se dedicó en gran parte a rediseñar la Cooperativa en un trabajo que constó de dos etapas: a) definición del propósito, los valores, la misión y la visión, b) el diseño del Plan Estratégico y su plan de negocios para los siguientes tres años. Este trabajo se realizó con la colaboración del Ing. Martín Aguirrezabala y la participación de los Delegados, Socios, Referentes de cada Filial, Consejo Directivo, Comisión Fiscal y la alta Gerencia (tanto de negocios, de apoyos como de Filiales). Fue un trabajo que consideramos muy fructífero de gran valor que generó una estrategia cooperativa consensuada y compartida, que hoy es una guía en el accionar de la Cooperativa.

Aparte de las reuniones para el Plan Estratégico se realizaron 24 sesiones de Consejo Directivo.

