



**COPAGRAN**  
Cooperativa Agraria Nacional

# MEMORIA ANUAL

## EJERCICIO 1/11/2011 – 31/10/2012

---

### DATOS IDENTIFICATORIOS

COOPERATIVA AGRARIA NACIONAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA – COPAGRAN

Fecha de fundación: 12 de agosto de 2005

#### **Inscripciones:**

- Persona Jurídica Sección Comercio: Nº 6927 de fecha 15 de agosto de 2005, inscripción definitiva el 5 de setiembre de 2005.
- Registro de Cooperativas Agrarias del MGAP: Nº 372 y sus estatutos con el Nº 229 del folio 131 al 174 de libro VIII de Estatutos. La modificación Artículo 60 literal c del Estatuto del 28 de abril de 2006 fue inscripto en el Registro de Personas Jurídicas Sección Comercio con el número 8211 el 13 de junio de 2006 y en el Registro de Cooperativas Agrarias del MGAP con el número 230 del folio 175 a 182 vuelto del Libro VIII.
- RUT: 215243820012
- BPS: 4761705

#### **Domicilio Legal:**

#### Sede Central:

Av. 18 de Julio 1645 Piso 8, Montevideo | + 598 2408 7887  
[copagran@copagran.com.uy](mailto:copagran@copagran.com.uy) | [www.copagran.com.uy](http://www.copagran.com.uy)

#### Sucursales:

Sucursal Paysandú - Paysandú  
25 de Mayo 1443 | Tel.: 4722 2178

Sucursal Guichón - Paysandú  
Dr. Pazos 245 | Tel.: 4742 2126

Sucursal Young – Río Negro  
Montevideo 3511 | Tel.: 4567 3111

Sucursal Palmitas - Soriano  
Calos Reyles esq. 18 de Julio | Tel.: 4537 9830

Sucursal José E. Rodó - Soriano  
Ruta 2 Km. 209 | Tel. : 4538 2152/2040

Sucursal Risso - Soriano  
Calle 6 entre 7 y 3 | Tel.: 4530 8070

Sucursal Ombúes de Lavalle - Colonia  
Zorrilla de San Martín 885 | Tel.: 4576 2098

Sucursal Conchillas - Colonia  
David Evans s/n | Tel.: 4577 2180

Sucursal Carmelo - Colonia  
Cont. Zorrilla de San Martín 906 | Tel.: 4542 2556

Sucursal Nueva Palmira - Colonia  
Gral. Artigas 1382 | Tel.: 4544 6018



## **AUTORIDADES**

El 30 de abril de 2012 se reúne la Asamblea Ordinaria de Delegados en la sede de la Sucursal Palmitas de COPAGRAN, sito en Carlos Reyles s/n, Palmitas, Soriano, donde se lleva a cabo la elección de autoridades. El Consejo Directivo queda integrado de la siguiente manera:

### **Consejo Directivo**

#### **Titulares**

Mathías Mailhos  
José María Nin  
Alberto Cibils  
Mario Blanc  
Augusto Solsona

#### **Suplentes**

Juan Carlos Canessa  
Juan Dumestre  
Edgardo Rostán  
Alberto Urrestarazú  
Gustavo Arocena

Resulta electo como Presidente del Consejo Directivo, el Ing. Agr. Mathías Mailhos.

### **Comisión Fiscal**

#### **Titulares**

Roberto Benia  
Alfredo Magrini  
Juan Dumestre

#### **Suplentes**

Fernando Bide  
Eduardo Bianchi  
José Luis Coscia

### **Comisión Electoral Central**

#### **Titulares**

Dino Dalmás  
Humberto Mendivil  
José Luis Coscia

#### **Suplentes**

Juan Pedro Macchi  
Jorge Díaz  
Pablo Waksman

El miércoles 9 de mayo de 2012, en la sesión del Consejo Directivo se procede a la distribución de cargos entre los titulares electos, quedando el Consejo Directivo integrado de igual modo, a saber:

Ing. Agr. Mathías Mailhos	Presidente
Ing. Agr. José María Nin	Vicepresidente
Dr. Alberto Cibils	Secretario
Sr. Augusto Solsona	Vocal
Ing. Agr. Mario Blanc	Vocal

La Asamblea Ordinaria del 30 de abril de 2012 contó con la presencia de sus 12 Delegados. Se llevó a cabo también durante el Ejercicio una Asamblea Extraordinaria con la presencia de 11 Delegados y se realizaron un total de 29 sesiones de Consejo Directivo.



## **SOCIOS**

<b>Asociados/as al 31/10/2012:</b>	<b>1.250</b>
Personas Físicas:	469
Personas Jurídicas:	781
Altas del Ejercicio:	57
Bajas del Ejercicio:	9 (por fallecimiento)



## **FUNCIONARIOS**

<b>Total de Funcionarios al 31/10/2012:</b>	<b>352</b>
Mujeres:	61
Hombres:	291

# NEGOCIOS

---



## GRANOS

- **Trigo:**

Según datos de DIEA, en el período que abarca este ejercicio se sembraron en el país 593.400 hectáreas de este cultivo, un 46,88% más que en el período anterior. La cosecha nacional se situó en 2.016.373 toneladas, un 55% más que en el 09-10. Para este mismo período considerado, la Cooperativa comercializó 160.300 toneladas, lo que significa un crecimiento del 39%. Nuestra participación en el mercado de trigo pasó del 8,86% al 7,95%.

Como la cosecha nacional contempla tanto lo destinado a “industria” como a semilla y nuestras ventas sólo el trigo industria, para una mejor comparación habría que incluir las 3.080 toneladas de semilla de trigo recibida desde nuestros semilleros, lo que hace incrementar nuestra participación en el trigo de 7,95%, como se menciona en párrafo anterior, al 8,10% de la zafra nacional de este cereal.

- **Cebada:**

Según DIEA, se sembraron en este período 104.600 hectáreas de cebada a nivel nacional. Esto significa un aumento de la misma en un 69%. El volumen comercializado a través de COPAGRAN se ubicó en las 67.300 toneladas, lo que representa un aumento del 36,35% en relación a la producción nacional del año anterior de este cultivo.

Nuestra participación en el mercado de cebada pasó, a pesar del fuerte aumento de nuestro volumen, del 26,49% al 20,58% de la cosecha nacional.

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:**

En base a la información de DIEA, el área de soja creció en la zafra comprendida en este ejercicio en un 2,95%, situándose la misma en las 883.700 hectáreas. A su vez el rendimiento promedio fue de 2,39 ton/ha, por lo que la producción nacional se ubicó en 2.112.043 toneladas (incluido

el volumen con destino a semilla a nivel país). Esto representa un aumento de la producción nacional del orden del 37,61%.

La comercialización de este grano realizada por la Cooperativa se ubicó en las 101.900 toneladas (esto no incluye las toneladas que la Cooperativa produjo como semilla). Esto representa un incremento en el volumen comercializado del 15,27%.

Si incluimos el volumen de semilla de soja recibido para ser procesado y comercializado por COPAGRAN, que para este ejercicio fueron 4.370 toneladas, nuestra participación en la comercialización de soja se ubica en el 5,03% de la zafra nacional de esta oleaginosa.

- **Girasol:**

Si bien la situación del cultivo de girasol puede seguir siendo considerada como “testimonial” a nivel de la agricultura de secano, según DIEA, para el período correspondiente a este ejercicio, el área de girasol se ubicó en las 6.400 hectáreas. Esto representa un aumento del área sembrada del 120,69%.

El tamaño de la cosecha nacional fue de 6.522 toneladas, dando un rendimiento promedio de 1,0 tt/ha. De este escaso volumen, la Cooperativa operó 500 toneladas, un 7,67% de la cosecha nacional, comercializado en su totalidad en el mercado interno para el abastecimiento de ALUR S.A.

- **Maíz:**

El área nacional destinada al maíz crece en un 59,25%, ubicándose en las 123.900 hectáreas. La media nacional de rendimiento se situó en 4,26 tt/ha. Es así que el tamaño de la cosecha nacional de maíz alcanzó las 528.310 toneladas, un 59,25% más que el período anterior.

La comercialización de este grano por la Cooperativa se ubicó en 16.800 toneladas, que representa un crecimiento del 51,57%.

Nuestra participación de mercado pasa, por crecimientos diferentes, del 3,99% al 3,18% del total de la cosecha.

- **Sorgo:**

Luego de dos ejercicios de caídas importantes, el área de sorgo a nivel nacional crece en un 185,44%, ubicándose en unas 88.200 hectáreas.

La cosecha nacional fue de 372.380 toneladas, un 206,57% más que el ejercicio anterior.

Dentro de este escenario la comercialización de este grano por parte de la Cooperativa alcanzó las 34.300 toneladas, un 173,26% más que en el ejercicio anterior.

Nuestra participación de mercado para este grano pasó de un 10,33% a un 9,21%.

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

- Para el ejercicio considerado el área total destinada a la agricultura de secano pasa de 1.435.900 a 1.800.200 hectáreas, significando un crecimiento en el área destinada a la agricultura del 25,37%.
- En sentido inverso al ejercicio anterior, el área destinada a cultivos de invierno crece en mayor proporción que la destinada a cultivos de verano. La primera pasa de 465.900 hectáreas a 698.000 hectáreas, lo que representa un incremento del 49,82%. Mientras que los cultivos de verano aumentan en un 13,63%. A nivel nacional el área de verano pasa de 970.000 a 1.102.000 hectáreas.
- Rendimientos promedios mayores en todos los cultivos determinan un aumento en la producción total de granos de mayor magnitud que la del área. Un 56,61% de crecimiento en volumen contra un 25,37% de crecimiento en el área; la producción total de granos de secano, después de una caída del 28,69% dada en el ejercicio anterior, pasa de 3.424.153 toneladas a 5:362.607 toneladas.
- La Cooperativa crece también en su volumen comercializado en un 40,37%, magnitud un tanto menor al crecimiento de la cosecha nacional, lo que implica pasar en participación de mercado de un 8% a un 7,25% en la consideración total de la producción agrícola de secano.
- Como cierre cabe mencionar que la Cooperativa mostró una recuperación importante de los volúmenes comercializados que claramente impactan sobre el nivel de facturación. De hecho se alcanza el máximo valor de comercialización tanto en dólares como en volumen. De cualquier manera, este logro en términos de actividad no tiene el mismo correlato en términos de resultado por dos razones principales: a) no se pudo mejorar los niveles de márgenes de comercialización en relación al año pasado (aumento de la competencia, valuación de activos en procesos, etc.); b) porque dicho aumento de volumen no significó un aumento de magnitud similar en términos de servicios brindados a los mismos (condiciones climáticas, menor permanencia de los granos, etc.).



## SEMILLAS

- **Semilla de Trigo:**

En el año agrícola 2012, COPAGRAM comercializó unas 2.650 toneladas de semilla de trigo, menos de la mitad que la zafra anterior. La caída del área y un aumento del uso propio explican en parte este desempeño.

Cuadro resumen de la evolución de los kilos vendidos de semilla de trigo en las últimas seis zafas:

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%	850	6,0%
2012	826.200	1.477.550	353.870	2.657.620	79%	460	5,3%

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, **Génesis 2366** y **Génesis 2375** tuvieron un comportamiento destacado en esta zafra. Las nuevas variedades que salen al mercado cambian la nomenclatura: los dos primeros dígitos cambian por un solo dígito que indica el ciclo.

Para esta zafra se registraron: **Génesis 8.77** y **Génesis 6.81**.

En cuanto a los Campos Demostrativos, nuevamente se hicieron en los dos sitios que gestiona COPAGRAM, en las áreas de influencia de las Filiales de Río Negro y Colonia.

Seguimos con la evaluación de semilla de Trigo genética INIA en Brasil; en el 2012 se cumple el segundo año de evaluación que nos permitirá ir sacando conclusiones sobre el desempeño.

No se hizo la visita que habíamos planificado para este año 2012, quedó como propuesta para el 2013.

- **Semilla de Soja:**

La venta de semilla en la zafra 2011-12 superó las 2.000 toneladas, registro similar al del año pasado.

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

A continuación se muestra un cuadro resumen incluyendo la zafra 2012-13 que estaba arrancando al momento del cierre de este ejercicio:

Ventas de Semilla de Soja de las 6 últimas zafras

Zafra	Zafra 2007-08	Zafra 2008-09	Zafra 2009-10	Zafra 2010-11	Zafra 2011-12	Zafra 2012-13
Total Kgs vendidos	1.915.730	1.888.635	2.774.370	2.113.542	2.107.300	3.604.560

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. Seguimos trabajando en el proyecto de producción de semilla de soja en contraestación, lamentablemente la semilla no llegó a tiempo para sembrar en esta zafra (ejercicio 2012-2013). También se está trabajando con la firma CALISTER para la venta de semilla preinoculada; esta tecnología se podrá ver en el campo demostrativo. La evaluación de esta experiencia piloto fue muy buena. Para la próxima zafra se ampliará la oferta de este servicio que en esta estuvo restringido a la Filial Río Negro.

- **Semillas Forrajeras:**

Al igual que para las semillas de cultivos, la estrategia de los Campos Demostrativos es el eje para lograr un mayor y mejor acercamiento al productor. Esto busca en definitiva transformar a COPAGRAN en un referente en el mercado de semillas forrajeras provocando un aumento en las ventas de estas semillas. En este marco está trabajando el Ing. Agr. Diego Vercellino que se encarga del mantenimiento de esos campos y de organizar las jornadas con productores. En el ejercicio cerrado se realizaron dos jornadas de campo en Colonia y otras dos en Paysandú.

Tal como comentamos en las memorias pasadas, el área de semilleros de leguminosas se ha recuperado en forma importante, en este ejercicio se comenzó a recuperar el volumen de ventas.

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

También seguimos trabajando para la exportación de semilla de Lotus y Raigrás a Europa.

## Ventas Semillas Forrajeras expresadas en kgs

*Últimos seis ejercicios*

ESPECIE	2007	2008	2009	2010	2011	2012
AVENA	1.807.607	1.695.405	1.153.455	1.185.289	1.597.600	1.481.140
RAIGRAS	1.685.035	820.675	235.096	542.284	802.266	912.314
FESTUCA	58.590	65.717	55.920	156.314	239.252	458.170
LEGUMINOSAS	643.781	230.338	64.747	134.834	109.940	168.486

- **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 una parte menor de la cebada procesada en Paysandú corresponde a I. Timbó (CLE 232) material licenciado por INIA al Grupo Trigo para producir la mezcla forrajera Alianza 32.

En cuanto a los volúmenes procesados en este ejercicio, se procesaron 2.036 toneladas de semilla de cebada en la planta de Young, 2.755 t en la planta de Paysandú y se maquinaron 1.094 t en la planta de Conchillas. Todo esto hace un total de unas 5.885 t de semilla procesada en nuestras plantas, un 20% más que en el ejercicio anterior.

- **Otros:**

Se hizo un acuerdo con la empresa BAYER por medio del cual recibimos en comodato una máquina curadora de última generación - Marca Gufthafson de Bacth, automatizada y con cuatro entradas de productos - que se instaló en la planta de semillas de Conchillas. Esta nos permite mejorar sustancialmente la terminación final de la semilla, trabajando con la última tecnología en lo que hace a tratamiento de las mismas. El acuerdo establece un determinado crecimiento en las ventas de productos que de cumplirse, la máquina pasa a manos de COPAGRAN sin que se requiera de ninguna erogación.



## INSUMOS

La facturación del sector insumos ha crecido en forma importante; 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 más 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 6 ejercicios

Concepto	Ejercicio					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TOTAL U\$s	8.875.551	18.527.976	7.088.875	8.066.572	13.591.647	15.547.787
Crec u\$s base 2007	100%	209%	80%	91%	153%	175%
TOTAL Kgs	18.167.633	16.821.309	14.475.432	16.953.165	19.959.699	24.126.831
Crec kgs base 2007	100%	93%	80%	93%	110%	133%

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, incluimos también la evolución de los litros vendidos.

Vtas Agroquímicos últimos 6 ejercicios

Concepto	Ejercicio					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TOTAL U\$s	4.768.341	7.924.098	5.834.447	6.337.321	7.097.861	10.223.638
Crec u\$s base 2007	100%	166%	122%	133%	149%	214%
Participación Glifosato	38%	50%	38%	36%	30%	31%
TOTAL U\$s Glifosato	1.825.934	3.996.073	2.238.820	2.270.509	2.162.275	3.138.309
Crec u\$s base 2007	100%	219%	123%	124%	118%	172%
TOTAL Its Glifosato	539.680	507.220	495.390	709.060	711.630	1.073.559
Crec Its base 2007	100%	94%	92%	131%	132%	199%

## NEGOCIOS GANADEROS

Podría decirse que el ejercicio 2011-2012 fue un año de estabilización para el negocio ganadero, lográndose una pequeña recuperación de los volúmenes físicos intermediados, respecto a la caída del año anterior.

Siguiendo el objetivo de aumentar el volumen de negocios ganaderos se incorpora un agente de negocios fuera de zona, Federico Rodriguez, en Tacuarembó, apostando a abastecer de reposición al litoral. Ha estado operando con un resultado variable de éxito, probablemente sustentado en que no existe el apoyo que genera la presencia física de la Cooperativa en esa zona.

Una zona importante donde se buscó recuperar volumen fue Paysandú. Para ello se propuso que Favio Batista, el operador de Negocios Ganaderos de Guichón, participara además activamente de la actividad comercial de Paysandú.

Se concretó la experiencia del Centro de Destete Precoz en la Ruta 26, en conjunto con la cooperativa Day-Qué y el Plan Agropecuario, pasando por el centro un total de 434 terneros. El resultado fue muy satisfactorio para los productores de la zona, asegurando el funcionamiento del centro para el próximo ejercicio, con una intención de remisión de más de 1.000 terneros.

Este año se presentó la novedad de la Cuota de Carne de Alta Calidad para la Unión Europea (conocida como Cuota 481 – ex 620), para bovinos menores a 27 meses de edad y con terminación a corral de por lo menos 100 días. Tratando de aprovechar esta oportunidad para los productores de la Cooperativa se realizaron gestiones con la industria, lográndose un acuerdo con Frig. Carlos Schneck primero, y PULSA después, donde la forma de negociar era fijar el precio de venta de los animales terminados antes de encerrarlos. Dentro de esta modalidad se remitieron unos 600 novillos a la industria.

En cuanto al volumen comercializado, se intermediaron 5.164 bovinos y 2.999 ovinos con destino de reposición (de los cuales 1.067 vacunos y 1.016 lanares fue a través de camponegocios.com). Se enviaron a faena 8.027 bovinos y 2.214 ovinos (sin considerar los remitidos dentro del operativo de Central Lanera).

A través de los operativos con Central Lanera Uruguay, en este ejercicio se entregaron 374.834 kg de lana, y se embarcaron a frigorífico 13.085 ovinos.

Todo esto implicó una facturación bruta para el Negocio Ganadero de 13.924.000 dólares, generando una comisión de 405.000 dólares por concepto de intermediación. Esto significa que mientras el total de cabezas bovinas aumentó un 3% respecto al ejercicio anterior, el de ovinos lo hizo casi un 160%. El aumento de la facturación y comisión generada fue algo superior al 16% del año anterior.



## DIVISION NUTRICION ANIMAL

En el ejercicio se comercializaron un total de 61.052 toneladas, lo que representa un incremento del 16% del volumen respecto al ejercicio anterior. Hay dos aspectos a destacar:

- Al igual que el ejercicio anterior se puede visualizar un incremento en la participación de las ventas totales de las Filiales del Sur y de la Filial Paysandú. Esto resulta de un incremento en el volumen de 42% de la Filial Colonia, de 8% de la Filial Soriano, de 17% en la Filial Paysandú y de 15% de la Filial Río Negro en relación al volumen comercializado el pasado ejercicio respectivamente.
- En lo que respecta a la composición de las ventas, un 5% corresponde a granos molidos y el restante 95% a alimentos balanceados, siguiendo la tendencia de una alta proporción de los productos de mayor valor agregado comercializados.

En el presente ejercicio las principales tareas fueron orientadas a:

- Analizar el incremento de la capacidad de procesamiento: Se solicitaron presupuestos de una planta de molienda y peletizado a dos firmas a los efectos de comenzar con los estudios de factibilidad de la instalación de una planta de elaboración de alimentos en el Sur. Paralelamente a lo anterior se efectúa un análisis de factibilidad para incorporar un acopio anexo a la planta de balanceados existente en Young.
- Logística: Se invierte en una tolva de 28 toneladas con el objetivo de mejorar la flota existente y la competitividad en zonas más alejadas de la planta elaboradora. Paralelamente se sigue en el plan de mejora de la tecnología GPS de las tolvas, no solamente para optimizar su utilización sino que también para

darle al productor mayor información de la entrega de su balanceado. Se readecua el sistema de distribución con la Filiales del Sur a los efectos de mejorar la confiabilidad del mismo y el servicio al productor.

- Reposicionamiento de marca: En el ejercicio se comienza a trabajar en la nueva imagen de la marca COPAGRAN balanceado, esperando que en el primer semestre del 2013 estén implementados los cambios, en diseño de los envases, en diseño de folletería y en diseño gráfico en la web.
- Informatización de los procesos: Conjuntamente con el departamento de sistemas se realizan nuevas modificaciones a los programas existentes y se crean nuevas aplicaciones, de manera de seguir avanzando en la automatización de las tareas y en dar respuesta de una manera más eficiente al productor.



## **AREA 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 período se prosiguió con la ejecución del Proyecto “*Desarrollo de productos de panificación a partir de harinas compuestas de grano entero precocidas por extrusión*”. Este proyecto iniciado en el ejercicio anterior, tiene el objetivo de desarrollar tres productos de consumo masivo con harinas compuestas en base a cereales y oleaginosas de grano entero, que sean sensorialmente aceptables para la población en general y con alto valor nutricional. El propósito último es el de generar una oportunidad de agregar valor a las producciones agrícolas. El Proyecto se ejecuta en alianza con el LATU, el CIPU, y el INTI de Argentina, y es financiado con un subsidio de la ANII que alcanza a un 60% de su presupuesto.

En ese marco, se realizaron dos Talleres con el INTI (diciembre/2011 en Buenos Aires, y junio/2012 en Montevideo). Se avanzó en la caracterización de la aptitud, la calidad y la estabilidad de las harinas preseleccionadas, cumpliendo así con el primer Hito del Proyecto. En agosto de 2012 se procedió a presentar ante la ANII el primer informe de avance, continuando luego con la ejecución de la siguiente fase del proyecto: desarrollo de tres tipos de harinas compuestas y elaboración de los productos finales.

- Se formuló un Proyecto para la creación de un nuevo servicio en el área de Insumos. El objetivo es llegar a la venta de fertilizantes “puestos en chacra”. Al cierre del ejercicio el proyecto aún no había entrado en fase de ejecución.
- Se inició un trabajo exploratorio para la ampliación de los negocios de seguros, en asociación con la Compañía Surco. Este trabajo se encuentra discontinuado por el momento.

#### **Desarrollo de herramientas para la gestión:**

- Se desarrolló y ajustó un Modelo para la toma de decisiones en el área Logística, en base a programación lineal (Excel + Solver).
- De acuerdo al Plan Estratégico definido para el período 2012 - 2014, se dispuso la creación de una Base de Datos con información relevante de los socios de COPAGRAN. Esto se inscribe en la política de atención y acercamiento al socio, cuyo primer requerimiento es el de “conocerlo mejor”. El Área I & D y Proyectos de COPAGRAN trabajó en la selección de información e indicadores relevantes a ser incluidos y estructuró un formulario para el levantamiento de dicha información. Luego apoyó el trabajo del área informática en la tarea de “informatizar” dicho formulario, y brindó apoyo a las actividades del censo que fuera ejecutado a nivel de todas las filiales.

Una vez concluido el censo, se trabajó en el procesamiento de la información y en el diseño de las salidas de la base de datos. Se inició luego la etapa final que consiste en chequear la consistencia de la información ingresada y corregir eventuales errores. Concluida esta etapa, la herramienta quedará operativa.

#### **Proyectos de inversión:**

- El Área I & D, en colaboración con Logística, evaluó inversiones destinadas a incorporar mejoras en la Planta de Young, por un total de U\$S 1.200.000. Dichas mejoras incluyen una Planta auxiliar para la fábrica de raciones (2.000 toneladas), un pulmón de carga para la misma fábrica, dos volquetes y extracción de aire para la Planta de Silos, y una conexión de ésta última con la primera. El proyecto fue presentado a OIKOCREDIT para su financiamiento.
- En el período informado se brindó apoyo metodológico para evaluar la conveniencia de incorporar volquetes en las Plantas de Silos, con el fin de incrementar la capacidad de descarga.
- Para la Planta de Paysandú, se evaluó la conveniencia de una inversión de U\$S 350.000 en un galpón destinado al rubro semilla.
- Sobre el final del ejercicio (octubre 2012), se inician dos trabajos: uno destinado a evaluar los resultados del cambio de combustible en el secado de

granos (gas vs. leña); otro destinado a evaluar el resultado del alquiler de la Planta de AGROYOUNG, con miras a una eventual renovación del contrato.

**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.
- Se brindó apoyo a la gestión de las gerencias, consolidando información de chacra proveniente de las Filiales.

**Participación en proyectos de generación de conocimientos:**

En el siguiente cuadro se mencionan los proyectos cerrados en el ejercicio que se informa.

Proyectos concluidos en el ejercicio (ver memoria 2011)	Referencia
Incremento del rendimiento de cultivos oleaginosos y cerealeros invernales mediante el manejo ambientalmente sustentable del daño de aves.	Ejecutor: COPAGRAN FPTA Nº 284 Jefe de Proyecto: Lic. Ethel Rodríguez PhD (DGSA)
Efecto Ambiental de Agroquímicos en Sistemas de Producción Agrícolas en el Litoral Oeste del Uruguay.	Financiado por PPR – más contraparte de MTO. Ejecutó equipo de investigadores de Fac. Agro, INIA; y Fac. Ciencias; más Empresas integrantes de la M.T.O.

En los cuadros siguientes se mencionan los proyectos que habrán de iniciarse próximamente.

Proyecto a ejecutar, con financiamiento ANII.	Referencia
Facilitación de la adopción y desarrollo de variedades de gramíneas perennes estivales para el mercado uruguayo.	Fac. de Agronomía; Ing. Agr. Pablo Speranza

Proyectos presentados a la convocatoria FPTA 2012	Referencia
Aumentando la protección de los cultivos de secano al daño de aves mediante técnicas de biorepelencia, que disminuyan la disponibilidad de granos. (Retoma línea de trabajo del FPTA 284).	Ejecutor: COPAGRAN Jefe de Proyecto: Lic. Ethel Rodríguez PhD (DGSA)
Domesticación de especies de Paspalum como alternativa perenne para la producción forrajera. (Continuación Proyecto ANII).	Fac. de Agronomía; Ing. Agr. Pablo Speranza

### **Actividades en el ámbito de CAF:**

- En representación de CAF, COPAGRAN se integró al grupo técnico de apoyo a la ANII para la gestión de la tercera edición del Premio NOVA. Se revisaron bases y reglamentos, se brindó apoyo durante la convocatoria, y finalmente se participó en las actividades del jurado.
- En el mes de octubre el Área I & D participó de forma activa en el “17° Encuentro Nacional de CAF”, y a partir de ese evento se integró a las actividades del “Grupo de Técnicos de CAF”, que fuera conformado en esa misma instancia.

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

En el período COPAGRAN dio continuidad a su participación en las reuniones de la Directiva de la Mesa Tecnológica de Oleaginosos. También integró diferentes grupos de trabajo para el diseño, programación y ejecución de actividades. Entre las más destacadas señalamos:

- 4to. Encuentro de la MTO “Productividad en Soja”, realizado en marzo de 2012.
- Replanteo estratégico y organizacional de la MTO, que cierra con un taller interno en el mes de junio de 2012.
- Postulación de la MTO al Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC), auspiciado por la OPP. Como resultado la MTO fue elegida como beneficiario de dicho Programa, en representación del Conglomerado Oleaginoso.
- Una vez conformado, se participó en las actividades del “Grupo Gestor del Conglomerado” (GGC) para llevar adelante las actividades del Programa.
- Organización y participación en los talleres de planificación estratégica del Conglomerado Oleaginoso.



## **AREA DE OPERACIONES Y LOGISTICA**

Durante el ejercicio se avanzó en la planificación central del uso de los recursos disponibles en el área.

Se mejoraron tanto aspectos vinculados a la planificación de los recibos de mercadería (especialización de plantas, segregación entre plantas y en unidades por planta), como al cumplimiento de contratos de forma más eficiente, recurriendo a la posibilidad de realizar las diferentes entregas (en el mercado interno y en la exportación), combinando mercaderías acopiadas en distintas plantas del sistema.

Se han realizado distintas actividades de intercambio con jefaturas de plantas y gerencias, previas y posteriores al desarrollo de las zafras, que permiten avanzar en la comprensión de la importancia de la logística y el compromiso con la performance global de la empresa.

Naturalmente tenemos mucho para mejorar en el área apuntando a lograr mayor eficiencia en el uso de los recursos y mayor eficacia económica en el desempeño, pero señalamos el ejercicio como el del punto de inflexión en el involucramiento de toda la empresa en el objetivo.

Nuestro desafío, en la reorganización permanente, está en seguir profundizando la gestión desde la óptica global integral de la empresa.

Así, se podrán optimizar los acuerdos que venimos desarrollando con otros operadores (ALUR, BIOGRAN, AMBEV, industria molinera, exportación, etc.), incluyendo áreas de servicios (acuerdos con terminales, con empresas de fleteros, servicios de acopio, etc.).

A título de ejemplos de lo referido mencionamos:

- a. La planificación centralizada del uso de los acopios y de las distintas unidades dentro de los acopios.
- b. La centralización de la decisión de recurrir a terceros acopios o de incurrir en la tecnología de embolsado (tanto en planta, como en chacras estratégicas).
- c. La preocupación por afinar permanentemente la unificación de criterios de determinación de calidad, atendiendo a la defensa de la producción en el recibo y en la entrega.
- d. La mejora en la información del stock y su calidad que permite explotar sinergias y mejorar la performance comercial.
- e. El avance en los acuerdos, por ejemplo con fleteros, que redundan en mutuo beneficio al permitir regular el trabajo y el precio de los servicios.
- f. La adaptación de todo el sistema al requisito de evaluar las necesidades de mantenimiento, reparación e inversión, y la aceptación de las prioridades del gasto o la inversión definidas con un criterio integral.

#### • **Plan de modernización del sistema de acopio**

En los primeros meses del año se concretó la 2ª etapa del plan de apoyo y asesoramiento (que habíamos comenzado con ACA) para la realización de un plan de modernización de nuestra infraestructura de acopio.

En efecto, luego de nuestra recorrida de plantas en Argentina, contamos con la visita del técnico responsable por ACA en esta área, con quien realizamos una recorrida por las distintas plantas de nuestro sistema. En la misma se puso énfasis en la evaluación de situación y alternativas de mejora para las plantas de Paysandú, Young, Rodó y Ombúes, incluyendo una evaluación general de todo el sistema.

Las recomendaciones surgidas se pueden resumir en:

#### **Recomendaciones generales:**

- estudiar la alternativa de inclusión del gas como combustible para el secado.

- evaluar la incorporación de plataformas hidráulicas de descarga de camiones para todas las plantas.
- priorizar el aumento de caudal de movimientos en las plantas siempre que fuera necesaria una sustitución de equipos por rotura o aún en el caso que no lo fuera.
- en el mismo sentido, tender a aumentar la capacidad de procesamiento (secado y/o prelimpieza).
- en todos los casos revisar posibilidades de ampliación de capacidad o instalación de dispositivos más específicos para recurrir al embolsado.

#### **Recomendaciones adicionales particulares para las plantas priorizadas:**

- Paysandú: sustitución de la aireación en silos tubulares, estudiar alternativas para la termometría en toda la planta, y un plan importante de progresivo aumento de la capacidad de carga, descarga y movimientos, sustituyendo instalaciones existentes por otras de mayor prestación.
- Young: priorizar una solución para el depósito de materias primas de alimentos balanceados que no interfiriera en la operación de la planta, estudiar la automatización y mecanización de la celda granelera y encarar soluciones para la extracción de polvo y reparación de la termometría.
- Rodó: estudiar incorporación de aireación en entresilos.
- Ombúes: ídem Rodó, y frente a una sustitución de equipamientos, prevista ya (sustitución de norias y agregado prelimpieza y descarga directa) se sugirió hacerlo por equipamientos de mayor caudal que tuvieran más proyección en el mediano plazo.

Además de estos diagnósticos y propuestas nosotros teníamos identificados problemas a nivel de reparación o sustitución en los siguientes sistemas:

- Termometría en mal funcionamiento u obsoleta en varias plantas.
- Aireación inexistente o muy dañada para el caso de los silos tubulares de la primera generación (tubos de hormigón de 26 m de altura en Guichón, San Javier, Paysandú y Palmitas).
- Serios problemas de filtración de agua que habíamos empezado a solucionar (Celda Young, Silos en Pamitas, Guichón y San Javier, Silos y Celdas en Paysandú).
- Algunas sustituciones de equipamiento que estudiábamos con el PNS.
- Necesidades de automatización de procesos y de mejora de capacidades, locativas y operativas, en las áreas de Insumos y Semillas.
- Adicionalmente, tenemos un déficit de equipamientos en el área de control de calidad para la determinación de parámetros que vienen cobrando importancia creciente en la comercialización (Ej.: Proteína y características reológicas en trigo) y nos habíamos propuesto encarar una inversión en el ejercicio, que quedó como un pendiente para el próximo.

Avanzamos entonces en la 3ª etapa del acuerdo con ACA quien nos envió personal técnico y de montaje para proyectar soluciones, nos contactó con

proveedores generales de equipamiento y nos ubicó proveedores específicos para algún problema (tal cual el caso de las aireaciones para los silos altos).

Con estos insumos, se hicieron evaluaciones de las inversiones para saber por dónde comenzar y gestionar las financiaciones necesarias (fuentes nuevas o inclusión en el régimen con el PNS).

Paralelamente se evaluaba la conveniencia de las inversiones en otras áreas o líneas de negocios de la empresa.

En ese marco fueron seleccionadas alternativas y se encaró la ejecución de:

- a. En Paysandú, la construcción de un galpón como ampliación de la galponería existente dedicada al área de Insumos, Semillas y Alimentos Balanceados.
- b. Para Paysandú, Guichón, San Javier y Palmitas se seleccionó el proveedor y el diseño de la aireación nueva para realizar la sustitución en el ejercicio siguiente.
- c. En Young se ejecutó la instalación de plataformas hidráulicas, como parte de un proyecto que incluye la construcción de una planta auxiliar a la planta de alimentos balanceados y su conectividad con la planta existente. Por el nivel de actividad, estas inversiones resultan ser, ostensiblemente, las de mayor impacto de todas las evaluadas.
- d. En Guichón se concretó la sustitución del sistema de elevación (pantalones de norias en ruinas) por uno de mayor caudal, equipado con extracción de polvo.
- e. En Ombúes se cambiaron los equipamientos de elevación y prelimpieza reservados por unos de mayor caudal, que serán instalados en el próximo ejercicio.
- f. En Risso se cambió, ídem Ombúes, el equipamiento ya señalado. Su instalación definitiva estará atada a una solución en el área de secado cuyo deterioro se precipitó en este ejercicio.
- g. Se concluyeron los trabajos de impermeabilización y pintura en todas las plantas con problema. Ya fueron presentados los cierres de obra al PNS.
- h. También en el área de Insumos y Semillas y de Alimentos Balanceados se realizó una importante inversión en la automatización de procesos incorporando cinco autoelevadores nuevos y el palletizado correspondiente.
- i. En la planta de silos de Conchillas se sustituirá un distribuidor roto, por uno nuevo y se incorporarán algunos dispositivos destinados al manejo de la semilla en la planta.

**• Recursos humanos afectados a Operaciones y Área de Salud y Seguridad Laboral**

En el ejercicio se realizaron sendas actividades de:

- intercambio entre analistas para nivelar y ajustar criterios de análisis, y determinación de calidad de granos y semillas.
- intercambio entre jefes de planta y personal de control de calidad haciendo énfasis en el monitoreo y el registro de la información de calidad.

Durante seis semanas se capacitaron seis compañeros realizando el curso de Perito Recibidor de Granos, organizado por el Plan Nacional de Silos y administrado por CAF.

En ocasión de la inversión en autoelevadores se aprovechó para realizar un curso de capacitación, en su operación eficiente y segura, organizado por la Gerencia de Insumos y Semillas y con la participación de nuestra Técnica Prevencionista.

Dos compañeros realizaron el curso de actualización para analistas de INASE.

Por problemas de ejecución con INEFOP, quedó pospuesto el programa de cursos para operarios de planta que se diseñó con el Centro Cooperativista Uruguayo, que esperamos se concrete en el ejercicio siguiente.

Culminamos la primera fase de los programas de prevención de impacto en el manejo de agroquímicos, medición de ruidos y mitigación, y uso de elementos de protección para trabajo al aire libre.

En efecto, en el ejercicio pasado comenzamos con la medición de Colinesterasa en sangre para todos los operarios que trabajaran en períodos prolongados con agroquímicos. Se culminó para toda la empresa y se solicitó un informe a Médico Especialista que fue distribuido por nuestra Técnica Prevencionista en todas las Filiales y, junto con el resultado de análisis, entregado a cada operario involucrado. Así se comenzó un proceso en el que se continuará midiendo el indicador durante y después del período de trabajo, obteniendo mediciones que permiten corregir acciones si se detectaran desvíos. Los resultados basales dieron completamente normales.

Simultáneamente habíamos comenzado a realizar la medición de ruidos, que se culminó. En base a los resultados se aseguró el provisionamiento de EPP (a trabajadores que realizan tareas con alta exposición, en forma prolongada) para ruidos (protección auditiva), e inmediatamente se completó la entrega de EPP para la radiación solar (gorros y lentes de protección).

También durante el ejercicio se realizó un relevamiento del estado de la cartelería del área y se realizó una nueva inversión. Junto con la entrega e instrucción de colocación de la misma, se realizó capacitación en cada planta reiterando las disposiciones al respecto y su fundamento.

Un capítulo particular lo ocupó el manejo y la disposición de envases vacíos de agroquímicos, haciéndose énfasis en las prácticas recomendadas y

unificando los diseños de los depósitos provisorios de los mismos en todos los centros de operación.

## ADMINISTRACION Y FINANZAS

---



### AREA ADMINISTRATIVA CONTABLE INFORMATICA

- Se presenta el informe de resultados ejecutados y proyectados para la elaboración del Plan de Negocios.
- Continuamos en nuestro proceso de mejora en cuanto a los controles internos y a la emisión de informes contables, por ejemplo:
  - Cuentas a cobrar mensual y comparado.
  - Gestión de las diferentes líneas de negocio.
  - Monitoreo permanente de márgenes por producto.
  - Costos operativos y por Filial.
  - Seguimiento de diferencias de inventario.
- Se automatizan nuevas interfaces entre nuestros sistemas de gestión.
- Se idean y se ponen en práctica dos nuevos procesos y procedimientos para:
  - Agricultura Asociativa.
  - Liquidación y pago centralizado de Negocios Rurales.
- Dentro del proceso de relanzamiento de nuestro sitio Web, éste se actualiza permanentemente con noticias, jornadas e informes técnicos y también se emiten reportes periódicos del posicionamiento de la página, con la cantidad de visitas recibidas.

Desde esta área se publican dos artículos en nuestra web:

  - Coberturas con el Tipo de Cambio.
  - Impuestos en el Agro.
- Se obtiene una mejora en las líneas de datos obteniendo mayor ancho de banda a igual costo.
- Se desarrolla la instalación y se comienza a trabajar con el software para envío de SMS masivos.

- Se colabora con el censo de productores mediante el apoyo en la elaboración de hojas electrónicas para la recolección de datos.
- Se implementa un sistema de cupos para la gestión de compra de granos, con el doble propósito de gestión y control.
- Desarrollo de sistema de cotización de Alimentos Balanceados a medida.
- Automatismo diario en el consumo de granos para la producción de Alimentos Balanceados.
- Se vuelve a solicitar la auditoría al MGAP para la validación de la capitalización del 80% de COPAGRAN en SILUR S.A.
- En la recuperación de créditos morosos se cobran U\$S 150.000 a través de CGM y un importe similar mediante gestiones propias del área.
- Una vez más COPAGRAN es seleccionada por consultoras de primer nivel para participar de encuestas sobre expectativas empresariales.



## **AREA ECONOMICO FINANCIERA**

Nuevamente un año con un crecimiento inflacionario por encima de la banda BCU, y un descenso del tipo de cambio sobre finales del ejercicio, continuando con las bajas tasas de interés.

Con estas variables macroeconómicas dadas, la Cooperativa trabajó en los siguientes puntos:

- Continuamos utilizando la herramienta forward para asegurar un porcentaje del presupuesto cuando el T.C. fluctuaba por encima del presupuestado, obteniendo resultados positivos.
- Se renuevan líneas de crédito, con las siguientes instituciones financieras:
  - Nuevo Banco Comercial
  - Banco ITAU
  - HSBC
  - BANDES
  - BBVA
  - Exprinter
  - Eurobanco
  - BAF
  - Corporación Nacional para el Desarrollo

- Dentro de nuevas líneas obtenidas comenzamos a operar con:
  - Banco SANTANDER
- Se obtiene la mejor categorización bancaria desde la creación de COPAGRAN 2A según informe del BCU.
- A partir del 1º de febrero del 2012 comenzamos a trabajar en la obtención de un crédito, que nos permitiera cumplir con lo marcado en nuestro plan estratégico: pagar el primer tramo de BROU/AFISA. Así, evaluando distintas posibilidades, apostamos a trabajar con OIKOCREDIT en una solicitud de U\$S 3.000.000, de los cuales el 66% o sea U\$S 2.000.000 irían a abatir deuda con el BROU/AFISA. El 13 de abril recibimos desde Holanda la pre factibilidad y condiciones para trabajar en el proyecto. El 12 de setiembre se recibe la noticia de la aprobación del mismo. El desembolso se produce el 4 de febrero de este año.  
Computado ese pago desde la firma del convenio al presente, COPAGRAN ha desembolsado para pagos al BROU/AFISA U\$S 4.979.000.
- Se concreta la compra mediante LEASING de auto elevadores y equipamiento informático logrando los beneficios fiscales correspondientes.
- Se cancelan las prefinanciación de exportaciones abiertas en el ejercicio obteniendo importantes resultados.

## **REPRESENTACION INSTITUCIONAL**

---

CAF: COPAGRAN continúa representada en CAF por los Señores Roberto Benia, Juan Carlos Canessa, José María Nin, Alejandro Nin, Ulises Otheguy, Alfredo Magrini y Pablo Waksman.

CLU: Los socios Alejandro Dighiero y Alejandro Nin integran el Consejo de Administración de dicha Central. El socio Raúl Ferro ejerce la representación en el Directorio de Lanera Piedra Alta S.A.

MESA TECNOLOGICA DE OLEAGINOSOS: El Ing. Alfredo Magrini pasa a representar a COPAGRAN ante dicha Mesa. Participa también el Ing. José María Nin como alterno en representación de la Cooperativa y el Ing. Jorge Escudero como colaborador.

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

CAMPONEGOCIOS: El Ing. Agr. Mathías Mailhos ejerce como Directivo.

BIOGRAN. El Dr. Alberto Cibils continúa como Director.

## OTROS ASPECTOS

---

Desde la culminación del Plan Estratégico, confeccionado, como se recoge en la Memoria del ejercicio anterior, por Socios de todas las Filiales, Directivas de Filial, el Consejo de Administración y el cuerpo Gerencial, la Dirección de la Cooperativa se abocó a la ejecución del mismo.

En ese sentido, se establecieron tres planos de trabajo. Por un lado, la Consolidación Económica y Financiera de la Cooperativa; en un segundo plano, el profesionalismo en la gestión y en un tercer plano, el relacionamiento con el Socio, con su correspondiente jerarquización. Tres planos de trabajo que deben avanzar en paralelo.

Respecto al relacionamiento con el Socio, se realizó un curso de Mercado de Futuros de Granos y se está elaborando un proyecto para la mejora del mismo, definiendo la política que la Cooperativa tendrá en esta área. Además se realizó el censo a los Socios, que hoy se encuentra en procesamiento de resultados, para conocer nuestra base social y sus necesidades.

Se realizó un relanzamiento de nuestro sitio Web, el cual se mantiene actualizado con artículos de interés, actividades desarrolladas y a desarrollar, etc., herramienta que consideramos fundamental para mejorar nuestra comunicación.

Se coordinó un grupo de viaje organizado por Filial Colonia a los Estados Unidos a visitar la Feria *Farm Express Show*, con un grupo de productores y técnicos de la Cooperativa.

En relación al profesionalismo de la gestión, entre otros cambios que se realizaron, se comenzó a trabajar para la confección de políticas de RRHH, elemento fundamental a la hora de avanzar en la profesionalización de la misma. Se realizó una consultoría con el Dr. Rodríguez Puppo para determinar el punto de partida y se está elaborando un proyecto para, a partir de esa consultoría, avanzar hacia el objetivo. Se está trabajando fuertemente en la selección de indicadores para realizar un buen control de gestión y generar un tablero de comando directriz.

Respecto de la Consolidación Económica y Financiera de la Cooperativa, se realizó un relevamiento de activos que podrían enajenarse sin afectar de sobremanera el funcionamiento de la Cooperativa. Se comenzó a trabajar en la obtención de recursos financieros a partir de ellos, con el objetivo de cancelar la primera etapa que se comprometió a AFISA, donde se liberan las firmas de los socios que garantizaron históricamente el endeudamiento. Como otro objetivo muy importante es finalizar la compra de los silos al MGAP y obtener la titularidad total de las plantas que hoy administra COPAGRAN. En este punto, en primer lugar se logró negociar con AFISA un mecanismo ágil de liberación de garantías para poder enajenar, ya que prácticamente todos esos activos están hipotecados a favor de dicha Institución.

Se logró la venta de alguno de esos activos, como ser un galpón en Paysandú, un terreno en Carmelo y se encaminó la venta de un galpón en Young.

Se logró un crédito puente para entregar a AFISA la suma de U\$S 2.000.000, lo que nos deja a sólo U\$S 500.000 de cumplir con la meta de la liberación de firmas.

Se continúa negociando la obtención de recursos financieros genuinos a partir de los activos antedichos. Como ya se dijo, de todos modos se lleva pago a AFISA entre amortización e intereses la suma de U\$S 4.979.000, US\$ 3.000.000 de amortización (15% del capital adeudado) y el saldo de intereses.

Además, como fuera explicitado en el capítulo de Logística, se generó un plan de modernización tecnológica de la Cooperativa, y se está trabajando en la obtención de los recursos para lo mismo. Dentro de este marco se inscribe U\$S 1.000.000 que nos financia OIKOCREDIT.

Entendemos éste un aspecto clave para el futuro de COPAGRAN, ya que nos dará la confianza que merecemos, tanto desde los proveedores financieros, muy importantes para la competitividad en el negocio en que están inmersos los Socios de la Cooperativa, como para con los mismos Socios, razón de ser de la Cooperativa.

Con respecto a la propiedad de los activos prometidos en venta, hoy propiedad del MGAP, se realizaron negociaciones para lograr la propiedad de los mismos en forma parcial, sin por ello abdicar al objetivo de finalizar la adquisición total.

En relación al plano gremial, se trabajó con todos nuestros delegados en CAF y se tuvo una participación muy importante en el encuentro que dicha entidad realizó.

Se participó del Foro Cooperativo con la ponencia del Ing. Bide y una nutrida Delegación.

En definitiva se apunta a tener una Cooperativa fuerte económica y financieramente, al servicio de Socios más comprometidos, que es lo que le dará la fortaleza, además de la razón de su existencia.

