



**COPAGRAN**  
Cooperativa Agraria Nacional

# MEMORIA ANUAL

## EJERCICIO 1/11/2012 – 31/10/2013

---

### **DATOS IDENTIFICATORIOS**

COOPERATIVA AGRARIA NACIONAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA – COPAGRAN

Fecha de fundación: 12 de agosto de 2005

#### **Inscripciones:**

- Persona Jurídica Sección Comercio: N° 6927 de fecha 15 de agosto de 2005, inscripción definitiva el 5 de setiembre de 2005.
- Registro de Cooperativas Agrarias del MGAP: N° 372 y sus estatutos con el N° 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.
- Reforma de Estatutos vigente e inscripta el 22 de marzo de 2013. Inscripción definitiva el 16 de agosto de 2013.
- 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)  
[www.facebook.com/cooperativa.agraria.nacional](http://www.facebook.com/cooperativa.agraria.nacional)

## 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 15 de abril de 2013 se reúne la Asamblea Ordinaria de Delegados en la sede de la Sucursal Palmitas de COPAGRAM, sito en Carlos Reyles s/n, Palmitas, Soriano, donde se lleva a cabo la elección de autoridades. El Consejo Directivo quedó integrado de la siguiente manera:

### **Consejo Directivo**

#### **Titulares**

Mathías Mailhos  
José María Nin  
Alberto Cibils  
Mario Blanc  
Juan Carlos Canessa

#### **Suplentes**

Augusto Solsona  
Gustavo Arocena  
Federico Montauban  
Alberto Urrestarazú

El Ing. Agr. Mathías Mailhos es elegido nuevamente como Presidente del Consejo Directivo.

No correspondió realizar elecciones para la Comisión Fiscal ni para la Comisión Electoral Central, permaneciendo los mismos integrantes electos en Abril 2012, a saber:

### 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 martes 23 de abril de 2013, en la sesión del Consejo Directivo se procede a la distribución de cargos entre los titulares electos, quedando el Consejo Directivo integrado de la siguiente manera:

Ing. Agr. Mathías Mailhos	Presidente
Ing. Agr. José María Nin	Vicepresidente
Dr. Alberto Cibils	Secretario
Ing. Agr. Mario Blanc	Vocal
Téc. Agr. Juan Carlos Canessa	Vocal

La Asamblea Ordinaria del lunes 15 de abril de 2013 contó con la presencia de sus 12 Delegados. Se llevó a cabo también durante el Ejercicio una Asamblea Extraordinaria con la presencia también de los 12 Delegados y se realizaron un total de 25 sesiones de Consejo Directivo.

## **INFORMACION**

### **I) Aplicación de los principios cooperativos:**

#### **a) Padrón Social:**

<b>i) Asociados/as al 31/10/2013:</b>	<b>1.267</b>
Personas Físicas:	476
Mujeres:	8%
<u>Hombres:</u>	<u>92%</u>
Entre 18 y 29 años:	2%
Entre 30 y 59 años:	65%
<u>Mayores de 60 años:</u>	<u>33%</u>
Personas Jurídicas:	791

<b>ii) Altas del Ejercicio:</b>	17
<b>Bajas del Ejercicio:</b>	0

Cantidad de solicitudes de ingreso y egreso en trámite de aprobación: Todas las solicitudes fueron tramitadas, no quedando ninguna pendiente de aprobación.

**iii) Devolución de partes cumplidas y pendientes.**

No corresponde.

**iv) Solicitudes de afiliación aprobadas y rechazadas.**

17 solicitudes de afiliación aprobadas, ninguna rechazada.

**b) Control democrático de socios:**

**i) Cantidad de asistentes a Asamblea Ordinaria y Extraordinaria.**

Asamblea Extraordinaria 23/01/2013	12 Delegados
Asamblea Ordinaria 15/04/2013	12 Delegados

**ii) Clasificación por sexo de quienes ocupan cargos jerárquicos (cargos gerenciales y electivos).**

Mujeres:	0%
Hombres:	100%

**iii) Planificación estratégica y plan anual de actividades.**

El factor aglutinante de sus integrantes constituido por el sistema de valores se fundamenta en tres pilares:

- CONFIABILIDAD
- PROFESIONALISMO
- SOLIDARIDAD

La organización definió el propósito de COPAGRAN como “la mejora de la competitividad de las empresas de sus socios” y su misión quedó definida como “consolidar una herramienta sólida, dinámica y eficiente para mejorar la capacidad de competir de sus socios, antes del 2015”.

El Plan Estratégico se fundamenta en tres objetivos estratégicos:

- Una gestión orientada hacia el socio, por y para el socio, en función de mejorar su capacidad de competir.
- La consolidación económica/financiera de la Cooperativa.
- La transformación de la cultura de gestión de la Cooperativa.

Plan anual de actividades:

- Asambleas Ordinarias de Filiales para informar a los socios sobre el ejercicio económico.
- Asamblea Ordinaria de Delegados para aprobación de Estados Contables y Memoria Anual, Elección de Autoridades centrales.
- Elecciones de Filiales.
- Reuniones de Directorio y de Consejos de Filial.
- Jornadas de presentación de resultados en campos demostrativos de forrajeras.
- Recorridos de campos y charlas técnicas sobre cultivos.
- Capacitaciones técnicas.

**iv) Fondos para servicios específicos.**

Los fondos invertidos durante el Ejercicio por concepto de Asambleas, Plenarios, reuniones de Directivas, reuniones informativas, traslados, etc. estuvieron en el entorno de los USD 23.700.

**c) Participación económica:**

**i) Cantidad de trabajadores:**

<b>Total de Funcionarios al 31/10/2013:</b>	<b>316</b>
Mujeres:	55
Hombres:	261

**ii) Trabajadores accidentados:**

Montevideo:	0
Soriano:	2
Colonia:	4
Río Negro:	12
Paysandú:	17

**iii) Remuneración mínima mensual y remuneración media mensual.**

La remuneración mínima mensual establecida por el Consejo de Salarios estuvo fijada en \$ 652 el jornal y la remuneración media mensual en \$ 30.600.

**d) Autonomía e independencia:**

**i) Aportes de la Cooperativa al capital de otras organizaciones.**

Durante el ejercicio no se realizaron aportes al capital de otras organizaciones.

## **ii) Cargos en otras organizaciones.**

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. El Téc. Agr. Juan Carlos Canessa representa a CAF en CUDECOOP.

CLU: Los Socios Alejandro Dighiero y Alejandro Nin integran el Consejo Directivo 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. Agr. José María Nin integra la Mesa Directiva como titular y el Ing. Agr. Jorge Escudero como suplente.

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

CAMPONEGOCIOS: El Ing. Agr. Mathías Mailhos ejerce como Directivo hasta el cierre definitivo de la misma.

BIOGRAN S.A.: El Dr. Alberto Cibils continúa como Director.

## **iii) Participación de otras organizaciones asociadas en cargos de la Cooperativa.**

No hay participación.

## **iv) Apoyos económicos y/o técnicos recibidos de otras organizaciones.**

Desde octubre de 2011 COPAGRAN viene ejecutando el Proyecto “Desarrollo de productos de panificación a partir de harinas compuestas de grano entero pre cocidas por extrusión”, con financiamiento de la ANII en el rubro “Alianzas para la Innovación”. (Proyecto PE ALI 2010 03).

La alianza se conformó con el LATU, el CIPU, y el INTI de Argentina. Estas tres instituciones brindan apoyo técnico y COPAGRAN es la empresa privada demandante de conocimientos. El financiamiento de ANII consiste en un subsidio que alcanza al 60% del presupuesto del proyecto.

En el ejercicio 1/11/12 – 31/10/13, en el marco de dicho proyecto se ejecutaron en total USD 32.465,05. El 60% de ese monto es aportado por la ANII.

## **e) Educación, capacitación e información:**

### **i) Asistencia de socios a actividades organizadas por la Cooperativa.**

- Capacitación a los Socios sobre comercialización de granos y herramientas de manejo del riesgo, Octubre - Noviembre 2012
- Jornada Anual de Forrajeras, Marzo 2013
- Jornada Anual de Soja en Campos Demostrativos, Abril 2013
- Jornada de actualización en Soja, Setiembre 2013

- Capacitación en la Producción de Semillas de Calidad, Octubre 2013

COPAGRAN participó también durante el período en las actividades de capacitación y formación de las Cooperativas Agrarias Federadas (CAF) de la cual es miembro.

- Cumbre de Presidentes de CAF, Diciembre 2012
- Capacitación PUMS, Diciembre 2012 y febrero 2013
- Videoconferencia sobre Pequeños Productores Ganaderos, Marzo 2013
- Encuentro Nacional de Jóvenes de CAF, Mayo 2013
- Seminario de Técnicos de las Cooperativas, Julio 2013
- Congreso CONINAGRO en Buenos Aires, Agosto 2013
- Reunión de Referentes Jóvenes, Setiembre y Diciembre 2013
- Apoyo en stand Expo Prado de CAF-INACOOOP, Setiembre 2013
- Gira 24 K de CAF en CADOL y JUMECAL, Octubre y Noviembre 2013
- Taller de Balance y Perspectiva del Grupo de Técnicos de CAF, Octubre 2013
- Mesa redonda de Comunicación Estratégica, Octubre 2013

## II) **Transparencia en la gestión:**

### a. **Tasa de interés (tasa efectiva anual) por línea de negocio.**

No corresponde.

### b. **Detalle de préstamos otorgados en moneda extranjera.**

No se otorgan.

### c. **Declaraciones de los miembros del Consejo Directivo acerca de las actividades personales o comerciales.**

No corresponde.

# NEGOCIOS

---

## GRANOS

- **Trigo:**

La producción de trigo que se comercializó en el presente ejercicio es el correspondiente a la cosecha de noviembre y diciembre del 2012, caracterizada por los problemas de exceso hídrico en floración y llenado de grano que llevó a los peores rendimientos nacionales desde el 2002. Es así que desde una expectativa de captación que, con los últimos años se podía situar en el entorno a las 130.000 toneladas, en definitiva el trigo recibido y comercializado fue de 54.822 t.

A la reducción del volumen se le debe sumar los importantes problemas de calidad del conjunto de la cosecha nacional y por ende de la recibida por la Cooperativa.

A pesar de esto, y en función de medidas que ya se empezaron a tomar desde fines de setiembre y octubre del 2012, COPAGRAN no sólo pudo comercializar toda la producción que se le remitió con disposición de venta, sino que, además pudo cumplir con todos los compromisos de exportación contraídos en función de las ventas anticipadas de los productores, contemplando la situación de todos los productores que no pudieron cumplir con sus compromisos de calidad y volumen, ampliando la tolerancia de recibo a niveles extremos gracias, precisamente, a esas decisiones comerciales pre-cosecha.

De cualquier manera, el volumen comercializado representó una caída del 65,8% con respecto al ejercicio anterior. Es el menor volumen desde la creación de COPAGRAN, caída que se muestra aún más significativa ya que la comparamos con el ejercicio anterior que fue el de mayor comercialización.

Está claro para la Cooperativa que el único factor explicativo fue el quebranto de cosecha por los problemas climáticos.

- **Cebada:**

Para la cebada valen los mismos comentarios de las condicionantes de los rendimientos que para el trigo, con el agravante de que en este grano no podíamos tomar medidas pre-cosecha para atenuar los aspectos de calidad con lo que se iba enfrentar el productor.

Aquí el esfuerzo se concentró en conseguir que no se castigara al productor por incumplimientos de ventas anticipadas y lograr la colocación rápida a un excelente precio relativo de la cebada rechazada por la maltería y vendida por la Cooperativa como forrajera.

En términos de volumen efectivo, la comercialización se situó en las 38.251 t, como en el trigo, un 43,16% menos que en el ejercicio anterior. Como en el trigo, la comercialización más baja de la historia de COPAGRAN.

Esta caída de cebada tendría sus implicancias en la generación de servicios.

- **Colza:**

Se realizó en el invierno del 2012 una nueva experiencia piloto de colza. En este caso, bajo contrato con ALUR S.A.

La idea era seguir monitoreando la performance de este cultivo, ahora con la presencia de una demanda activa que generó políticas claras y pre-definidas por parte de ALUR S.A.

Con resultados un tanto disímiles desde el punto de vista productivo pero de buenos precios, este piloto generó un volumen de colza a comercializar, dentro del ejercicio considerado, de 528 t.

- **Soja:**

El volumen de soja comercializado en el ejercicio en consideración fue de unas 157.481 t. Esto representa un incremento en relación al ejercicio anterior de 54,5%. Si bien este crecimiento acompaña el sentido en relación al incremento en el área del cultivo a nivel nacional y a los buenos rendimientos obtenidos en esta zafra considerada, el mismo es de mayor magnitud a nivel del volumen comercializado por COPAGRAN.

Este aumento, además de su contribución particular, coadyuvó a atenuar la caída en la generación de servicios de la Cooperativa provocada por la crisis productiva dada en los cultivos de invierno.

- **Maíz:**

El volumen total de maíz comercializado por COPAGRAN en el presente ejercicio fue de 22.364 t, lo que representa un incremento en la comercialización de este grano forrajero de 33,12%.

- **Sorgo:**

La comercialización de sorgo se situó en las 21.308 t, lo que representa una caída del 37,9% en relación al volumen comercializado en el ejercicio anterior.

La causa principal es la caída en el área de siembra de este cultivo en beneficio del incremento en el área de siembra a nivel nacional tanto de maíz como de soja.

Además de baja en los rendimientos en la medida en que cada vez más la siembra de sorgo se hace de “segunda” y se lo cosecha una vez finalizada las operativas de cosecha de soja.

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

- El presente ejercicio se caracteriza globalmente por una caída más que significativa en la producción de invierno explicada básicamente por los bajos rendimientos obtenidos, debidos a eventos climáticos adversos, que también tuvieron un significativo impacto en la calidad de los mismos.
- Asimismo en este ejercicio analizado se da la mayor área de siembra de cultivos de verano, básicamente soja y la expresión de muy buenos rendimientos para esta oleaginosa.
- En relación a la comercialización de los cultivos de invierno, la Cooperativa puso su foco, tempranamente, en viabilizar la comercialización de la totalidad del grano remitido por sus socios y clientes, viabilizando productos cuya calidad considerada en forma independiente era absolutamente deficitaria, evitando así la caída en incumplimientos comerciales cuyas consecuencias habrían impactado directa y negativamente en el resultado económico de sus productores.
- Dada la mayor área de soja y las buenas perspectivas de desarrollo del cultivo, la Cooperativa concentró sus esfuerzos en mejorar la captación de este grano que más allá de su margen comercial contribuiría a mejorar el volumen de servicios de planta prestados contribuyendo de esa manera a la búsqueda de mejorar el nivel de los mismos, habida cuenta del impacto que tienen los mismos sobre los costos fijos de COPAGRAN y el deficitario aporte que en tal sentido se tendría de los granos de invierno.
- Producto de lo anterior, COPAGRAN pudo comercializar casi 300.000 t, cantidad de granos bastante por encima de lo que se puede considerar como un nivel crítico dado los recursos fijos involucrados.

## SEMILLAS

- **Semilla de Trigo:**

En el año agrícola 2013, COPAGRAN comercializó unas 4.131 toneladas de semilla de trigo, aproximadamente 55% más que zafra anterior. Si bien el área no creció en forma significativa, los nuevos materiales y una disminución de la semilla de uso propio explican en parte este desempeño.

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

AÑO	TOTALES		Porc.	Hás ROU	PART
	Kgs		%	hás	%
2007	3.370.555		100%	270	11,3%
2008	4.361.272		129%	476	8,3%
2009	3.927.280		117%	570	6,3%
2010	2.009.750		60%	360	5,1%
2011	5.615.471		167%	650	7,9%
2012	2.657.620		79%	460	5,1%
2013	4.131.047		123%	480	7,8%

Seguimos trabajando en el Grupo Trigo; el Ing. Jorge Beceiro continúa cumpliendo funciones como administrador en el Comité de Gestión, junto al Ing. Francisco Lezama de CALMER y a los Ingenieros Jorge Sawchick y Carlos Rossi de INIA.

En el marco de este acuerdo, se siguen incorporando nuevos materiales al mercado; los materiales **Génesis 2366** y **Génesis 2375** que ya se habían destacado en la zafra 2012, volvieron a tener un desempeño destacado en la zafra 2013, esta vez ocupando un área mayor.

Para esta zafra 2013 se implantaron áreas mayores de los dos materiales lanzados en 2012: **Génesis 8.77** y **Génesis 6.81**; además se comenzó a incrementar **Génesis 6.87**, un nuevo material de gran potencial; éste estará con volumen para la siembra recién en la zafra 2015, en 2014 se hace un nuevo incremento.

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

En el 2013 se cumplió con el segundo año de evaluación de Trigos de genética INIA en Brasil; los Ing. Agr. Daniel Alves y Jorge Beceiro visitaron los ensayos de evaluación y se reunieron con PROSEMENTES, empresa responsable de la evaluación. En el marco de estas negociaciones estamos avanzando con INIA en la posibilidad de multiplicar uno o dos materiales en Brasil apoyándonos en PROSEMENTES. Desde el punto de

vista de la producción no es factible armar un negocio de exportación de semilla con este destino, si podemos establecer un abastecimiento de semilla básica y consolidar un negocio de regalías en el que COPAGRAN captaría un porcentaje de lo generado.

- **Semilla de Soja:**

La venta de semilla en la zafra 2012-13 alcanzó las 3.612 toneladas, superando en más de un 70% el registro del año pasado.

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

Cuadro resumen:

Ventas de Semilla de Soja de las 6 últimas zafras

Descripción	Zafra 2007-08	Zafra 2008-09	Zafra 2009-10	Zafra 2010-11	Zafra 2011-12	Zafra 2012-13	Promedio
	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs	
<b>Total</b>	<b>1.915.730</b>	<b>1.888.635</b>	<b>2.774.370</b>	<b>2.113.542</b>	<b>2.107.300</b>	<b>3.611.840</b>	<b>2.401.903</b>
Comparativo en Hás	21.286	20.985	30.826	23.484	23.414	40.132	
Hás Nacionales	360.000	400.000	580.000	780.000	850.000	1.258.563	
Participación	5,9%	5,2%	5,3%	3,0%	2,8%	3,2%	
	80%	79%	116%	88%	88%	150%	100%

Desde el año 2010 se vienen implantando dos Campos Demostrativos de soja, siguiendo la experiencia del trigo se implanta uno en el norte y otro en el sur que este año 2013 fue en Palmitas. Esto nos permite probar los materiales que trabajamos y además acercar nuestra propuesta a los productores.

Proyecto para la producción de semilla de soja contraestación: la falta de definiciones de la Universidad de Missouri primero y el clima después dificultaron la siembra de esta área; finalmente acordamos con CALMER que la sembró en áreas bajo riego; esto nos permitirá contar con algo más de volumen para la próxima zafra encarar su multiplicación si logramos avanzar en el acuerdo. Sólo se multiplicó una variedad convencional (no transgénica).

En esta zafra acordamos con la firma LDC la multiplicación de sus materiales de soja; el acuerdo incluye la multiplicación en nuestras áreas tanto para abastecer nuestros mostradores como para abastecer la demanda de LDC; además suma un volumen de semilla producida por productores de LDC que se va a procesar en nuestras plantas logrando captar así un volumen de negocios en prestación de servicios que no teníamos.

- **Semillas Forrajeras:**

Al igual que para las semillas de cultivos, le 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. El 5 y 6 de marzo de 2013 se realizaron las Jornadas anuales de presentación de resultados basados en los cortes que se vienen realizando desde la instalación de los parcelones.

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, se han dado los pasos requeridos para su registro que hoy está en manos de INIA; necesitamos comenzar en esta zafra con semilleros de categoría básica.

### Vtas Semillas Forrajeras expresadas en Kgs

#### *Últimos 7 ejercicios*

ESPECIE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Kgs						
AVENA	1.807.607	1.695.405	1.153.455	1.185.289	1.597.660	1.481.140	1.227.518
RAIGRAS	1.685.035	820.675	235.096	542.284	802.266	912.314	645.364
FESTUCA	58.590	65.717	55.920	156.314	239.252	458.170	232.340
LEGUMINOSAS	643.781	230.338	64.747	134.834	109.940	155.736	276.330

- **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. Hemos trabajado en pos de lograr un acuerdo de mediano/largo plazo que se pueda plasmar en un contrato de manera de que esto nos de certezas en este negocio. Finalizado este ejercicio esto no ha sido posible aún, la Maltería manifestó su interés en avanzar en esto pero no hemos podido concretarlo aún.

En este ejercicio se procesaron 1.953 toneladas de semilla de cebada, prácticamente el mismo volumen que la zafa pasada; 1.020 t en la planta de Young, 710 t en la planta de Paysandú y 223 t en la planta de Conchillas.

- **Inversiones:**

Estamos trabajando en un proyecto de inversión para la instalación de una nueva planta de semillas en COPAGRAN Soriano. Desde el punto de vista tecnológico está concebida igual a la de Conchillas, tendría una mayor capacidad y la posibilidad de clasificar la semilla de soja por tamaño. Este proyecto se concretaría en el próximo ejercicio.

## **INSUMOS**

La facturación del sector insumos creció nuevamente en este ejercicio, sin embargo hay una desaceleración evidente; por otra parte el comportamiento de las distintas familias de productos fue dispar.

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.

Vtas Fertilizantes últimos 7 ejercicios

Concepto	Ejercicio						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
TOTAL U\$s	8.875.551	18.527.976	7.088.875	8.066.572	13.591.647	15.547.787	14.871.165
Crec u\$s base 2007	100%	209%	80%	91%	153%	175%	168%
TOTAL Kgs	18.167.633	16.821.309	14.475.432	16.953.165	19.959.699	24.126.831	24.706.060
Crec kgs base 2007	100%	93%	80%	93%	110%	133%	136%

Se puede apreciar en este cuadro que la facturación en dólares corrientes por concepto de ventas de fertilizantes decreció, sin embargo los kilos aumentaron; ninguna de las dos variaciones son significativas.

En agroquímicos, este ejercicio marcó un nuevo y significativo aumento en la facturación del orden del 26%, buena parte de este incremento en la facturación se debe al ingreso por las ventas de Glifosato que aumenta su participación en la facturación total de Agroquímicos, sin embargo las ventas de este rubro medido en litros cayó casi en un 15%.

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 7 ejercicios

Concepto	Ejercicio						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
TOTAL U\$s	4.768.341	7.924.098	5.834.447	6.337.321	7.097.861	10.223.638	12.862.395
Crec u\$s base 2007	100%	166%	122%	133%	149%	214%	270%
Participación Glifosato	38%	50%	38%	36%	30%	31%	36%
TOTAL U\$s Glifosato	1.825.934	3.996.073	2.238.820	2.270.509	2.162.275	3.138.309	4.691.223
Crec u\$s base 2007	100%	219%	123%	124%	118%	172%	257%
TOTAL lts Glifosato	539.680	507.220	495.390	709.060	711.630	1.073.559	927.229
Crec lts base 2007	100%	94%	92%	131%	132%	199%	172%

Este año decidimos incluir la información de la facturación de Productos Veterinarios; si bien no son el eje de nuestro negocio las definiciones del Plan Estratégico determinaron mantener este negocio dada su vinculación con los socios y clientes ganaderos.

### Vtas Prod. Veterinarios últimos 7 ejercicios

Concepto	Ejercicio						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Fact. u\$s/ejercicio	804.695	912.437	698.127	823.967	959.245	1.125.142	1.286.450
Crec u\$s base 2007	100%	113%	87%	102%	119%	140%	160%



## NEGOCIOS GANADEROS

El ejercicio 2012-2013 mantuvo la tendencia de crecimiento del año anterior en unidades físicas, aunque la facturación bruta descendió levemente, debido a la baja de precios, principalmente en el rubro ovino. También es necesario mencionar que los cambios en el equipo ocurridos en las Filiales de Colonia y Soriano (ver más adelante) también hicieron que bajara el volumen de ganado de esas Filiales.

Durante este ejercicio se intermediaron 4.292 bovinos y 1.388 ovinos con destino de reposición y se enviaron a faena 9.762 bovinos y 6.087 ovinos (sin considerar los remitidos dentro del operativo de Central Lanera).

A través de los operativos con Central Lanera Uruguay, en el ejercicio se entregaron 421.288 kg de lana y se embarcaron a frigorífico 12.577 ovinos.

Todo esto implicó una facturación bruta para el Negocio Ganadero de USD 13.788.000, generando una comisión de USD 368.000 por concepto de intermediación. El total de cabezas bovinas aumentó algo más del 6% respecto al ejercicio anterior, el de ovinos (fuera de CLU) lo hizo en un 42%. Sin embargo, a pesar de este aumento en los animales

intermediados, se observó una leve caída en la facturación, del eje del 1%, explicado básicamente por el efecto precio, que tomando los promedios del ejercicio actual y el anterior, bajaron los bovinos para faena (-2%) y reposición (-5%), los lanares (-37%) y la lana (-34%).

A comienzos del ejercicio, durante el verano de 2013, se produjo el fin de las actividades de *Camponegocios.com*, proceso que ya se venía insinuando. Oportunamente se había propuesto un ajuste en la forma de trabajo de *Camponegocios.com*, pasando a un modelo más independiente de las cooperativas socias, pero lamentablemente esta transición no se pudo completar con éxito, lo que en definitiva llevó a la decisión de los socios de dar por finalizado el ciclo del emprendimiento. Por parte de COPAGRAN, junto a otra de las cooperativas socias, exploramos la posibilidad de seguir adelante con el emprendimiento, pero finalmente no se pudo concretar.

A fin del mes de marzo se produjo la renuncia de Guillermo Laguardia, operador de negocios ganaderos para las Filiales de Colonia y Soriano. Esta renuncia generó la oportunidad de rever el funcionamiento del área en las Filiales, y se propuso incorporar un operador para cada una de ellas, buscando principalmente una atención más personalizada en cada Filial. Luego de realizado el llamado, en el caso de Soriano se detectaron dos candidatos con un perfil interesante, Facundo Silva con radicación en Mercedes, y otro con base en Cardona. Al estar tan separados geográficamente se decidió incorporar a los dos, buscando aumentar significativamente la capacidad comercial de la zona. Estos operadores se incorporaron en el mes de Junio. Para el departamento de Colonia se identificó a un candidato, Juan Berhouet, que si bien no es de la zona, aceptó radicarse en Ombúes de Lavalle para llevar adelante la tarea, incorporándose a fines del mes de Julio.

Se continuó trabajando con acuerdos puntuales con la industria para la colocación de novillos especiales de corral para la cuota de carne de alta calidad para la UE (cuota 481).

Continuó funcionando el Centro de Destete Precoz en la Ruta 26, en conjunto con la cooperativa Day-Qué y el Plan Agropecuario, por segunda año consecutivo. Durante el verano 2012-2013 se criaron 1.230 terneros en diferentes lotes.



## **DIVISION NUTRICION ANIMAL**

En el ejercicio se comercializaron un total de 49.700 toneladas disminuyendo en relación al ejercicio anterior fundamentalmente por la baja en la demanda de la exportación en pie.

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. Lo anterior junto con la caída en la venta con destino a los barcos de exportación en pie, determina que la participación en las ventas de las Filiales de Sur y de Paysandú totalicen un 24.6%.

- En lo que respecta a la composición de las ventas, un 4.5% corresponde a granos molidos y el restante 95.5% 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:

- Logística: Se incorpora a la flota de tolvas tercerizadas una nueva con capacidad de 25 toneladas de manera de dar un mejor servicio de distribución como así también de ampliar el radio de acción de la fábrica.
- Acopio y conectividad con la planta: En el presente ejercicio se logra el financiamiento y se comienza a solicitar presupuestos para la realización de un acopio para la planta de balanceado.
- Investigación y desarrollo: En el presente ejercicio en conjunto con el LATU se realiza un ensayo en la casa de un productor, analizando la factibilidad de la incorporación de fibra en balanceados para Feed Lot con resultados muy alentadores.
- Informatización de los procesos: Conjuntamente con el departamento de sistemas al igual que en el ejercicio anterior se sigue en el camino de modificar 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, destacándose entre los programas creados el de formulación de balanceados y cotizaciones.



## AREA INVESTIGACION & DESARROLLO y PROYECTOS

En cumplimiento de las tareas asignadas a I & D y P, como área transversal de apoyo a las restantes áreas de gestión, promoviendo mejoras en los procesos así como nuevos desarrollos; y de vincular a la Cooperativa con diferentes ámbitos tecnológicos, en el ejercicio cerrado se han realizado las siguientes actividades.

### Proyectos de Nuevos Servicios o Negocios:

Proyecto: *“Desarrollo de productos de panificación a partir de harinas compuestas de grano entero pre cocidas por extrusión”.*

En el período se prosiguió actuando como contraparte en la ejecución de este proyecto, realizando las actividades previstas y cumpliendo con todos los objetivos planificados para esta etapa, a saber:

- Se formularon tres tipos de Harinas Compuestas con diferentes características: HC1- con alto contenido de fibra total, la que da un pan “tipo integral”; HC2- con una composición de fibra y proteína más equilibrada y con alto contenido en fibra soluble, la que da un pan “tipo blanco”; y HC3- que se destaca por su mayor

contenido de proteína. Se realizó posteriormente la caracterización nutricional de dichas harinas.

- Se realizaron numerosos ensayos de panificación, con la incorporación de diferentes proporciones de las Harinas Compuestas (12 – 20 – 28 – 36 y 42%), optando por trabajar con el nivel de 36%.
- Se desarrollaron seis productos panificados: tres tipos de pan de molde, pizza, galletitas, y muffins dulces. Todos ellos califican como fuente o con alto contenido de fibra y/o proteína, según el Reglamento técnico del Mercosur y el Reglamento (CE) N° 1924/2006.
- El estudio de aceptabilidad se inició con la planificación y el diseño del muestreo. Se segmentó el mercado en función de dos variables: edad y nivel socioeconómico. Se tomaron tres estratos de edad y tres de nivel socioeconómico, definido este último según el índice NSE que se elabora a partir de la encuesta continua de hogares del INE. Se planificó también el tratamiento estadístico posterior.
- Se llevó a cabo luego el trabajo de campo, realizando más de 3.000 encuestas en distintos puntos del Departamento de Montevideo, de acuerdo a lo planificado.
- Al cierre del ejercicio estaba en proceso el análisis estadístico de la información recabada.

El objetivo de este proyecto iniciado en 2011 es explorar la viabilidad de llevar adelante un emprendimiento innovador, que genere una oportunidad de agregar valor a los productos agrícolas. El propósito específico es desarrollar tres productos de consumo masivo, con harinas compuestas en base a cereales, leguminosas y oleaginosas de grano entero pre-cocidas por extrusión, para lograr productos sensorialmente aceptables por la población en general y con alto valor nutricional.

El proyecto se elaboró y se ejecuta en alianza con el LATU, CIPU, y el INTI de Argentina, contando con financiamiento de la ANII.

Proyecto de inversión: Nueva planta para el procesamiento de semillas.

El área I & D en colaboración con la Gerencia de Semillas e Insumos, evaluó inversiones destinadas a la construcción de una nueva Planta de procesamiento de Semillas a ser instalada en la Filial Soriano. De dicho estudio se desprende la viabilidad y conveniencia de las inversiones programadas.

Proyecto de desarrollo organizacional: Área de Atención al Socio.

Se elaboró y ejecutó un Proyecto para el diseño de una nueva área de gestión en la Cooperativa: el Área de Atención al Socio. Este proyecto se inscribe dentro del Plan Estratégico 2012 – 2014, e implicó la realización de las siguientes actividades.

Como parte medular de la estrategia del proyecto, se definió previamente la necesidad de conocer la opinión que sobre el tema tienen los responsables de todas las áreas de gestión de la Cooperativa. La intención fue que el diseño de la nueva área respondiera a las necesidades de las mismas y que articule adecuadamente.

También se consideró necesaria la interacción con los socios, de modo de focalizar correctamente desde el punto de vista de sus propias necesidades.

Por otra parte, se usó como insumo la información que surge de la Base de Datos de Productores (2012) y de la Encuesta de Satisfacción realizada en el año 2011. Ambos documentos fueron procesados de manera de definir el o los “perfiles de socios”, y para conocer las demandas que fueron hechas en oportunidad de la Encuesta.

Todas las actividades que se desarrollaron en el marco de esta estrategia, fueron apoyadas metodológicamente por la Socióloga Lic. Elina Gómez contratada expresamente para este proyecto, quien aportó además a la interpretación de los datos.

Las actividades realizadas con los distintos interesados en el proyecto fueron las siguientes:

- Talleres con productores socios: se realizaron tres talleres en las Filiales Paysandú, Río Negro y Soriano, respectivamente. En la Filial Colonia se realizaron cuatro entrevistas a socios. En total participaron 36 productores en esta actividad.
- Entrevistas en profundidad: se realizaron diez entrevistas relevando la opinión de los siguientes actores: Consejo Directivo (1), Gerente General y de Administración (2), Gerentes de Negocios (4) y Gerentes de Filial (4).
- Encuestas: se realizaron encuestas personales a 22 funcionarios referentes del área administrativa, de ventas y técnica de las cuatro Filiales de COPAGRAN (nueve administrativos, nueve funcionarios de ventas y cuatro técnicos).

La metodología empleada para arribar al producto final de este proyecto pretendió, además de alcanzar una identificación lo más aproximada posible de los problemas a los que se deberá enfrentar la nueva área de gestión, ir construyendo una visión global de la misma con el aporte de todos los que finalmente participaron. Cada actor consultado fue aportando su idea desde el área y lugar que ocupa en la organización. De esta forma, la labor final consistió en hacer una síntesis armónica y funcional de dichos aportes, y aportar a la vez algunos elementos nuevos desde nuestra propia interpretación.

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

- Se continuó con el desarrollo y perfeccionamiento de la Base de Datos de los Socios de COPAGRAN creada en el ejercicio anterior. Se culminó el proceso de chequeo de información y resolución de inconsistencias. Se definieron usuarios y niveles de acceso; el área informática perfeccionó el “soporte” e instaló la herramienta en el sistema, quedando plenamente operativa. También se elaboró un instructivo para usuarios, restando concretar una instancia demostrativa para que su uso se generalice definitivamente.
- Se diseñó una planilla para uniformizar el registro de los negocios de Agricultura Asociativa, ordenando los parámetros principales que los definen.
- Se actualizaron las planillas de seguimiento de cultivos, de acuerdo a requerimiento de las Gerencias de Filial.

- Se actualizaron los modelos de simulación para los negocios de Semillas y Alimentos Balanceados.

#### **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 planificación.
- Se brindó apoyo a la gestión de las gerencias, consolidando información sobre el progreso de los procesos agrícolas, proveniente de las Filiales.

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

En este ejercicio COPAGRAN se presentó a la convocatoria 2012 de los fondos FPTA de INIA, como institución ejecutora del siguiente proyecto:

*“Aumentando la protección de los cultivos de secano al daño de aves mediante técnicas de biorepelencia, que disminuyan la disponibilidad de granos”.* (Retoma la línea de trabajo del FPTA 284).

La responsable técnica del proyecto es la Lic. Ethel Rodríguez de la DGSA, y nuestra Cooperativa colabora en la administración de los fondos otorgados por INIA, e interactuando en diferentes fases de la ejecución.

El proyecto fue aprobado y su ejecución habrá de iniciarse próximamente.

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

- En representación de CAF, por segundo año consecutivo COPAGRAN se integró al grupo técnico de apoyo a la ANII para la gestión de la cuarta edición del Premio NOVA. Se colaboró en la revisión de bases y reglamentos, se brindó apoyo durante la convocatoria, y finalmente se participó en las actividades del jurado.
- Participación en el Grupo Técnico y en otras actividades de CAF. Entre las más destacadas mencionamos:
  - Actividad con MGAP sobre Planes de uso y manejo de suelos.
  - Video conferencia con Gabriela Quiroga sobre trabajo con pequeños productores.
  - Taller “Herramientas para conocer y trabajar con pequeños y medianos productores”.
  - Mesa redonda: Comunicación estratégica en las Cooperativas.
  - Balance 2013 y programación 2014 (Jumecal).

#### **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 y en el Grupo Gestor del Conglomerado

de Oleaginosos (GGC). Desde esos ámbitos se diseñaron, programaron y ejecutaron diversas actividades. Entre las más destacadas señalamos:

- En el ámbito del Conglomerado de Oleaginosos conformado en el ejercicio anterior con el apoyo del Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC), se colaboró con la concreción del Plan Estratégico. Sintéticamente, de dicho Plan surgen cuatro líneas estratégicas principales:
  1. Consolidación del Conglomerado de Oleaginosos, mejorando la coordinación entre los actores públicos y privados.
  2. Desarrollo de I+D+i, transferencia de conocimiento, formación y capital humano.
  3. Sustentabilidad, calidad y buenas prácticas.
  4. Inserción internacional.
  
- Talleres participativos para la definición de Proyectos alineados al PE. En dichos talleres se conformaron cinco grupos de trabajo:
  - Grupo 1: Fortalecimiento Institucional
  - Grupo 2: Investigación + Desarrollo + Innovación
  - Grupo 3: Calidad y Buenas Prácticas
  - Grupo 4: Internacionalización
  - Grupo 5: Capacitación
  
- De los talleres surgieron ideas de proyectos que luego se concretaron y que están próximos a ejecutarse con el apoyo financiero del PACC. Dichos proyectos son:
  1. Fortalecimiento del conglomerado oleaginoso (G1)
  2. Factibilidad de la conformación de un Consorcio público-privado de investigación en Biotecnología (G2)
  3. Evaluación Técnico-económica del aprovechamiento de residuos industriales para la producción de Biomateriales. (G2)
  4. Consultoría sobre uso de métodos contraceptivos en aves plaga de cultivos de secano en Uruguay. (G2)
  5. Seminario y visitas sobre máquinas para la agricultura de precisión: Sembradoras y Fertilizadoras de tasa variable. (G2)
  6. Taller sobre mitigación del impacto ambiental del uso de agroquímicos en los sistemas Agrícolas. (G3)
  7. Taller sobre proyección de la demanda internacional en exigencias ambientales en la producción y comercialización de granos oleaginosos. (G3)
  8. Estudio sobre aplicaciones no alimentarias a partir de harina de soja. (G4)
  9. Capacitación para las personas que trabajan en las empresas vinculadas al Conglomerado. (G4)



## AREA DE OPERACIONES Y LOGISTICA

El ejercicio precedente significó una máxima exigencia para la planificación y ejecución de las operaciones, profundizándose la gestión coordinada de todos los recursos en pos del objetivo integral de la Cooperativa.

Así, se manejaron importantes volúmenes de todos los granos, lográndose una segregación y una combinación adecuada de las mercaderías recibidas y acondicionadas, y entregadas desde las distintas plantas integrantes del sistema.

Cabe resaltar que nos enfrentamos, además de una zafra de invierno con innumerables problemas de calidad a lo largo y ancho del sistema, a manejar una voluminosa zafra de verano, conviviendo, en los acopios, con buena parte de las mercaderías de invierno que estaban siendo acopiadas y progresivamente acondicionadas para su comercialización.

En este marco se recibieron trigos y cebadas con todo el abanico de calidades, y la cosecha de colza. Luego, llegamos a la zafra de verano con una extraordinaria cosecha de soja, recibiendo también, además de los granos forrajeros tradicionales, el sorgo de bajos taninos segregado por separado.

Consecuentemente, durante el ejercicio, a los desafíos del recibo sumamos las exportaciones de trigo y cebada forrajera por Nueva Palmira, las entregas de estas mercaderías en el mercado interno, las operaciones de exportación casi simultáneas de maíz y soja, la exportación por camión de trigo para Brasil, y las cargas de sorgo y soja en contenedores para exportación, etc.

Dichas operaciones abarcaron todas las áreas de servicios, incluyendo acuerdos con terminales, con empresas de fleteros, con servicios de acopio y operadores portuarios, atendiendo a las demandas del mercado y a las exigencias de servicios para AMBEV, ALUR, BIOGRAN.

Este nivel de actividad significó una oportunidad para profundizar la unificación de criterios de determinación de calidad, con énfasis en la defensa de la producción en el recibo y en la entrega.

Como novedad, se alcanzaron acuerdos para unificar las tarifas de fletes con toda el área de influencia de la Cooperativa, acuerdo que considerábamos relevante en el camino de mejorar la eficiencia global del sistema. En ese sentido, se avanzó un acuerdo con agrupación de camioneros de Paysandú, facilitando la coordinación de fletes y mejorando la eficiencia en la regional norte.

Y, por primera vez dispusimos de un acopio allende al puerto de Nueva Palmira, manejando una importante infraestructura, mediante acuerdo con terceros, camino que seguiremos explorando.

## Plan de modernización del sistema de acopio

Con base en las definiciones del plan de modernización se avanzó en el estudio de las soluciones técnicas y se definieron inversiones y mejoras, algunas de las cuales ya se han ejecutado en el ejercicio y otras se presupuestaron, seleccionándose el proveedor y planificándose su ejecución de acuerdo a las oportunidades que puedan generarse en la actividad que está siendo muy intensa y abarcando todos los centros de acopio del sistema.

En este sentido, mencionamos algunas acciones a modo de ejemplo:

1. Se aprobó la propuesta técnica de modernización para la planta de Paysandú, con énfasis en el aumento de caudal de operaciones y mejoras en el manejo, además de incorporación de aireación en la batería de silos. Se seleccionaron los proveedores (elevadores, volquetes, transportadores, aireación y montajes) y se ejecutará en invierno - primavera de 2014.
2. Se definieron las mejoras en la planta de Young, incluyendo nuevo ingreso por camino vecinal, incorporando una balanza y la caminería correspondiente que también oficia de pequeño espacio de estacionamiento de camiones. Se contrató la obra civil, base para la construcción de una planta auxiliar a la planta de alimentos balanceados y la conectividad de ésta con la planta de silos. Está en proceso el estudio de alternativas para el cierre y la mecanización de la celda granelera.
3. La solución de aireación para la batería de silos de Paysandú se hará extensiva a las plantas de San Javier y Guichón. En acuerdo con el área de semillas se solicita al proveedor la presupuestación de solución para la aireación en Conchillas.
4. En Risso quedó pendiente la sustitución del elevador (que ya está comprado y contratado el montaje), porque nos vimos obligados a sustituir la secadora. Se colocó una secadora nueva, con mejor prestación, que ya está operando y se modificaron mecanismos para aumentar la capacidad de recibo.
5. En Guichón si se sustituyó el sistema de elevación (las dos norias principales) aprovechando para mejorar los mecanismos que permitieran aumentar la capacidad de recibo y de operación e incorporando un mejor sistema de aspiración de polvo.
6. En Ombúes de Lavalle se concretó la sustitución prevista de los elevadores de recibo y de conexión entre las plantas. Se aprovechó para aumentar el caudal de recibo, instalar pre limpieza neumática y conectar directamente la descarga en parte de la parte más nueva de la planta.
7. En Young y en Ombúes de Lavalle ya funcionan las secadoras a gas que fueron proyectadas en el ejercicio pasado.
8. Para todo el sistema se contactaron proveedores, se solicitaron alternativas de solución y presupuestos para mejorar el control del polvo, atendiendo especialmente a mejorar las condiciones de trabajo.
9. Asimismo, y también para todo el sistema se abordarán soluciones para la termometría que se encuentra averiada, que sea insuficiente o inexistente.

10. Se solicitó estudio para la incorporación de aireación en los entresilos de las plantas de Rodó y Ombúes de Lavalle que, de ser posible, aumentaría la prestación y operatividad en estos acopios.
11. Por último recordamos que se evalúan inversiones para la mejora de la capacidad de recibo en todas las plantas (aumentos de caudales de extracción de las tolvas y eventuales aumentos en los sistemas de elevación, en la capacidad de pre limpieza, incorporación de plataformas hidráulicas, etc.).
12. En lo que tiene que ver con el equipamiento para control de calidad hemos incorporado materiales y equipos, destacándose la adquisición de valiosos equipos para medición de proteína y determinación de Falling Number.

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

Quizás el ingrediente principal para nuestra proyección en el largo plazo, en el área de Operaciones y Logística, se concretó al contratar un recurso calificado, con capacidades para ser responsable de gestionar integralmente en las Filiales del norte (Río Negro y Paysandú), en las áreas de operaciones y logística, con manejo de infraestructura y stock, supervisión de recursos humanos y un énfasis especial en la mejora de la eficiencia de los procesos.

En efecto, aunque los pasos de reestructura funcional estarán signados por los resultados de la consultoría de procesos, aprovechamos la circunstancia en la que se jubiló el entonces jefe de planta de Paysandú, para comenzar a trabajar sobre un esquema en el cual las operaciones estarán concebidas desde la perspectiva conjunta de las Filiales Río Negro y Paysandú, en una suerte de regional norte, y coordinadas por una figura que depende de la Gerencia de Operaciones y Logística. Hacemos las primeras armas en este camino que constituye un desafío permanente, con una fuerte exigencia en el ejercicio próximo. Ya la reestructura está aportando soluciones en áreas de manejo logístico, control de calidad y especialización. Apostamos a poder profundizar en la mejora de los procesos para las distintas áreas de negocios.

Como parte del proceso de mejora continua y actualización, se han realizado sendas actividades de capacitación e intercambio, a saber:

- 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.
- Reuniones con gerentes de Filiales y encargados de plantas para diseñar y/o comunicar los planes de operación y recibo en cada zafra.
- Continuamos capacitando personal en los cursos de Perito Recibidor organizados por el Plan Nacional de Silos y administrado por CAF.

En las áreas de Salud y Seguridad Laboral se realiza un proceso continuo (procurando el compromiso de los trabajadores a través de la comisión bipartita del área) en el programa de capacitación y prevención en el manejo de agroquímicos, en la

implantación de las buenas prácticas de manejo, y en el uso adecuado de los diversos elementos de protección personal (EPP).

Al respecto, recientemente se realizó una importante inversión en vestuario (lockers) para que todos los operarios, en todas las unidades, dispusieran de un espacio específico para ubicar sus EPP.

El programa de salud y seguridad laboral incluye:

- Capacitación periódica del personal afectado a cada tarea.
- Actualización de las hojas de procedimientos escritas para cada tarea.
- Evaluaciones de riesgo periódicas, realizadas por la Técnica Prevencionista y elaboración de planes de mitigación junto con las jefaturas y las comisiones locales (instalaciones, procedimientos, trabajos con peso y trabajos en altura).
- Medición de ruidos y provisión de medidas de mitigación.
- Medición periódica de Colinesterasa en sangre para todos los operarios que trabajaran en períodos prolongados con agroquímicos.
- Reposición de EPP para la radiación solar (gorros y lentes de protección).
- Renovación total de la cartelería del área, realizándose nueva capacitación en cada planta reiterando las disposiciones al respecto y su fundamento.
- Cada dos meses se entregan folletos informativos, junto al recibo de sueldo, tanto sobre temas de seguridad laboral, como de prevención en el hogar y en el tránsito.

## ADMINISTRACION Y FINANZAS

---



### AREA ADMINISTRATIVA CONTABLE INFORMATICA

- Continuamos en nuestro proceso de mejora en cuanto a los controles internos y a la emisión de informes contables.
- Desde esta área se realizó en cada Filial una capacitación sobre Gestión de Créditos Comerciales “hacia la profesionalización”, con el objetivo de mejorar nuestra política de créditos y recupero.
- Se mejoran y desarrollan nuevas interfaces entre nuestros sistemas de gestión (GCI-GRANOS).
- Implementación de nuevos módulos para declaraciones fiscales.
- Se hacen interfaces y desarrollo de sistemas de información con distintos proveedores y clientes (COTUDY, AMBEV etc.).
- Se desarrolló la primera fase de un software específico “Módulo Censo”, como soporte tecnológico del Programa de Mejora en la Atención al Cliente.
- Se establecen mejoras en automatismos para costeo de Balanceados y su cotización.
- Firmamos un nuevo contrato con nuestro proveedor de infraestructura informática.

- Aumentamos los anchos de banda en todas nuestras Filiales.
- Culmina la virtualización del Hardware.
- Realizamos una actualización de nuestra versión soporte de la página WEB generando una remodelación de la página. A su vez profundizamos el uso de Facebook logrando una interacción entre esas herramientas, logrando mayor comunicación y difusión de las actividades de COPAGRAN.
- En la recuperación de créditos morosos se cobran USD 153.000 a través de CGM y volvemos a asignar casos para este ejercicio.
- Una vez más COPAGRAN es seleccionada por consultoras de primer nivel para participar de encuestas sobre expectativas empresariales.
- Se presentan en el ejercicio los siguientes informes a reunión de Directiva:
  - Información financiera cierre zafra Invierno 12-13
  - Análisis detallado de Gastos
  - Información financiera cierre zafra Verano 12-13
  - Informe de líneas y deudas financieras



## AREA ECONOMICO FINANCIERA

Nuevamente un año con un crecimiento inflacionario por encima de la banda BCU, y un tipo de cambio en caída hasta abril 2013 llegando a \$ 18,65 por dólar, a partir de abril con tendencia al alza cerrando el ejercicio con un valor de \$ 21.25 por dólar, otro año con bajas tasas de interés a nivel internacional y local.

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.
- Se renuevan líneas de crédito, con las siguientes instituciones financieras, logrando un incremento de las mismas que acompañaron el crecimiento de facturación:
  - Nuevo Banco Comercial
  - Banco ITAU
  - HSBC
  - BANDES
  - BBVA
  - Santander
  - Exprinter
  - Eurobanco
  - BAF

- Corporación Nacional para el Desarrollo
- Repetimos las buenas calificaciones crediticias según informe del BCU.
- En el presente ejercicio se realizaron pagos al BROU-AFISA por USD 3.078.000, correspondiendo USD 2.470.000 a amortización de capital y el resto a intereses.

## **OTROS ASPECTOS**

---

Desde el punto de vista de la consolidación económica y financiera este ejercicio lo podemos definir como de muchas gestiones y pocas concreciones aún porque no se pudo lograr obtener la propiedad parcial de los activos como estaba planteado en la memoria anterior, por trámites a realizar, los cuales no es responsable la Cooperativa de su demora.

El mercado inmobiliario no acompañó con respecto a la enajenación de bienes de la Cooperativa, lo que dificulta la velocidad de modernización de la misma en cuanto a inversiones. La demora no invalida el plan y las estrategias planteadas. Creemos que se mantienen vigentes todas las variables manejadas para la construcción del Plan Estratégico.

En cuanto a la profesionalización de la Cooperativa, se generó un diagnóstico y un plan de trabajo relacionado a la atención del socio que pondremos en funcionamiento en el próximo ejercicio, tema fundamental y diferencial de la Cooperativa. Se contrató una consultora para medir los procesos y unificarlos en todas las Filiales, cuyo trabajo culminará en mayo 2014. Su objetivo es la mejora de los procesos, partiendo de la base que los resultados son buenos pero mejorables, cómo quien dice “seguir siendo eficaces pero ser cada vez más eficientes”.

Con respecto a la gestión en un ejercicio complicado, por una mala zafra de invierno, se logró un resultado mejor al anterior y es de destacar que se logró con esto levantar las pérdidas acumuladas con las cuales se fundó COPAGRAN. Esto nos abre un panorama auspicioso para que nuestros socios comiencen a recibir no solo el beneficio de tener una empresa competitiva y eficiente acompañando el trabajo diario de cada uno, sino un premio objetivable de su actividad y fidelidad con la misma, mediante la distribución de dividendos.

