

## **MEMORIA ANUAL**

### **EJERCICIO 1/11/2013 – 31/10/2014**

---

#### **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](https://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 23 de abril de 2014 se reúne la Asamblea Ordinaria de Delegados en el Salón Centro de Barrio Dr. Rafael Pazo, sito en Guichón, Departamento de Paysandú, donde se lleva a cabo la elección de autoridades.

De acuerdo a los Estatutos vigentes, en ese acto correspondió la renovación de dos titulares del Consejo Directivo y suplentes, dos titulares de la Comisión Fiscal y suplentes, y los tres titulares de la Comisión Electoral y suplentes.

A continuación se detalla la integración resultante del Acto Eleccionario de los siguientes órganos:

### **Consejo Directivo**

#### **Titulares**

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

#### **Suplentes**

Edgardo Rostán  
Gustavo Arocena  
Alberto Urrestarazú  
Federico Montauban

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

### **Comisión Fiscal**

#### **Titulares**

Alfredo Magrini  
Roberto Benia  
Pablo Waksman

#### **Suplentes**

Henry Rochón  
Fernando Bide  
Martín Parietti

### **Comisión Electoral Central**

#### **Titulares**

Dino Dalmás  
José Luis Coscia  
Hugo Lastreto

#### **Suplentes**

Jorge Díaz  
Donald Chalkling

El martes 29 de abril de 2014, en la sesión del Consejo Directivo se procede a la distribución de cargos entre los titulares electos, quedando el Consejo Directivo integrado del siguiente modo:

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

Presidente  
Vicepresidente  
Secretario  
Vocal  
Vocal

La Asamblea Ordinaria del miércoles 23 de abril de 2014 contó con la presencia de sus 12 Delegados. Se realizaron un total de 25 sesiones de Consejo Directivo y no se realizaron Asambleas Extraordinarias durante el período.



## INFORMACIÓN

### I) Aplicación de los principios cooperativos:

#### a) Padrón Social:

i) **Asociados/as al 31/10/2014:** **1.284**

Personas Físicas:	435
Mujeres:	8%
Hombres:	92%
Entre 18 y 29 años:	2%
Entre 30 y 59 años:	65%
Mayores de 60 años:	33%
Personas Jurídicas:	849

ii) **Altas del Ejercicio:** 17

**Bajas del Ejercicio:** 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	No se realizó ninguna durante el período.
Asamblea Ordinaria 23/04/2014	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.

Se inició la evaluación del Plan Estratégico y se sientan las bases para la construcción de un nuevo Plan para el período de tres años.

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, reuniones de Directivas, reuniones informativas, traslados, etc. estuvieron en el entorno de los USD 34.900.-

## c) Participación económica:

### i) Cantidad de trabajadores:

<b>Total de Funcionarios al 31/10/2014:</b>	<b>309</b>
Mujeres:	56
Hombres:	253

**ii) Trabajadores accidentados:**

Montevideo:	0
Soriano:	2
Colonia:	2
Río Negro:	13
Paysandú:	8

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

La remuneración mínima mensual para un cargo de permanencia establecida por el Consejo de Salarios estuvo fijada en \$ 798 el jornal y la remuneración media mensual en \$ 33.660.-

**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: El Socio Alejandro Nin integra el Consejo Directivo de dicha Central. El Socio Raúl Ferro ejerce la representación en el Directorio de Lanera Piedra Alta S.A.

MESA TECNOLÓGICA 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.

BIOGRAN S.A.: El Dr. Alberto Cibils continúa como Director hasta Marzo de 2014, fecha en la cual renuncia, siendo aceptada la misma.

ANAPROSE: El Ing. Agr. Jorge Beceiro integra la Presidencia de dicha Asociación.

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

No hay participación.

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

En abril de 2014 se firma un convenio de cooperación entre INACOOOP y COPAGRAN, en apoyo al proyecto de la Cooperativa de llevar a cabo una consultoría enfocada a fortalecer la organización interna de la misma. Se recibe un desembolso económico por un total de USD 12.988,49.

En junio de 2014 se culminó el proyecto “Desarrollo de productos de panificación a partir de harinas compuestas de grano entero pre cocidas por extrusión”, que COPAGRAN venía ejecutando desde octubre de 2011. Dicho proyecto contó 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 brindaron apoyo técnico para alcanzar el desarrollo tecnológico que COPAGRAN demandaba. El financiamiento de ANII consistió en un subsidio que alcanzó al 60% de los gastos del proyecto.

En el ejercicio 1/11/13 – 31/10/14, en el marco de dicho proyecto se ejecutaron en total USD 21.414,07. El 60% de ese monto es aportado por la ANII.

El 20 de octubre de 2014, INACOOOP aprueba aplicar el subsidio previsto en el “Programa de Subsidio a la Tasa para innovación, cambio o mejoras tecnológicas” solicitado por COPAGRAN, sobre el crédito financiero recibido de OIKOCREDIT (contrato celebrado en junio de 2014). INACOOOP se compromete a reintegrar U\$S 13.489,- en un plazo máximo de cinco años.

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

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

- 5 de Noviembre 2013 - ***Jornada en Campo Demostrativo del Sur***
- 25 de Noviembre 2013 - ***Jornada Cierre de Carpetas Plan Agropecuario***
- 12 de Diciembre 2013 - ***Reunión de Fin de Año Plan Agropecuario***
- 26 y 27 Febrero 2014 - ***Presentación de Resultados en Campo Demostrativo de Forrajas***
- 21 de Marzo 2014 – ***Lo mejor del Trigo: Lanzamiento zafra 2014***
- 26 de Marzo 2014 y 3 Abril 2014 – ***Conversemos sobre Soja y Trigo IV en Young***
- 3 de Abril 2014 - ***Conversemos sobre Soja y Trigo IV en Palmitas***
- 7 de Abril 2014 – ***Asamblea Ordinaria de Filial Río Negro***
- 8 de Abril 2014 - ***Asamblea Ordinaria De Filial Colonia***
- 9 de Abril 2014 - ***Asamblea Ordinaria De Filial Paysandú***
- 10 de Abril 2014 – ***Asamblea Ordinaria De Filial Soriano***
- 30 de Julio 2014 – ***Charla Abierta sobre Trazabilidad***
- 7 de Agosto 2014 - ***Campo Demostrativo de Semillas Forrajas COPAGRAN***
- 30 de Setiembre 2014 - ***Jornada Cría bovina intensiva en sistemas agrícolas-ganaderos***
- 7 y 10 de Setiembre 2014 – ***Stand Expo Prado – Pabellón de INACOOOP***
- 2 de Octubre 2014 - ***Foro Cooperativo: Propuestas para tiempos de amenazas***
- 9 de Octubre 2014 - ***Charla: Mejora de la producción agropecuaria mediante aplicación de riego.***
- 16, 22 y 29 de Octubre 2014 - ***Curso Teórico - Práctico: Herramientas Prácticas para la Gestión de la Empresa***

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

- Octubre 2013 - ***Balance 2013 y Perspectivas 2014 del Grupo de Técnicos de CAF***
- Octubre 2013 - ***Programa 24K de CAF***
- Noviembre 2013 - ***Reunión de Jóvenes Referentes de CAF***
- Abril 2014 - ***Taller Grupo de Técnicos de CAF: Campo Limpio, una oportunidad***
- Abril 2014 - ***Fiesta Aniversario CAF***
- Abril 2014 - ***Taller con CINVE armado de propuestas programáticas***
- Mayo 2014 - ***Seminario “Los Jóvenes tienen la palabra”***
- Junio 2014 - ***Talleres con Franklin Covey por Diseño de Mapa Estratégico***
- Agosto 2014 - ***Taller sobre Ley de Responsabilidad Penal Empresarial en las Cooperativas***
- Octubre 2014 - ***Encuentro Nacional de Jóvenes***

## II) Transparencia en la gestión:

- Tasa de interés (tasa efectiva anual) por línea de negocio.**  
No corresponde.
- Detalle de préstamos otorgados en moneda extranjera.**  
No se otorgan.
- Declaraciones de los miembros del Consejo Directivo acerca de las actividades personales o comerciales.**  
No corresponde.

Bajo el Slogan “*Vos sos parte de COPAGRAN. Vos hacés la transparencia.*” un grupo de cinco estudiantes de la Facultad de Información y Comunicación (FIC) planificaron una campaña para la concientización organizacional sobre la transparencia. En el marco del convenio entre la Facultad de Comunicación Organizacional de la UDELAR, CAF y COPAGRAN, los estudiantes proyectaron diversas actividades en la Filial de Ombúes de Lavalle, Colonia, enmarcadas dentro un plan de comunicación que tenía como objetivo llevar al público (socios, directivos y funcionarios) a reflexionar puntualmente sobre la misma.



# NEGOCIOS

---

## GRANOS

- **Trigo:**

En la comercialización de trigo no es para nada desconocido los problemas de mercado que se dieron a partir del mes de junio. Los mismos se focalizaron básicamente en temas de niveles de micotoxinas, principalmente en trigos con alto hectolítrico, sumado al permanente desencuentro entre las expectativas de precios de venta y los valores de compra de la demanda.

A pesar de esto, la Cooperativa creció en su volumen comercializado en un 68,72%, pasando de las 54.822 tt del ejercicio anterior a 92.493 tt de la campaña del ejercicio 13-14. Claramente la situación de quebranto de la zafra anterior tomada como punto de partida es la que explica el importante crecimiento en los volúmenes vendidos, aunque cabe destacar que quedan unas 45.000 tt a ser comercializadas en el ejercicio subsiguiente, volumen que se caracteriza por sus buenas aptitudes de calidad ya que la Cooperativa concentró su esfuerzo en comercializar todo aquellos lotes que castigaban a la misma, ya sea por PH, FN o niveles de DON.

- **Cebada:**

Si bien el área de cebada cayó un 41,4% en el período considerado en relación al ejercicio inmediato anterior, en este ejercicio se obtiene un mejor rendimiento por hectárea en relación al 12-13 en que se obtuvo el peor rendimiento de los últimos años, por lo tanto el volumen de cebada comercializada en el ejercicio analizado creció un 10%, pasándose de 38.251 tt a 42.058 tt.

El aumento en el volumen de cebada es menos pronunciado que en el trigo dada las diferentes evoluciones del área de siembra en términos relativos.

- **Colza:**

Se realizó en el invierno del 2013 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.

La comercialización pasó de 528 tt a 1269 tt, es decir que más que se duplicó, pero continúa siendo un cultivo en etapas de evaluación para su siembra a escala comercial.

- **Soja:**

El volumen de soja comercializado en el ejercicio en consideración fue de unas 149.163 tt. Esto representa una caída del 5,30% explicado básicamente por el rendimiento promedio en un año con un ciclo con períodos muy secos en etapas tempranas y una alta proporción de soja de segunda.

De cualquier manera marca la consolidación de la Cooperativa en un nivel relevante en la comercialización de esta oleaginosa, acompañando el crecimiento de la misma en la agricultura de secano.

- **Maíz:**

El volumen total de maíz comercializado por COPAGRAN en el presente ejercicio fue de 15.013 tt, lo que representa una caída del 33% determinado básicamente por la reducción del área en nuestra zona de influencia y los bajos rendimientos ocasionados por las condiciones hídricas de los meses de noviembre y diciembre del 2013.

- **Sorgo:**

En la medida que la siembra de sorgo para ALUR aún se mantiene en este ejercicio en etapas piloto, los Planes de Uso y Manejo recién tienen su punto de partida y dada la fuerte tendencia a querer aprovechar los buenos precios de soja, llevan a una reducción importante en el área de siembra de este cultivo. En tal sentido se da una caída en la comercialización de este grano del 43%, llegándose a las 12.101 tt.

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

La principal motivación de la Cooperativa fue la de intentar mantener un volumen importante de grano comercializado a pesar de que no se haya dado una recomposición del área de siembra de los cultivos de invierno, y conjuntamente con esto, lograr un manejo logístico adecuado de los mismos en circunstancias en que se contaba con una planta menos, negociada en el marco de la correcta aplicación de la política de “recombinación de activos” que la empresa tiene como objetivo estratégico.

En tal sentido la Cooperativa comercializó 312.096 tt de granos, lo que representa un crecimiento del 6% en relación al ejercicio anterior, pero lo que es más significativo, el manejo del mismo se dio con un crecimiento de los servicios asociados, con una planta menos bajo nuestra gestión.

- **Ingresos Operativos:**

La evolución de la facturación del Negocio de Semillas en el período analizado, desde el ejercicio 2007 a la fecha, ha sido fuertemente positiva como se puede apreciar en el siguiente cuadro en el que se detalla la evolución de los ingresos de los dos componentes más importantes de esta línea de negocio.

Ing. Operativos / Ejercicio	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Venta Semilla (u\$s)	8.777.821	12.029.275	9.095.410	9.217.389	14.261.106	13.016.597	18.045.011	17.218.750
Servicios (Maq, Tratamientos)	568.748	690.667	701.226	786.577	994.470	661.601	1.013.125	1.519.216
<b>Total Ingresos</b>	<b>9.346.568</b>	<b>12.719.942</b>	<b>9.796.636</b>	<b>10.003.966</b>	<b>15.255.576</b>	<b>13.678.198</b>	<b>19.058.135</b>	<b>18.737.966</b>

Se aprecia que en este ejercicio hay una baja en la venta de semillas que es parcialmente compensada por la facturación de servicios. Este incremento en el volumen de servicios se da en el marco de los acuerdos que tenemos con empresas proveedoras de genética (soja, forrajeras) que nos contratan un volumen importante de servicios.

A continuación, igual que en los ejercicios anteriores se presenta la evolución de los volúmenes comercializados de las principales especies.

- **Semilla de Trigo:**

En el año agrícola 2014, COPAGRAN comercializó unas 2.734 toneladas de semilla de trigo, aproximadamente 34% menos que la zafra anterior y 24% menos que el promedio de la serie de los últimos ocho años. Una baja considerable del área nacional sembrada es la principal explicación de este desempeño, de todas formas estaríamos manteniendo la participación del mercado del año pasado que está por debajo de la meta establecida en el Plan Estratégico.

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

AÑO	TOTALES	Porc.	Hás ROU	PART
	Kgs	%	miles 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%	850	6,0%
2012	2.657.620	79%	460	5,3%
2013	4.131.047	123%	460	8,2%
2014	2.733.950	81%	300	8,3%

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 Martín Quincke y Carlos Rossi de INIA.

En el marco de este acuerdo, se siguen incorporando nuevos materiales al mercado; **Génesis 6.87** es el nuevo material que se comenzó a incrementar la zafra pasada; es un material de gran potencial y con buena sanidad y también calidad.

- **Semilla de Soja:**

La venta de semilla en la zafra 2013-14 alcanzó las 3.235 toneladas, registro muy similar al de la zafra pasada.

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 7 últimas zafras								
Descripción	Zafra 2007-08	Zafra 2008-09	Zafra 2009-10	Zafra 2010-11	Zafra 2011-12	Zafra 2012-13	Zafra 2013-14	Promedio
<b>Total kgs</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>3.235.638</b>	<b>2.521.008</b>
Comparativo en Hás	21.286	20.985	30.826	23.484	23.414	40.132	35.952	
Hás Nacionales	360.000	400.000	580.000	780.000	850.000	1.258.563	1.250.000	
Participación	5,9%	5,2%	5,3%	3,0%	2,8%	3,2%	2,9%	
	76%	75%	110%	84%	84%	143%	128%	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 estos dos últimos años se sembraron en Palmitas. Esto nos permite probar los materiales que trabajamos y además acercar nuestra propuesta a los productores.

El cambio del formato del negocio con las empresas proveedoras de genética, ha determinado un incremento importante en la facturación de servicios a éstas.

En esta zafra sembramos tres materiales GENESIS del GRUPO SOJA que a partir de esta zafra se consolida con un esquema similar al trigo.

- **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. Este año las Jornadas anuales de presentación de resultados se hicieron el 26 y 27 de febrero.

#### Vtas Semillas Forrajeras expresadas en Kgs

##### *Últimos 8 ejercicios*

ESPECIE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs
AVENA	1.807.607	1.695.405	1.153.455	1.185.289	1.597.660	1.481.140	1.227.518	911.735
RAIGRAS	1.685.035	820.675	235.096	542.284	802.266	912.314	645.364	957.062
FESTUCA	58.590	65.717	55.920	156.314	239.252	458.170	232.340	335.187
LEGUMINOSAS	643.781	230.338	64.747	134.834	109.940	155.736	276.330	208.062
<b>TOTALES</b>	<b>4.195.013</b>	<b>2.812.135</b>	<b>1.509.218</b>	<b>2.018.721</b>	<b>2.749.118</b>	<b>3.007.360</b>	<b>2.381.552</b>	<b>2.412.046</b>

- **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 y está por lo tanto definida de acuerdo a los planes de siembra de la Maltería. COPAGRAN viene trabajando para intentar anclar un volumen mínimo de negocio que nos permita planificar mejor, sin embargo esto ha sido difícil por las propias dificultades que ha enfrentado el cultivo y por la estructura de la empresa en cuestión.

En este ejercicio se procesaron 3.400 toneladas de semilla de cebada, prácticamente el mismo volumen que la zafa pasada; 1.200 toneladas en la planta de Young y 2.200 toneladas en la planta de Paysandú.

- **Inversiones:**

Se concretó la inversión en la planta de Risso que fue inaugurada el 10 de octubre de 2014; si bien quedó alguna sección (tratamiento de semillas) para habilitar después, pudimos afrontar la zafa de procesamiento de semilla de soja con el nuevo equipamiento. La inversión total en esta planta rondó los USD 800.000.

En la Planta de Paysandú se hizo un complemento de la inversión del ejercicio pasado cambiando la mesa densimétrica y la tratadora de semillas por un monto de USD 30.000.

## **INSUMOS**

La facturación del sector insumos creció nuevamente en este ejercicio, la desaceleración de los continuos incrementos de la serie analizada se confirma. Como ya se comentó para el ejercicio anterior, 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 8 ejercicios

Concepto	Ejercicio							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL U\$s	8.875.551	18.527.976	7.088.875	8.066.572	13.591.647	15.547.787	14.871.165	11.590.726
Crec u\$s base 2007	100%	209%	80%	91%	153%	175%	168%	131%
TOTAL Kgs	18.167.633	16.821.309	14.475.432	16.953.165	19.959.699	24.126.831	24.706.060	20.709.234
Crec kgs base 2007	100%	93%	80%	93%	110%	133%	136%	114%

Se puede apreciar en este cuadro que la facturación en dólares corrientes, por concepto de ventas de fertilizantes, bajó por segundo año consecutivo. A diferencia del ejercicio pasado donde los kgs vendidos habían registrado un pequeño aumento, en este hay si una baja en las ventas medidas en kgs. Sin dudas la muy mala zafa de cultivos de invierno pesa en este resultado; sin embargo también está claro que el escenario cada vez más competitivo también es una variable que está incidiendo. Por otra parte sostener los niveles de crecimiento que se venían dando en forma ininterrumpida desde el año 2009 no parecía razonable.

En agroquímicos, este ejercicio marcó un nuevo aumento en la facturación pero mucho menos significativo que en el ejercicio anterior del orden del 3,4% explicado mayormente por un incremento del 10% en la facturación de Glifosato, que recupera algo la venta medida en volumen.

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 8 ejercicios

Concepto	Ejercicio							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL U\$s	4.768.341	7.924.098	5.834.447	6.337.321	7.097.861	10.223.638	12.862.395	13.306.282
Crec u\$s base 2007	100%	166%	122%	133%	149%	214%	270%	279%
<i>Participación Glifosato</i>	38%	50%	38%	36%	30%	31%	36%	39%
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	5.185.462
Crec u\$s base 2007	100%	219%	123%	124%	118%	172%	257%	284%
<b>TOTAL lts Glifosato</b>	<b>539.680</b>	<b>507.220</b>	<b>495.390</b>	<b>709.060</b>	<b>711.630</b>	<b>1.073.559</b>	<b>927.229</b>	<b>944.987</b>
Crec lts base 2007	100%	94%	92%	131%	132%	199%	172%	175%

Al igual que el anterior ejercicio incluimos la información de la facturación de Productos Veterinarios; como se puede apreciar en el siguiente cuadro los dos últimos ejercicios la facturación de este rubro estuvo por encima de 1.2 millones de dólares.

Vtas Prod. Veterinarios últimos 8 ejercicios

Concepto	Ejercicio							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Fact. u\$s/ejercicio	804.695	912.437	698.127	823.967	959.245	1.125.142	1.286.450	1.238.098
Crec u\$s base 2007	100%	113%	87%	102%	119%	140%	160%	154%



## NEGOCIOS GANADEROS

El ejercicio 2013-2014 finaliza con un equipo compuesto por cinco operadores, a saber, uno en Paysandú, uno cubriendo Paysandú-Guichón, uno en Young, uno para cubrir Soriano, y otro para el departamento de Colonia.

En el ejercicio se intermediaron 4.942 bovinos y 1.266 ovinos con destino de reposición y se enviaron a faena 8.006 bovinos y 8.037 ovinos (sin considerar los remitidos dentro del operativo de Central Lanera). Esto representa una caída del 7,9% en bovinos; y un aumento del 25,3% en lanas.

A través de los operativos con Central Lanera Uruguay, en el ejercicio se entregaron 360.719 kilogramos de lana y se embarcaron a frigorífico 9.236 ovinos, lo que implica un 14,4% menos de lana y un 26,6% menos de corderos.

Esta operativa representó una facturación bruta de USD 11.505.744, generando una comisión de USD 326.296, un 16,6% y 11,3% menores que el ejercicio anterior respectivamente. La caída se explica tanto por la bajada en la cantidad de cabezas intermediadas, como en el precio promedio del ganado, que bajó entre un 7,7% y 10,3% dependiendo de la categoría.

Buscando generar negocios diferentes para nuestros clientes se comenzó a trabajar en conjunto con una planta frigorífica para lograr generar un grupo de productores de COPAGRAN que, cumpliendo ciertas normas de producto y proceso establecidas por el frigorífico, logren acceder a un sistema de pago bonificado por atributos de calidad del ganado. Durante este ejercicio, además de establecer el canal con la industria, se comenzó a buscar productores interesados en este sistema, con el fin de incorporar al menos dos o tres por Filial para dar comienzo al grupo, y en la medida de que estos demuestren conformidad con el sistema, ampliarlo a más productores.

Se hicieron 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) de acuerdo a la oferta de ganado de nuestros productores. Si bien se logró colocar con sobreprecios todo el ganado ofrecido, sobre el final del ejercicio se observó una disminución del interés por este tipo de ganado por parte de la industria, del mismo modo que también parece haber disminuido la demanda por novillos jóvenes para encerrar que cumplan los requisitos de la mencionada cuota.

Durante el verano 2013-2014 en el Centro de Destete Precoz en la Ruta 26, operado en conjunto con la cooperativa Day-Qué y el Plan Agropecuario se criaron 836 terneros en diferentes lotes.

Se organizó la charla "Trazabilidad: del lápiz y papel al formato digital" dictada por el Téc. Agr. Rodrigo Perez del SNIG, en la sede Palmitas, con una asistencia superior a los 30 productores, donde se evacuaron muchas dudas y confusiones referentes a la trazabilidad vacuna. Esta actividad fue evaluada muy positivamente por el equipo de la Filial.





## DIVISIÓN NUTRICIÓN ANIMAL

En el ejercicio se comercializaron un total de 29.439 toneladas, lo cual representa una facturación de USD 10.057.000, destacándose que se registró un clima favorable lo que determinó menos demanda de balanceado por parte de los productores y a esto se suma que se le deja de vender a la empresa Olam, dado que los mismos comenzaron a elaborar balanceados en una fábrica de su propiedad.

En el presente ejercicio las principales tareas fueron orientadas a:

- Logística: Se incorpora en la línea de producción una balanza de Big Bag a los efectos de dar respuesta a la demanda de los productores; se continúa con la promoción y financiamiento de silos para los tambos de manera de mejorar la logística y la comodidad en la entrega del balanceado. En el presente ejercicio se estudia la factibilidad de realizar un centro para el acopio, embolsado y distribución de balanceado en el sur a los efectos de dar mejor respuesta a los productores sobre todo en los picos de demanda, definiéndose finalmente a Ombúes de Lavalle como centro de distribución.
- Acopio y conectividad con la planta: En el presente ejercicio se comienzan los trabajos de construcción del acopio y la conectividad del mismo con la planta de silos, teniendo fecha estimada de finalización obra el 30 de abril del 2015. Esta inversión que consta de 10 silos de 200 metros cúbicos cada uno y de la interconexión con la planta de silos, permitirá disminuir los costos de fletes internos, libera piso de galpones, espacio de almacenamiento de subproductos, disminuye la competencia entre el recibo y despacho de granos así como también permite optimizar los tiempos de la plata de balanceados.
- Estructura de promoción y ventas: Luego de considerar varias alternativas se decide conformar una estructura de promoción que contemple una visión regional, definiéndose como Regional Sur las Filiales de Colonia y Soriano y como regional Norte las Filiales de Paysandú y Rio Negro. De esta manera el Dr. Vet. Gonzalo Fernández que se desempeñaba como vendedor de la Filial Soriano pasa a desempeñarse como promotor de la Regional Sur y se realiza un llamado para promotor de la Regional Norte, quedando seleccionado el Dr. Vet. Federico Cayrus. Con este tipo de estructura más técnica se pretende incrementar los servicios dados al productor y a los técnicos de la zona de manera de fidelizarlos e incrementar el número de productores que nos compran balanceados.
- Informatización de los procesos: En forma conjunta con el Departamento de Sistemas al igual en los ejercicios anteriores se continúa 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 en este ejercicio la creación de la interface con el sistema contable que nos

permite, hacer las toma de stock (es decir dar de baja los insumos consumidos por los balanceados tanto en el sistema contable como en el de granos) y cargar los stock de balanceados producidos en forma automática a los 15 minutos de generado cada lote (se da de alta a cada tipo de balanceado una vez terminada su producción en forma automática). Dicha interface también permite dar de baja en el sistema de granos en tiempo real en la cuenta individual de cada productor el stock de grano utilizado, cuando usa granos propios en la elaboración de su balanceado.



## AREA INVESTIGACIÓN & DESARROLLO y PROYECTOS

I & D y P, como área transversal de apoyo a las restantes áreas de gestión promueve mejoras en los procesos así como nuevos desarrollos. También vincula a la Cooperativa con diferentes ámbitos tecnológicos, impulsando y colaborando con la realización de proyectos de interés para el sector agrícola.

Del ejercicio cerrado se destacan 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”.*

El objetivo de este proyecto iniciado en 2011 y de cuyos avances ya se informó en la Memoria del ejercicio pasado, fue explorar la viabilidad de agregar valor a los productos agrícolas mediante la aplicación de tecnologías innovadoras. El propósito específico fue desarrollar productos de consumo masivo con harinas compuestas en base a cereales, leguminosas y oleaginosas de grano entero precocidas por extrusión, logrando productos sensorialmente aceptables por la población en general y con alto valor nutricional. El proyecto fue formulado y ejecutado en alianza con el LATU, el CIPU, y el INTI de Argentina, contando con financiamiento de la ANII.

En el período que se informa se realizaron las actividades previstas y se cumplió con todos los objetivos planificados, a saber:

- Procesamiento final y análisis estadístico de la información recabada en el estudio de aceptabilidad de los panificados producidos con las harinas compuestas de grano entero.
- Consultoría con la Escuela de Nutrición de la UDELAR, la que produjo un informe caracterizando el valor nutricional de las harinas compuestas.
- Taller (Focus Group) con panaderos, a quienes se les suministró muestras de las harinas desarrolladas para experimentar con ellas en sus panaderías.
- Entrevistas en profundidad a actores de los diferentes eslabones de la cadena de valor: molinos, panaderos, supermercados e industria panificadora, a los efectos de sondear el interés por este tipo de productos.
- Investigación de Mercado del consumo doméstico de complementos de harina para la elaboración de farináceos. El objetivo fue dimensionar el mercado en el cual deberá insertarse el nuevo producto desarrollado.
- Estudio del estado del arte de las harinas compuestas, harinas multigrano, y harinas mixtas en el mundo.
- Elaboración del Informe final para COPAGRAN y presentación a la Directiva.
- Finalmente el 25 de junio de 2014 se realizó en el LATU una jornada de presentación de resultados y cierre del Proyecto, con todas las Instituciones participantes, con invitados

de organismos e instituciones vinculadas a la alimentación, y con autoridades de la ANII, del LATU y del Banco Mundial.

Las conclusiones del trabajo están contenidas en el informe final presentado a la Directiva de la Cooperativa.

En síntesis podemos decir que el proyecto ha demostrado la posibilidad de desarrollar nuevos productos en base a harina compuesta de grano entero producida por extrusión, de buena aceptabilidad por parte de la población montevideana, para los cuales existiría una demanda con tendencia creciente. Consideramos que esto nos enfrenta una oportunidad de negocio real, con un producto innovador de impacto a nivel país.

### **Análisis** *de viabilidad de una Planta Multipropósito.*

Con la información obtenida los técnicos del INTI junto a los técnicos del proyecto realizaron un primer flujo de fondos de la inversión y calcularon los parámetros que permiten su evaluación. Recibido en COPAGRAN este trabajo, se analizó en detalle, se realizaron nuevos análisis de sensibilidad y se definió claramente la estructura de costos de la actividad.

### **Proyecto** *“Red Nacional de Biotecnológica Agrícola”*

Los avances operados en el mundo en materia de biotecnología aplicada al mejoramiento genético, son de una relevancia sustantiva para el sector agropecuario. La producción de semillas que incorporan eventos de modificación genética se encuentra concentrada en algunas pocas firmas comerciales de gran porte. Dado que se trata de innovaciones de producto, es presumible que esa forma de generación y apropiación del resultado de las innovaciones se mantenga. Se parte entonces de la convicción que es relevante para países cuya agricultura depende en gran medida de estos materiales, disponer de capacidades propias que les permitan formar parte del proceso, generando alianzas para mejorar la adaptación de los materiales genéticos a las condiciones de la región, desarrollando herramientas de evaluación e identificación, y otras que mejoren el posicionamiento del país.

El Proyecto que se plantea apunta a conformar una RED Tecnológica Sectorial, con el objetivo concreto de contribuir al incremento de la productividad y adaptabilidad del cultivo de soja, mediante la mejora de la tolerancia a estrés abiótico (énfasis en sequía-calor) y biótico (énfasis en Roya y cancro de tallo) y a dejar instalada una capacidad local básica para aplicar herramientas biotecnológicas en forma integral a los programas de mejoramiento del cultivo.

La RED incluirá a cinco empresas (Cooperativa Agraria Nacional - COPAGRAN, Cooperativa Agraria Limitada de Mercedes - CALMER, Barraca Jorge Walter Erro S.A, FADISOL S.A. y LEBU S.R.L.), junto a la Universidad de la República (Facultad de Ciencias y Facultad de Agronomía), el Instituto de Investigaciones Biológicas Clemente Estable (IBCE) y el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA).

El proyecto que tendrá una duración de cuatro años, fue presentado a la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) para su financiamiento, bajo la modalidad *“Redes para la Innovación”* (Postulación RTS\_1\_2014\_1).

Durante todo el proceso que lleva a esta concreción, el Área I & D de COPAGRAN participó en diferentes actividades. Por una parte en los talleres y entrevistas a que dio lugar la ejecución del

proyecto prospectivo del Conglomerado de Oleaginosos, y más adelante en varias reuniones de planificación con los actores que finalmente culminan conformando la RED.

Este Proyecto en el que se involucra nuestra Cooperativa, se espera que genere dos tipos de beneficios: a) mejora de la competitividad de las empresas de sus socios por la producción de variedades más estables y adaptadas a nuestras condiciones; y b) una oportunidad de negocio vía comercialización de servicios y productos biotecnológicos por parte de la RED. *(Se amplía información en Documento presentado al Consejo Directivo).*

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

**Proyecto:** *“Aumentando la protección de los cultivos de secano al daño de aves mediante técnicas de biorepelencia, que disminuyan la disponibilidad de granos”.*

En el ejercicio se inició la ejecución de este Proyecto (FPTA n° 314\_ Convocatoria 2012).

Su objetivo es avanzar en el desarrollo de métodos de repelencia (temática ya abordada en trabajos anteriores) generando nuevos conocimientos y consolidándolos con los existentes en una guía de prácticas de manejos a recomendar.

El Área I & D de COPAGRAN colabora en el seguimiento del proyecto y en la administración de los recursos asignados.

**Proyecto:** *“Prospección del uso de métodos contraceptivos en dos aves plaga de cultivos de secano en Uruguay”.*

Los objetivos planteados y alcanzados plenamente fueron: **a)** realizar una revisión y recopilación de antecedentes referidos al tema; **b)** evaluar la información recabada; **c)** acordar aspectos técnicos con el National Wildlife Research Center de USA; y **d)** la elaboración de un Proyecto de Contracepción de aves plagas (paloma torcaza y cotorra) en cultivos de secano en Uruguay.

Este proyecto fue cofinanciado por ALUR y la MTO, quien incluyó entre los trabajos a financiar por el PACC la consultoría del Dr. Michael Avery del NWRC.

El Área I&D de COPAGRAN tomó parte activa en las negociaciones previas que llevaron a esta concreción, e integró en representación de la MTO el Comité de seguimiento y evaluación de avances del proyecto junto con técnicos representantes de ALUR e INIA.

### **Actividades en el ámbito de la Mesa Tecnológica de Oleaginosos:**

En el ejercicio anterior, con el apoyo del Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC) del Área de Políticas Territoriales de la OPP, se inició el proceso de creación y consolidación del Conglomerado de Oleaginosos del Uruguay. En ese marco se elaboró un Plan Estratégico y se comenzó la ejecución de varios proyectos alineados a dicho Plan. En el ejercicio que se informa se culminó con la ejecución de los proyectos, dando por cerrado este proceso a fines de mayo del 2014.

Se presentan acá los proyectos y actividades realizadas para cada una de las cuatro Líneas estratégicas definidas por el Plan.

**Línea Estratégica I:** Consolidación del Conglomerado de Oleaginosos, mejorando la coordinación entre los actores públicos y privados.

- a) Fortalecimiento de Oleaginosos Uruguay.
  - Diseño de la Gobernanza
  - Gestión de la integración del Conglomerado
  - Estrategia y Plan de Comunicación.
- b) Observatorio de Oleaginosos UY (Sistematización de información e Indicadores críticos de actividad, para el seguimiento del Sector).

**Línea Estratégica II:** Desarrollo de I+D+i, transferencia de conocimiento, formación y capital humano.

- c) Estudio de factibilidad de un Consorcio público-privado sectorial oleaginoso, de Investigación en biotecnología en Uruguay.
- d) Prospección del uso de métodos contraceptivos en dos aves plaga de cultivos de secano en Uruguay. (Consultoría Dr. Michael Avery).
- e) Diagnóstico sobre maquinarias y técnicas para la agricultura de precisión: siembra y fertilización a tasa variable según ambiente.

**Línea Estratégica III:** Sustentabilidad, calidad y buenas prácticas.

- f) Taller sobre el impacto ambiental del uso de agroquímicos en los sistemas agrícolas.
- g) Taller sobre Proyección de la demanda internacional en exigencias ambientales en la producción y comercialización de granos oleaginosos.

**Línea Estratégica IV:** Inserción internacional.

- h) Nuevos productos para aplicaciones alimentarias y no alimentarias en Uruguay.
- i) Infraestructura: vinculación con diferentes actores públicos y privados; búsqueda de la concreción de un proyecto de diagnóstico exhaustivo.

El día 1° de setiembre se realizó en el LATU una presentación de cierre del Proyecto PACC, reinstalando la dinámica de trabajo en Grupos por línea estratégica, a los efectos de proponer nuevas “ideas de proyecto”. La intención es que, luego de la desvinculación con el PACC, Oleaginosos UY siga trabajando con la misma lógica e impulsando proyectos de interés para el sector.

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

En representación de CAF, por tercer año consecutivo COPAGRAN se integró al grupo técnico de apoyo a la ANII, para la gestión de la quinta edición del Premio NOVA. En esta oportunidad se participó solamente integrando el jurado, en la etapa de evaluación de las postulaciones.



## AREA DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA

Durante el ejercicio volvimos a enfrentar los máximos desafíos en la planificación y ejecución de las operaciones, así como también en la optimización de uso de los espacios.

En efecto, con un alto volumen de granos almacenados aún de la zafra anterior, se atendió la nueva zafra de invierno, se dio respuesta a la demanda de servicios para granos forrajeros, la demanda fuerte de logística de la Soja y logramos concretar un importante volumen de servicios a ALUR para el sorgo de su industria.

La utilización como un todo del sistema de acopio de COPAGRAN y de los acopios de terceros contratados, habilitaron a una valiosa segregación y a realizar una combinación adecuada de las mercaderías en las entregas y una cuidadosa selección de aquellas que deberían permanecer almacenadas.

Además de las operaciones más tradicionales de recibo, acondicionamiento, conservación y entrega de los distintos granos, en este ejercicio, en particular, aumentamos los volúmenes de servicios a ALUR sobre el sorgo de bajo tanino para su industria, mientras que trabajamos en la elaboración de una plataforma para plasmar un contrato a largo plazo, basado en nuestras plantas del Norte.

Paralelamente, en esas plantas (Paysandú, Guichón y Young) le dimos un sesgo al plan de modernización del sistema.

Por otro lado, la unificación de las tarifas de flete de la Cooperativa y la mayor centralización y especialización en el manejo de la logística, permitieron consolidar un funcionamiento más eficiente y de mutuo beneficio con los fleteros que, además, abre posibilidades de mayor especialización y tecnificación, significando un mejor servicio al socio.

Para poder atender las obligaciones y la demanda de espacio que se nos planteó en el ejercicio, realizamos acuerdos de intercambio de espacio y, fundamentalmente, contratamos servicios a terceros. Para ello seleccionando aquellas ofertas que tanto se adecuaban más al flujo natural de granos de la Cooperativa, como permitieran pensar en relaciones de mediano plazo que complementaran las prestaciones actuales de nuestro sistema.

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

En el ejercicio anterior habíamos trabajado en el estudio de las soluciones técnicas para levantar restricciones en nuestro sistema de acopio. Habíamos definido inversiones y mejoras que fuimos ejecutando, con la limitante, importante a estos efectos, de tener casi todo el sistema en operación y tener que planificar trabajos parciales y mejoras evolutivas, que se adecuaban a las dificultades de parar las operaciones en las plantas por períodos importantes.

Se ejecutaron reparaciones e inversiones en todo el sistema, mencionando algunas a título de ejemplo:

1. Finalmente se mejoró la capacidad de recibo, de acondicionamiento y de mantenimiento en pulmón en la planta de Paysandú. Se concretaron las modificaciones en la elevación, se instaló un sistema de pre secado con aireación forzada insuflada y se puso aireación insuflada de mantenimiento. Previo a la zafra de verano de 2015 estará operativa la descarga de camiones con plataforma hidráulica y un nuevo sistema de limpieza de la mercadería.
2. Se comenzaron a implementar las mejoras de infraestructura en la planta de Young: acceso principal por camino vecinal, con balanza nueva y caminería (parte transformada en estacionamiento de camiones).
3. Se realizó la obra civil y se recibieron los primeros equipamientos para la instalación de la planta auxiliar de alimentos balanceados y la conexión mecánica de ésta con la planta de silos. Comenzó a realizarse el montaje que prevemos quede funcional en su totalidad en la próxima cosecha de verano.
4. Hicimos extensiva a la planta de Guichón la solución de aireación y pre secado, similar a la instalada en los silos de Paysandú.
5. Se culminaron las inversiones en Risso (planta del sistema que venía más retrasada en mantenimiento e inversiones). Además de la secadora nueva, se colocó nuevo sistema de elevación con mayor caudal y dispositivos de pre limpieza, y se modificaron mecanismos para aumentar la capacidad de recibo.
6. En Ombúes de Lavalle se concretó una solución para uso simultáneo de las dos secadoras, cuyo montaje está previsto se culmine antes de la próxima zafra de verano.
7. En Conchillas, aprovechando los trabajos para reparación de equipamiento siniestrado, se instalaron suplementos que mejoran el caudal de elevación y, principalmente, se cambió el sistema de distribución en altura, solucionando un problema que arrastrábamos de mucho tiempo atrás y dando un salto en la calidad y la seguridad de operación.
8. Se encuentra pendiente de ejecución las mejoras, para todo el sistema, de los mecanismos para el control del polvo. Se continuó presupuestando con distintos proveedores y se comenzaron a realizar mediciones específicas de emisión y polución, que permitirán poner el foco en las situaciones más apremiantes, atendiendo especialmente a mejorar las condiciones de trabajo.

Sin perjuicio de las mejoras puntuales enumeradas, continuamos evaluando aquellas que puedan aportar mejoras 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.).



Además hemos retomado los trabajos para actualizar las habilitaciones de Bomberos en todo el sistema. A tales efectos hicimos un llamado a empresas que proyectan las soluciones y tramitan la habilitación, y ya seleccionamos una que comenzó con los relevamientos en Young y Paysandú.

Continuamos invirtiendo también en equipamiento para control de calidad, destacándose la incorporación de prácticos equipos para la determinación cuantitativa de la presencia de toxinas en granos (Por ejemplo: DON en trigos y cebadas).

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

Cumplimos el primer año de transición en la regional Norte, donde apostamos a gestionar integralmente los recursos en las filiales de Río Negro y Paysandú, mediante la incorporación de un recurso, 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.

Este camino recorrido nos ha dejado enseñanzas y aportará ideas para mejorar la reestructura funcional, respaldada en las conclusiones de la consultoría de procesos, y que prevé la centralización de las funciones de apoyo que cumple Operaciones y Logística para nuestra performance comercial.

Por otro lado, como parte del proceso de mejora continua de la coordinación y planificación centralizada de las operaciones de la Cooperativa, se ha trabajado en régimen de intercambio entre gerentes de Filial y de Negocios, así como también entre gerentes y jefes de planta de todo el sistema, consolidando la planificación con una visión global de la empresa en su conjunto.

Continúan realizándose periódicamente actividades en ese sentido, 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, encargados de plantas y encargados de coordinación de fletes para afinar el diseño de los planes de operación y recibo en cada zafra.

Durante el ejercicio resolvimos no participar por esta edición del curso de Perito Recibidor organizado por el Plan Nacional de Silos y administrado por CAF, retomando nuestra presencia en esta capacitación en el año 2015, a la luz de los avances en la reestructura funcional en proceso.

En las áreas de Salud y Seguridad Laboral se culminó una primera etapa de aproximación a adecuar las instalaciones, realizando una importante inversión en vestuario (lockers) para que todos los operarios, en todas las unidades, dispusieran de un espacio específico para ubicar sus EPP.

Se comenzaron nuevos procesos de medición periódica de impacto de las operaciones, incorporando a los análisis de colinesterasa y las mediciones de ruido que venimos haciendo hace dos años, la medición de polución por ambiente.

Paralelamente se comenzó la realización de estudios individuales (placas y espirometría) que abarcará a todo el personal de operaciones.

Concretamos la inversión en equipos para la medición de fosfina y un equipo para la medición de composición del aire en espacios confinados.

El programa de salud y seguridad laboral seguirá incluyendo la capacitación periódica del personal afectado a cada tarea, la actualización de los manuales de procedimientos, la medición de impacto para la prevención (colinesterasa, espirometría, placas, etc.) y la provisión de todos los equipos de protección personal recomendados.

Entendemos que debemos dar un salto en la evaluación y control del cumplimiento de las normas por parte de todo el personal.

Para avanzar en esa ruta, en este ejercicio seleccionamos la metodología de Evaluación de Riesgo que se realiza por la Técnica Prevencionista, acompañada del encargado de la planta en cuestión.

Mediante la misma (un instrumental técnico protocolizado a los efectos) se realiza la identificación del riesgo eventual y se prioriza su atención en función de una escala objetiva de medición del riesgo.

La primera etapa está culminada y el informe pronto.

La segunda etapa se realizará previo a la próxima cosecha de verano, reuniendo a los gerentes y jefes de planta por regional o Filial, analizando en detalle y realizando los ajustes correspondientes, para culminar distribuyendo las responsabilidades por área. Luego se compartirá el trabajo en la comisión bipartita con el sindicato (primero a nivel central y luego en las comisiones locales) habilitando su aporte y comprometiendo su colaboración en la implementación de las soluciones que surjan como más adecuadas.

# ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

---



## AREA ADMINISTRATIVA CONTABLE INFORMÁTICA

Año donde continuamos profundizando nuestro control interno como parte del control de gestión en relación a la mejora en el tiempo y la calidad de nuestra información, así como la metodología para la protección de los activos. En tal sentido:

- Se parametriza la prohibición de retiros sin saldo.
- Se rediseña el circuito en la gestión de negocios de venta.
- Se establecen y mejoran controles de Gestión en plantas de silos y traslados de mercadería entre plantas.
- Se consolida el proceso de costeo por partida.
- Se construyen indicadores de rentabilidad por producto.
- Se actualiza el legajo requerido para otorgar créditos a planes de cultivos.

Otros temas administrativos contables:

- Una vez más COPAGRAN es seleccionada por consultoras de primer nivel para participar de encuestas sobre expectativas empresariales e indicadores económicos.
- Continuamos desarrollando la página web y la red social Facebook, logrando importante difusión de las actividades de la Cooperativa, artículos de interés e información relevante para socios y terceros.
- Se presentan en el ejercicio los siguientes informes a reunión de Directiva:
  - Información económica-financiera cierre zafra Invierno 13-14.
  - Presentación sobre balance primario y perspectivas.
  - Información financiera cierre zafra Verano 13-14.



## AREA ECONÓMICO FINANCIERA

Nuevamente un año con un crecimiento inflacionario por encima de la banda BCU, y un tipo de cambio con tendencia al alza, cerrando el ejercicio a 24,198, con tasas internacionales que continuaron bajas.

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.
- En el marco del proyecto presentado para la inversión en la planta de semillas en Pueblo RISSO recibimos la aprobación del crédito para inversiones a largo plazo y el desembolso de OIKO CREDIT.
- Se renuevan líneas de crédito, con las siguientes instituciones financieras, logrando un incremento de las mismas permitiendo mejorar nuestros perfiles de deuda, y el apalancamiento necesario para mantener los stocks.
  - HSBC
  - Banco ITAU
  - Scotiabank
  - Discount
  - Bades
  - BBVA
  - Santander
  - Exprinter
- Repetimos las buenas calificaciones crediticias según informe del BCU.
- En el presente ejercicio se realizaron pagos al BROU-AFISA por USD 701.174, manteniendo cuotas adelantadas de capital. En noviembre de 2014 se paga al BROU-AFISA USD 1.667.000 despejando todos los vencimientos hasta diciembre del 2016 y cumpliendo antes del plazo con el primer tramo de la deuda impuesta.

## OTROS ASPECTOS

---

Nuevamente tenemos un ejercicio con ganancias, con un patrimonio positivo significativo. Por segunda vez en estos años habrá utilidades a repartir entre los socios, de acuerdo al criterio que asuma la Asamblea de Delegados, en función de la actividad realizada por los mismos en la sumatoria de años (fidelidad).

Cumpliendo el ejercicio se realizó una evaluación de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico al 2015 y se inició la construcción del nuevo plan al 2018, que será presentado a consideración de los socios en el correr del 2015.

La Cooperativa comienza sus 10 años de presencia, y hemos modernizado la herramienta cooperativa con la inversión de aproximadamente USD 7.000.000 en estos años, profesionalizando profundamente la gestión.

En este ejercicio funcionamos con una planta de silos menos, teniendo una actividad mayor y manejando los recursos comerciales y de logística más eficientemente. Se logra mejorar el servicio de los socios de esa Filial y los números de la Cooperativa.

Al comienzo del ejercicio 2014-2015 se materializó la venta de esa planta, honrando la deuda con AFISA. Se han cumplido con los pagos hasta el 2016 y también liberado las garantías solidarias y subsidiarias de los socios comprometidos con las Cooperativas fundadoras en las décadas del 80 y 90.

Debe destacarse el compromiso del equipo de gestión, en el cumplimiento del propósito y la disposición a los cambios necesarios para continuar mejorando.

