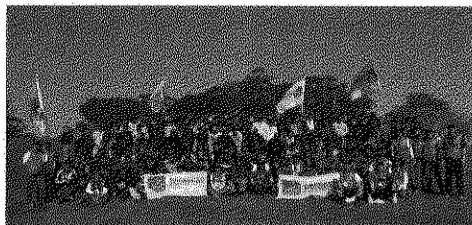
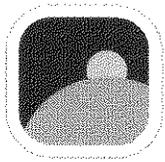


Memoria Anual y Estados Contables

EJERCICIO COMPRENDIDO ENTRE EL
01.11.2014 AL 31.10.2015





COPAGRAN

COOPERATIVA AGRARIA NACIONAL

MEMORIA ANUAL

EJERCICIO 1/11/2014 – 31/10/2015

■ 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 | www.copagran.com.uy
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 martes 14 de abril de 2015 se reúne la Asamblea Ordinaria de Delegados en el Salón de COPAGRAN Sucursal Palmitas, sito en Carlos Reyles esq. 18 de Julio, Departamento de Soriano, donde se lleva a cabo la elección de autoridades.

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

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

Consejo Directivo

Titulares

Mathías Mailhos
Alfredo Magrini
Jose María Nin
Alberto Cibils
Mario Blanc

Suplentes

Juan Carlos Canessa
Alberto Urrestarazú
Enrique Vila
Gustavo Arocena
Edgardo Rostán

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

Comisión Fiscal

Titulares

Henry Rochón
Roberto Benia
Pablo Waksman

Suplentes

Julio Blanco
Fernando Bide
Martín Parietti

El Sr. Henry Rochón decide aceptar su cargo como titular de la Comisión Fiscal, por lo tanto plantea su renuncia como Delegado de Filial Colonia que desde abril de 2014 ocupaba.

El martes 21 de abril de 2015, en la sesión del Consejo Directivo se procede a la proclamación y 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
Ing. Agr. Alfredo Magrini

Presidente
Vicepresidente
Secretario
Vocal
Vocal

La Asamblea Ordinaria del 14 de abril de 2015 contó con la presencia de sus 12 Delegados. Se realizaron un total de 23 sesiones de Consejo Directivo y no se realizaron Asambleas Extraordinarias durante el período.

El 5 de octubre de 2015, fallece nuestro compañero Roberto Benia, titular de la Comisión Fiscal. El Ing. Julio Blanco pasa a ocupar el cargo en su lugar.

■ INFORMACIÓN

I) Aplicación de los principios cooperativos:

a) Padrón Social:

i) **Asociados/as al 31/10/2015:** 1.295

Personas Físicas:	434
Mujeres:	8%
Hombres:	92%
Entre 18 y 29 años:	2%
Entre 30 y 59 años:	65%
Mayores de 60 años:	33%
Personas Jurídicas:	861

ii) **Altas del Ejercicio:** 11
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.**

11 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 14/04/2015	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”*.

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.
- Recorridas 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, jornadas, traslados, etc. estuvieron en el entorno de los U\$D 30.420.

c) Participación económica:

i) Cantidad de trabajadores:

Total de Funcionarios al 31/10/2015:	303
Mujeres:	56
Hombres:	247

ii) Trabajadores accidentados:

Montevideo:	0
Soriano:	5
Colonia:	2
Río Negro:	11
Paysandú:	6

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 \$ 898 el jornal y la remuneración media mensual en \$ 34.872.

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: Durante el ejercicio COPAGRAN continúa representada en CAF por los Señores Roberto Benia, Juan Carlos Canessa, José María Nin, Alejandro Nin, Ulises Otheguy, Alfredo Magrini, Pablo Waksman y Augusto Solsona. El Téc. Agr. Juan Carlos Canessa representa a CAF en CUDECOOP.

CENTRAL LANERA URUGUAYA: El Socio Alejandro Nin integra la secretaría de Lanera Piedra Alta durante el período. El Socio Raúl Ferro ejerce la representación como titular de la Comisión Fiscal de CLU.

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.

BIOGRAN S.A.: Durante el período no se integra el directorio de dicha Sociedad.

ANAPROSE: El Ing. Agr. Jorge Beceiro continuando ejerciendo 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.

Durante el ejercicio ingresaron por concepto del subsidio previsto en el "Programa de Subsidio a la Tasa para innovación, cambio o mejoras tecnológicas" solicitado por COPAGRAN y aprobado por INACOOOP en el 2014, un total de U\$S 4.010.

Con motivo del 10º Aniversario de COPAGRAN, se llevó a cabo un viaje de capacitación realizado a la Universidad de Missouri, Estados Unidos, con la participación de directivos socios y plana gerencial. Para financiar este proyecto se utilizaron aportes de aliados estratégicos e instituciones por un monto de U\$S 53.772 y fondos que legalmente están destinados al propósito (Fondo de Capacitación Cooperativa) por el monto de U\$S 49.890.

e) Educación, capacitación e información:

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

- 13 Noviembre 2014
Jornada "Presentación de Resultados del programa de monitoreo de empresas ganaderas (Carpetas Verdes)".
- 01 Diciembre 2014
Charla "El rol de los pastizales en los EUA y la importancia de su conservación".
- 03 Marzo 2015
Taller de Sanidad en Soja en Paysandú.
- 04 Marzo 2015
Jornada Anual de Pasturas: Presentación de Resultados PAYSANDU.
- 05 Marzo 2015
Jornada Anual de Pasturas: Presentación de Resultados COLONIA.
- 10 Marzo 2015 2015
Taller sobre Cultivos de Colza en Paysandú.
- 20 Marzo 2015
Charla Técnica Cultivos de Invierno 2015.

- 21 Marzo 2015
Actividad de Grupo Jóvenes.
- 07 Abril 2015 05:00pm
Jornada Técnica: Campo Demostrativo COPAGRAN 2015.
- 14 Abril 2015
CONVOCATORIA: ASAMBLEA ORDINARIA DE DELEGADOS.
- 29 Abril 2015
Jornada de Cultivos de Invierno 2015.
- 25 Mayo 2015
Jornada Campo Natural y Lotus Rincón.
- 17 al 21 Agosto 2015
Viaje de Capacitación en la Universidad de Missouri, USA.
- 13 Setiembre 2015
Jornada de Integración 10º Aniversario de COPAGRAN.
- 17 Septiembre 2015
Jornada: Alternativa Productiva en Puentes Verdes: CORDERO PESADO.
- 01 Octubre 2015
2º Foro Cooperativo: Tiempos Difíciles, cómo organizarnos para enfrentar este momento.
- 02 Octubre 2015
Remate Criollos en Young - Venta Anual de "Don Miguel".
- 09 Octubre 2015
CHARLA: Alternativas Forrajeras en este nuevo contexto.
- 09 Octubre 2015
CHARLA: Qué hacemos el próximo verano? Alternativas Agrícolas Ganaderas.
- 24 Octubre 2015
Charla "Campo natural, rotaciones agrícolas-forrajeras y emprendimientos asociativos..."

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

- 02 Diciembre 2014
Cumbre de Presidentes de CAF.
- 19 Marzo 2015
Taller Comunicadores de CAF "Comunicación 2.0 Redes Sociales y tendencias Internet".
- 29 Abril 2015
Taller Formación de CEFIC en las cooperativas agrarias (Comité de Educación, Fomento e Integración Cooperativa).
- 07 Abril 2015
Gira de Intercambio con las Cooperativas Socias.
- 15 Julio 2015
"Taller de Riesgos: Generando los Perfiles de Acción". IICA – CAF.
- 04 Agosto 2015
Asamblea General de CAF
- 15/16 Agosto 2015
Expo Prado – Stand de INACOOOP.
- 30 Setiembre 2015
2ª Mesa Redonda: Estrategias de comunicación en las Cooperativas Agrarias.

El 16 y 17 de octubre de 2015 COPAGRAN participa del CONCLAVE convocado por CENTRAL LANERA URUGUAYA, para analizar el presente y futuro de la organización. El mismo contó con la presencia de 114 participantes provenientes de todas las cooperativas del sistema y de todas las regiones del país.

Otras actividades en las cuales también se participó:

- Proyecto Plan Envases Plásticos - CAMPOLIMPIO y DINAMA.
- Operadores Ganaderos: Curso de Trazabilidad.
- 5to Encuentro Nacional de la Mesa Tecnológica de Oleaginosos.

Al final del ejercicio se llevó a cabo una CORRECAMINATA en conjunto con el Club de Remeros Paysandú y COPAGRAN, en el marco de los 10 años de nuestra Cooperativa.

ii) Informe de la Comisión de Educación, Fomento e Integración Cooperativa

- Creación del Fondo de Educación (CEFIC) por ley
- Fondos: 5% de las utilidades del Balance de cada ejercicio
- Al cierre del balance 2013-14 el fondo disponía de U\$S 49.890

Actividades de la Comisión en el ejercicio 2014-15

- En abril se participó de los talleres de formación de los CEFIC junto a otras cooperativas.
- Viaje de Capacitación al Instituto de Formación de Líderes Cooperativos de la Universidad de Missouri en Agosto de 2015, para lo cual se utilizó la totalidad del fondo para financiar parte de los costos. En esa capacitación participaron 30 personas, el Consejo Directivo, los Gerentes de área, los Jefes Técnicos, tres integrantes por Filial, además de un técnico de INIA y el director de OPYPA. Se visitaron varias Cooperativas de nueva generación además de participar de cursos de capacitación en la Universidad de Columbia a cargo del profesor Michael Cook.
- En setiembre se realizó una jornada de fraternidad festejando los 10 años de COPAGRAN donde participaron directivos, funcionarios y socios en Palmar.
- Actividades de jóvenes de COPAGRAN.

Expo Activa:	Apoyo grupo jóvenes Filial Soriano.
JUMECAL:	Seminario sobre recambio generacional (Expo Melilla).
CAF - CALIMA:	Seminario sobre recambio generacional.
CAF:	Encuentro Misiones (Expo Prado 2015).
IICA-CAF:	Taller Gestión Asociativa (Expo San Carlos).
IICA-CAF:	Encuentro asociativo (JUMECAL).

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.

NEGOCIOS

■ GRANOS

- **Trigo:**

La nueva cosecha de trigo que entró para ser comercializada en la campaña en consideración en la presente memoria, estuvo caracterizada por un promedio general de peso hectolítrico por debajo del 78% que se requiere como base normal de comercialización. Si bien esto es así, la Cooperativa, a partir de decisiones tomadas con bastante antelación pudo mejorarla con los remanentes de la zafra anterior, que no tenían problema de PH pero sí de contenidos de toxinas un poco por encima de lo deseable.

De cualquier manera, el mercado de exportación se mantuvo muy pesado particularmente por el accionar de Brasil, lo que impidió una corriente comercial más ágil antes de que entrara la soja y luego, se materializó un proceso lento de ventas dado por el accionar de los molinos brasileños, comprando más activamente en el hemisferio norte.

En ese marco, la Cooperativa comercializó 56.469 tt de trigo, un 38,9% menos que el ejercicio anterior. Si bien quedan unas 40.000 tt de trigo de productores sin comercializar, cabe destacar la minimización de los efectos negativos de los diferentes problemas de calidad hacia el productor, dentro de lo razonablemente posible, gracias al manejo integral del mismo por parte de la Cooperativa. Esos saldos son un cien por ciento calidad de exportación y sólo esperan a la reactivación del mercado para su comercialización.

- **Cebada:**

Para el ejercicio considerado, el área operada por la Cooperativa fue de un 32% más que el anterior, pero el rendimiento obtenido a nivel de chacra cayó, con respecto a la zafra anterior, en 1.100 kg/há.

Lo anterior determina que el volumen operado por la Cooperativa en cebada haya caído en un 24,6%, extremo que impacta directamente también en el nivel de servicios brindados a este grano.

Es el año de menor recibo de este cereal en los diez años de la Cooperativa y cuya principal causa es el quebranto de cosecha por problemas climáticos, que tuvo su paliativo a nivel del resultado del productor y de sus obligaciones para con la

Cooperativa en la excelente respuesta que se tuvo de la políticas de seguros que se vienen manteniendo junto a SURCO Seguros.

- **Colza:**

Pese al desarrollo de mayor área en la campaña anterior aunque siempre en términos un tanto experimentales, este cultivo sigue sin despegar en el menú de alternativas de invierno.

De cualquier manera se mantiene un área de producción bajo contrato con ALUR S.A., en cuyo marco se comercializaron en el presente ejercicio unas 237 tt de este grano.

- **Soja:**

El volumen de soja comercializado en el ejercicio en consideración fue de unas 135.091 tt. Esto representa una caída del 9,4% en relación al ejercicio anterior.

Cabe destacar que los pronósticos a febrero del 2015 indicaban que estaríamos en una zafra en donde la Cooperativa crecería en el volumen operado en este grano. Crecimiento que se estimaba en 8% en relación a la campaña anterior.

La instalación de una fuerte seca a fines de febrero del 2015, que perduró hasta finalizada la cosecha, trajo aparejada una caída de lo recibido en relación al pronóstico del orden de las 25.000 tt.

- **Maíz:**

El volumen total de maíz comercializado por COPAGRAN en el presente ejercicio fue de 12.520 tt, lo que representa un 16,6% menos que en la anterior campaña.

- **Sorgo:**

Con la materialización de la entrada en escena de la política de ALUR en torno a la producción de etanol a base de sorgo, ahora ya no a escala experimental sino a escala industrial, se produce una expansión de este cultivo para ese destino. La política activa de la Cooperativa para ser proveedor confiable, como en otras cadenas, nos ubica como actores importantes tanto en la originación de materia prima como en la venta de servicios para esta industria.

Es así que en el sorgo, considerado globalmente, la comercialización crece un 162% en relación con al año anterior.

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 en el marco de un proceso de ajuste que se viene operando a nivel de la agricultura de secano en respuesta a la baja de los precios de los cereales y oleaginosos como también de las materias primas en general.

En tal sentido la Cooperativa comercializó 270.888 tt de granos, lo que representa una caída del 13.2% en relación al ejercicio anterior. Sobre esto hay que tener en cuenta que esta caída se debe básicamente a la concreción conjunta de efectos climáticos adversos tanto en invierno como verano. De no mediar los mismos, sólo considerando cebada y soja, la menor producción a causa de esos efectos climáticos adversos es del orden de las 54.000 tt.

A diferencia del ejercicio pasado, el volumen de grano comercializado no pudo sostener en magnitud el servicio asociado a su manejo, básicamente por: la caída relevante en el volumen de cebada; las condiciones climáticas operadas en la cosecha de los granos de verano; y las dificultades para traspasar el costo de los servicios al trigo en el contexto de un mercado trancado.

Otra consideración negativa del entorno, es la baja generalizada de precios de los granos que sin duda afecta el resultado global del negocio.

De cualquier manera la Cooperativa articula un menú de actividades que, aún en estos escenarios de precios menos favorables, puede proyectar una actividad importante hacia adelante en este negocio tanto en sus efectos directos como en sus externalidades positivas en contribución a la mejora de los resultados.

SEMILLAS

- **Ingresos Operativos:**

La evolución de la facturación del Negocio de Semillas en el período analizado, desde el ejercicio 2006/07 a la fecha, venía siendo muy positiva hasta el ejercicio pasado en el que tuvo un pequeño retroceso. El ejercicio 2014/15 determinó una baja importante en la facturación explicado por la baja del área de siembra, fundamentalmente de los cultivos de invierno, asociado además a una baja en los precios.

Ingresos Negocio Semillas

Ing. Operativos / Ejercicio	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Venta de 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	12.195.240
Servicios (Maq. Tratamientos)	568.748	690.667	701.226	786.577	994.470	661.601	1.013.125	1.519.216	1.368.204
Total Ingresos	9.346.569	12.719.942	9.796.636	10.003.966	15.255.576	13.678.198	19.058.136	18.737.966	13.563.444

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 2014/15, COPAGRAN comercializó unas 1.002 toneladas de semilla de trigo siendo el ejercicio de menores ventas de la serie analizada. De nuevo, la baja considerable del área nacional sembrada es la principal explicación de este desempeño, además hubo un aumento del uso de semilla de uso propio (50%) y seguramente también aumentó la venta de bolsa blanca.

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

AÑO	TOTALES	Porc.	Hás ROU	PART
	Kgs	%	hás	%
2006 / 07	3.370.555	100%	245	12,5%
2007 / 08	4.361.272	129%	476	8,3%
2008 / 09	3.927.280	117%	546	6,5%
2009 / 10	2.009.750	60%	402	4,5%
2010 / 11	5.615.471	167%	631	8,1%
2011 / 12	2.657.620	79%	469	5,2%
2012 / 13	4.131.047	123%	533	7,0%
2013 / 14	2.733.950	81%	404	6,2%
2014 / 15	1.001.580	30%	296	3,1%

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 Sawchik y Carlos Rossi de INIA.

- **Semilla de Soja:**

La venta de semilla en la zafra 2014-15 alcanzó las 2.985 toneladas, casi un 8% menos que en el ejercicio pasado, el área cayó un 3,5% lo que determinó una pequeña baja en la participación de mercado.

Cuadro resumen:

Ventas de Semilla de Soja de las 9 últimas zafras
Detalle de las Ventas a Productores expresadas en Kgs de Semillas

Descripción	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	Promedio
Total kgs	1.915.730	1.888.635	2.774.370	2.113.542	2.107.300	3.611.840	3.235.638	2.985.277	1.937.691	2.507.780
Comparativo en Hás	21.286	20.985	30.826	23.484	23.414	40.132	38.066	35.121	24.221	
Hás Nacionales	515.000	635.717	918.241	1.084.293	1.109.031	1.367.216	1.508.737	1.457.251	1.090.000	
Participación	4,1%	3,3%	3,4%	2,2%	2,1%	2,9%	2,5%	2,4%	2,2%	
Año / Prom	76%	75%	111%	84%	84%	144%	129%	119%	77%	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.

En esta zafra sembramos tres materiales GENESIS del GRUPO SOJA que a partir de la zafra pasada se comenzó a consolidar con un esquema similar al del Grupo 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.

Los cuadros a continuación muestran la evolución de las ventas de semilla forrajera; las ventas totales copian de alguna manera la producción (efecto año), en cambio en las ventas directas a productores (mostradores) se puede apreciar una tendencia algo más consistente de crecimiento.

Últimos 9 ejercicios

Ventas Totales

Especies / Año	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
	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	1.323.197
RAIGRAS	1.685.035	820.675	235.096	542.284	802.266	912.314	645.364	957.062	361.695
FESTUCA	58.590	65.717	55.920	156.314	239.252	458.170	232.340	335.187	249.526
LEGUMINOSAS	643.781	230.338	64.747	134.834	109.940	155.736	276.330	208.062	314.588
Kgs TOTALES	4.195.013	2.812.135	1.509.218	2.018.721	2.749.118	3.007.360	2.381.552	2.412.046	2.249.006
US\$ TOTALES	3.321.787	3.389.596	1.985.361	2.866.654	3.744.352	4.450.298	4.937.959	4.236.625	3.849.464
Precio Prom.	0,79	1,21	1,32	1,42	1,36	1,48	2,07	1,76	1,71

Ventas Mostradores

Especies / Año	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs
AVENA	244.047	243.060	425.790	259.204	388.590	657.660	557.893	375.695	663.107
RAIGRAS	247.488	151.290	137.045	157.279	154.585	199.864	210.192	153.875	179.380
FESTUCA	42.370	28.792	18.865	40.730	36.222	78.195	85.675	68.267	85.673
LEGUMINOSAS	79.034	73.473	61.047	69.340	66.911	77.843	68.516	80.872	80.668
TOTALES	612.939	496.615	642.747	526.553	646.308	1.013.562	922.276	678.709	1.008.828
Mostr / Total	15%	18%	43%	26%	24%	34%	39%	28%	45%

• **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 1.689 toneladas de semilla de cebada, 659 toneladas en la planta de Young y 1.030 toneladas en la planta de Paysandú.

- **Inversiones:**

Las inversiones en este ejercicio estuvieron asociadas al tema de seguridad básicamente para el cumplimiento de las normas establecidas para el tratamiento de semillas y el manejo seguro de los productos involucrados.

■ INSUMOS

La facturación del sector insumos marcó una importante caída en este ejercicio asociada a la caída del área agrícola.

Como en ejercicios anteriores se muestran a continuación los cuadros con la evolución de las ventas de Fertilizantes y Agroquímicos, rubros principales de la actividad de esta línea de negocios.

Vtas Fertilizantes últimos 9 ejercicios

Concepto	Ejercicio									Promedios
	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	
TOTAL U\$s	8.875.551	18.527.978	7.088.875	8.066.572	13.591.647	15.547.787	14.871.165	11.590.726	8.658.391	11.868.743
u\$s Año / u\$s Prom	75%	166%	60%	68%	116%	131%	126%	98%	73%	100%
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	15.964.421	19.098.198
Kgs Año / Kgs Prom	95%	88%	76%	89%	105%	126%	129%	108%	84%	100%

Se puede apreciar en este cuadro que la facturación en dólares corrientes, por concepto de ventas de fertilizantes, bajó nuevamente, también hay una baja en las ventas medidas en kilogramos. A la baja del área se le suma un escenario cada vez más competitivo que en este rubro es particularmente fuerte. En este marco, sostener los niveles de crecimiento que se venían dando en forma ininterrumpida desde el año 2009 no parecía razonable.

Estamos trabajando con los comercios de las Filiales para intentar revertir esta situación; desde la Gerencia del Sector hay un convencimiento de la necesidad de aumentar la proactividad de los recursos afectados al área comercial, y junto con negocios ganaderos e INEFOP se está organizando una capacitación en ventas.

En agroquímicos, este ejercicio marcó también una nueva caída en la facturación, en este caso significativa.

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 9 ejercicios

Concepto	Ejercicio									Promedios
	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	
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	9.033.136	8.598.613
u\$s Año / u\$s Prom	55%	92%	88%	74%	83%	119%	150%	156%	105%	100%
Participación Glifosato	38%	50%	38%	36%	30%	31%	36%	39%	36%	37%
TOTAL U\$s Glifosato	1.825.934	3.996.073	2.236.820	2.270.609	2.162.275	3.138.309	4.691.223	5.185.462	3.252.698	3.196.700
u\$s Año / u\$s Prom	57%	125%	70%	71%	68%	98%	147%	162%	102%	100%
TOTAL lts Glifosato	539.680	507.220	495.390	709.060	711.630	1.073.659	927.229	944.987	730.217	737.664
lts Año / lts Prom	73%	69%	67%	96%	96%	146%	126%	128%	99%	100%

NEGOCIOS GANADEROS

En el ejercicio 2014-2015 se intermediaron 4.285 bovinos y 3.002 ovinos con destino de reposición y se enviaron a faena 9.877 bovinos y 882 ovinos (sin considerar los remitidos dentro del operativo de Central Lanera Uruguaya). Esto representa una suba del 9,4% en bovinos; y una caída del 58,3% en lanares.

A través de los operativos con Central Lanera, en el ejercicio se entregaron 354.858 kilogramos de lana y se embarcaron a frigorífico 16.371 ovinos, lo que implica un 1,6% menos de lana y un 77,3% más de corderos.

Esta operativa representó una facturación bruta de U\$D 12.350.105, generando una comisión bruta de un 7,3% y 17,4% mayores que el ejercicio anterior respectivamente. La suba se explica principalmente por el aumento en la cantidad de cabezas intermediadas, incluyendo los corderos dentro del operativo de Central Lanera, ya que los precios promedio obtenidos por el ganado fueron entre un 3,7% y un 8,7% menor que el año anterior, dependiendo de la categoría.

Dentro del objetivo de lograr generar oportunidades de negocios diferenciales para nuestros productores, se continuó trabajando en el programa de carne certificada junto a un importante frigorífico exportador. Dentro de ese programa se logró certificar formalmente el primer predio a través de la Cooperativa en Paysandú. Por diferentes razones, no se ha podido avanzar en la certificación de más predios.

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. Como en años anteriores, se logró colocar, con interesantes sobreprecios, la totalidad del ganado ofrecido en esta modalidad, pero a lo largo del año el mercado se mostró errático en cuanto al interés por este tipo de animales.

En el marco de difundir las diferentes actividades de la Cooperativa, en el mes de setiembre se organizó una jornada sobre "Alternativas productivas en puentes verdes: Cordero Pesado", en la zona de Agraciada, en el establecimiento de la familia Sandes. La temática de la actividad revistió gran interés, lográndose una asistencia de casi 150 personas, desde diferentes puntos del país. Esta jornada permitió contactar a varios productores interesados en invernar corderos para el siguiente año.

A principios de octubre se realizó un remate de yeguas y vacunos seleccionados en el local feria de la Sociedad Rural de Rio Negro, en Young. El remate tuvo muy buena presencia de público y recibió muy buenos comentarios. Fue valorado positivamente en lo que hace a ganar experiencia en esta disciplina, así como en la visibilidad que le otorgó al departamento de Negocios Ganaderos en la zona.

■ PRODUCTOS VETERINARIOS

En el mes de Junio la gestión comercial de los productos veterinarios que comercializa la Cooperativa fue encargada a la Gerencia de Negocios Ganaderos. La primera acción fue realizar una visita a cada Filial para reunirse con el Gerente, el encargado de insumos y el veterinario, y con el anterior encargado de compras de productos veterinarios, con el objetivo de conocer de primera mano la visión sobre el área de los actores directamente involucrados. También se consultó a varios directivos centrales y de Filial sobre su visión del servicio que se estaba brindando en esta área. En base al diagnóstico realizado se decidieron encarar acciones en tres campos:

1. Racionalizar el surtido de marcas, y asegurarle a los mostradores un adecuado abastecimiento. Esto implica recortar la profundidad del surtido de productos, manejando el concepto de primera marca, primer precio, y una alternativa intermedia para cada familia de productos. Se ajustó la frecuencia de los pedidos de veterinaria a una vez al mes, con la salvedad que frente a ventas o pedidos extraordinarios se puede reforzar la compra en cualquier momento. Se logró mejorar los precios de compra con algunos proveedores al concentrar las compras y aumentar los volúmenes de algunos productos.
2. Mejorar la gestión de stocks, buscando aprovechar la potencia que en ese sentido otorga el tener ocho puntos de venta en diferentes zonas del país. En este sentido se le pidió a los mostradores que periódicamente envíen un listado de los productos a vender en los siguientes seis meses, y que por su experiencia no podrían vender en ese período, para hacerlos rotar entre los demás mostradores.
3. Estimular la gestión de ventas. Se observó una actitud "vendedora" muy variada según los mostradores, en algunos se observan actitudes más proactivas y dinámicas hacia la venta,

hasta el otro extremo donde solo se entrega lo que el productor viene a buscar. Por tal motivo se propuso como primer paso generar una instancia de capacitación en ventas para todo el personal involucrado directamente en esta actividad. Al finalizar el ejercicio se comenzó a gestionar la financiación para dicha capacitación ante INEFOP. Otro elemento clave en este punto será la gestión de los Gerentes de Filial, transformados en la nueva figura de Gerentes Comerciales, aspirando a un mayor involucramiento de los mismos con esta línea de productos.

Otro concepto en que se hizo hincapié fue en el que si alguien solicita un producto que no trabajamos habitualmente se lo comunique inmediatamente a la gerencia de Negocios Ganaderos, quién trata de conseguirlo u ofrecer una alternativa técnicamente equivalente, pero que nadie se vaya sin una solución adecuada para sus necesidades.

La evolución de las ventas en dólares, incluyendo el ejercicio 2014-2015 fue la siguiente:

	Ej. 06-07	Ej. 07-08	Ej. 08-09	Ej. 09-10	Ej. 10-11	Ej. 11-12	Ej. 12-13	Ej. 13-14	Ej. 14-15
Fact U\$S/Ejercicio	804.695	912.437	698.127	823.967	959.245	1.125.142	1.286.449	1.230.137	1.135.694
Var. Sobre ejercicio anterior		12%	-31%	15%	14%	15%	13%	-5%	-8%

Se observa un descenso de la facturación total de este negocio, por lo que se muestran los datos desglosados por Filial:

	Ej. 08-09	Ej. 09-10	Ej. 10-11	Ej. 11-12	Ej. 12-13	Ej. 13-14	Ej. 14-15
COLONIA	150.679	178.572	220.945	273.929	367.476	344.036	336.075
Var. anual		16%	19%	19%	25%	-7%	-2%
SORIANO	42.648	63.500	94.132	107.900	155.008	163.230	177.058
Var. anual		33%	33%	13%	30%	5%	8%
RÍO NEGRO	159.474	172.639	226.562	236.889	223.840	219.701	138.877
Var. anual		8%	24%	4%	-6%	-2%	-58%
PAYSANDU	345.327	409.257	417.606	506.424	540.126	503.170	483.685
Var. anual		16%	2%	18%	6%	-7%	-4%
TOTAL	698.127	823.967	959.245	1.125.142	1.286.449	1.230.137	1.135.694
Var. anual		15%	14%	15%	13%	-5%	-8%

De este cuadro se desprende que exceptuando a Soriano, en los dos últimos ejercicios todas las Filiales bajaron la facturación de productos veterinarios, con una llamativa baja del 58% en Río Negro.

DIVISIÓN NUTRICIÓN ANIMAL

En el ejercicio se comercializaron un total de 31.167 toneladas, lo cual representa una facturación de U\$D 8.619.232. Si bien el volumen es mayor al ejercicio anterior, la facturación es inferior, por un menor precio de la materia prima, lo cual se ve reflejado en el precio el producto final. Es importante destacar que en el presente ejercicio se ganó una licitación en el marco del plan de emergencia del MGAP, concretándose la venta de 1.800 toneladas de balanceados, los cuales fueron comercializados fuera de la zona de influencia de la Cooperativa.

En el presente ejercicio las principales tareas fueron orientadas a:

- **Logística:** A los efectos de dar respuesta a los productores en los picos de demanda se crea el centro de acopio, embolsado y distribución en Ombúes de Lavalle, obteniendo una muy buena respuesta operativa del mismo.
- **Acopio y conectividad con la planta:** En el presente ejercicio se culmina la construcción de los silos auxiliares de la planta de balanceados. Esta inversión consta de 10 silos de 200 metros cúbicos cada uno hermanados con las celdas de la planta de balanceados y de una interconexión con la planta de silos. El objetivo es disminuir los costos de fletes internos, liberar espacio de almacenamiento de subproductos, disminuir la competencia entre el recibo y despacho de granos, así como también incrementar la productividad de la planta de balanceados.
- **Estructura de promoción y ventas:** En el presente ejercicio se consolida la estructura de promoción Regional y el grupo de trabajo del área de nutrición. Con este tipo de estructura se pretende incrementar los servicios y productos ofrecidos al productor y a los técnicos de la zona de manera de fidelizarlos e incrementar el número de productores que nos compran balanceados. Se genera en este grupo de trabajo en este ejercicio, un producto nuevo para el parto en tambo, así como también todas las recomendaciones técnicas para su mejor uso.
- **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 una mejora importante en el aplicación para cotizar los balanceados y sus interfaces con el programa contable y de stock.

■ AREA INVESTIGACION & 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”.*

- Este proyecto cerrado en el ejercicio anterior, dejó planteada una línea de trabajo para la Cooperativa. El Consejo Directivo y la Gerencia General, luego de evaluar la conveniencia o posibilidades de encarar inversiones conducentes al desarrollo del negocio de las Harinas Compuestas, resuelve que la mejor alternativa para ello es procurar la asociación con algún inversor que, además, tuviera expertis en la fase de comercialización y distribución.
- En ese marco, se elaboró un detallado documento que describe el proyecto ejecutado, sus productos y el análisis de viabilidad del negocio. El objetivo era contar con una herramienta que facilitara la comprensión por parte de potenciales socios.
- Posteriormente, se brindó apoyo a los Directivos para el planteo del negocio participando en entrevistas (caso SAMAN) o interactuando directamente vía e-mail (caso Santa Rosa).

Proyecto *“Red Nacional de Biotecnología Agrícola”.*

En el ejercicio cerrado, este proyecto en el cual COPAGRAN participa junto a la Cooperativa Agraria Limitada de Mercedes CALMER, Barraca Jorge Walter Erro S.A, FADISOL S.A., LEBU S.R.L., 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), fue aprobado por la ANII bajo la modalidad *“Redes para la Innovación”*, alcanzando un financiamiento por un millón de dólares (65% de su presupuesto).

La primera tarea encarada fue la elaboración de un Convenio que vincula a los participantes, establece las normas de funcionamiento y responsabilidades, define la distribución de la propiedad o derechos sobre los productos del proyecto, etc. Se trabajó a partir de un documento base presentado por el INIA, al cual se le realizaron ajustes y aportes consensuados entre privados primero y con el resto de los participantes después. En este proceso el Área I & D de COPAGRAN tuvo activa participación.

Posteriormente, el 16 de octubre en INIA Las Brujas, se realizó la primera reunión del equipo del proyecto (con representación de todos los integrantes de la Red) a los efectos de planificar las primeras actividades a ser ejecutadas en el transcurso de la zafra 2015/2016.

Participación en proyectos de generación de conocimientos:

Proyecto: *“Viaje de capacitación a los Estados Unidos de América”.*

El Área I&D colaboró en la etapa de preparación de esta actividad. Con insumos suministrados por la Directiva y otros propios, redactó un documento con “formato proyecto” (Antecedentes; Objetivos; Justificación; Participantes; Actividades; Resultados esperados; etc.). Este documento fue útil a la hora de comunicar a terceros y en la búsqueda de financiamiento.

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 que se informa se continuó con la ejecución del mismo cumpliendo con todas las actividades previstas.

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

Proyecto: *“Desarrollo de un método contraceptivo como herramienta para el manejo del daño de dos aves plaga en cultivos de cereales y oleaginosos del Uruguay”.*

Durante el ejercicio que se informa se realizaron numerosas gestiones para la obtención de financiamiento (ANII, MGPA, BID, y otros), cosa que no se ha podido lograr aún. Por sus características (naturaleza del tema que limita la posibilidad de contrapartidas privadas, por su duración, presupuesto, etc.) es este un proyecto que no se adecua a los requerimientos de las líneas de financiamiento preestablecidas por la ANII. Se requerirá de voluntad política de parte de alguna autoridad para lograr los fondos que viabilicen su ejecución.

Actividades en el ámbito de la Mesa Tecnológica de Oleaginosos:

Al cierre del programa PACC, el día 1° de setiembre de 2014 se realizó en el LATU una presentación de cierre, reinstalando la dinámica de trabajo en Grupos por líneas estratégicas, a los efectos de proponer nuevas “ideas de proyecto”. La intención fue que, luego de la desvinculación con el PACC, Oleaginosos UY siguiera trabajando con la misma lógica e impulsando proyectos de interés para el sector.

Los grupos que trabajaron diferentes ideas de proyectos fueron:

- I+D+i
- Calidad y Buenas Prácticas
- Internacionalización (Nuevos Productos)
- Internacionalización (Infraestructura)
- Capacitación
- Fortalecimiento Institucional

Una actividad permanente de la MTO durante el ejercicio y de la que el Área I&D de COPAGRAN participó, fue la búsqueda y gestión de financiamientos para los proyectos que se decidió llevar adelante.

“Aves Plagas” hace alusión al Proyecto de desarrollo de un método contraceptivo como herramienta para el manejo del daño de aves, ya referido antes. Para reforzar las gestiones que se realizan se obtuvieron cartas que expresan interés en dicho proyecto, de las siguientes organizaciones de productores: Mesa Nacional de Trigo, Mesa de Entidades de Cebada Cervecera, Asociación Uruguaya de Productores de Carne Intensiva Natural (AUPCIN), Asociación de Cultivadores de Arroz (ACA), Federación Rural, CAF y FUCREA.

Para el financiamiento de la segunda edición del Observatorio, (realizada nuevamente por la Consultora Deloitte) se dispusieron fondos obtenidos por la MTO mediante sponsoreo de su 5° Encuentro Nacional.

Para los restantes proyectos no se había logrado obtener financiamiento al cierre de este ejercicio.

Otras actividades desarrolladas por la MTO, con involucramiento de esta Área de gestión:

- Noviembre 2014: Asamblea Anual de Socios.
- Marzo 2015: “Plenario de Socios”. En esta instancia se repasó el proceso de reestructura iniciado a fines del 2011. Se analizaron: diagnóstico inicial de situación, propuesta original, pasos dados con posterioridad y la ejecución de la reestructura en el marco del Programa PACC. Finalmente se dio cuenta de las actividades realizadas y de la situación actual. Luego se trabajó en régimen de taller en el cual los socios evaluaron lo actuado y dejaron sugerencias a la Comisión Directiva.
- Agosto 2015: “5° Encuentro Nacional de la MTO: Desafíos, avances tecnológicos y competitividad en Soja”. En este evento de amplia repercusión se realizaron dos presentaciones a saber: “Observatorio de Oleaginosos Uruguay: Indicadores sectoriales y escenarios futuros” (Ec. Pablo Rosselli) y “El rol de las tecnologías sobre la producción de soja, su variabilidad y la sostenibilidad de los sistemas de producción: Análisis y reflexiones”. (Dr. Emilio Horacio Satorre). La actividad se cerró con una mesa de debate donde se comentaron las exposiciones y analizaron las perspectivas futuras para el sector.
- Preparación de la metodología y trabajos previos para la Revisión Estratégica del Conglomerado de Oleaginosos.
- Preparación de la Asamblea Anual de Socios, a llevarse a cabo en el mes de noviembre de 2015.

Apoyo a la gestión de los negocios de Agricultura Asociativa:

En ejercicios anteriores el Área diseñó una planilla para uniformizar el registro de los negocios de Agricultura Asociativa, ordenando los parámetros principales que los definen. La herramienta permite además presupuestar los resultados esperados y con ello realizar una mejor gestión de riesgos.

En el período que se informa se actualizaron todos los registros y se hizo uso de esta herramienta para analizar, campo a campo, los resultados esperables con cultivos de soja. Para ello se "afinaron" los coeficientes técnicos (tanto de potenciales de rendimiento como de costos) junto a los técnicos de las filiales. El propósito de este trabajo fue el de generar elementos de juicio más objetivos, para negociar los valores de los arrendamientos dada la caída de precios de esta oleaginosa.

Por otra parte se presupuestaron los cultivos en sociedad programados para las zafras de invierno y verano 2014/2015. Una vez cerrados estos negocios, los presupuestos permiten contrastar lo ocurrido con lo esperado y realizar ajustes de gestión a futuro.

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 de Logística y Comercial (Granos), consolidando información proveniente de las Filiales sobre el progreso de los procesos agrícolas.

■ AREA DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA

La reestructura y la reformulación del Área de Operaciones y Logística

En el marco de la reestructura general de la organización con sesgo hacia la mayor especialización comercial en las propias filiales y a la centralización de las áreas de servicio y apoyo a esta especialización, en el área de Operaciones y Logística hemos echado a andar la mayor transformación del área desde la existencia de la empresa única.

En efecto, la centralización de las áreas de Procesos, de Operaciones y de Logística, nos ha llevado a profundizar los cambios que comenzamos en el ejercicio anterior.

Entonces empezamos a implementar una jefatura regional y tenemos el desafío de consolidar esa distribución funcional que abarca Paysandú y Río Negro y que buscamos nos permita poner uno de los focos en la mejora de los procesos.

Paralelamente estudiábamos como procesar esos cambios en la "regional Sur", cuya dirección fue asumiéndose centralmente con la colaboración de las gerencias de filial de Colonia y Soriano.

Ahora bien, para abordar con mayores probabilidades de éxito estos desafíos identificamos como imprescindible levantar algunas restricciones que veníamos sobrellevando sin alcanzar el desempeño que deseábamos.

Así, identificamos un trabajo más propiamente dicho de coordinación y planificación de operaciones para el cual además resultaba imprescindible realizar un trabajo más directo sobre la Ingeniería de la infraestructura (acopios, centros de procesamiento de semilla y fábrica de balanceados) y sobre la performance de los procesos involucrados.

Vale recordar que ya se habían diagnosticado problemas para racionalizar las decisiones sobre reparaciones, mantenimiento e inversiones en el sistema y también, a pesar de los avances experimentados, para racionalizar el uso de las instalaciones, evitando duplicaciones, ineficiencias, etc.

Así las cosas, se resolvió crear un área específica de "Ingeniería Industrial y Procesos" que se encargaría de:

- a. Gestionar la infraestructura (su mantenimiento, su reparación y las inversiones) con énfasis en la mejora de los procesos (eficiencia y eficacia) tanto para el acopio, como para el procesamiento de semillas y la fabricación de balanceados.
- b. Elaborar manuales de procedimiento para estos procesos y participar en la evaluación y monitoreo de los mismos.
- c. Diseñar el sistema de indicadores básicos para la medición de desempeño.
- d. Elaborar los planes maestros de Reparación y Mantenimiento.
- e. Elaborar un Plan rector de Inversiones.
- f. Colaborar realizando informes "independientes" de observaciones para el área de Salud y Seguridad Laboral.

Se contrató un joven profesional Ingeniero Industrial Mecánico en el mes de junio que ya culminó los primeros productos básicos para la gestión encomendada, a saber:

1. Base de datos con identificación de todos los equipos y los componentes de la infraestructura del sistema.
2. Características estructurales y funcionales descriptas y layouts con gráficos detallados de cada centro de operación, y un registro fotográfico completo de todas las instalaciones.
3. Propuesta de registros básicos para medir y evaluar todos los procesos.
4. Detalle de necesidades de "mantenimiento en operación" y de "restricciones ya identificadas", ordenados por prioridad.

Para el próximo ejercicio se plantean:

- Elaboración y reformulación de manuales de procedimiento.
- Validación de mediciones (registros) e indicadores de desempeño:
 - por procesos
 - por centros de operación
 - y globales, como apoyo a los negocios principales
- Culminación del Plan maestro de reparación y mantenimiento.
- Elaboración y actualización de un Plan de Inversiones.

Esta incorporación nos ha agregado un conocimiento técnico y una metodología de trabajo, que ya ha comenzado a mostrar sus frutos mejorando el desempeño en el área de Ingeniería. Además, nos permite tener una contraparte idónea, propia de la Cooperativa, entendida en estos temas, tanto para diseñar soluciones como para interactuar con proveedores de equipos o servicios.

Es un aspecto en el que teníamos carencias de conocimiento y alta dependencia de los proveedores.

Hoy estamos generando conocimiento y sistematizándolo para que sea un activo de la empresa, perdurable en el tiempo.

Adicionalmente, aporta método y sistematización para el análisis de los procesos con énfasis en la eficiencia y eficacia de los mismos.

El otro aspecto positivo es la liberación de tiempos y de recursos para dedicarse a las tareas de gestión logística, de planificación de operaciones y de monitoreo y evaluación de las mismas. En todos estos aspectos vamos evolucionando y estaremos en condiciones de profundizar ya desde el próximo ejercicio.

Puntualmente ha encarado un trabajo de análisis del consumo de energía eléctrica y de los regímenes de contratación con UTE, en busca de generación de economías.

Y rutinariamente realiza evacuaciones de consultas y apoyo técnico en la resolución de problemas o la implementación de soluciones a restricciones operativas menores.

El plan de modernización y la adecuación a la actualidad agrícola

En el plan de modernización veníamos poniendo un sesgo mayor en la mejora de los caudales de recibo y acondicionamiento y, con esa premisa se avanzó en los proyectos que se habían definido al efecto.

Ahora bien, desde comienzos del ejercicio, con la visión de los riesgos de una baja de actividad en la agricultura se lideró un proceso desde la Gerencia General tendiente a generar acuerdos de servicios de mayor cuantía y especialmente, acuerdos de mediano y largo plazo, de forma de asegurar una base que permitiera afrontar mejor los desafíos de una "recesión agrícola".

Así las cosas, fuimos virando el sesgo hacia la mejora de las condiciones de almacenamiento y conservación como herramienta para captar mayor volumen de servicios a terceros y consecuentemente una utilización más rentable de las instalaciones propias, al tiempo de preservar la mayor cantidad de puestos de trabajo posible.

Dicho de otra forma, aunque atacáramos todos los frentes, desde el ejercicio anterior las definiciones eran de aumento de la capacidad de recibo, mientras que durante el presente las definiciones pueden caricaturizarse como hacia la mejora de la aireación, la termometría, y las instalaciones para aplicaciones preventivas de plaguicidas, etc.

En lo normativo se realizó un trabajo especial para lograr asegurarse una batería de servicios a terceros operadores, a mediano y largo plazo, alcanzándose sendos acuerdos con ALUR para el acopio de sorgo con destino a su industria, y acuerdos con todos los originadores de cebada cervecera.

Por otro lado, la centralización de las negociaciones de servicios contratados, nos permitió realizar pequeñas economías que contribuirán a la mejora de la performance de las operaciones. Vale señalar en ese aspecto la consolidación de la negociación de precios de fletes de chacra y de planta llevada a cabo desde la Filial Río Negro y también la consolidación de las contrataciones centralizada de servicios con acopios de otros operadores, construyendo una relación de mutuo beneficio, al menos de mediano plazo.

En el mismo sentido cabe señalar las instrucciones desde la Gerencia General para incursionar en experiencias de "nuevo tipo" tanto en el transporte de mercaderías como en las modalidades de comercialización.

En ese campo hemos interactuado con proveedores para presupuestar operaciones en contenedores y experiencias de transporte fluvial.

En ambos casos hemos participado como proveedores de la mercadería, acercándonos al conocimiento del negocio y comenzamos a incursionar en la presupuestación de operaciones para negocios propios.

Así hemos provisto mercadería y participado en el contenerizado para exportaciones a Oriente vía puerto de Montevideo, y hemos operado abasteciendo convoys de barcas que realizaron transporte fluvial desde Paysandú a Nueva Palmira.

Está planteado el desafío de explorar las posibilidades de operación propia en ambas modalidades.

Las acciones concretadas del plan de modernización

- Se completó la primera fase de modernización de la planta de Paysandú, colocándose la plataforma hidráulica de descarga de camiones y la pre limpieza neumática en el recibo, cuyo caudal habíamos duplicado en el ejercicio anterior. La velocidad de descarga y la posibilidad de prelimpiar in situ la mercadería, nos permiten acopiar directamente en los depósitos definitivos con un número menor de operaciones cuando la mercadería llega seca a la planta.
- Se culminaron las mejoras de infraestructura en la planta de Young, agregando al acceso principal por el camino vecinal, la puesta en funcionamiento de la nueva balanza de camiones y el estacionamiento de camiones en la caminería interna nueva.
- Se realizó el montaje en Young de la planta auxiliar de Alimentos Balanceados y la interconexión de ésta con la planta de silos. Así contamos con 10 silos de 200 toneladas de capacidad cada uno, anexos a la planta de balanceados, para recibir directamente mercadería y quedó funcionando una interconexión con la planta de silos. De esta forma, la materia prima que no es grano puede recibirse sin distorsionar el funcionamiento de la planta, y el abastecimiento de grano desde ésta, se hace mecanizadamente sin incursionar en el costo de acarreo en camión.
- En Guichón quedó completamente funcional la aireación forzada insuflando que agiliza la operativa y aumenta la capacidad de recibo y secado en zafra.
- A las mejoras de caudal de recibo, pre limpieza y secado en la planta de Risso, se agregaron modificaciones en las interconexiones que habilitan la utilización de nuevos circuitos y agilizan la operación de la planta, también en post zafra.
- Quedó operativo el montaje en Ombúes de las conexiones que permiten el uso simultáneo de las dos secadoras, aún con distintos granos.
- Se realizan reparaciones en la instalación eléctrica para rehabilitar el 100% de los sistemas de aireación y mejorar las prestaciones del sistema de termometría averiado, con miras a disponer de mayor espacio para el almacenaje de cebada de la próxima cosecha.
- Se actualiza la presupuestación de los equipos y mano de obra para completar la instalación a 380 V de la parte de ampliación de la planta de silos y para instalar el sistema de aireación por insuflado con equipamiento ya adquirido cuya instalación depende de la referida en 380V.
- Se presupuesta instalación de pre limpieza en la planta de Conchillas, reutilizando los equipamientos que se han sustituido en otras plantas, cuyo caudal es suficiente para el acondicionamiento de semillas.

En el mes de octubre de 2015 se culminó el proyecto a ser presentado a la Dirección Nacional de Bomberos para la habilitación de la planta de Young y se presupuestó el proyecto para la rehabilitación de la planta de Paysandú. El programa incluye la incorporación continua de los distintos centros de operación de la Cooperativa, hasta alcanzar la habilitación de todo el sistema.

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

Como parte de la reestructura funcional hacia la especialización y centralización de las funciones de apoyo que cumple Operaciones y Logística para nuestra performance comercial, una vez consolidada la figura responsable de Ingeniería y Procesos, comenzamos a analizar la organización y distribución de roles en las áreas de operaciones específicas (acopios, centros de procesamiento de semilla y fábrica de alimentos balanceados). Para mediados del próximo ejercicio tenemos previsto estar funcionando con la nueva estructura, independizando las instalaciones y el personal de la responsabilidad comercial y administrativa de la filial en la que se afincan las instalaciones.

Al efecto, habremos de profundizar en la aproximación a una distribución en dos regionales (Norte y Sur), como vehículo para implementar la dirección y control centralizado. A partir de esta forma, en primera instancia, pretendemos encontrar la organización que permita viabilizar la conducción, con una perspectiva integral de la Cooperativa, de las operaciones propiamente dichas de los centros de actividad, y hacer funcional a esto el sistema de determinación de calidad y los sistemas de transporte involucrados en toda la cadena.

Sobre fines del ejercicio pasado comenzamos a realizar estudios para la prevención de afecciones que pudieran ser causadas por el impacto de distintas actividades de la Cooperativa. Ya se habían comenzado a realizar las mediciones de polución por ambiente y se incorporaron los estudios individuales (placas y espirometría), área en la que somos pioneros en el sector.

Al tiempo que se ha continuado con una tarea permanente de capacitación periódica en cada tarea, con cada equipo de trabajo, se realiza la actualización de los manuales de procedimientos y se estableció un cronograma para la inclusión del personal en la aplicación de los reglamentos y el cumplimiento de las normas de Salud y Seguridad Laboral.

Siendo la Evaluación de Riesgo la herramienta elegida como base para la mejora continua en el área, se resolvió vincular las tareas del responsable de Ingeniería y Procesos a una suerte de auditoría interna permanente del cumplimiento de los planes de mejora (reparaciones, inversiones, modificaciones, etc.) en equipamiento y en procedimientos.

Tenemos previsto, para el otoño de 2016 tener culminado el repaso en toda la organización de las Evaluaciones de Riesgo, con la colaboración de Ingeniería y Procesos, de manera de poder compartir los resultados en la comisión bipartita con el sindicato a nivel central primero, y luego en cada centro de actividad.

Contamos con el compromiso manifestado por el sindicato de tener una participación proactiva en hacer efectivas las disposiciones y colaborar en la difusión y control.

En base a la necesidad de aumentar el rigor de las exigencias en el cumplimiento de las normas establecidas y en el correcto manejo de productos y equipos, así como en el uso de los equipos de protección personal, podremos programar la aplicación de los reglamentos internos a cabalidad.

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

AREA ADMINISTRATIVA CONTABLE INFORMÁTICA

Continuamos reforzando mecanismos de control y de mejora en la información.

- Se realizaron mejoras en el proceso de liquidación de granos y semillas, ajustando procesos en cálculos de calidad y de fletes.
- Se profundiza la contabilización por centros de costos con el objetivo de mejorar nuestra contabilidad de gestión llegando al análisis de la rentabilidad por línea negocios.
- Se comienza a trabajar para la implementación de la facturación electrónica, migrando a un sistema de información y gestión con alguna mejora.
- Continuamos desarrollando la página web y la red social Facebook de COPAGRAN, obteniendo aumentos en visitas y seguidores. Se mantiene en general la buena comunicación de actividades y eventos realizados durante el período, así como la difusión de artículos e información importante para socios y demás público.
- Se crea también un canal institucional de YouTube para compartir material audiovisual de interés de la Cooperativa y de sus socios.
- Una vez más COPAGRAN es seleccionada por consultoras de primer nivel para participar de encuestas sobre expectativas empresariales e indicadores económicos.
- Se presentan en el ejercicio los siguientes informes a reunión de Directiva:
 - Información económica-financiera y cierre zafra Invierno 14-15.
 - Presentación sobre balance primario y perspectivas.
 - Información financiera cierre zafra Verano 14-15.

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 29,416 con tasas internacionales que continuaron bajas.

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

- Debido a la tendencia claramente alcista del dólar este año optamos por no utilizar la herramienta forward para anclar el tipo de cambio.
- 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.
- Se iniciaron contactos con fondos de inversión con intenciones de trabajar con COPAGRAN.
- Se realizaron diversos contactos a nivel de Filial con intención de trabajar sobre las cuentas corrientes y fortalecer políticas de gestión de las mismas.
- En el presente ejercicio se realizaron pagos al BROU-AFISA por U\$D 2.029.123 manteniendo cuotas adelantadas de capital. En noviembre de 2014 se paga al BROU-AFISA U\$D 1.667.000 despejando todos los vencimientos hasta diciembre del 2016 y cumpliendo antes del plazo con el primer tramo de la deuda impuesta. COPAGRAN lleva pagos desde la firma del convenio hasta este ejercicio U\$D 8.407.411.

OTROS ASPECTOS

Ha sido un ejercicio marcado por un gran cambio en el marco, lo que provocó un seguimiento muy importante del mismo tanto del equipo de dirección como del de gestión, para afrontar esta zafra. Intentamos adelantarnos a esos cambios con cambios en la gestión, fortaleciendo el sector insumos y semillas y principalmente el comercial, buscando mejorar las opciones de negocios para nuestros socios. Destacamos en este ejercicio el nacimiento del GRUPO SOJA y la red de BIOTECNOLOGÍA, de las que somos parte y confiamos sea el camino a seguir. Seguimos modernizando nuestra logística y gestionándola integralmente con mejoras en la eficiencia y siendo cada vez más eficaces en nuestro servicio.

Con respecto al Plan Estratégico, en el camino de la construcción del mismo se realizó la capacitación de directivos, referentes y funcionarios en el Instituto de líderes cooperativos de la UNIVERSIDAD DE MISSOURI, que nos amplió los conocimientos y la participación para, con estos insumos, adaptarnos a los nuevos tiempos. Esperamos presentar un nuevo Plan Estratégico a consideración en el ejercicio 2016.

También serán importantes los resultados del proyecto FORTALECIMIENTO DE COOPERATIVAS, que está ejecutando CAF – OPYPA, del cual esperamos líneas de acción claras para todo el sistema cooperativo, especialmente el agropecuario.

Destacamos la jornada de integración realizada en setiembre en PALMAR, de socios y funcionarios donde se renovaron fuerzas para seguir mejorando con valores y responsabilidades claras y compartidas.

En resumen, como se explicitó, es un año de cambio de marco, en donde desde la Dirección y Gerencia tratamos de minimizar el impacto negativo del mismo, sobretodo, preparando a COPAGRAN para el día después, así como la tratamos de preparar antes para estos momentos, con acuerdos de servicio de largo plazo, que de alguna manera diluyan costos y permitan continuar con las inversiones necesarias para competir. Estamos capacitando a los funcionarios y Gerentes para dotarlos de herramientas con una visión más comercial de la Cooperativa.
