

# **MEMORIA ANUAL Y ESTADOS FINANCIEROS**

**Ejercicio comprendido entre el  
01.11.2015 y el 31.10.2016**



**COPAGRAN**

**COOPERATIVA AGRARIA NACIONAL**

# MEMORIA ANUAL

## EJERCICIO 1/11/2015 – 31/10/2016

---

### **DATOS IDENTIFICATORIOS**

COOPERATIVA AGRARIA NACIONAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA – COPAGRAN

Fecha de fundación: 12 de agosto de 2005

#### **Inscripciones:**

- Persona Jurídica Sección Comercio: Nº 6927 de fecha 15 de agosto de 2005, inscripción definitiva el 5 de setiembre de 2005.
- Registro de Cooperativas Agrarias del MGAP: Nº 372 y sus Estatutos con el Nº 229 del folio 131 al 174 de libro VIII de Estatutos. La modificación Artículo 60 literal c del Estatuto del 28 de abril de 2006 fue inscripto en el Registro de Personas Jurídicas Sección Comercio con el número 8211 el 13 de junio de 2006 y en el Registro de Cooperativas Agrarias del MGAP con el número 230 del folio 175 a 182 vuelto del Libro VIII.
- 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 martes 13 de abril de 2016 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 dos cargos titulares del Consejo Directivo y suplentes, dos cargos titulares de la Comisión Fiscal y suplentes, y tres cargos titulares y suplentes de la Comisión Electoral Central.

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

### **Consejo Directivo**

#### **Titulares**

Mathías Mailhos  
José María Nin  
Alfredo Magrini  
Alberto Cibils  
Alejandro Solsona

#### **Suplentes**

Alberto Urrestarazú  
Ulises Otheguy  
Juan Carlos Canessa  
Mario Blanc  
Elbio Edgardo Rostán

El Ing. Agr. Mathías Mailhos surge electo como Presidente del Consejo Directivo por un nuevo período.

### **Comisión Fiscal**

#### **Titulares**

Henry Rochón  
Fernando Bide  
Alfredo García

#### **Suplentes**

Enrique Vila  
Sebastián Urrestarazu  
Augusto Solsona

### **Comisión Electoral Central**

#### **Titulares**

José Luis Coscia  
Hugo Lastreto  
Daniel Baldi

#### **Suplentes**

Juan Pedro Macchi  
Pablo Pereira  
Pablo Pereira

El miércoles 20 de abril de 2016, 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. Alfredo Magrini  
Ing. Agr. Alejandro Solsona

Presidente  
Vicepresidente  
Secretario  
Vocal  
Vocal

El 26 de octubre de 2016 se llevó a cabo una Asamblea Extraordinaria de Delegados en COPAGRAN PALMITAS, donde se trató y aprobó por unanimidad realizar todos los actos tendientes para incorporar a la Cooperativa CONUBER y confeccionar un plan de operaciones de conformidad con lo establecido en los arts. 85 de la Ley 18.407 y 33 del Decreto 198/2012.

Durante el período se realizaron un total de 24 sesiones de Consejo Directivo.



## INFORMACIÓN

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

#### **a) Padrón Social:**

En la Asamblea Ordinaria de fecha 13 de abril de 2016, luego de haber sido analizado y puesto a consideración por los Delegados, se aprueba por unanimidad la baja de socios del Padrón Social de acuerdo al criterio de ausencia de operaciones (actividad).

<b>i) Asociados/as al 31/10/2016:</b>	<b>974</b>
Personas Físicas:	256
Mujeres:	8,2%
Hombres:	<u>91,8%</u>
Entre 18 y 29 años:	2%
Entre 30 y 59 años:	65%
Mayores de 60 años:	<u>33%</u>
Personas Jurídicas:	718
<b>ii) Altas del Ejercicio:</b>	<b>8</b>
<b>Bajas del Ejercicio:</b>	<b>0</b>

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.**

8 solicitudes de afiliación aprobadas, ninguna rechazada.

### **b) Control democrático de socios:**

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

Asamblea Ordinaria 13/4/2016	12 Delegados
Asamblea Extraordinaria 26/10/2016	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.
- Asamblea Extraordinaria de Delegados.
- Elecciones de Filiales (cada dos años).
- 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 28.768.-

**c) Participación económica:**

**i) Cantidad de trabajadores:**

<b>Total de Funcionarios al 31/10/2016:</b>	<b>274</b>
Mujeres:	49
Hombres:	225

**ii) Trabajadores accidentados:**

Montevideo:	0
Soriano:	3
Colonia:	2
Río Negro:	16
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 \$ 993 el jornal y la remuneración media mensual en \$ 38.533,-

**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 Juan Carlos Canessa, Ulises Otheguy, Alejandro Nin y José María Nin. El Téc. Agr. Juan Carlos Canessa representa a CAF en CUDECOOP.

CENTRAL LANERA URUGUAYA: El Socio Alejandro Nin integra el Consejo Directivo tanto de Central Lanera como de Lanera Piedra Alta. El Socio Raúl Ferro ejerce la representación como titular de la Comisión Fiscal y Juan Nin Iewdiukow integra la Comisión Electoral.

MESA TECNOLÓGICA DE OLEAGINOSOS: El Ing. Agr. José María Nin integra la Mesa Directiva como titular. El Ing. Agr. Jorge Escudero representa a COPAGRAN como suplente hasta el mes de diciembre 2015.

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 continúa 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 INACOOB en el 2016, un total de USD 3.463.

En el mes de abril se realiza una Capacitación Comercial a cargo de la empresa GRAMEEN URUGUAY. Dicha inversión alcanzó aproximadamente los USD 4.000, la cual fue financiada por INEFOP.

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

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

**Noviembre 2015** Resultados del Programa del Monitoreo de Empresas Ganaderas (Carpetas Verdes) Ejercicio 2014/2015  
**16 de Noviembre 2015**

**Marzo 2016** Ciclo de Charlas PASTURAS 2016 - LITORAL NORTE  
**04 Marzo 2016**

Ciclo de Charlas PASTURAS 2016 - LITORAL SUR  
**07 Marzo 2016**

Ciclo de Charlas PASTURAS 2016 - CENTRO SUR  
**17 Marzo 2016**

Recorrida de variedades de soja y alternativas comerciales para este Invierno!  
**22 Marzo 2016**

Jornada "En tiempo de siembras de pasturas...aspectos claves para alcanzar el éxito"  
**31 Marzo 2016**

**Abril 2016** ASAMBLEA ORDINARIA DE DELEGADOS 2016  
**13 Abril 2016**

**Mayo 2016**

JORNADA Alternativas de Invierno 2016  
**17 Mayo 2016**

CURSO Suplementación en vacunos y lanares  
**24 Mayo 2016 - Jueves 26 Mayo 2016**

**Julio 2016**

ELECCIONES DE FILIALES 2016  
**05 Julio 2016**

Charla: "Cómo aprovechar el forraje de baja calidad"  
**19 Julio 2016**

**Agosto 2016**

JORNADA ANUAL DE CULTIVOS DE VERANO "Productividad y Mercados"  
**12 Agosto 2016**

**Septiembre 2016**

JORNADA ANUAL DE CULTIVOS DE VERANO DEL NORTE  
**27 Setiembre 2016**

**Octubre 2016**

Ciclo de días de campo 2016/17: "Agregando valor a la cría de campo natural. Complementariedad con las pasturas sembradas"  
**07 Octubre 2016**

3er FORO COOPERATIVO: Las cooperativas se preparan para ser protagonistas del futuro  
**11 Octubre 2016**

CHARLA: ACTUALIZACIÓN PARA PRODUCTORES GANADEROS  
**19 Octubre 2016**

ASAMBLEA EXTRAORDINARIA DE DELEGADOS  
**26 Octubre 2016**

JORNADAS DE CAPACITACIÓN EN NUTRICIÓN ANIMAL  
**31 Octubre 2016**

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

5ª Cumbre de Presidentes CAF  
**8 de Diciembre 2015**

Taller CEFIC - Seguimiento, apoyo y planificación  
**4 de Marzo 2016**

Seminario Campo Ciudad ¿mundos paralelos? La imagen del sector agropecuario

**28 de Julio 2016**

Congreso Trazabilidad

**5 y 6 de Agosto 2016**

Asamblea General Ordinaria de CAF

**23 de Agosto 2016**

Reunión Grupo Comunicadores

**17 de Agosto 2016**

Visita de la Asociación de Productores de Oleaginosos y Trigo de Bolivia - ANAPO

**Setiembre 2016**

Expo Rural del Prado 2016 - Stand INACOOOP / CAF

**Setiembre 2016**

Lanzamiento del futuro proyecto de Promoción Agropecuaria en Uruguay

**8 de Setiembre 2016**

Otras actividades en las cuales también se participó:

- Proyecto Plan Envases Plásticos - CAMPOLIMPIO y DINAMA (2016)
- Capacitación Comercial GRAMEEN – INEFOP (Abril 2016)
- Observatorio de Oleaginosos 2015-2016 - MTO (Ago 2016)
- Expoactiva 2016 - Inauguración cosecha de verano - MTO (Marzo 2016)
- Proyecto Red Nacional de Biotecnología Agrícola MTO (2016)
- Seminario Internacional sobre Sanidad Vegetal MTO - LATU (Oct 2016)
- Producción de Soja en el Uruguay y Uso de Agroquímicos MTO - UDELAR (2016)
- Taller sobre Valorización de residuos de la industrialización de granos: Producción de bioactivos, bioplaguicidas y nanoestructurados MTO - CYTED (Oct 2016)

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

- Creación del Fondo de Educación (CEFIC) por ley.
- Al cierre del balance 2015-16 el fondo disponía de U\$S 0,-

### **Actividades de la Comisión en el Ejercicio 2014-15**

- Proyecto: Desarrollo Competitivo Organizaciones agrarias/agroindustriales consolidadas del Uruguay.  
Equipo del Proyecto CAF-MGAP-CNFR-FIDA-IICA-INACOOOP-CUDECOOP

**Junio 2016**

16 - Taller Grupo Agrícola  
23 - Taller Grupo Ganadero  
30 - Taller Grupo Lechero

- Actividades de jóvenes de COPAGRAN.

CUDECOOP: Reuniones preparativas para la IV Cumbre Cooperativa de las Américas (Uruguay 2016). Presentación a cargo de Fernando Otheguy (Filial Soriano).

CAF: Reuniones mensuales con grupo de referentes.

II) **Transparencia en la gestión:**

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

# NEGOCIOS

---



## GRANOS

- **Trigo:**

La Cooperativa comercializó 82.401 toneladas de trigo, un 46% más que el ejercicio anterior. La actividad comercial para este grano permitió la venta de gran parte del stock de la zafra pasada que los productores tenían depositado en las plantas, así como también el trigo entregado en el presente ejercicio. La comercialización fue básicamente con destino a exportación, realizada tanto por Palmira mediante la carga de buques como por vía terrestre al mercado brasilero.

Sin duda que la experiencia que tiene la Cooperativa en este último canal comercial, así como también la confiabilidad generada a lo largos de los años, permitió comercializar por esta vía un 36% de las ventas del ejercicio, siendo COPAGRAN la primera exportadora bajo esta modalidad.

- **Cebada:**

En el presente ejercicio el volumen operado por la Cooperativa creció en un 46% en relación al anterior. Si bien el área bajo contrato distribuida por la Cooperativa disminuyó en un 16%, en términos de rendimiento a nivel de chacra se dio un incremento significativo en relación a la zafra pasada del orden del 80%. Siendo importante aclarar que el ejercicio pasado se caracterizó por un quebranto de cosecha.

- **Colza:**

En el presente ejercicio se da un incremento en el área de producción bajo contrato con ALUR S.A., pasándose de comercializar 237 tt en la campaña anterior a 1.975 tt.

La Cooperativa acompaña a los productores en este cultivo apostando, a su consolidación como una alternativa más dentro del menú de invierno.

- **Soja:**

El volumen de soja comercializado en el ejercicio en consideración fue de unas 88.838 tt. Esto representa una caída significativa en relación al ejercicio anterior.

Cabe destacar que los pronósticos indicaban que estaríamos en una zafra en donde la Cooperativa comercializaría 135.000 tt.

La fuerte seca de enero del 2016 y los excesos hídricos ocurridos al momento de la cosecha, trajo aparejado una merma de los rindes del entorno del 30%, que se traduce en una caída de lo recibido en relación al pronóstico del orden de las 47.000 tt.

A la disminución del volumen se le suma el grave problema de calidad de la zafra, destacándose que la Cooperativa pudo viabilizar toda la soja entregada por los productores y dar cumplimiento a todos los compromisos de ventas al exterior.

- **Maíz:**

El volumen total de maíz comercializado por COPAGRAN en el presente ejercicio fue de 12.344 tt, siendo prácticamente de igual magnitud que la anterior campaña.

- **Sorgo:**

La Cooperativa en su vocación de ser un proveedor confiable de las cadenas en las cuales está integrada, nuevamente en el presente ejercicio, es un actor importante tanto en la originación de materia prima como en la venta de servicios para ALUR en torno a la producción de etanol a base de sorgo.

Al igual que en la soja, la seca de enero de 2016 y los excesos hídricos ocurridos al momento de la cosecha, mermaron significativamente los rendimientos y por ende el volumen producido de sorgo, así como también su calidad.

De una proyección de comercialización de sorgo del entorno a las 30.000 toneladas de sorgo, relacionadas a ALUR y a la Fábrica de Balanceados, como consecuencia de las condiciones adversas mencionadas en el párrafo anterior, se termina operando un volumen del entorno a las 20.000 toneladas.

Este quebranto en la cosecha, que se traduce en la disminución de 10.000 tt, impacta directamente sobre el nivel de servicios brindado a este grano.

- **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 trabajó para comercializar por encima de las 300.000 tt, tal cual se había proyectado para el ejercicio en cuestión. Esta meta se hubiese alcanzado sobradamente de no ser por los efectos climáticos adversos de verano y otoño de 2016, que redujeron la comercialización de granos a unas 251.800 tt. Este valor representa una caída del 8.5% en relación al ejercicio anterior.

A diferencia del ejercicio pasado, a pesar de una baja en el volumen de grano comercializado, se pudo sostener en magnitud el servicio asociado a su manejo, básicamente por: un aumento relevante en el volumen de cebada por producción y

nuevos acuerdos con otras empresas por volúmenes adicionales; la necesidad de acondicionar y secar los granos de verano, dada las condiciones climáticas operadas en la cosecha de los granos de verano.



## DIVISIÓN NUTRICIÓN ANIMAL

En el ejercicio se comercializaron un total de 22.764 toneladas, lo cual representa una facturación de USD 6.029.370. En línea con la proyección realizada para el presente ejercicio, la cual estimaba una caída en la venta de alimentos balanceados fundamentalmente por una baja en la demanda de sector lechero como consecuencia de la crisis que sufre dicho sector.

En el presente ejercicio las principales tareas fueron orientadas a:

- **Estructura de promoción y ventas:** En el presente ejercicio se desvincula de la Cooperativa Gonzalo Fernández que se desempeñaba con promotor de Nutrición Animal. Se comienza la selección de un nuevo promotor el cual ingresa en enero del 2017, readecuando el cargo a la nueva realidad de COPAGRAN en términos de estructura.
- **Desarrollo de nuevos productos:** El grupo técnico de COPAGRAN, desarrolla un nuevo balanceado de autoconsumo con fibra, realizando en el presente ejercicio la etapa de validación de la tecnología a nivel de campo.
- **Certificación de calidad:** En el presente ejercicio se obtiene la Habilitación en Buenas Prácticas de Manufactura del MGAP, reconocimiento al trabajo en la apuesta de la calidad que la Cooperativa viene realizando desde hace varios años.



## SEMILLAS

- **Ingresos Operativos:**

En la memoria del ejercicio pasado, comentamos que 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 quebrando un largo período de crecimiento. En el ejercicio cerrado a Octubre 2016, la facturación no cambió sustancialmente con respecto al ejercicio anterior.

Ingresos Negocio Semillas

Ing. Operativos / Ejercicio	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
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	11.694.902
Servicios (Maq. Tratamientos)	568.748	690.667	701.226	786.577	994.470	661.601	1.013.125	1.519.216	1.368.204	1.654.939
<b>Total Ingresos</b>	<b>9.346.569</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>19.058.136</b>	<b>18.737.966</b>	<b>13.563.444</b>	<b>13.349.841</b>

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

- **Semilla de Trigo:**

Los dos últimos ejercicios marcaron los mínimos de venta de semilla de trigo desde que se conformó COPAGRAN; la baja considerable del área nacional sembrada es la principal explicación de este desempeño.

Cuadro resumen de la evolución de los kilos vendidos de semilla de trigo en las últimas 10 zafas:

<b>Cuadro resumen de la evolución de los kilos vendidos de semilla de trigo</b>				
<b>AÑO</b>	<b>TOTALES</b>	<b>Porc.</b>	<b>Hás ROU</b>	<b>PART</b>
	<b>Kgs</b>	<b>%</b>	<b>hás</b>	<b>%</b>
<b>2007</b>	<b>3.370.555</b>	<b>100%</b>	245	12,5%
<b>2008</b>	<b>4.361.272</b>	<b>129%</b>	476	8,3%
<b>2009</b>	<b>3.927.280</b>	<b>117%</b>	546	6,5%
<b>2010</b>	<b>2.009.750</b>	<b>60%</b>	402	4,5%
<b>2011</b>	<b>5.615.471</b>	<b>167%</b>	631	8,1%
<b>2012</b>	<b>2.657.620</b>	<b>79%</b>	469	5,2%
<b>2013</b>	<b>4.131.047</b>	<b>123%</b>	533	7,0%
<b>2014</b>	<b>2.733.950</b>	<b>81%</b>	404	6,2%
<b>2015</b>	<b>1.001.580</b>	<b>30%</b>	297	3,1%
<b>2016</b>	<b>956.900</b>	<b>28%</b>	222	3,9%

En el marco del Grupo Trigo venimos trabajando para definir estrategias que nos permitan aumentar la participación nacional en la venta de semilla de trigo. Está claro que el desafío va más allá de un tema varietal, pero de todas formas entendemos que la paleta de materiales con la que contamos tiene ventajas comparativas que tenemos que hacerlas valer.

- **Semilla de Soja:**

La venta de semilla en la zafra 2015-16 aumentó algo más del 3% con respecto a la zafra anterior. El dato del área del ejercicio pasado es el que figuraba en las memorias pasadas, hoy contamos con datos que nos permiten estimar mejor esta área, que sería del entorno del 1.2 millones de hectáreas, muy similar a la de ésta. La particularidad de esta última zafra es el bajo porcentaje de semilla vendida que se logró del área de semilleros debido a los problemas ya conocidos de calidad. A nivel del país por esta misma razón creció mucho el volumen de semilla importada.

Cuadro resumen:

Ventas de Semilla de Soja de las 10 últimas zafras											
<i>Detalle de las ventas a productores expresadas en Kgs de Semilla</i>											
Descripción (vtas primavera)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio
<b>Total</b>	<b>1.915.730</b>	<b>1.888.635</b>	<b>2.774.370</b>	<b>2.113.542</b>	<b>2.107.300</b>	<b>3.611.840</b>	<b>3.235.638</b>	<b>2.985.277</b>	<b>1.964.981</b>	<b>3.082.765</b>	<b>2.568.008</b>
Comparativo en Hás	21.286	20.985	30.826	23.484	23.414	40.132	38.066	35.121	24.562	38.535	
Hás Nacionales	515.000	635.717	918.241	1.084.293	1.109.031	1.367.216	1.508.737	1.457.251	1.153.439	1.200.000	
Participación	4,1%	3,3%	3,4%	2,2%	2,1%	2,9%	2,5%	2,4%	2,1%	3,2%	
Año / Prom	75%	74%	108%	82%	82%	141%	126%	116%	77%	120%	100%

En esta zafra se repitió la siembra de los tres materiales GENESIS del GRUPO SOJA, estamos multiplicando un nuevo material y esperamos integrar nuevos materiales para la próxima zafra. Esto es importante porque nos permite ampliar los ciclos ofrecidos ya que los primeros materiales son todos de grupos 5 medios.

- **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 y las ventas de mostrador a productores. El trabajo de estos últimos años venía reflejando un aumento bastante consistente de las ventas de mostrador, sin embargo, los registros de esta última zafra refleja la caída de la demanda debido a un ajuste de los costos y al aumento de la participación de la semilla de uso propio y también la semilla ilegal.

Vtas Semillas Forrajeras expresadas en Kgs

Últimos 10 ejercicios

Ventas Totales

Especies / Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
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	1.284.447
RAIGRAS	1.685.035	820.675	235.096	542.284	802.266	912.314	645.364	957.062	361.695	881.325
FESTUCA	58.590	65.717	55.920	156.314	239.252	458.170	232.340	335.187	249.526	125.364
LEGUMINOSAS	643.781	230.338	64.747	134.834	109.940	155.736	276.330	208.062	314.588	205.159
<b>Kgs 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>	<b>2.249.006</b>	<b>2.496.295</b>
<b>US\$ TOTALES</b>	<b>3.321.787</b>	<b>3.389.596</b>	<b>1.985.361</b>	<b>2.866.654</b>	<b>3.744.352</b>	<b>4.450.298</b>	<b>4.937.959</b>	<b>4.236.625</b>	<b>3.849.464</b>	<b>2.908.632</b>
Precio Prom.	0,79	1,21	1,32	1,42	1,36	1,48	2,07	1,76	1,71	1,17

Ventas Mostradores

Especies / Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
AVENA	244.047	243.060	425.790	259.204	388.590	657.660	557.893	375.695	663.107	420.285
RAIGRAS	247.488	151.290	137.045	157.279	154.585	199.864	210.192	153.875	179.380	106.112
FESTUCA	42.370	28.792	18.865	40.730	36.222	78.195	85.675	68.267	85.673	51.700
LEGUMINOSAS	79.034	73.473	61.047	69.340	66.911	77.843	68.516	80.872	80.668	63.965
<b>TOTALES</b>	<b>612.939</b>	<b>496.615</b>	<b>642.747</b>	<b>526.553</b>	<b>646.308</b>	<b>1.013.562</b>	<b>922.276</b>	<b>678.709</b>	<b>1.008.828</b>	<b>642.062</b>
<b>Mostr / Total</b>	<b>15%</b>	<b>18%</b>	<b>43%</b>	<b>26%</b>	<b>24%</b>	<b>34%</b>	<b>39%</b>	<b>28%</b>	<b>45%</b>	<b>26%</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. El incremento del área de este cultivo en esta zafra determinó un aumento de la participación de este negocio en COPAGRAN, esto repercutió en una mayor venta de semillas, así como también en el aumento de la maquinación.

- **Inversiones:**

En este ejercicio no hubo inversiones significativas; cabe destacar sin embargo la instalación de una nueva Tratadora en la planta de Young adquirida por la empresa CALISTER. Fruto de un acuerdo con esta empresa, con la que tenemos una larga trayectoria de trabajo, se estableció un acuerdo de comodato para el uso por parte de COPAGRAN.

La facturación del sector insumos marcó una nueva caída en este ejercicio, sin embargo, desde el punto de vista físico importa resaltar el aumento en el volumen de ventas que no se refleja en la facturación debido a una baja importante en los precios.

Aprovechando precios relativos de soja e insumos convenientes, se gestionó una oferta ("Packsoja") de agroquímicos y fertilizantes a pagar con producto futuro. Fue bien recibida por los productores.

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 10 ejercicios

Concepto	Ejercicio										Promedios
	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	
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	8.658.391	8.313.641	11.513.233
u\$s Año / u\$s Prom	77%	161%	62%	70%	118%	135%	129%	101%	75%	72%	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	20.221.459	19.210.524
Kgs Año / Kgs Prom	95%	88%	75%	88%	104%	126%	129%	108%	83%	105%	100%

Como se puede apreciar, en fertilizantes se creció en forma muy importante en el volumen de ventas, sin embargo, la baja del precio prácticamente compensó este aumento.

En agroquímicos la caída en la facturación fue más significativa; al igual que en el caso de los fertilizantes la explicación se debe a la caída de los precios. Se puede apreciar en el cuadro que presentamos a continuación que el volumen de ventas de glifosato incluso aumentó algo.

Vtas Agroquímicos últimos 10 ejercicios

Concepto	Ejercicio										Promedios
	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	
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	7.439.875	8.482.739
u\$s Año / u\$s Prom	56%	93%	69%	75%	84%	121%	152%	157%	106%	88%	100%
Participación Glifosato	38%	50%	38%	36%	30%	31%	36%	39%	36%	34%	37%
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	3.252.698	2.553.883	3.131.519
u\$s Año / u\$s Prom	58%	128%	71%	73%	69%	100%	150%	166%	104%	82%	100%
TOTAL lts Glifosato	539.680	507.220	495.390	709.060	711.630	1.073.559	927.229	944.987	730.217	750.150	738.912
Lts Año / Lts Prom	73%	69%	67%	96%	96%	145%	125%	128%	99%	102%	100%



## NEGOCIOS GANADEROS

En el ejercicio 2015-16 se intermediaron 5.383 bovinos y 3.605 ovinos con destino de reposición y se enviaron a faena 7.838 bovinos y 1.318 ovinos (sin considerar los remitidos dentro del operativo de Central Lanera Uruguaya). Esto representa una caída del 6,6% en bovinos y una suba del 26,8% en lanares.

A través de los operativos con Central Lanera Uruguaya, en el ejercicio se entregaron 236.414 kilos de lana y se embarcaron a frigorífico 12.859 ovinos, lo que implica un 33% menos de lana y un 21% menos de corderos que el ejercicio anterior. Se está negociando con CLU para potenciar este negocio y mejorar la atención al productor-lanero.

Esta operativa representó una facturación bruta de USD 10.421.426, generando una comisión bruta de USD 299.518, un 15,6% y 21,8% inferiores que el ejercicio anterior respectivamente. La baja se explica en parte por la caída en la cantidad de cabezas intermediadas, incluyendo los corderos dentro del operativo de Central Lanera Uruguaya, y los precios promedio obtenidos por el ganado fueron en promedio un 4% menores que el año anterior.

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. Además del predio que ya estaba funcionando dentro del programa, se comenzó el proceso de adhesión de una nueva empresa.

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) en base a la oferta de ganado de nuestros productores. Como en años anteriores, se logró colocar, con interesantes sobrepuestos, la totalidad del ganado ofrecido en esta modalidad, aunque a lo largo del año el mercado se mostró errático en cuanto al interés por este tipo de animales.

En el mes de agosto se desvinculó el operador ganadero de Young, por lo que se procedió a realizar un llamado abierto para encontrar un sustituto. El puesto fue cubierto mediante un acuerdo con la firma Tracking Ganadero de Young, ya que sus actividades resultaron complementarias con las que ofrecía COPAGRAN, lográndose en la actualidad un servicio más completo a los productores, que incluye el servicio de intermediación ganadera que ofrece tradicionalmente la Cooperativa, más los servicios de trazabilidad y clasificación de ganado de Tracking Ganadero.

En el mes de octubre se desvinculó el operador de Soriano, cubriendo su puesto temporalmente el operador de Colonia, hasta que se procese el llamado abierto para un sustituto.



## PRODUCTOS VETERINARIOS

Los objetivos propuestos para este ejercicio eran: racionalizar el surtido de marcas y abastecimiento de los mostradores; mejorar la gestión de stocks y estimular la gestión de ventas.

Para el primer punto se trabajó en mejorar la forma y frecuencia de realizar los pedidos centralizados y en preparar un surtido adecuado para cada mostrador.

En lo que hace a la gestión de stocks, se hizo hincapié en mantener un estricto control de los vencimientos, tanto de los productos que se tienen en stock como de los que se compran a los proveedores, así como una gestión centralizada de los volúmenes almacenados para una oportuna y racional distribución entre los distintos mostradores.

Para mejorar la gestión de ventas, en el mes de abril se realizó una actividad de capacitación para todo el equipo comercial, a cargo de Grameen Uruguay, co-financiado por INEFOP. Esta actividad permitió dotar de nuevas herramientas para desarrollar el área comercial, lo que sirve de complemento al trabajo en mejorar el surtido en cada uno de los mostradores, buscando que nuestros clientes reciban un mejor servicio en cada punto de venta. Por otra parte, se comenzó a trabajar en promociones comerciales estacionales con un doble objetivo, acompañar a los productores durante los ciclos productivos, y por otro lado mejorar las ventas de productos zafrales.

Las ventas durante el ejercicio 2015-16 fueron de USD 1.049.297, lo que representa una diferencia de ventas de un -7,6% con respecto al año anterior.



## AREA DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA

- **Avances en la reestructura**

En el período logramos poner foco simultáneamente: a) en la coordinación y planificación de operaciones y b) en el trabajo de Ingeniería de las plantas de silos, los centros de procesamiento de semilla y la fábrica de balanceados, comenzando a incursionar en el análisis de la performance de los procesos.

Tal cual se planificó, la Gerencia dedicó más tiempo a la coordinación y planificación de operaciones, mientras el nuevo recurso especializado en Ingeniería y Procesos fue concretando avances en las áreas definidas, a saber:

- Delineación del Plan maestro de reparación y mantenimiento. Actualmente se estudian alternativas para incorporar un software de gestión centralizada al respecto.
- Elaboración y actualización de un Plan de Inversiones. Sobre el mismo se van resolviendo priorizaciones de acuerdo a las posibilidades económicas y a las variaciones en la demanda de servicios propios y a terceros.
- Elaboración y reformulación de manuales de procedimiento para cada proceso.
- Elaboración también de un sistema de registros y validación de indicadores de desempeño:
  - por procesos
  - por centros de operación
  - y globales, como apoyo a los negocios principales

Desde el área, se continúa el trabajo de análisis de diversos componentes de los costos (ej. energía eléctrica), se responden consultas y se participa en el apoyo técnico en la resolución de problemas o la implementación de soluciones a restricciones operativas del corto plazo (reparaciones, sustituciones, pequeñas mejoras, y pruebas piloto).

Para el próximo ejercicio se implementarán pruebas piloto para la mitigación de emisiones al ambiente y se pondrán a prueba combustibles alternativos al Gas Licuado de Petróleo y a la tradicional leña, habida cuenta de las dificultades experimentadas en el abastecimiento del primero y de las dificultades de automatización con la segunda.

La concreción de lo anterior, permitió trabajar más en la integración vertical de todas las operaciones, donde se han dado avances significativos en la organización más eficiente y en el involucramiento de los distintos operadores con la lógica de empresa nacional, integral y funcional. Así, estaremos en condiciones en el próximo ejercicio de culminar la centralización, contando para ello con la invaluable colaboración de la Gerencia de Semillas e Insumos y de los mandos medios de los distintos centros de procesamiento, así como del personal encargado de producción en Young, donde funciona la fábrica de Alimentos Balanceados, también integrada al sistema.

- **La adecuación del plan de modernización**

Como se planificó, imprimimos un sesgo hacia la mejora de las condiciones de almacenamiento y conservación. Con esas herramientas se capta un mayor volumen de servicios a terceros y se realiza un uso más rentable de las instalaciones logrando, a la vez, la preservación de mayor cantidad de puestos de trabajo.

Se concretaron para ello importantes mejoras en la aireación y en sistemas preventivos para el control de plagas, realizándose además sendas actividades de capacitación en la acción sobre aspectos de acondicionamiento y prácticas de conservación de granos y semillas.

En el próximo ejercicio se realizará un llamado de precios para la renovación de los sistemas de termometría de toda la red.

Volvimos a participar en experiencias de contenerizado de granos para exportaciones y a operar en el transporte fluvial desde Paysandú a Nueva Palmira.

Sigue planteado el desafío de explorar posibilidades de operación propia en ambas modalidades, estudiándose adecuaciones en la infraestructura y el régimen de operación para adecuarlas a las exigencias de aquellos.

- **El camino sin pausa por el plan de modernización**

- Resultó exitosa la primera fase de modernización de la planta de Paysandú (plataforma hidráulica de descarga, pre limpieza neumática en el recibo, aumento de caudal, etc.).
- Se aumentó el volumen de servicios en la planta de Guichón aprovechando “in totum” el nuevo sistema de aireación reforzada (insuflando).
- Resultados similares se lograron en la planta de silos de Risso, donde las modificaciones en las instalaciones permitieron agilizar la operación de la planta, y lograr trabajar a pleno en las zafas de invierno y verano.
- Quedó operativo el montaje en Ombúes de las conexiones que permiten el uso simultáneo de las dos secadoras, aún con distintos granos.
- Se culminó la instalación completa de los nuevos sistemas de aireación (insuflando aire), en 380 V, lo que permite un mejor servicio de acopio y produce ahorros importantes en el consumo de energía eléctrica.
- Si bien hay una evaluación positiva de la incorporación del gas en el secado (Young y Ombúes), se sufrió el desabastecimiento producido por los conflictos del sector y por la inadecuada infraestructura logística del país para la distribución del mismo.
- En ese plano se incorpora, ya para la próxima zafa de verano, el mencionado plan piloto de uso de combustibles alternativos al gas (pellets de madera). Se prioriza la búsqueda de soluciones que sean automatizables.

- **Recursos Humanos - Salud y Seguridad Laboral**

Si bien hemos avanzado en los lineamientos definidos de reorganización, todavía tenemos camino para recorrer en el próximo ejercicio independizando las instalaciones y el personal operaciones de la gestión directa que se hacía otrora desde las propias filiales.

Aun así, no sin obstáculos, hemos progresado en la centralización del programa de Salud y Seguridad Laboral, identificándose falencias aún en la coordinación bipartita, como forma de mejorar los diagnósticos, las soluciones posibles y los pronósticos, además de concretar el declarado compromiso sindical de colaborar en la implementación de buenas prácticas y en el control del cumplimiento de la normativa.

- **Un capítulo aparte: la asistencia a la cooperativa de Nuevo Berlín**

Desde la propia zafra de verano, en otoño de 2016, fuimos invitados por la cooperativa CONUBER a buscar fórmulas para apoyar su necesaria reingeniería.

En efecto, con el agravante de que se había incendiado la secadora principal en plena zafra, y con la realidad de una planta con instalaciones obsoletas y por sobre todo, en un muy mal estado de conservación, cuidado y aseo, nos abocamos a estudiar soluciones en las que pudiéramos aportar, asegurándonos no poner en riesgo nuestros propios planes de modernización. Lo anterior resultaba un desafío importante, ya que desviaba la atención ligeramente de las definiciones principales de recombinación de activos y de concentración estratégica de las inversiones.

Con esas condicionantes, logramos organizar dos fases bien definidas para la puesta en funcionamiento en el corto plazo (próxima zafra de invierno) y para la adecuación creciente de las instalaciones, en el mediano plazo (zafra de verano en el otoño 2017). Los planes aprobados se han ejecutado con éxito y hemos avanzado para tener la planta operativa en noviembre 2016, al tiempo que están definidos, presupuestados y aprobados los planes para la adecuación en el mediano plazo.

# ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

---



## AREA ADMINISTRATIVA CONTABLE INFORMÁTICA

Profundizamos los trabajos para la continua mejora de nuestro control interno y sistemas de información de gestión.

- Se implementa la facturación electrónica en todo COPAGRAN, de manera planificada y por filial, mitigando errores y/o distorsiones en nuestros puestos de ventas, al cierre de este ejercicio COPAGRAN está con el 100% de facturación electrónica.
- Se incorpora la consulta vía Web de los comprobantes involucrados.
- Cambiamos de versión en nuestro software contable y de gestión obteniendo mejoras en la información.
- Se han elaborado informes a medida a solicitud de las distintas áreas de negocio y de la Directiva.
- Se realizaron cambios en la registración de determinados rubros profundizando la mejora en la información de gestión a través de costo por actividad.
- Una vez más COPAGRAN es seleccionada por consultoras de primer nivel para participar de encuestas sobre expectativas empresariales e indicadores económicos.
- Se continúa con el desarrollo de la comunicación institucional vía Web, desarrollando y manteniendo las distintas plataformas, Página Web, Facebook, Canal de Youtube.
- Se presentan en el ejercicio los siguientes informes a reunión de Directiva:
  - Información económica-financiera y cierre zafra Invierno 15-16.
  - Presentación sobre balance primario, presupuestación y perspectiva.
  - Información financiera cierre zafra Verano 15-16.
  - Estado de situación contable y fiscal de CONUBER.



## AREA ECONÓMICO FINANCIERA

Nuevamente un año con un crecimiento inflacionario por encima de la banda BCU, y un tipo de cambio de inicio del ejercicio 29,416, y cerrando el ejercicio a 28,336, durante el ejercicio el tipo de cambio tuvo un comportamiento con tendencia al alza al inicio alcanzando su máximo en marzo 32,579 y desde esa fecha con clara tendencia bajista, cerrando el año muy lejos de lo pronosticado por analistas y lo presupuestado por nosotros. Las tasas internacionales si bien continuaron bajas, particularmente la prime rate tuvo su primer movimiento al alza desde el 2008 de 0.25%.

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

- Decidimos retomar la herramienta forward para anclar el tipo de cambio.
- Se renuevan líneas de crédito, con las instituciones financieras, logrando en un escenario de restricción un mantenimiento de las mismas con el objetivo de acompañar a nuestros productores en un año complejo para el sector.
- Continúan contactos con instituciones financieras cuya misión y visión son compatibles con las de COPAGRAN, obteniendo algunos acuerdos mejorando nuestro perfil de deuda y proyectando otros.
- En el presente ejercicio se realizaron pagos al BROU-AFISA U\$D 546.041 manteniendo cuotas adelantadas de capital y habiendo cumplido totalmente y antes de plazo con el primer tramo de esta deuda impuesta. COPAGRAN lleva pagos desde la firma del convenio incluyendo la cuota de diciembre de 2016 U\$D 9.273.000.

## OTROS ASPECTOS

---

Se participó con gran expectativa del proyecto de “Fortalecimiento de las Cooperativas” (CAF – OPYPA) liderado por CAF. En esta misma línea CAF realiza el lanzamiento de su Unidad Comercial, que es un comienzo para aprovechar la escala cooperativa nacional. Seguimos de cerca este proyecto sabiendo que es un proceso compartido.

Desde CUDECOOP, en el marco de la Cumbre Cooperativa de las Américas, realizado a final del ejercicio, fuimos honrados a participar como proceso exitoso de trabajo inter-cooperativo. El Ing. Fernando Bide por la Directiva y Fernando Otheguy por los jóvenes, participaron como disertantes de la misma.

Se realizan contactos con CALIMA, CALAI y UNION RURAL DE FLORES, propiciando un acercamiento para encontrar sinergias de desarrollo.

Se recibe a CONUBER, generando un memorando de entendimiento en lo que podría ser un camino hacia la fusión de esa Cooperativa con COPAGRAN.

La Filial Río Negro, junto con los directores reciben la visita de Consejo Directivo de INACOOOP.

En el tema lana, se trabaja en conjunto con Central Lanera Uruguay para lograr potenciar el negocio de lanas y tener una mejor atención al productor lanero; se buscó racionalizar los recursos y se generará una gestión más directa de CLU sobre el sector, con todo el apoyo de los equipos de COPAGRAN. Esta nueva forma estaría comenzando en próximas zafras.

Es de destacar que en este ejercicio se profundiza el cambio de estructura de gestión, especializando cada vez más la atención al socio, y el área comercial, independizando de la filial, logística y administración con una lógica de empresa nacional, integral y funcional, sin perder el contacto personal de cada localidad. En un ejercicio comercialmente muy difícil, es un trabajo conjunto del equipo de gestión y funcionarios de COPAGRAN, se logró fortalecer el activo más importante de la Cooperativa, “la confiabilidad”, cumpliendo con todos los compromisos de exportación en cantidad y calidad, así como con productores, bancos y proveedores, logrando salir fortalecidos en esta zafra.

\*\*\*