

# MEMORIA ANUAL

## EJERCICIO 1/11/2016 – 31/10/2017

---



### 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 Reyes 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 jueves 6 de abril de 2017 se reúne la Asamblea Ordinaria de Delegados en el Salón de COPAGRAN Sucursal Palmitas, sito en Carlos Reyes 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 cargos titulares del Consejo Directivo y cinco suplentes, y un cargo titular de la Comisión Fiscal y tres suplentes.

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

### **Consejo Directivo**

#### **Titulares**

Mathías Mailhos  
Alfredo Magrini  
Juan Carlos Canessa  
Alberto Cibils  
Alejandro Solsona

#### **Suplentes**

Alberto Urrestarazú  
Ignacio Damonte  
Enrique Vila  
Gustavo Arocena  
Alfredo García

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

### **Comisión Fiscal**

#### **Titulares**

Julio Blanco  
Fernando Bide  
Alfredo García

#### **Suplentes**

Ulises Otheguy  
Pablo Benia  
José María Nin

El miércoles 19 de abril de 2017, 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. Alejandro Solsona  
Dr. Alberto Cibils  
Ing. Agr. Alfredo Magrini  
Téc. Agr. Juan Carlos Canessa

Presidente  
Vicepresidente  
Secretario  
Vocal  
Vocal

A continuación de dicha Asamblea, se citó a Asamblea Extraordinaria de Delegados, pero no habiendo quórum necesario, no se pudo llevar adelante la misma.

Durante el período se realizaron un total de 26 sesiones de Consejo Directivo.



## INFORMACIÓN

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

#### **a) Padrón Social:**

<b>i) Asociados/as al 31/10/2017:</b>	<b>980</b>
Personas Físicas:	257
Mujeres:	8%
Hombres:	<u>92%</u>
Entre 18 y 29 años:	2%
Entre 30 y 59 años:	65%
Mayores de 60 años:	<u>33%</u>
Personas Jurídicas:	723
<b>ii) Altas del Ejercicio:</b>	<b>6</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.**

6 solicitudes de afiliación aprobadas, ninguna rechazada.

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

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

Asamblea Ordinaria 6/4/2017	12 Delegados
Asamblea Extraordinaria 6/4/2017	0 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 37.878.-

**c) Participación económica:**

**i) Cantidad de trabajadores:**

<b>Total de Funcionarios al 31/10/2017:</b>	<b>290</b>
Mujeres:	46
Hombres:	244

**ii) Trabajadores accidentados:**

Montevideo:	0
Soriano:	3
Colonia:	4
Río Negro:	16
Paysandú:	5

**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 \$ 1.063 el jornal y la remuneración media mensual en \$ 41.249.-

**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 y Alejandro 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.

MESA TECNOLÓGICA DE OLEAGINOSOS: El Ing. Agr. José María Nin nos representó en la Mesa Directiva como titular hasta abril 2017.

URUPOV: El Téc. Agr. Alejandro Solsona ejerce la representación durante este ejercicio.

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

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

**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\$D 2.734.

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

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

**Noviembre 2016**

Jornadas de Capacitación en Nutrición Animal  
**1º de Noviembre de 2016**

Jornada: Resultados del Programa del Monitoreo de Empresas Ganaderas,  
Carpetas Verdes  
**22 de Noviembre de 2016**

**Marzo 2017**

Ciclo de Charlas PASTURAS 2017 - LITORAL NORTE  
**9 de Marzo de 2017**

Ciclo de Charlas PASTURAS 2017 - LITORAL SUR  
**10 de Marzo de 2017**

Jornada de Soja...Invierno?  
**29 de Marzo de 2017**

Asambleas de Filial Paysandú y Río Negro  
**30 de Marzo de 2017**

Lanzamiento GRUPO SOJA  
**30 de Marzo de 2017**

**Abril 2017**

Pasturas, productividad o aprovechamiento, dónde poner el foco?  
**3 de Abril de 2017**

Asambleas de Filial Colonia y Soriano  
**4 de Abril de 2017**

Asamblea Ordinaria de Delegados  
**6 de Abril de 2017**

Asamblea Extraordinaria de Delegados  
**6 de Abril de 2017**

Jornada de Cultivos de Invierno 2017  
**27 de Abril de 2017**

**Junio 2017**

Jornada Declaración Jurada Electrónica  
**9 de Junio de 2017**

Excursión AGROACTIVA (Argentina)  
**Junio 2017**

**Julio 2017**

Jornada Anual de actualización ganadera  
**27 de Julio de 2017**

**Septiembre 2017**

Charla sobre Tratamiento Profesional de Semillas  
**12 de Setiembre de 2017**

Jornada Anual de Cultivos de Verano del Norte  
**27 de Setiembre de 2017**

**Octubre 2017**

Charla: Novedades y situación actual del mercado de carnes  
**13 de Octubre de 2017**

Carpetas Verdes: Resultados de Empresas Ganaderas  
**24 de Octubre de 2017**

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

Campaña #yoAMOmITRABAJOenelCAMPO  
**Octubre 2016**

Reunión con Productores de Nuevo Berlín (CONUBER)  
**Noviembre de 2016**

IV Cumbre Cooperativa de las Américas  
**Noviembre 2016**

Encuentro Iniciativas 2017  
**Diciembre 2016**

Cumbre de Presidentes de CAF  
**Diciembre 2016**



Protocolo de Soja con China

**Abril 2017**

Video Día del Trabajador

**Mayo 2017**

Taller “El Desarrollo competitivo de las organizaciones colectivas agrarias uruguayas”

**Mayo 2017**

Asamblea General de CAF

**Julio 2017**

Encuentro “Una idea para emprender”

**Julio 2017**

Consejo Extraordinario de CAF

**Octubre 2017**

Presentación “Embajadores de la Comunicación de CAF”

**Octubre 2017**

Otras actividades en las cuales también se participó:

IV Cumbre Cooperativa de las Américas

**Noviembre de 2016**

Operativo Ovinos 2017 (CLU)

**Enero 2017**

Lanzamiento Grupo Soja (INIA – Consorcio Nacional de Semilleristas de Soja)

**Marzo 2017**

Jornada Cultivos de Invierno 2017 (INIA)

**Junio 2017**

Jornada sobre Declaración Jurada Electrónica (IPA-MGAP)

**Junio 2017**

AGROACTIVA 2017

**Junio 2017**

Simposio Nacional de Agricultura (Facultad de Agronomía)

**Setiembre 2017**

6º Encuentro Nacional de la MTO  
**Agosto 2017**

19ª Jornada de UPIC  
**Agosto 2017**

Grupo Soja: Lanzamiento campaña 2017 – 2018  
**Setiembre 2017**

Charla Novedades y Situación Actual del Mercado de Carnes (IPA)  
**Octubre 2017**

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

- Creación del Fondo de Educación (CEFIC) por ley.
- Al cierre del balance 2016-17 el fondo disponía de U\$S 0,-
  
- Acuerdo para la capacitación gerencial con la empresa GRAMEEN (INEFOOP).
- Jornada Grupo COPAGRAN 2025 (Palmar), Setiembre 2017.

**Actividades del Grupo de Jóvenes COPAGRAN**

- Pasantía en COSTA RICA (CAF - CUDECOOP – INACOOOP), Junio 2017.
- CAF y CUDECOOP: Reuniones 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 46.060 toneladas de trigo. La comercialización fue básicamente con destino al mercado interno, siendo un factor de diferenciación valorando la capacidad de segregación y la trazabilidad de la mercadería.

- **Cebada:**

En el presente ejercicio el volumen operado por la Cooperativa creció en un 73% en relación al anterior. Esto se da como resultado de un incremento del área bajo contrato, distribuida por la Cooperativa y una muy buena productividad de los cultivos.

- **Colza:**

Se continúa consolidando en el presente ejercicio el incremento en el área de producción bajo contrato con ALUR S.A., pasándose de comercializar 1.975 tt en la campaña anterior a 2.997 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 149.925 tt. Esto representa no solo un incremento significativo en términos absolutos en relación al ejercicio anterior, en respuesta a una muy buena productividad de los cultivos, sino que también una recuperación significativa en la participación del mercado.

En forma conjunta con el área de operaciones y logística, se trabajó para minimizar el impacto del protocolo de exportación a China, que entró en rigor en la presente zafra.

- **Maíz:**

El volumen total de maíz comercializado por COPAGRAN en el presente ejercicio fue de 11.767 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.

En el presente ejercicio, si bien el área de siembra en el plan comercial de ALUR disminuye un 40% como resultado de un incremento de la productividad, se recibe un volumen un 10% superior. Es importante destacar que en el ejercicio anterior 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.

La disminución del volumen total comercializado considerando el plan de ALUR y el sorgo alto taninos, disminuye en relación al ejercicio anterior en el orden 13%. Dicha disminución se explica por una retención de los productores y no por una menor captación por parte de la Cooperativa.

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

La principal motivación de la Cooperativa fue la de incrementar la participación en el mercado, 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 logró comercializar un volumen total de 311.817 tt de granos en un año de buena productividad, lo cual se traduce un incremento del 10.7 % de su participación en el mercado de granos a nivel nacional.



## DIVISIÓN NUTRICIÓN ANIMAL

En el ejercicio se comercializaron un total de 25.585 tt, lo cual representa una facturación de U\$D 6.670.000. Dicha venta está en línea con la proyección realizada, la cual estimaba un crecimiento de un 10% en la venta de alimentos balanceados.

En el presente ejercicio las principales tareas fueron orientadas a:

- **Estructura de promoción y ventas:** En el presente ejercicio se contrata a Facundo Brandon para desempeñar funciones como promotor de Nutrición Animal, ingresando el mismo en el mes de febrero de 2017, adecuando su puesto a la actual estructura.
- **Desarrollo de nuevos productos:** El grupo técnico de COPAGRAM, valida un balanceado de autoconsumo con fibra y en el presente ejercicio pasa a la etapa de comercialización del mismo con una muy buena respuesta por parte de los productores. También en el presente ejercicio se formula un balanceado con 16% destinado a ganado de carne.
- **Desarrollo de programa informáticos:** Se adecuaron los sistemas informáticos de manera de poder dar de alta los productos producidos con el lote de producción correspondiente, así como también de poder dar de baja al vender los mismos del stock. Esto nos permite mejorar aún más la trazabilidad del balanceado producido.



## SEMILLAS

- **Ingresos Operativos:**

El ejercicio 2016/17 determinó una caída importante en la facturación de semillas; vuelve a caer la venta de semillas de los cultivos de invierno, sin embargo, la caída más significativa se dio en la facturación de la semilla de soja (-40%) explicada por un aumento muy importante del Uso Propio y una baja también significativa del precio. La facturación de semillas forrajeras, a diferencia de la de cultivos creció, pero esto no revierte el mal desempeño en las semillas de cultivos.

La facturación de los servicios de planta relacionados al negocio de semillas volvió a crecer, la explicación es el aumento en el procesamiento a terceras empresas de semillas forrajeras.

### 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	2016/17
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	9.705.510
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	1.777.939
<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>	<b>11.483.449</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 últimos ejercicios marcaron los mínimos de venta de semilla de trigo desde que nace 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 11 zafas:

AÑO	TOTALES	Porc.	Hás ROU	PART
	Kgs	%	hás	%
2007	3.370.555	100%	245	12,5%
2008	4.361.272	129%	476	8,3%
2009	3.927.280	117%	546	6,5%
2010	2.009.750	60%	402	4,5%
2011	5.615.471	167%	631	8,1%
2012	2.657.620	79%	469	5,2%
2013	4.131.047	123%	533	7,0%
2014	2.733.950	81%	404	6,2%
2015	1.001.580	30%	297	3,1%
2016	956.900	28%	222	3,9%
2017	607.210	18%	190	2,9%

La estrategia para revertir esto sigue siendo desarrollar 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:**

Como ya comentamos la venta de semilla de soja en esta última zafra cae en forma importante; si bien el área no cambia significativamente, el importante aumento del uso propio determinó la baja en la demanda.

## Cuadro resumen:

Ventas de Semilla de Soja de las 11 últimas zafras												
Detalle de las ventas a productores expresadas en Kgs de Semilla												
Descripción (vtas primavera)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	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>1.929.611</b>	<b>2.509.972</b>
Comparativo en Hás	21.286	20.985	30.826	23.484	23.414	40.132	38.066	35.121	24.562	38.535	24.120	
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	1.160.000	
Participación	4.1%	3.3%	3.4%	2.2%	2.1%	2.9%	2.5%	2.4%	2.1%	3.2%	2.1%	
Año / Prom	76%	75%	111%	84%	84%	144%	129%	119%	78%	123%	77%	100%

En esta zafra se repitió la siembra de los tres materiales GENESIS del GRUPO SOJA que ya estaban a nivel comercial y agregamos el nuevo material GENESIS 6201 que multiplicamos la zafra pasada. Este año vamos a incorporar nuevos materiales en la multiplicación para seguir ampliando las opciones en grupos de madurez. En paralelo seguimos multiplicando semilla, en acuerdo con LDC, WPAS y AGRITEC; esto, además de agrandar el negocio por el lado de los servicios nos da posibilidades de elegir los mejores materiales para ofrecer a nuestros productores.

- **Semillas Forrajeras:**

El foco en los cultivos nos ha obligado a desarrollar estrategias particulares para atender este mercado, producimos un porcentaje significativo de la semilla forrajera que se produce en el país y procesamos un volumen aún mayor, pero esto no se refleja en las ventas en nuestros mostradores. En este marco nos propusimos en este ejercicio planificar tempranamente las acciones para aumentar la participación en este mercado. El mercado de forrajeras se achicó en forma importante en el 2017, particularmente de Avena y Raigrás (-20% en kgs) que son las principales especies comercializadas. En estas especies logramos sin embargo aumentar mínimamente las ventas aumentando nuestra participación de mercado; en el caso de Festuca el aumento con respecto a la zafra pasada fue del 26%.

Las ventas a distribuidores están determinadas por la producción, no representan un esfuerzo de ventas ya que son semilleros contratados con el destino predefinido.

Los cuadros a continuación muestran la evolución de las ventas de los cuatro principales grupos de especies de semilla forrajera; las ventas totales y las ventas de mostrador a productores.



Vtas Semillas Forrajeras expresadas en Kgs  
Últimos 11 ejercicios

Ventas Totales

Especies / Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs	Kgs
AVENA	1.807.607	1.695.405	1.153.455	1.185.289	1.597.660	1.481.140	1.227.518	911.735	1.323.197	1.284.447	1.051.895
RAIGRAS	1.685.035	820.675	235.096	542.284	802.266	912.314	645.364	957.062	361.695	881.325	820.476
FESTUCA	58.590	65.717	55.920	156.314	239.252	458.170	232.340	335.187	249.526	125.364	148.840
LEGUMINOSAS	643.781	230.338	64.747	134.834	109.940	155.736	276.330	208.062	314.588	205.169	232.931
<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>2.496.305</b>	<b>2.254.142</b>
<b>U\$S 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>	<b>2.422.295</b>
Precio Prom.	0,79	1,21	1,32	1,42	1,36	1,48	2,07	1,76	1,71	1,17	1,07

Ventas Mostradores

Especies / Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
	Kgs	Kgs	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	420.285	419.695	100%
RAIGRAS	247.488	151.290	137.045	157.279	154.585	199.864	210.192	153.875	179.380	106.112	109.085	103%
FESTUCA	42.370	28.792	18.865	40.730	36.222	78.195	85.675	68.267	85.673	51.700	65.385	126%
LEGUMINOSAS	79.034	73.473	61.047	69.340	66.911	77.843	68.516	80.872	80.668	63.965	66.106	103%
<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>660.271</b>	103%
<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>	<b>29%</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 volumen de semilla recibido y procesado en esta zafra se mantuvo en niveles similares a los de la zafra anterior.

- **Inversiones:**

No se han realizado inversiones en las plantas de semilla en este ejercicio.



La facturación del sector insumos creció en este ejercicio más del 12% con respecto al ejercicio 2016. Creció la venta de Fertilizantes, Agroquímicos y Combustible.

Nuevamente el “Pack Soja” fue una estrategia de venta importante y 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.

Concepto	Ejercicio											Promedios
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
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	8.138.732	8.182.723	11.194.559
u\$s Año / u\$s Prom	79%	166%	63%	72%	121%	139%	133%	104%	77%	73%	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	19.856.348	20.054.709	19.254.076
Kgs Año / Kgs Prom	94%	87%	75%	88%	104%	125%	128%	108%	83%	103%	104%	100%

En agroquímicos hay un incremento de más del 15%; es de destacar el aumento de la venta de Glifosato que en volumen alcanza niveles similares al mejor año de la serie analizada.

Concepto	Ejercicio											Promedios
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
TOTAL U\$s	5.000.900	6.813.560	4.988.936	5.803.583	6.443.778	8.956.132	11.871.067	13.025.622	8.757.652	7.302.091	8.457.824	7.947.377
u\$s Año / u\$s Prom	63%	86%	63%	73%	81%	113%	149%	164%	110%	92%	106%	100%
Participación Glifosato	37%	59%	45%	39%	34%	35%	40%	40%	37%	35%	41%	40%
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	3.427.416	3.158.418
u\$s Año / u\$s Prom	58%	127%	71%	72%	68%	99%	149%	164%	103%	81%	109%	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	1.023.909	764.821
Lts Año / Lts Prom	71%	66%	65%	93%	93%	140%	121%	124%	95%	98%	134%	100%

No hay un efecto precio en el crecimiento de este ejercicio, importa anotar que a pesar que en estas últimas zafas no hay un incremento significativo en las áreas de cultivos, de todas formas, logramos mantener niveles interesantes de actividad en estos insumos.



## NEGOCIOS GANADEROS

Durante el ejercicio 2016-17 se intermediaron 6.936 bovinos y 3.290 ovinos con destino de reposición, y se enviaron a faena 6.477 bovinos y 1.792 ovinos (sin considerar los remitidos dentro del operativo de Central Lanera Uruguay). Esto representa un aumento del 1,45% en bovinos y del 3,23% en lanas.

A través de los operativos con Central Lanera, en el ejercicio se entregaron 210.801 kilos de lana y se embarcaron a frigorífico 15.091 ovinos, lo que implica un 11% menos de lana y un 17% más de corderos que el ejercicio anterior.

Esta operativa representó una facturación bruta de U\$D 9.367.848, generando una comisión total de U\$D 322.000, un 10,1% inferior y 3,4% superior que el ejercicio anterior respectivamente. La baja de la facturación bruta se explica por la caída del precio promedio obtenido por el ganado, que fue un 13,8% menor que el año anterior. La suba de la comisión se debe a un aumento de la proporción de ganado de reposición sobre el enviado a faena, que tiene una tarifa de comisiones mayor.

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. Hay dos empresas socias funcionando bajo este programa.

En el mes de mayo se incorporó al equipo de trabajo un nuevo operador de Negocios Ganaderos en la Filial de Soriano. El nuevo operador tiene una larga trayectoria en el sector, lo que ha permitido una rápida integración al equipo.

Se realiza la primera promoción cruzada con veterinaria, “Sanidad de terneros”, donde los terneros comprados a través de la cooperativa en determinado período incluían el paquete sanitario básico sin cargo.



## PRODUCTOS VETERINARIOS

En lo que hace a los productos veterinarios, durante este ejercicio se plantearon varias ofertas comerciales puntuales, acordadas con los proveedores. Entre ellas se destacan acciones cruzadas con otras áreas de negocio de la Cooperativa como “No a la garrapata”, donde la compra de los productos participantes generaba una bonificación en alimentos balanceados, o la promo de “Sanidad de Terneros”, donde los terneros comprados a través de la Cooperativa incluían el paquete sanitario básico sin cargo.

Las ventas durante el ejercicio 2016-17 fueron de U\$D 1.164.864, lo que representa un aumento de ventas de un 11.2% con respecto al año anterior.



## AREA DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA

- **La marcha de la reestructura**

Una vez consolidada la primera etapa de centralización en: a) coordinación y planificación de operaciones y, b) el trabajo más propiamente de Ingeniería de las plantas de silos, los centros de procesamiento de semilla y de la fábrica de balanceados, estamos avanzando en la planificación junto a las gerencias de Semillas, de Granos y Alimentos Balanceados en la elaboración y revisión periódica de los planes de organización y uso del sistema en su conjunto.

Dichos planes son revisados permanentemente, buscando aumentar el nivel de actividad, al tiempo de adecuar la estructura de costos al mismo.

En ejecución del plan maestro de reparación y mantenimiento de la Cooperativa se seleccionó y compró un software para gestionarlo y nos encontramos en la primera etapa de implementación del mismo (definiciones, capacitación, responsabilidades, etc.).

Respecto a la propuesta de un sistema de registros y validación de indicadores de desempeño, hemos culminado el diseño de los informes y procederemos a la designación de un recurso específico para el ingreso de información y procesamiento.

Del análisis de componentes de los costos se realizaron con éxito pruebas de combustibles alternativos al Gas Licuado de Petróleo y a la tradicional leña.

Se realizó la primera instalación en la planta de Young, en convivencia con la instalación de gas y se probará el desempeño en las próximas zafas de invierno y verano. Dicha inversión se realizó a riesgo del proveedor, cuyo compromiso y convicción alimentan la expectativa de poder expandir la experiencia rápidamente al resto del sistema.

También se realizaron pruebas con un equipo prototipo para la mitigación de emisiones de polvo al ambiente, en la carga y descarga. Durante los próximos meses se repetirán las pruebas con equipos de mayor dimensión, a la luz de que resultaron promisorios los resultados con el prototipo.

Por otro lado, se ejecutaron las modificaciones en los regímenes de suministro de energía eléctrica, luego de sendos estudios de alternativas de reducción del costo de la misma. Así, se cambiaron suministros de 220 V en baja tensión a suministros de 380 V en media tensión.

Actualmente se está culminando un proyecto de unificación de suministro en el complejo de Young, persiguiendo la racionalización, la seguridad y la disminución de los costos.

- **La adecuación del plan de modernización**

Nuestra definición en el ejercicio anterior le dio al plan un sesgo hacia la mejora de las condiciones de almacenamiento y conservación, por las posibilidades de captación de un mayor volumen de servicios a terceros y aprovechamiento integral de las instalaciones, velando también por la preservación de mayor cantidad de puestos de trabajo.

En ese marco lograron concretarse 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.

Se realizó el llamado de precios y la adjudicación de los trabajos para la renovación de los sistemas de termometría de toda la red y se compraron los materiales para completar esta prestación en las plantas del norte. Los trabajos comenzarán luego de la licencia de la construcción.

Adicionalmente gestionamos la exploración en sociedad de la práctica de refrigeración de granos a gran escala, comenzando con una prueba piloto que realizaremos con AmBev, luego de la cosecha de cebada.

En el área de procesamiento de semillas se culminaron las obras e instalaciones proyectadas para la mejora de la funcionalidad en las cuatro plantas, se realizaron las reparaciones y modificaciones del equipamiento y se incorporaron novedades tanto para el área de curado e inoculado, como para la reducción de la polución.

Luego de la próxima zafra de verano, está previsto revisar los pre proyectos de inversión en energías alternativas (fotovoltaica, eólica) y profundizar en propuestas de automatización y robotización de los sistemas de empaque y estiba, tanto para el área de procesamiento de semillas como para la de fabricación de alimentos balanceados.

- **El camino sin pausa en la preservación del sistema y en la implementación del plan de modernización**

- Luego de la fase de aumento de caudal de recibo y acondicionamiento en Paysandú, se incorporaron mejoras en el transporte interno de la planta, adecuándola al aumento de la capacidad de elevación operada.
- Se aumentó el caudal de recibo en la planta de Guichón y se incorporará la termometría en el próximo ejercicio.
- En Risso se ejecutó la transformación de suministro en 380V, habilitando modificaciones en las instalaciones para agilizar la operación y alcanzar el potencial de trabajar a pleno en acopio y procesamiento de semillas.
- Se culminó la instalación del sistema de aireación por insuflado en la “ampliación” completándose la primera fase del plan de adecuación-modernización en Ombúes.
- En Víboras se realizó la instalación para las pruebas de refrigerado de granos.
- En función de decisiones corporativas del complejo de la cebada, según las cuales se definiría el secado de la misma, en primera instancia, exclusivamente a gas y, en el mediano plazo, mediante sistemas de intercambio de calor que eviten el pasaje

de gases por la masa de grano, hemos comenzado un plan de exploración de alternativas para adecuar nuestros sistemas de secado a ese nuevo desafío. Trabajamos para implementar soluciones ya para la próxima cosecha de invierno. En este marco, el plan piloto de uso de combustibles alternativos al gas (pellets de madera), resultará en una plataforma de prueba para las distintas soluciones que habremos de explorar.

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

Durante el ejercicio, además del mantenimiento de la mejora continua en capacitación y equipamiento, se logró consolidar la centralización, independizando las instalaciones y el personal operaciones. Se continúan realizando progresos en la centralización del programa de Salud y Seguridad Laboral, debiendo intensificar las acciones coordinadas a nivel bipartito, para continuar consolidando la participación de los trabajadores en la implementación de buenas prácticas y en el control del cumplimiento de la normativa.

Se realizan periódicamente actividades de capacitación con personal eventual y con el personal afectado a la planta de Nuevo Berlín.

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

Frente a la realidad comprometida de la planta de Nuevo Berlín (instalaciones obsoletas y en un muy mal estado de conservación, cuidado y aseo), logramos implementar primero el plan a corto plazo para la operación en Invierno 2016-17 y luego los avances a mediano plazo.

En efecto, se culminó con éxito la primera fase de puesta en funcionamiento y se realizaron adecuaciones en las instalaciones que permitieron afrontar las zafras de verano e invierno realizando un recibo complementario en Nuevo Berlín y generando soluciones a la producción de la zona, al tiempo de habilitar servicios a terceros que produjeran mayores retornos a la inversión.

# ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

---



## AREA ADMINISTRATIVA CONTABLE INFORMÁTICA

Continuamos fortaleciendo los cambios a nivel de estructura administrativa, generando mayor coordinación entre las jefaturas, estableciendo reuniones periódicas de nivelación, intercambio y propuesta de mejoras en nuestros procesos, con el objetivo claro de lograr mayor eficiencia.

- Se presentan en el ejercicio los siguientes informes a reunión de Directiva:
  - Información económica-financiera y cierre zafra Invierno 2016-17.
  - Presentación sobre balance primario, presupuestación y perspectiva.
  - Actualización situación CONUBER.

### A nivel de los sistemas informáticos

Comenzamos a realizar las pruebas para poder manejar en nuestro sistema de gestión Lotes y Vencimientos en los productos que así lo requieren.

Se trabajó en la ampliación de la información que se recaba en las Unidades Productivas, así como en la gestión de la misma.

Se genera un informe mediante carga masiva por exigencia del MGAP-SNIG, de ventas quincenales de determinados productos.

Se profundiza el desarrollo de la comunicación institucional vía web, continuando con el mantenimiento de las distintas plataformas (web, Facebook, canal de Youtube).



## AREA ECONOMICO FINANCIERA

En el ejercicio considerado hubo crecimiento inflacionario del 6.044%, un tipo de cambio promedio de 1USD= 28,58\$, por debajo del promedio del año anterior que fue 1USD = 30,26\$ y con un comportamiento a lo largo del año con tendencia a la baja, cerrando el año nuevamente lejos de lo pronosticado por analistas y lo presupuestado por nosotros, lo que afecta la competitividad de cualquier empresa exportadora y tomadora de precios. Las tasas internacionales si bien continúan bajas, en términos históricos, comienzan a incrementarse.

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

- Decidimos retomar la herramienta forward para anclar el tipo de cambio con ventas durante el ejercicio de U\$D 1.350.000, obteniendo resultados positivos.
- Se renovaron las líneas con todos los bancos con los cuales trabajamos, básicamente en similares condiciones, perdiendo algunas líneas con instituciones financieras, que fueron adquiridas o que ya no operan más en plaza.
- Se continuó invirtiendo trabajo y dinero en nuestro proyecto de fusión con CONUBER.
- En el presente ejercicio se realizaron pagos al BROU-AFISA U\$D 1.314.560 cerrando el ejercicio con un acumulado de pagos de U\$D 10.281.512, sin considerar bonificaciones por pagos anticipados o fuera de cronograma.



## OTROS ASPECTOS

---

En el ámbito de CAF se profundizó en el tema de las categorías laborales junto con el resto de las Cooperativas. Además, recibimos la visita del Ministro Ernesto Murro del MTSS, compartiendo una Jornada de Trabajo junto a la Directiva de CAF en la Filial Río Negro, Young.

También se participó en CAF junto a las otras Cooperativas Cerealeras, en como minimizar los costos del protocolo de exportación de soja a China.

Se trabajó en el mes del Cooperativismo (Julio 2017) desde los Consejos de Filial, para presentar la Cooperativa tanto en las autoridades locales (municipales) como a los diputados departamentales, sensibilizando ante el nuevo marco de pérdida de competitividad que visualizábamos y las dificultades para el sector. En este marco, se realizó una entrevista con el Ministro de Economía en el Consejo de Ministros realizado en Nuevo Berlín, compartiendo aspectos de la situación.

Se participa de los festejos de los 50 años de nuestra CENTRAL LANERA URUGUAYA y se intenta profundizar sobre aspectos del negocio ganadero.

En el tema Agronegocios, trabajamos en contacto con otras cooperativas y también las posibilidades de intercooperación locales. Se apoyó la situación de dificultad de CONUBER; se comenzó a tener presencia en su zona de influencia y continuamos trabajando en un camino que nos llevaría a la fusión.

Se mantuvieron contactos con Cooperativas Brasileñas (Chapeco - Agraria), profundizando en temas de negocios de granos y semillas.

\*\*\*