



PAPEL NOTARIAL DE ACTUACIÓN

Eq N° 822383



ALBERTO RODRIGUEZ PEPE  
ESCRIBANO

MEMORIA  
ESC. ALBERTO RODRIGUEZ PEPE - 06940/6

Que presenta el Directorio de Frigorífico Modelo S.A. a la consideración de los señores Accionistas, con motivo de la Asamblea General Ordinaria a celebrarse el día 16 de octubre de 2012.

Señores Accionistas:

Cumpliendo las disposiciones estatutarias, presentamos a ustedes la Memoria y Balance General (Estado de Situación Patrimonial, Estado de Resultados), correspondientes al 83° Ejercicio Social comprendido entre el 1° de Julio de 2011 y el 30 de junio de 2012.

#### CONSIDERACIONES GENERALES

Actualmente nuestra economía se encuentra bajo una gran incertidumbre a nivel internacional, producto no sólo de la crisis en la zona euro y de la economía estadounidense, sino que a nivel de la región se observa un recrudescimiento de las políticas proteccionistas aplicadas por los países vecinos:

Para este año 2012 se estima el país continúe en la senda de crecimiento del PBI, pero en niveles inferiores a los años anteriores, condicionado ello por lo que suceda en los países de la región y cómo sus políticas proteccionistas puedan impactar en nuestro mercado; así como la evolución de los niveles de competitividad frente al resto de los países medido por el tipo de cambio real, y cómo evolucionen los factores de costo interno como ser: salarios, materias primas, energía, etc. y a su vez cómo se comportan los ingresos.

Nuestro país continúa siendo un destino atractivo para las inversiones extranjeras, reforzado por la recuperación luego de diez años del grado inversor de las agencias Standard & Poor's y Moody's.

De todas formas para dar una base sólida a esta posibilidad es necesario levantar las restricciones que conforman la dificultad de captación de mano de obra calificada, así como el elevado costo laboral.

Aquellos rubros de actividad directamente relacionados al mercado interno, en particular nuestros jugos reconstituídos, mantienen la tendencia de crecimiento directamente relacionada con el aumento del consumo.

Entre inicio y fin del ejercicio se constata un aumento del 19.04% en la cotización del dólar. Los salarios aumentaron en el periodo un 13% los de industria y comercio, y un 12% los rurales, la energía eléctrica se incrementó un 5.76%, la inflación minorista un 8% y la inflación mayorista un 7.42%. El precio del novillo gordo en dólares bajó un 9% (baja que se concentró en el primer semestre del ejercicio).

A pesar del comportamiento dispar de los distintos sectores a lo largo del ejercicio, los ingresos operativos aumentaron un 8.96%. El resultado alcanzado está muy por encima del logrado en los últimos ejercicios, superando los \$136.000.000 después de impuestos, que a tipo de cambio de cierre de ejercicio equivalen aproximadamente a U\$S6.200.000 y representa un 29.67% de los ingresos operativos netos.

Este resultado incluye dos conceptos que son extraordinarios, por un lado, se incluye la utilidad de la venta de parte de los terrenos de Ruta 1 para realizar en sociedad con Katoen Natie el desarrollo de un Polo Logístico y por otra parte pero en sentido contrario el efecto del cambio que la normativa introdujo en el cálculo del impuesto a la renta en la venta de inmuebles agropecuarios (Art. 14 - Ley 18.876), lo que trajo aparejado una pérdida por impuesto diferido. El efecto aproximado fue de una utilidad de \$70.000.000 y una pérdida de \$43.000.000, respectivamente.





Dentro del objetivo general de la gestión, cabe destacar la aprobación de: a) Auditoria de Seguimiento de Certificación ISO 9001:2000 de los sectores packing, jugos concentrados, jugos diluidos, hielo, cámaras de enfriado y cámaras de congelado, planta 5. b) Auditoria de Seguimiento de Certificación HACCP de la planta de packing de frutas y de las Auditorías de Seguimiento GLOBAL GAP y EUREPGAP. c) Auditoria de certificación HACCP para nuestra planta de jugos concentrados y aceites esenciales.

### **CÁMARAS FRIGORÍFICAS**

El segmento de cámaras frigoríficas volvió a tener muy buenos niveles de ocupación a lo largo de este ejercicio.

En lo que se refiere a congelados, la ocupación aumentó un 40%, llevando la misma al límite máximo de nuestras instalaciones, por lo que de acuerdo a lo que se exponía en la memoria del ejercicio anterior se decidió la ampliación de nuestra planta de congelados en el predio de Ruta 1 (se duplica su capacidad), lo que llevará la ocupación teórica total a 30.000 posiciones entre la Planta Propios y Ruta 1.

Dicha inversión se justifica por el aumento de la demanda, y aún en el caso que ésta no existiera, tanto el layout de planta, como la tecnología de frío, así como la robotización de parte del proceso de almacenaje, la hacen mucho más productiva en los factores de costo claves: energía y mano de obra, pudiendo sustituir parte del almacenamiento en nuestra planta Propios por el de esta nueva planta con un importante ahorro. Se trata de una inversión cercana a los U\$S5.000.000 que se financia con fondos propios, y cuyo proyecto de inversión ha sido presentado a la COMAP para solicitar la promoción por parte del poder ejecutivo en diciembre de 2011.



En lo que se refiere a refrigerado se mantienen los niveles de ocupación que tanto se habían incrementado en el ejercicio anterior, y a los que se había sumado la inauguración de las cámaras de recepción, enfriado, acopio, control y carga de citrus para exportación.

También los túneles de congelado operaron al límite de su capacidad en este ejercicio.

La realidad del sector hace necesaria la evaluación de la inversión en plantas con nueva tecnología por los ahorros que implica en la utilización de los distintos factores de costo, por la calidad del servicio ofrecido, así como la atención de picos de demanda insatisfecha. La localización posible de estos emprendimientos sería nuestra planta de Ruta 1 que cuenta con 20 hectáreas para futuros emprendimientos de la empresa.

A la mejora en infraestructura, se debe sumar la implementación en proceso de nuevos sistemas informáticos, que no sólo aportarán una adecuada gestión del sector en lo que refiere a su operativa, así como los indicadores necesarios que informen a la Gerencia y Dirección del grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, sino la disponibilidad para los clientes del acceso a información on line que permita una optimización en el manejo de sus stocks.

#### **PRODUCTOS MASIVOS (HIELO Y JUGOS)**

Las ventas de hielo en términos reales se incrementó un 10% respecto al ejercicio anterior, cubriendo parcialmente la baja provocada por la desaceleración de la actividad de algunos giros industriales, como el caso de las curtiembres, que utilizan este producto como insumo en su proceso que se produjo en el ejercicio anterior y se mantuvo en éste.





Dicho incremento se basa en una mayor penetración a nivel de mercado interno en los departamentos de la costa y la ampliación de los puntos de venta en la capital.

Se mantiene, en lo que se refiere a jugos reconstituidos, la tendencia de crecimiento de los últimos 15 años (que sólo se vio interrumpida en dos ocasiones, ejercicio 2002/2003 y 2007/2008). Esta tendencia tomó gran impulso en los últimos 4 años, acumulando un aumento de 190% en dicho período. Particularmente, en el ejercicio el incremento fue de 25% en términos reales.

Por tratarse de productos naturales que colaboran con una dieta sana, han encontrado un campo fértil en los últimos años para el crecimiento dado el aumento de consumo de este tipo de productos. Esto se conjuga con un proceso productivo adecuado que logra un jugo de reconocida calidad, con un esfuerzo importante por ofrecer al consumidor variedad de sabores y presentaciones.

La empresa hace foco en el desarrollo de nuevos sabores año a año, así en este último ejercicio se realizó el lanzamiento del jugo de naranja y mango light con muy buen nivel de respuesta en la demanda.

Por ser éste, un mercado dinámico y en crecimiento, año a año ingresan al mercado nuevas marcas nacionales e internacionales, por lo que la empresa redobla sus esfuerzos para mantenerse como líder. Es por ello que en el ejercicio se realizaron importantes inversiones publicitarias, tanto en televisión y radio, como vía pública. Además una política comercial más agresiva que nos ha posicionado en los 19 departamentos y con mayor cantidad de puntos de venta. Ello ha requerido la inversión en heladeras y jugueras que doten a los comercios de la infraestructura adecuada para poner a disposición del consumidor el producto en óptimas condiciones.

## **EMPAQUE DE FRUTAS Y PLANTA DE JUGOS**

La fruta volcada para empaque cae un 15% respecto al ejercicio anterior, siendo la principal causa la cantidad procesada de manzana para exportación que baja de 4500 toneladas a 2300, ya que desde el punto de vista del procesamiento de cítricos se mantuvieron los niveles volcados, 10.800 y 10.600 toneladas respectivamente.

Se trata de una actividad muy sensible a la cantidad de fruta procesada, lo que implicó un menor retorno que en el ejercicio anterior.

De todas formas se continuó trabajando en los niveles de productividad de la mano de obra que se logró mejorar respecto al ejercicio anterior.

En nuestra planta de jugos concentrados y aceites se redujo en un 10% el volumen de cítricos procesados, lo que sumado a la baja de precios y dificultad de colocación, producto de la situación de la zona euro (principal destino de las exportaciones), trae como consecuencia una pérdida en el sector.

Lo que sí se pudo lograr fue la certificación HACCP de la planta que permite la exportación de nuestros productos a Estados Unidos.

Durante la zafra de manzanas se realizaron convenios con el M.G.A.P. y asociaciones de pequeños productores que permitieron la captación de un 80% más de fruta en esta variedad, que sumada a la habilitación de la planta permitieron cerrar negocios con Estados Unidos, aunque la exportación del producto se realizará en el primer semestre del siguiente ejercicio.





PAPEL NOTARIAL DE ACTUACIÓN

Eq N° 822386



FRANCISCO RODRIGUEZ PEPE  
ESCRIBANO

**EXPLORACIÓN AGROPECUARIA** FRANCISCO RODRIGUEZ PEPE - 06940/6

Del total del área agropecuaria explotada por la empresa un 5% se destina a medianería de arroz, un 15% a la agricultura, un 7% a forestación y el 73% a ganadería.

Sobre un total de 5.000 vacas en producción se tuvo un 82% de preñez.

En el ejercicio 2012 / 2013 se van a agregar 500 hás. en medianería para forestación.

El ejercicio cerrado tuvo buena rentabilidad si bien resultó algo inferior al ejercicio anterior fundamentalmente por el valor de la carne.

#### **POLO OESTE**

Ya estamos operando el primer depósito de 10.000 m<sup>2</sup> para productos no perecederos y comenzaremos un segundo depósito de similares características a la brevedad.

En lo concerniente a frío en baja temperatura iniciamos la actividad para 4.000 posiciones en el mes de octubre y 4.000 adicionales en noviembre. De esta forma nos convertimos en claros líderes en el suministro de frío a terceros con tecnología de primer nivel.

Existen posibilidades adicionales tanto para frío como no perecederos, que estamos procesando y considerando su viabilidad económica.

Estamos replanteando el Plan Director de Polo Oeste para optimizar el uso del suelo y al mismo tiempo nos encontramos en las etapas finales de aprobación de la Unidad de Actuación de nuestro proyecto por parte de la Junta Departamental de Montevideo.

FR



## **PERSPECTIVAS**

El desarrollo de Polo Oeste así como la asociación con el grupo Katoen Natie permitirá en el futuro participar en diferentes plataformas de actividad, lo que afianzará a la empresa en la logística y fidelización de nuestros clientes.

Esperamos que la incertidumbre de los países desarrollados y de Argentina en la región, no tenga un impacto negativo en nuestro país.

Las perspectivas de los commodities es buena en las actuales circunstancias, lo que redundará con un sector agropecuario pujante. El consumo interno continuará siendo elevado, lo que beneficia a la empresa por la comercialización de masivos.

## **RECURSOS HUMANOS**

Al cierre del ejercicio la empresa cuenta con 133 funcionarios en sus actividades de industria y comercio y 50 en su actividad rural.

Los ajustes salariales se continúan fijando a través de los Consejos de Salarios a nivel nacional, decretándose incrementos del 13% en industria y comercio y 12% en rural, lo que implica al cierre del ejercicio un aumento real por sobre el I.P.C. de 4.62% y 3.70% respectivamente.

Se ha hecho especial hincapié en aspectos de seguridad para lo cual se han organizado talleres de capacitación tanto sobre áreas específicas (manejo de autoelevadores), así como el general sobre planes de emergencia y evacuación. Reforzando estos aspectos de seguridad en el trabajo, se ha contratado un Médico en Salud Ocupacional y un Técnico Prevencionista.







Se ha continuado trabajando en capacitación con los mandos medios de la empresa, a lo que ya se había tratado respecto a comunicaciones y coaching en ejercicios anteriores, es este se profundizaron los aspectos de desarrollo de habilidades de supervisión para capataces y jefes de áreas.

Es de destacar la colaboración del personal de la empresa en este ejercicio para la consecución de los planes de trabajo planteados.

### **PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO**

De acuerdo a lo establecido en el Art. 86 de la Ley 18.627 se presentan en la memoria los aspectos relacionados con la adopción de prácticas de gobierno corporativo, retribución de los directores y otra información relevante que afecte la transparencia de la emisión.

- a) El Directorio ha cumplido con la obligación de lealtad de los directores que se establece en el Art. 82 de dicha Ley, haciendo “prevalecer el interés social por sobre cualquier otro interés personal o de un tercero, incluso el del accionista controlante, absteniéndose de procurar cualquier beneficio personal a cargo de la sociedad que no sea la propia retribución” y cumpliendo con las obligaciones concretas de no hacer que enumera el mencionado artículo.
  
- b) Por otra parte, también se ha tenido en cuenta lo establecido por el Art. 83 de la Ley 18.627 referente a la contratación de directores con la sociedad, no existiendo contratos que no se relacionen con la actividad propia del giro que deban ser aprobados por la Asamblea de Accionistas.

c) Órganos de gobierno de la empresa:

- Asamblea de Accionistas: es el órgano supremo de la organización, se reúne anualmente, dentro de los 120 días de cerrado el ejercicio en Asamblea Ordinaria para considerar y resolver sobre la memoria explicativa del Balance General y la gestión del Directorio, el Balance General, el proyecto de distribución de utilidades, el Informe del Sindico del ejercicio cerrado, elección del Directorio, elección del Sindico y su retribución. Se reúne en forma Extraordinaria en cualquier otro momento para tratar temas que no están incluidos en los anteriores o que por su urgencia no pueda esperarse hasta la Asamblea Ordinaria.
- Directorio: Es designado por la Asamblea Ordinaria, está integrado por 5 miembros (Presidente, Vicepresidente, Secretario y dos vocales, pudiéndose llevar hasta 7 miembros) que se mantiene dos años en sus funciones con renovación parcial de sus miembros (2 y 3), anualmente. Es quién define las políticas generales y tiene las más amplias facultades de dirección y administración. Es quién define la misión y visión de la empresa y fija los objetivos de la compañía. Se reúne con una frecuencia mínima quincenal (en los hechos semanal). Dada la complejidad de la gestión, un Directorio Ejecutivo integrado por Presidente, Vicepresidente y Secretario, realiza la función ejecutiva dentro de la organización.

El Directorio que a la fecha cumple funciones es el siguiente:

Sr. Luis Fernández Echeverría	Presidente
Cr. Hugo Fernández Echeverría	Vicepresidente
Ing. Gustavo Fernández Echeverría	Secretario
Dr. Ignacio Irureta Goyena	Vocal
Cr. Antonio J. Terra Rodriguez	Vocal

*Handwritten signature*



ALBERTO RODRIGUEZ  
ESCRIBANO

- **Sindico:** Es un órgano unipersonal electo anualmente por la Asamblea de Accionistas, su papel es el control de la gestión del Directorio, representa los intereses de los accionistas en el Directorio de la sociedad. Anualmente, emite un Informe a la Asamblea Ordinaria de Accionistas sobre la Memoria de la Gestión y Balance General. En el momento la función la cumple el Cr. Aldo Bonsignore Scalesse.

- **Gerencias:** Su función es dar ejecución a las acciones que lleven al cumplimiento de los objetivos y la planificación estratégica definida por la Dirección.

A la fecha quienes cumplen estas funciones son:

Ing. Marcelo Richly	Gerente General / Gerente Comercial
Cr. Álvaro Ustria	SubGerente General / Gerente Financiero
Ing. Santiago Fernández	Gerente de Operaciones
Ing. Agr. Rodrigo Fernández	Gerente Agropecuario
Cr. Agustín Fernández	Gerente de Proyectos

#### d) MISIÓN Y VISIÓN

En el marco de sus actividades la Dirección, en los últimos años, ha ido trabajando y adecuando las ideas generales que sirven como marco de referencia a lo que la empresa quiere y espera ver en el futuro, definiendo su VISIÓN:

“Nuestra visión apunta a constituirnos en un referente en cada una de las actividades agroindustriales, comerciales, de logística y servicios que desarrollemos en nuestra organización.

Ser una empresa que se adelante a los desafíos del cambio del entorno, comprometida en la búsqueda de la excelencia, en estrecho contacto con clientes, proveedores y trabajo en equipo con su personal.”



La forma en que la organización pretende lograr y consolidar ese marco de referencia es la MISIÓN:

“Nuestra misión consiste en ofrecer una línea de productos y servicios, que contemple las necesidades de nuestros clientes, desarrollando una actividad en forma eficiente y rentable que agregue valor a la empresa en beneficio de nuestros accionistas.”

e) RETRIBUCIÓN DE LOS DIRECTORES

La retribución al Directorio se fija por la dieta presentada dentro del Proyecto de Distribución de Utilidades que va a consideración de la Asamblea.

Una vez aprobado el mismo, se adjudica un 30% al Presidente, y el restante 70% se distribuye entre los otros 4 miembros.

**RESULTADO DEL EJERCICIO**

En el ejercicio finalizado se ha alcanzado una utilidad de \$136.298.367 que el Directorio propone distribuir de la siguiente forma:

Resultado	136,298,367
Reserva estatutaria	6,814,918
Reserva legal	6,814,918
Distribución directorio	12,266,853
Dividendo efectivo	27,259,673

*[Handwritten signature]*



PAPEL NOTARIAL DE ACTUACIÓN

Eq N° 822389



ALBERTO RODRIGUEZ PEPE  
ESCRIBANO

ESC. ALBERTO FRANCISCO RODRIGUEZ PEPE - 06940/6

Reserva reinversiones . 6,407,194

A resultados 76,734,811

Los importes volcados a reservas, corresponden a las estipuladas en el Art. 48 de los estatutos, la prevista en el Art. 93 de la Ley 16.060 y la reserva por inversiones prevista por el Art. 447 de la Ley 15.903.

**DIRECTORIO Y SINDICATURA**

Por finalización de su mandato cesan en sus cargos el Sr. Luis Fernández Echeverría y Dr. Ignacio Irureta Goyena. De acuerdo al Art. 10 Inc. 6) de nuestros Estatutos, corresponde elegir a dos Directores, a cinco suplentes de Directorio y al Síndico y su suplente.

Esperamos que los documentos presentados así como la gestión del Directorio merezcan vuestra aprobación y les saludamos con nuestra mayor consideración.

Luis Fernández Echeverría  
Presidente

Ing. Gustavo Fernández Echeverría  
Secretario



Recibido  
07/8  
12/11/11  
M 45  
A

CONCORDIA, bien y fielmente las fotocopias que en recden selladas, signadas y numeradas del 1 al 7 por el suscrito escribano con los originales de su mismo tenor que tuve a la vista y con las cuales las he compulsado. EN FE DE ELLO, expido el presente en Montevideo el veinticuatro de octubre de dos mil doce. Issuendados, numeradas, de y ELLO, valen.-

  
ALBERTO RODRIGUEZ PEPE  
ESCRIBANO