



4

DESEMPEÑO DEL NEGOCIO

Friosur ha tenido un rol protagónico en el desarrollo socioeconómico de la Región de Aysén con un enfoque de sostenibilidad en sus tres aspectos: social, ambiental y económico.

Contexto de la industria pesquera

GRI 13-24



Chile es reconocido como uno de los países cuya industria pesquera se encuentra dentro de las diez más importantes y dinámicas del mundo. La pesca industrial ha sido históricamente un sector económico relevante debido a nuestra extensa costa, abundantes recursos marinos y numerosos actores que han desarrollado la actividad desde las áridas costas nortinas, hasta los intrincados mares, canales y fiordos del sur austral.

Algunas de las especies más importantes en la pesca chilena han sido tradicionalmente el jurel, la sardina, la anchoveta y la merluza, cuya explotación y comercialización local y mundial ha permitido situar a nuestro país entre los países líderes de la actividad pesquera extractiva y también de cultivos marinos.

Sin embargo, durante el último medio siglo la industria pesquera chilena también ha enfrentado desafíos cruciales, como la sobreexplotación de algunas especies, la degradación de los ecosistemas marinos y los conflictos con comunidades locales.

Para abordar estos problemas, Chile ha implementado regulaciones y medidas de manejo para conservar y proteger sus recursos marinos, incluyendo cuotas de captura individuales, Comités Científicos, Comités de Manejo, principios precautorios, áreas de manejo y diversas regulaciones específicas de administración, tanto para la pesca como la acuicultura.

“ *Nuestro país, en su extenso y diverso litoral, tiene realidades pesqueras muy particulares, que necesitan un enfoque diferenciado.* ”

En sus años de historia, Friosur ha tenido un rol protagónico en el desarrollo socioeconómico local, pero sin desatender los asuntos relevantes para un desarrollo pesquero sustentable, por lo que siempre ha jugado un rol activo junto a las autoridades locales y nacionales para representar los

intereses de la pesca industrial, la pesca artesanal y el porvenir de los trabajadores y de la cadena productiva que depende de las actividades que desarrollamos.

ACTOR PROTAGÓNICO

Hemos trabajado codo a codo con nuestras autoridades para aportar en el diseño e implementación de las políticas sociales y económicas de la Región de Aysén, procurando siempre impulsar el desarrollo sostenible de la pesca en todas sus dimensiones a través de un rol protagónico en el debate.

Por tal razón, también formamos parte de las principales organizaciones gremiales pesqueras del país, entre ellas Sonapesca, Fipes y la Asociación Gremial “Aysén Mar Sustentable”, en la cual participamos junto al sector pesquero artesanal y laboral. Mediante estos relevantes canales formales podemos participar de las grandes discusiones técnicas y científicas que marcan el rumbo de nuestra actividad pesquera y que afectan el devenir de nuestra empresa, sus trabajadores y en general a todo el ecosistema que gira en torno a la actividad en el mar de Aysén.

HORIZONTES INCIERTOS

El 94% de la actividad pesquera industrial en la Región de Aysén está basada en la captura y extracción de seis recursos, tres de ellos —la merluza austral, la merluza de cola y la reineta— son también el corazón de las operaciones que realiza Friosur y constituyen el sostén de la actividad pesquera industrial de la región.

Por tal razón, la discusión de la propuesta de una nueva Ley de Pesca en el Congreso Nacional genera incertidumbre en nuestro sector, pero creemos firmemente que es también una oportunidad para revisar y mejorar la legislación que ya existe y rige desde 2012, y que incorporó elementos que le dieron estabilidad y proyección a la actividad extractiva durante la última década.

Los aspectos legislativos a mejorar, y también

los nuevos, debiesen considerar que nuestro país, en su extenso y diverso litoral, tiene realidades pesqueras muy particulares, que necesitan un enfoque diferenciado para sus posibilidades de desarrollo y sustentabilidad en el tiempo.

Estas regulaciones deben transformarse en una institucionalidad robusta, que no sólo concentre sus esfuerzos en el cuidado de las pesquerías, sino también en el de las comunidades que dependen de esta actividad industrial, especialmente en aquellas regiones extremas como Aysén en las que, además, se sufre de problemas de aislamiento geográfico que dificultan la competitividad y el emprendimiento privado.

Por otra parte, debe haber una clara orientación para que la investigación y la ciencia trabajen de la mano en la generación de información de calidad y oportuna que facilite la buena toma de decisiones. Para ello es clave la buena determinación de los stocks, su preservación y la recuperación de las

diversas especies, evitando de esta manera episodios críticos que afecten a las pesquerías que sustentan la actividad extractiva local y nacional.

Asimismo, es urgente contar con mecanismos más eficaces, tanto en el mar como en la cadena de comercialización, que permitan disminuir y erradicar la pesca ilegal. Lo anterior debe operar conjuntamente a las medidas de manejo adecuadas, basadas en criterios científicos transparentes y confiables.

Finalmente indicar que la pesca con redes de media agua corresponde al 97% de las capturas industriales que se realizan en la zona austral de Aysén, lo que convierte a este arte de pesca en una herramienta fundamental para sostener una actividad que por casi cuatro décadas ha generado progreso, movilidad social y desarrollo económico en una región con múltiples carencias y rezagos sociales.

El Centro de Estudios Pesqueros (CEPES) es un grupo científico que nació en el año 2001 a partir de un convenio entre la Federación de Industriales Pesqueros (Fipes) y la Universidad Austral de Chile (UACH) bajo la dirección del Dr. Alejandro Zulueta.

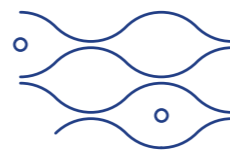
CEPES tiene gran experiencia en las pesquerías demersales del sur austral y uno de sus principales ejes de acción es el monitoreo y la evaluación de stocks de diversas especies, así como brindar asesorías relativas al manejo de los recursos pesqueros de la zona sur austral de Chile.



4.2

Nuestra estrategia de negocio crecer con sostenibilidad

GRI 2-22 GRI 2-23 GRI 2-25



La meta de la empresa es desarrollar una estrategia de crecimiento que asegure la sostenibilidad en base al cuidado en el manejo del recurso y que genere impacto positivo sobre todas las partes interesadas.

Toda actividad empresarial genera impactos sobre su entorno. En el caso de Frisour es esencial comprender que nuestra actividad está íntimamente ligada al desarrollo de la comunidad de Puerto Chacabuco y Aysén, dado que operamos en una zona aislada, donde la actividad de la pesca y acuicultura representó el año 2023 el 31% del producto interno bruto (PIB) y en la cual Frisour es el principal actor en pesca industrial.

Dado este contexto es que desde sus inicios nuestra compañía planteó una estrategia de negocios sostenible para Aysén, mediante la cual fuese posible asegurar nuestra permanencia en el tiempo. En 2020 este compromiso llevó a la empresa a incorporar a los trabajadores en la propiedad de la compañía, quienes hoy son dueños del 20% a través de la Cooperativa de Trabajadores de Frisour (COOTRAF).

Algunos años antes, en 1992, también dimos otro importante paso estratégico cuando la empresa islandesa Brim hf (en ese entonces Grandi hf) ingresó a la propiedad de Frisour. Con esto sellamos una alianza con líderes mundiales en la pesca industrial, lo que hasta hoy genera importantes aportes en temas relacionados con artes de pesca, tecnologías asociadas a los procesos productivos y capital humano experto.

UN MODELO DE GESTIÓN PARA CRECER

En pesquera Frisour contamos con una estrategia de negocios 2022—2025 inspirada en nuestra visión, misión y valores. En este periodo buscamos avanzar en medidas concretas para crecer rentablemente y responder a los compromisos de sostenibilidad que hemos suscrito con las



partes interesadas: trabajadores, comunidad y accionistas.

Para estos efectos, nuestra compañía está implementando el Modelo de Planificación Integrada S&OP (Sales and Operations Planning por su sigla en inglés) a nivel maduro con IBP (Integrated Business Planning). Esto significa generar una planificación integrada al negocio que comienza por analizar la comercialización hasta llegar a las capturas, e incluye no sólo las operaciones, sino también la parte financiera, las personas y las comunidades, con sus correspondientes KPI (indicadores clave de desempeño en castellano).

Este modelo de planificación mira en todo momento la cadena completa del negocio y, por esta razón, promueve la sostenibilidad en todos sus aspectos: ambiental, social y económico.

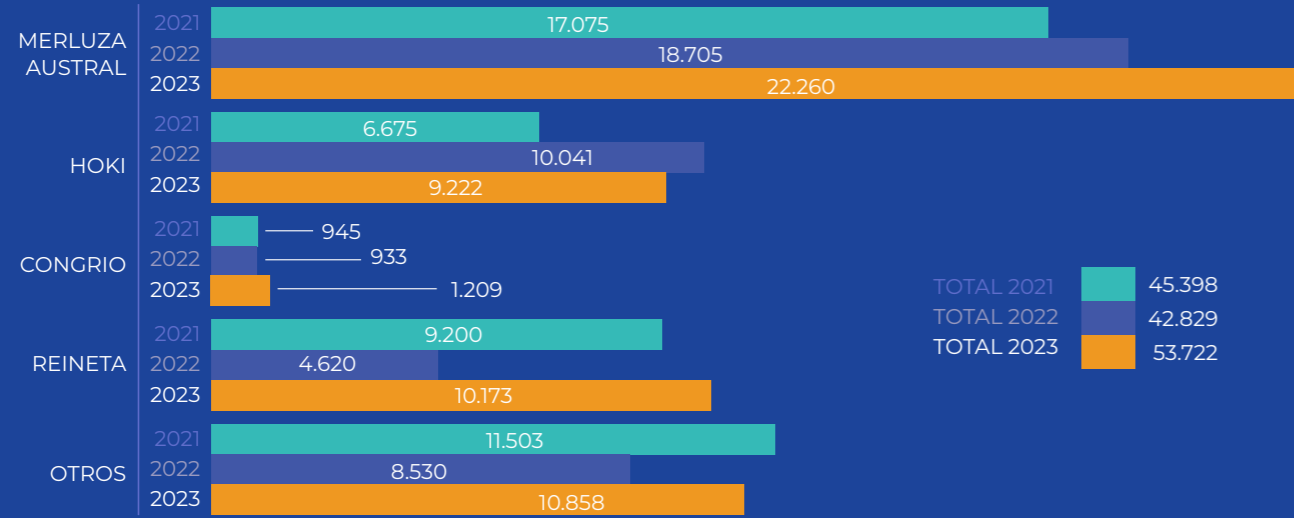
Mejorar los rendimientos y aumentar volúmenes de captura requiere inversiones para incrementar la capacidad de procesamiento de la planta en Chacabuco y también incorporar un tercer barco a la flota actual.

Actualmente, en ciertos períodos del año, la Planta de Coronel debe apoyar con el procesamiento las materias primas provenientes de Puerto Chacabuco. En el futuro se busca evitar este proceso logístico y destinar la planta de la Región del Biobío para apoyo eventual y satisfacer la demanda de procesamiento del sector artesanal de la zona y a otras empresas del rubro.

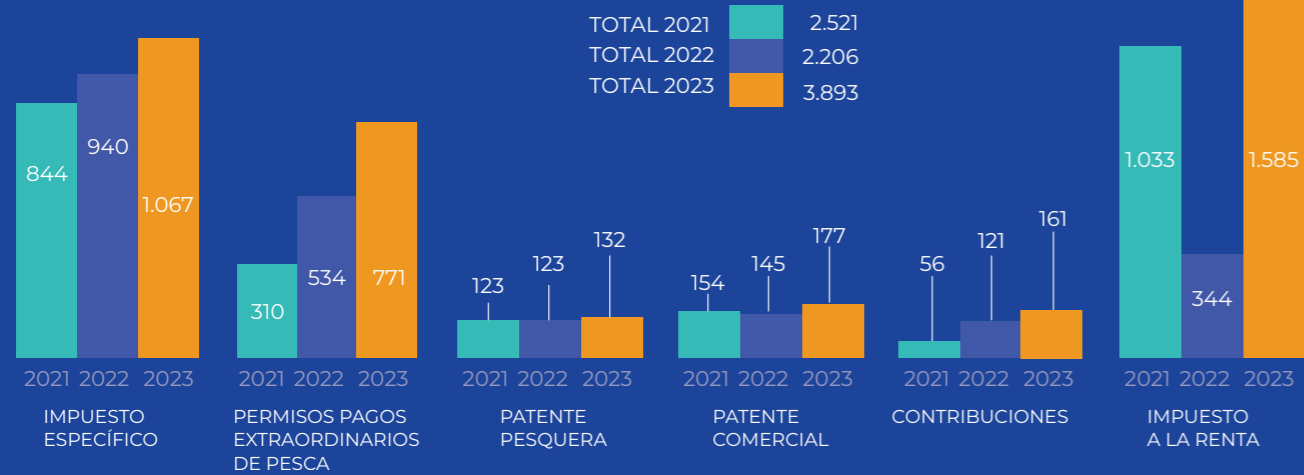
Aumentar la capacidad de procesamiento en Puerto Chacabuco de 11 mil a 15 mil toneladas implica una inversión que bordea los U\$5 millones. En cuanto a la Planta de Coronel, el objetivo es duplicar su capacidad actual de proceso de 600 toneladas mensuales.

CONSOLIDAR EL MODELO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INTEGRADA (S&OP-IBP)			
Aspecto	Captura	Procesamiento / planta	Clientes y productos
Objetivos	Mejorar la eficiencia pesquera incluyendo las capturas y el resto de las operaciones de la flota.	Incrementar la capacidad de proceso y valor agregado de las plantas para ajustarse a nuevas capturas y mercados.	Incrementar la rentabilidad desde los clientes con productos de mayor valor agregado.
Compromisos	Definir la mejor estrategia de pesca para los volúmenes disponibles con y sin cuota. Evaluar la incorporación de un barco adicional y/o el reemplazo de los existentes.	Aumentar la capacidad de proceso de la Planta de Puerto Chacabuco. Convertir a la Planta de Coronel en una operación autónoma para atender a clientes de la macro zona centro sur. Aumentar la eficiencia en líneas valor agregado (porciones/IQF) en Puerto Chacabuco.	Levantamiento de necesidades de los clientes para el desarrollo de productos utilizando el modelo Delta. Incrementar en forma rentable el % de productos de valor agregado (porciones/filetes) en todos los mercados con nueva imagen y marca. Diversificar rentablemente los mercados.
Meta 2025	Capturar con rentabilidad y sostenibilidad.	Chacabuco capacidad de procesar 14 Mtons. Coronel: Operación rentable con 5 Mton.	
SOSTENIBILIDAD MANTENER FOCO EN LA SOSTENIBILIDAD DE LOS RECURSOS, PERSONAS Y PARTES INTERESADAS			

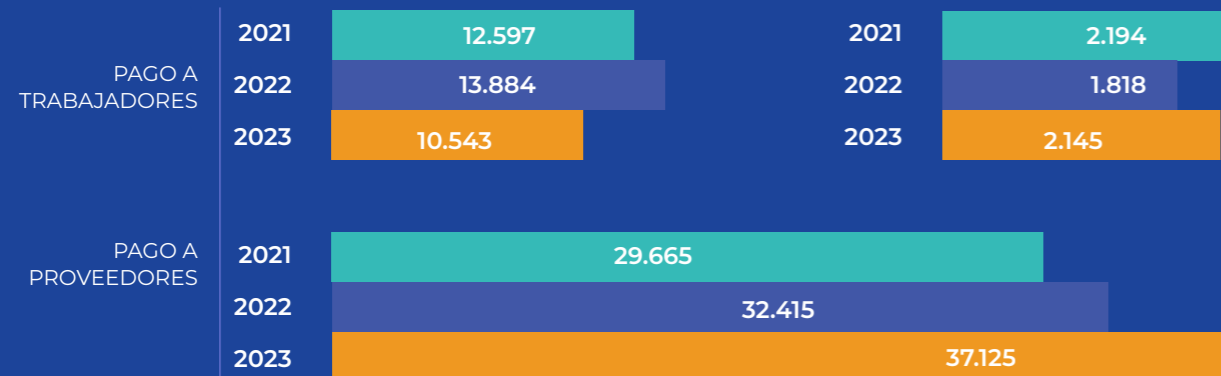
VENTAS POR NEGOCIO (EN MILES DE U\$S)



ÍTEM DESGLOSADO PAGO AL ESTADO (EN MILES DE U\$S)



VALOR ECONÓMICO DIRECTO GENERADO Y DISTRIBUIDO (EN MILES DE U\$S)



PAGOS AL SECTOR ARTESANAL POR CONCEPTO DE CESIONES DE CUOTA (EN MILES DE U\$S)

