

Llevan seis meses como empresarios estadounidenses. El 1 de octubre de 2024, Empresas Sutil, el grupo agroindustrial que encabeza Juan Sutil Serviñ, expresidente de la CPC, y su familia, adquirió National Raisin Company, una firma de sesenta años, basada cerca de en Fresno, California, que atravesaba años de dificultades financieras. Los primeros tres meses se concentraron en la toma de control. Los segundos tres meses, este primer trimestre de 2025, han sido de rediseño financiero y operacional, el que ya ha dado frutos. Para este año esperan ya un ejercicio en azul, con una producción en crecimiento.

Al mando de la negociación estuvo el primogénito del fundador de la empresa, Juan Sutil Condon, ingeniero comercial de la Universidad Católica, 39 años, el CFO de Empresas Sutil, pero cuyas funciones exceden la planificación financiera del *holding*: a su cargo también está el desarrollo de negocios y los planes de inversión y crecimiento. Y por eso estuvo a cargo de la expansión a Estados Unidos. En el desarrollo del negocio, Sutil estuvo acompañado del CEO de Empress Sutil, Eduardo Ruiz, exgerente de Pacific Nuts y Hortifruit.

La adquisición en Estados Unidos fue premiada este año por M&A Advisor como el negocio del 2024 en la categoría *Distressed M&A* para operaciones de entre US\$ 50 millones y US\$ 100 millones. Juan Sutil hijo define el porqué: fue una operación en la que todos ganaron: vendedores de una empresa en riesgo, los acreedores y los compradores. Además de los agricultores locales californianos.

La operación comprometió recursos por US\$ 100 millones, dividido en los aportes de Empresas Sutil -un pago a los accionistas, la familia Bedrosian, quienes fundaron la compañía en 1961, y capital de trabajo- y un refinanciamiento estructurado por JP Morgan Chase. Los acreedores de la antigua National Raisin Company -el mismo JP Morgan, Metlife y un banco californiano- se pagaron sus deudas. Los antiguos dueños recibieron un pago. Y los Sutil ampliaron un portafolio de negocios que suma varias empresas y negocios en Chile.

Una familia empresaria

Juan Sutil hijo expone con autoridad la historia reciente y los desafíos del grupo que forjó su padre. Tras egresar de ingeniería comercial, trabajó cuatro años en Southern Cross, la gestora de inversiones que lideran Raúl Sotomayor y Norberto Morita,

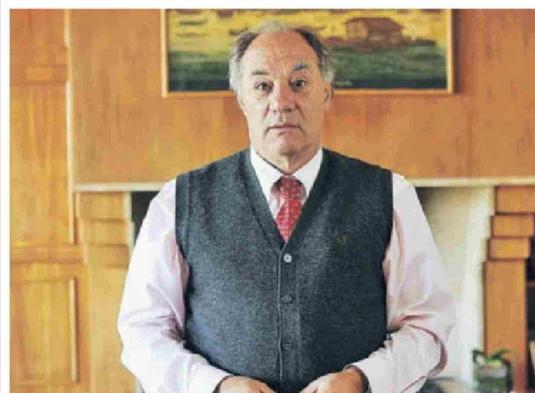
Pág. : 10
 Cm2: 754,2
 VPE: \$ 7.503.174

Tiraje: 78.224
 Lectoría: 253.149
 Favorabilidad: No Definida

La aventura californiana de la familia Sutil ya da frutos

Hace seis meses, Empresas Sutil adquirió el 100% de National Raisin Company, una empresa de pasas y ciruelas que atravesaba por dificultades financieras. La operación, entre aportes de capital y un refinanciamiento del JP Morgan, se acercó a los US\$ 100 millones. Pasado un semestre y con un trabajo *in situ*, los Sutil dieron vuelta la compañía, que producirá 12 mil toneladas este año y facturará US\$ 65 millones. Ya esperan números azules este año. Y casi duplicar su producción en tres años. Todo, liderado por un ingeniero de 39 años que despunta como el sucesor de su padre, el expresidente de la CPC, Juan Sutil Serviñ.

Una entrevista de VÍCTOR COFRÉ Foto: MARIO TÉLLEZ



Juan Sutil Serviñ, presidente del holding Empresas Sutil.

y luego estudió en Kellogg, en Chicago, Estados Unidos. Hace una década regresó a Chile, al grupo familiar. El *holding* Empresas Sutil se había constituido como tal en 2010.

El gerente general es Edmundo Ruiz, quien lleva dos décadas y media trabajando con Juan Sutil padre. "Es nuestro gerente general y a la vez nuestro formador", dice Sutil hijo sobre el CEO que acom-

cios reales, que genera empleo, que busca "crecimiento, desarrollo", dice Juan Sutil Condon.

La familia se distribuye funciones y cada Sutil tiene tareas asignadas. "Hacemos dirección estratégica de los negocios (...) Cada uno tiene un rol en el grupo y una compañía particular en su responsabilidad".

Juan Sutil hijo ve las finanzas del grupo, y el crecimiento hacia nuevos negocios, pero también tiene la responsabilidad sobre Coagra, que distribuye insumos a 15 mil agricultores, y Banagro, que provee financiamiento.

Nicolás dirige la estrategia de sustentabilidad del grupo y supervisa la viña. "Y junto con mi papá está en una transición en el negocio agrícola", explica su hermano mayor, en referencia a las 2.000 hectáreas de fruta que tienen distribuidas en 20 campos y otras 500 hectáreas de cultivos en La Araucanía.

Francisco es presidente de Pacific Nut, la compañía exportadora de nueces, almendras, ciruelas y pasas, que además es el ancla de integración con National Raisin. Y Edmundo Ruiz tiene la respon-

sabilidad de Frutícola Olmué, el negocio de los congelados, y Champiñones Abrantes. Son todos los brazos de un gigante agroindustrial que ahora sumó otro a miles de kilómetros de distancia.

El grupo se inscribió años atrás en la Comisión para el Mercado Financiero, CMF, con el objetivo de abrirse a bolsa y recaudar fondos para expandirse. Pero luego redefinieron ese camino: ya habían forjado un gobierno corporativo sólido y concluyeron que reestructurando sus actividades obtendrían capital suficiente para financiar su crecimiento. "La operación ha resultado superexitsa y hemos podido crecer mucho más que el plan que teníamos en aquel entonces, sin recursos externos, manteniendo la propiedad de la compañía", cuenta Sutil Condon.

El directorio lo preside el patriarca y lo integran su cuñado Luis José Garread, socio del *head hunter* Egon Zehnder; el empresario César Barros; el dueño de Garcés Fruit, Hernán Garcés, socio de los Sutil en Coagra y en campos donde producen cerezas; Alejandro Quesney y Luis José Larraín.

El *holding* tiene un tamaño sorprendente: este año pronostica ingresos por US\$ 650 millones. Una décima parte provendrá de su nueva joya: National Raisin.

La nueva ficha

Juan Sutil Condon cuenta que hace unos años el grupo definió dos rutas internacionales. Una era levantar producción agrícola propia en Portugal y España. La otra era intervenir en el proceso y distribución minorista en Norteamérica, en Estados Unidos y Canadá. "Nos convencimos de que donde más podíamos aportar valor a la cadena y donde mejor nos iba a ir era en la integración hacia adelante, hacia los mercados de nuestros distintos negocios, particularmente las frutas deshidratadas y las frutas congeladas. Ahí establecimos un equipo que lo lideró Edmundo conmigo", cuenta.

Visitaron a sus clientes en busca de opciones y en ese periplo llegaron a la familia Bedrosian, cuyo negocio atravesaba una crisis. Partieron conversando en marzo de 2024, viajando a Estados Unidos, negociando con la contraparte y conociendo National Raisin. En mayo definieron que harían una oferta y vino la etapa más compleja: negociar con JP Morgan, que era el acreedor principal de la compañía. "Les dijimos: tenemos una propuesta que, si nos acompañan, creemos que podemos sacar adelante esta compañía. Y eso llevó a una negociación que duró otros tres meses hasta septiembre, dom-

de pudimos juntar todas las puntas y hacer la inversión", relata.

La compañía adquirida tiene una planta industrial de 30 hectáreas como no existen en Chile, donde los tamaños máximos bordean las 7 u 8 hectáreas. Está ubicada en

Fowler, una localidad en las cercanías de Fresno, en California. Y allí trabajan 250 personas.

"Esta es una compañía de frutas deshidratadas, cuyo negocio actual es alrededor de un 85% pasas, 15% ciruelas. La oportunidad que

nosotros vemos es transformarnos en los líderes de la categoría en pasas y en ciruelas de la marca privada de los supermercados en Estados Unidos", explica como objetivo estratégico.

La compañía abastece a las mar-

cas propias de las grandes cadenas de supermercados, pero también tiene tres marcas: Raisels, Champion y otra creada por el fallecido actor Paul Newman, enfocada en productos orgánicos y cuyas ganancias apoyan causas sociales. La empresa vende pasas, ciruelas y otras frutas deshidratadas como higos, cranberries y este año, mango, en bolsitas y cajitas. Llegó a tener el 60% del mercado de supermercados en 2018. Ahora tiene el 40%. Pero eso podría cambiar. El plan de los nuevos dueños es casi duplicar su producción en tres años junto a los productores locales. En eso están los Sutil.

Alianza con los productores

En enero, Empresas Sutil se presentó ante sus proveedores locales en Estados Unidos. Llegaron cerca de 200 agricultores. Juan Sutil padre hizo un discurso y Juan Sutil hijo presentó el proyecto.

"Se les entregó el siguiente mensaje: Nosotros venimos a atenderlos. Venimos acá a trabajar para que, siendo National Raisin una compañía exitosa, ustedes sean exitosos", dice el mayor de los Sutil Condón.

Pone un ejemplo del nuevo trato: en Estados Unidos, la industria paga a los agricultores un año después de recibir las cosechas. Los Sutil aplicaron el modelo chileno: apenas se recibe y procesa la producción, se realiza la liquidación. Aquello ha animado a la producción local: hoy trabajan con 60 agricultores. "Sin productores no hay fruta, sin fruta no hay crecimiento", dice Sutil, una frase que resuena a lema.

La empresa tendrá números azules este año y facturará US\$ 65 millones. "Tenemos un plan de 12.000 toneladas este año, 16.000 el próximo y llegaríamos al objetivo del plan en el año tres, en 20.000 toneladas, que es algo cercano a los US\$ 150 millones", relata Sutil hijo.

El nuevo rostro de la nueva filial se explica, dice Sutil, por la intervención in situ de los nuevos controladores. "La gran transforma-

ción operativa de National Raisin fue básicamente aplicar la disciplina y el expertise que tenemos en Chile, en Fresno", resume Sutil. Exportaron, resume, el oficio construido en Chile.

En Estados Unidos está radicado un solo ejecutivo chileno: Paolo Rojas, quien era gerente de administración y finanzas en Banagro y ahora asumió como CFO de National Raisin. La compañía mantiene un management local y los Berdroian se mantienen como productores. Pero Empresas Sutil está todo el mes allá: cuatro ejecutivos se turnan una semana cada uno al mes para viajar a California. Una semana va el CEO, Edmundo Ruiz; otra el propio Juan Sutil Condón; otra, Cristián Infante, gerente general de Pacific Nuts; y otra, Rodrigo Serrano, un ingeniero de procesos. "Podemos tomar decisiones en terreno, rápidas: el cambio cultural sucede porque nos ven, la toma de decisiones se ejecuta, somos pragmáticos, flexibles", dice.

¿Un ejemplo? "La línea de ciruelas de National Raisin es posiblemente dos o más veces la capacidad que tenemos en Chile. Y la chilena produce 60% más que la americana. Entonces, cuando Cristián (Infante) toma el control de la operación allá es capaz de multiplicar por cuatro la productividad".

Sutil recuerda que National Raisin es una compañía de 60 años, tremadamente exitosa, que llegó a tener el 60% de la participación del *private label* en los supermercados, que atiende a compañías de alimentos como Kellogg, Bimbo, Nestlé Ferrero o General Mills, pero donde los fundadores originales transicionaron a una segunda generación que no estaba preparada y que les tocó la pandemia, la inflación y altas tasas que estresaron el negocio.

"El equipo que estaba ahí, una vez que tú lo lideras correctamente, les enseñas a trabajar, les entregas el gobierno corporativo adecuado, florece. Esa ha sido yo creo también una de las claves de la rápida transformación".



Costos y oportunidades del alza de aranceles de Trump para los Sutil

"Esta es una industria doméstica, es una industria local", dice Juan Sutil Condón sobre el rubro en el que se desenvuelve National Raisin Company, la nueva pieza de Empresas Sutil. Como empresa estadounidense, los aranceles impuestos por Donald Trump a todas las importaciones también tendrán efectos en sus actividades. "El consumo de pasas y ciruelas en Estados Unidos es mayor a la producción doméstica. Por lo tanto, como industria se requiere importar de países como Chile y Sudáfrica", comienza explicando. Aquello equivale a un tercio de la demanda.

"Entonces, desde la perspectiva del operador americano, National Raisin, y el consumidor americano, esto signifi-

ca que van a subir los precios de sus productos y obviamente va a impactar, tal vez va a haber menos demanda", prosigue. El traspaso de eso a precio toma tiempo y aquello afecta los márgenes.

La otra cara es la producción chilena, donde Empresas Sutil opera con Pacific Nuts. "Si tu gran competidor para la pasa en Estados Unidos es Sudáfrica, cuya tarifa es 30 y la tuya es 10, tú estás más competitivo para el cliente americano que antes. Entonces puede ser una oportunidad", explica. "Cómo se juega la baraja depende ya de cada procesador y cada cliente", concluye.

Para National Raisin, cerca del 20% de su producción es importada. Y mayoritariamente desde Chile.