

Después de cinco años operando en Chile, Agrosuper Ventures comienza a expandir su búsqueda de *startups* hacia otros mercados. El área de innovación abierta de la compañía —que conecta soluciones tecnológicas con desafíos internos— está poniendo mayor atención en ecosistemas como Brasil, Estados Unidos y Europa, en un movimiento que responde tanto a la escala internacional del negocio como al propio desarrollo del programa.

“Nosotros vendemos en más de 50 países y tenemos operaciones comerciales en más de diez países, entonces queremos salir a ver esos otros ecosistemas”, explica Rodrigo Arias, head of Innovation & Ventures de la compañía.

A partir de esa base, la compañía comienza a mirar hacia otros mercados con un criterio más selectivo. La búsqueda no se orienta a volumen, sino a identificar *startups* que ya hayan sido probadas en industrias similares o en operaciones de gran escala, donde las condiciones de implementación se asemejen a las de Agrosuper.

En ese proceso, el acceso a los ecosistemas internacionales se construye a través de múltiples canales. La compañía ha trabajado con *hubs* de innovación, organizaciones de apoyo al emprendimiento y redes institucionales en distintos países, además de participar directamente en actividades y encuentros del sector. “Las herramientas de captura de valor son múltiples, pero al final del día hemos visto que lo más efectivo es estar presentes en los ecosistemas”, afirma Arias.

Ese despliegue ya ha tenido algunas experiencias concretas. Durante el último tiempo, el equipo ha realizado actividades de *scouting* y pilotaje en conjunto con actores internacionales, incluyendo pruebas con *startups* fuera de Chile y coordinación con oficinas comerciales de la propia compañía en otros países. Estas instancias no solo han permitido identificar nuevas soluciones, sino también exponer a equipos internos a dinámicas de innovación distintas a las del entorno local.



INICIALMENTE, ESPERAN APUNTAR A BRASIL, ESTADOS UNIDOS Y MÉXICO

Agrosuper Ventures: “Vendemos en más de 50 países, queremos salir a ver esos otros ecosistemas”



El programa de innovación abierta de la empresa de alimentos inicia una nueva etapa con foco internacional, tras cinco años consolidando un modelo que integra *startups* directamente en su operación.

FERNANDA GUAJARDO

UN MODELO QUE SE AJUSTA A LA OPERACIÓN

La expansión internacional se apoya en un modelo que la compañía ha ido afinando desde la creación formal del área Ventures. En lugar de centrarse en inversión o participación accionaria, el enfoque ha sido integrar soluciones directamente en la operación, bajo el esquema de *venture client*.

“Hace cinco años decidimos apostar por el *venture client* como nuestro modelo”, recuerda Arias. La decisión, añade, se tomó en un contexto donde otras empresas estaban impulsando vehículos de inversión, pero con una lógica dis-

tinta a la que requería una operación industrial compleja.

El modelo permite trabajar con *startups* desde una perspectiva operativa, donde la validación ocurre en terreno. “El *due diligence* se hace piloteando”, señala.

Esta forma de trabajo ha facilitado la conexión con distintas áreas del negocio, en una compañía cuya cadena de valor abarca desde la producción de alimentos hasta la distribución internacional. Las soluciones pueden ser implementadas en distintas etapas del proceso, lo que amplía las posibilidades de aplicación y escalamiento.

El balance de estos cinco años se mide, según Arias, en resultados concretos. “Es un instrumento que hoy nos permite generar un impacto superior a los US\$ 9 millones de impacto real capturado”, afirma. Dicho impacto se ha construido a partir de un flujo constante de pruebas, ajustes y decisiones de continuidad.

A nivel operativo, el programa ha ejecutado más de 100 pilotos y mantiene un ritmo sostenido de incorporación de

startups como proveedoras formales de la compañía. En el proceso inicial, la organización también exploró otros enfoques de innovación corporativa, aunque sin adoptarlos como eje principal. “Exploramos modelos de *company building*, exploramos modelos de inversión, pero cuando uno mira el resultado, esto es mucho más”, señala Arias.

Con el modelo ya instalado, el foco actual está en una etapa distinta: el escalamiento. Más que aumentar el número de pilotos, el desafío es ampliar el alcance de las soluciones que ya han demostrado resultados dentro de la operación.

“El piloto es una herramienta y no un fin, lo que buscamos es la implementación”, explica Arias. En términos prácticos, esto implica replicar tecnologías en distintas plantas, áreas o procesos, aumentando su impacto en el negocio.

Este proceso también modifica la relación con las *startups*. Lo que comienza como una prueba acotada, puede transformarse en una relación comercial sostenida, en la medida en que la solución se integra de forma más amplia.

El líder del área de innovación abierta de Agrosuper admite que, en su momento, la decisión de elegir el modelo de *venture client* fue “bien contra la corriente”.

AGROSUPER