

POR DENTRO

POR NICOLÁS DURANTE

# EL CAMINO VENTURE DE AGROSUPER

**Llevan silenciosamente desde 2016 trabajando en incorporar startups a sus procesos productivos. Y ya han visto resultados con decenas de innovaciones que hacen sus pilotos en algunos de los planteles de la firma controlada por Gonzalo Vial y luego se convierten en proveedores de la gigante de la proteína en Chile.**

Una película protectora que se aplica sobre las carnes, elaborada en base a colágeno de salmón, y que extiende la vida útil e inocuidad de los productos. O una cámara de visión artificial que casi en tiempo real detecta patógenos y heridas en animales.

Esas son algunas de las soluciones inventadas por startups chilenas que Agrosuper ha incorporado a sus procesos productivos

para que hagan pilotos de sus innovaciones y luego se conviertan en sus proveedores, todo desde su área Agrosuper Venture que lidera Rodrigo Arias.

El proyecto de incorporar startups a la operación de la principal productora de proteínas en Chile comenzó en 2016, "cuando todavía no existía el concepto de corporate venturing", dice Arias, diseñador de profesión, Máster en Innovación de la UC y MBA de la Warwick Business School. Entonces sólo se hablaba de que era buena idea que empresas innovadoras se asociaran con corporaciones más tradicionales, pero hoy el ecosistema está inundado de empresas grandes apoyando startups en diferentes etapas para incorporarlas a su proceso, en lo que se bautizó como Corporate Venture Capital.

En el caso de Agrosuper, controlada por Gonzalo Vial y sus hijos, decidieron adoptar en 2018 un modelo alemán llamado venture client, inaugurado hace varios años por gigantes como BMW, que lo que hace es

buscar startups que entren a hacer pilotos de sus productos a la operación, lo prueben in situ y si funciona y da resultados, se convierten en proveedores y con eso Agrosuper mejora su proceso, y la startup se financia y puede salir a vender más al mercado, teniendo a la compañía como principal cliente. Es un win win.

Una de las gracias de este modelo en empresas como esta, explica Arias, es que Agrosuper está integrado verticalmente, por lo que las startups tienen opción de intervenir en muchas áreas del proceso productivo: desde el alimento para los animales, la crianza, faenas y toda la cadena logística hasta llegar al cliente final.

"La integración es simple. Se nota de inmediato cuando funciona bien, porque esto no es teórico, ni en un laboratorio. Vienen, entran a la planta, prueban en vivo y yo noto que es exitoso cuando el encargado del área empieza a hablar directo con la startup y se entienden. Ahí ya es un éxito total", apunta el ejecutivo.



**AGROSUPER ADOPTÓ EN 2018 UN MODELO ALEMÁN LLAMADO VENTURE CLIENT, IMPLEMENTADO POR GIGANTES COMO BMW, QUE CONSISTE EN BUSCAR STARTUPS QUE ENTREN A HACER PILOTOS DE SUS PRODUCTOS A LA OPERACIÓN, LO PRUEBEN IN SITU Y SI FUNCIONA Y DA RESULTADOS, SE CONVIERTEN EN PROVEEDORES.**

### EL DESAFIANTE 2023 DE AGROSUPER: GRIPE AVIAR, CHINA Y EL BAJO CONSUMO

#### Más que dinero

Por lo mismo, todos los años destinan presupuesto para acompañar a las startups que hacen sus pilotos. Muchas veces no necesariamente necesitan dinero para hacer la prueba. "A veces nos piden conseguir un experto que ellos por sí solos no pueden conseguir, pero nosotros logramos traerlo para el piloto. Más que sólo dinero, a veces es capacidad técnica la que requieren", señala. Por lo mismo, la empresa financia, pero no compra a la startup ni entra a su propiedad.

La forma de encontrar a las firmas es variada. Y va desde una búsqueda activa del equipo de innovación, o scouting en otros países de Europa, México y Estados Unidos, o también a través de un registro en una base de datos en su sitio web que esperan potenciar el próximo año. También se apoyan de otros organismos como Sofofa Hub.

Pero para segmentar lo que necesitan, fijaron tres verticales o grandes ejes para incorporar startups a la operación. El primero tiene que ver con el tema medioambiental, con foco en consumo de agua, energía y con la gestión de subproductos de sus procesos, que muchas veces se transforman en materias primas para otros negocios; también tienen como eje la disrupción digital en todo lo que tiene que ver con la relación con clientes, proveedores, así como con el público interno de la firma; y por último, tienen una búsqueda activa de innovaciones en foodtech, enfocados en nutrición, alimentación equilibrada y en lo que ellos llaman "alimentación del futuro".

Y los resultados ya son observables. Sólo en 2022 tomaron contacto con 80 startups, de las cuales 27 hicieron proyectos pilotos en alguno de los planteles de Agrosuper, y siete implementaron sus soluciones, convirtiéndose en proveedores.

Mientras que en 2023 han trabajado con 50 startups, 20 hicieron pilotos y cinco han implementado en las operaciones sus productos o servicios.

Casos de éxito, dice Arias, tienen muchos, pero menciona algunos.

Por ejemplo, la startup chilena AndesLe-

vers creó exoesqueletos para trabajadores de los centros de distribución. En simple, equipan al trabajador con una especie de armazón para que pueda empacar y mover cajas utilizando menos fuerza, y haciendo más eficiente el proceso. Ya lo probaron en un centro de distribución, y ahora están escalando para probarlo en la veintena de centros que tienen en Chile.

También está Oxigena, una firma que transforma peróxido de hidrógeno a estado gaseoso. En fácil, es como tener agua oxigenada en forma de gas. Eso convierte espacios cerrados en un lugar sanitizado completamente. La tecnología nació en pleno Covid y se inventó en Estados Unidos, pero Oxigena la trajo y la implementa en Chile.

Según explica la empresa a DF MAS, esto se debe a varias razones. "En primer lugar, las bajas de consumo en el mundo han afectado a nuestros productos, lo que junto a los precios de las materias primas mayores a los históricos, ha generado baja en los resultados de la mayor parte de las empresas de proteínas en el mundo". En segundo lugar, agregan, durante 2023 enfrentaron eventos no recurrentes, como los brotes de influenza aviar -que provocaron algunos cierres de mercados internacionales-, un cuadro sanitario de virus ISA y una baja del mix de productos premium de salmón. De hecho, mercados como China, uno de los más importantes para la empresa, aún siguen cerrados para la importación de aves. "Adicionalmente, durante la primera parte de este año enfrentamos altos costos de fletes marítimos, los cuales durante la segunda mitad del período fueron volviendo a niveles históricos". Pero además, China ha visto una caída en su consumo de carnes. "Tal como la mayoría de las economías mundiales, el consumo en China se ha visto mermado en lo que se refiere a los productos cárnicos. En China, al igual que el resto de los mercados, estamos redoblando los esfuerzos para expandir nuestros canales de distribución, de modo de llegar más cerca de nuestros clientes finales, logrando ir satisfaciendo cada vez mejor sus necesidades". Estas complejidades hicieron que la agencia de clasificación Moody's cambiara su perspectiva desde Estable a Negativa, pero mantuviera su nota. "Refleja los deficientes resultados financieros de Agrosuper durante los primeros nueve meses de 2023, y la expectativa de Moody's de que los persistentes y débiles fundamentos del mercado puedan mantener tensas las métricas crediticias durante los próximos 12 meses", dijo la agencia la semana pasada. Sin embargo, espera un mejor cierre de año por apertura de

mercados tras gripe aviar. "Esto es particularmente significativo ya que la mayoría de los mercados de exportación para las aves de corral de Agrosuper estuvieron cerrados durante la mayor parte del segundo trimestre de 2023 y parte del tercer trimestre de 2023, lo que obligó a la empresa a redirigir casi todos sus volúmenes al mercado local durante esos periodos". Mientras que esta semana, Fitch también presentó una actualización de su clasificación, donde mantuvo la perspectiva en Estable. "Fitch prevé una reducción rápida de endeudamiento y un flujo de fondos libre positivo en 2024, con un endeudamiento neto que alcanzará 2,0 veces al final de 2024 y será inferior en 2025, desde 3,6x proyectadas para el final de 2023. La reducción rápida de endeudamiento se basa en la mejora del Ebitda gracias a la reducción de costos, la normalización de los precios de las aves de corral y la mejora de mix de productos y los precios del salmón", explicó la agencia. "El alto endeudamiento esperado al cierre de 2023 se debe al impacto negativo en los precios y las restricciones a la exportación de aves de corral a causa de la gripe aviar, los precios más bajos en el negocio del salmón debido a la menor participación de productos premium y el aumento de los costos de granos y fletes", agregó. Para 2024, Fitch espera una recuperación del margen Ebitda del segmento de carnes en torno a 12% versus el esperado al cierre de 2023 de 6%, asumiendo que no se produzcan eventos sanitarios no recurrentes, se normalicen los mercados internacionales de exportación de pollo y pavo, y por reducción en los costos de granos y flete. "Fitch considera que la flexibilidad financiera de Agrosuper es adecuada tras el refinanciamiento de US\$ 250 millones ejecutado en octubre de 2023 y el desarrollo del plan de monetización de US\$ 16 millones de activos no esenciales", apuntó Fitch.

AinWater hace "gemelos digitales." Son simulaciones en computador de todo el proceso productivo y analizan la operación de las aguas industriales y cómo se comportan las bacterias. Con eso pueden tomar decisiones y echar a andar modelos de simulación en diferentes situaciones. Bioelements también ha piloteado un nuevo packaging biodegradable para algunos productos.

Lythium es otra de las empresas que está piloteando. Se trata de una cámara de visión artificial especialista en detectar patógenos o lesiones en animales. Están haciéndolo casi en tiempo real y los resultados han sido asombrosos, dice Arias. Por último, también está GelX, una innovación que nació en un laboratorio en la Universidad de los Andes

y que están probando y tratando de escalar en Agrosuper. Se trata de una tecnología que, a partir del colágeno de los salmones, crea una película protectora que se aplica en forma de aspersión sobre las carnes y alarga la vida útil del producto y su inocuidad. No genera ningún tipo de sabor y no reemplaza al plástico protector.

Para 2024, dice el líder del área, seguirán buscando enfocarse más en sus tres verticales siendo más selectivos en la elección de startups. La idea, dice Arias, es aportar al ecosistema para que más empresas maduren sus modelos de negocios y se hagan proveedores de una empresa con una cartera de clientes de aproximadamente 66 mil en todo el mundo. +

