

MAAVi, KIMITEC MAKING A VISION¹

*“Sé que llegaremos a facturar más de mil millones de euros al año. No sé cuándo pasará y eso es lo que menos me importa. Nuestra visión es **cambiar el mundo a través de la manera en la que se producen los alimentos**”*

Félix García. CEO & Co-founder, KIMITEC

A mediados de 2022, Félix García trabajaba para convertir en realidad su lema: *hacer que las cosas pasen*. El proyecto avanzaba bien. Su empresa había cerrado 2021 con casi 36 millones de euros de facturación, + un 190% de crecimiento respecto a los 19 millones con que cerró 2020. Lo habían logrado con un EBITDA de 9 millones, un 25% sobre ventas. En 2022 seguían creciendo: ya en mayo estimaban que el año acabaría con una horquilla de facturación entre 55 y 60 millones y un EBDITA de 15.

KIMITEC en 2022

Kimitec, fundada en 2007 con modestos recursos, nació con la intención de cambiar la manera de producir los alimentos. En 2022 era una empresa de biotecnología natural que se dedicaba a la investigación, desarrollo y comercialización de bioestimulantes, probióticos y biopesticidas. Su objetivo y su propuesta eran eliminar la química de síntesis de la alimentación, ofreciendo como alternativas soluciones naturales, innovadoras e igualmente eficaces, sin que ello suponga un mayor coste para el productor. En definitiva, alcanzar un equilibrio entre productividad, sostenibilidad y preservación de la salud. Aunque su origen y principal actividad en 2022 era la agricultura, su visión y foco actual era servir a toda la cadena alimentaria, incluyendo ganadería, acuicultura e industria alimentaria.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Manuel González-Toruño, con la colaboración de la asistente de investigación Maria Garrido Illescas, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © agosto de 2022. Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

Situada en un rincón del sudeste de España (Vícar, Almería) la empresa contaba con 300 empleados de múltiples nacionalidades, de los que 80 estaban dedicados a la investigación. Era una joven multinacional con delegaciones comerciales en Estados Unidos, Brasil, Perú y China, registraba ventas en más de 60 países y estaba presente de diversas formas en más de 90. El 70% de su producción se destinaba a la exportación. Su capital, 100% español, seguía en manos de los 4 socios fundadores.

La empresa sostenía que la clave de su desarrollo se sustentaba en 3 pilares: I+D, internacionalización y adaptabilidad al cliente e invertían anualmente importantes cantidades en I+D+i. En 2019, Kimatec inauguró la primera fase del **MAAVi Innovation Center**, el mayor centro de biotecnología dedicado a la agricultura de Europa, en el que se invirtieron casi 20 millones de euros. Este centro respondía al reto de cambiar la forma en que se producen los alimentos convirtiéndose en la alternativa natural, eficaz y productiva a las herramientas de síntesis química.

Este código QR proporciona imágenes de la empresa:



LA EVOLUCION DE LA EMPRESA: VISION CLARA, ANALISIS DEL CONTEXTO PARA ADAPTARSE Y RÁPIDA TOMA DE DECISIONES

A Félix García (1974) le gustaba la química, pero decidió estudiar empresariales, la consideró una carrera que le daba más posibilidades de ganarse la vida. En 2007 bajo su liderazgo nació Kimatec, formada por los 4 socios que en 2022 seguían como propietarios: Félix García (CEO) con el 56% de las acciones, Alejandro de las Casas (CEO internacional), Juan José García, hermano de Félix (CRO²) y Francisco José Cobos (CMO³) propietarios cada uno del 14,7 % de las acciones.

En un primer momento la empresa producía únicamente alimentación para las plantas, es decir, bioestimulantes. El objetivo en aquel periodo fue conseguir un producto mínimo viable que poder comercializar; todo lo demás vendría posteriormente.

Siempre tuvo un enfoque comercial muy internacional, pues el mercado de Almería era ya muy maduro y competitivo en estos productos. Félix y su socio Alejandro de las Casas estaban casi siempre de viaje y así, poco a poco, se fueron abriendo paso en todos los países donde Kimatec está hoy presente. En palabras de Félix:

² Chief Regulatory Officer

³ Chief Manufacturing Officer

“En aquellos primeros años, no teníamos para repartirnos como sueldo más que 300 o 400 euros cada uno a final de mes, pero nos gastábamos un dineral en billetes de avión; Alejandro y yo hemos recorrido el mundo y hemos estado en unos 60 o 70 países. Racionábamos los recursos de los que disponía la empresa en aquella época de escasez. El margen de error era muy pequeño, las balas estaban contadas y esa capacidad de análisis creo que se quedó en mi ADN. Ya me venía de familia y después lo vivo en la empresa. Hoy hago esfuerzos para que este espíritu permanezca en la empresa, pese a que ahora podríamos cometer errores de bulto y nuestra supervivencia no estaría en juego”.

Los comienzos no fueron fáciles. Las oficinas estaban en un piso y operaban en una nave alquilada. En estos inicios, como en la mayoría de las “start ups”, no existía una división clara de funciones en la estructura interna. Alejandro de las Casas comenta:

“Al principio todos hacíamos de todo: registro, marketing, logística... Recuerdo al comienzo que Cobos nos llamaba en el fin de semana: « oye, que en la fábrica hay que envasar ». Allá que íbamos todos: Félix, Juanjo, yo, nuestras parejas, toda la familia allí llenando garrafas, cargando palés, etc. “.

Primer impulso: buscar en la naturaleza.

Muy al principio, desde el año 2007, plantearon el reto de encontrar alternativas naturales que fueran igual de eficaces que los productos de síntesis química. Por ello, se concentraron en el estudio de los recursos naturales como la botánica, la microbiología y microalgas, a las que aplicaron procesos biológicos, tales como fermentación, extracción, pirólisis o hidrólisis para poder extraerle todo su potencial a la naturaleza.

En ese momento empezaron a formar el equipo de I+D, siendo el primer componente de este grupo el propio Félix:

“He estudiado de forma autodidacta; durante muchos años mi habitación ha sido un nido de apuntes y libros tirados por el suelo. No distinguía entre un hongo y una bacteria hasta que un día le dije a un catedrático de la Universidad de Sevilla que tenía que empezar conmigo desde cero. Desde entonces, he leído todo lo que ha caído en mis manos”.

En lo económico, fueron años difíciles, pues el inicio de su andadura empresarial coincide con una larga crisis financiera global. Félix comenta: *“Fue complicado porque a veces teníamos que pedir el dinero por adelantado a los clientes que confiaban en nosotros; incluso tuve que hipotecar la casa de mis padres y la de mis suegros para continuar con la actividad”.* A pesar de ello, Félix siempre confió en el proyecto. En aquella época, tuvo siempre en mente el lema compartido con todo el equipo: *“todo o nada”.* 2011 fue el primer año en que alcanzaron el punto de equilibrio.