

VYTRUS BIOTECH¹

Albert² estaba muy nervioso esa mañana de primeros de marzo. Hacía apenas dos horas uno de sus competidores indirectos le había propuesto su intención de entrar en Vytrus como accionista. Se trataba de un fabricante de productos para la industria cosmética que llevaba un tiempo detrás de ellos y ahora les había pedido que “pusieran precio”. Esta unión podría ser muy ventajosa para Vytrus ya que ambas empresas poseían muchas sinergias que podrían explotar.

La oferta, aunque era muy tentadora, no podía llegar en peor momento ya que la empresa estaba en las semanas previas a salir a cotizar al mercado BME Growth³. No obstante, Albert tendría que valorarla a fondo con su equipo más cercano: Oscar (cofundador de Vytrus) y Jordi (director financiero).

En el año 2022 estaba sucediendo todo demasiado rápido. Apenas faltaban quince días para que la empresa saliera a cotizar en el mercado y justo en ese momento recibían esta oferta. Habían estado preparando la salida durante mucho tiempo y estaban convencidos de que era el siguiente paso que debía dar la compañía. Sin embargo, la coyuntura no podía ser más incierta; hacía apenas seis días que Rusia había invadido Ucrania y los mercados estaban muy agitados. Albert estaba empezando a temer que la planeada salida al mercado pudiera truncarse.

En muy poco tiempo, debían hacer frente de nuevo a una decisión corporativa importante. No era la primera vez que se veían en una situación así, aunque las circunstancias en ese momento eran un tanto diferentes. Albert no pudo reprimir una sonrisa al pensar en todo lo que habían vivido ya y en todo sobre lo que debería reflexionar.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por la profesora Emma Berenguer Cárceles, en colaboración con el profesor Isauro López Polo y con D. Jesús Muela Abab, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © mayo 2024, 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 la 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.

² Albert Jane, fundador y propietario de Vytrus Biotech

³ BME *Growth*, anteriormente denominado Mercado Alternativo Bursátil, es un mercado de valores español orientado a pymes en expansión. Está gestionado por Bolsas y Mercados Españoles y supervisado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

IDEA DE NEGOCIO Y PRIMEROS PASOS DE VYTRUS

Vytrus Biotech fue fundada en el año 2009 por dos amigos científicos, Albert Jané y Óscar Expósito, que se conocieron en la Facultad de Farmacia de la Universidad de Barcelona cuando cursaban un postgrado. Con vocación innovadora y emprendedora, ambos tenían claro que su futuro pasaba por crear una empresa.

Por su formación, en biotecnología y biología, habían conocido los “cultivos celulares” y habían estado investigando en esta tecnología en la tesis doctoral de Oscar. Esta tecnología consistía en extraer de las plantas las células madre y cultivarlas de forma aislada en un reactor. De esta forma, sólo había que acudir a la naturaleza una vez: seleccionada la planta, se extraían las células y se cultivaban —primero en sólido, generando lo que se llamaba callo, y después en líquido, creando una especie de sopa en la que se podían controlar los nutrientes, sales minerales y azúcares que necesitaban las plantas para crecer. Todo ello, en un ambiente de esterilidad total. Esta forma de producir era muy interesante ya que suponía una reducción del 99% de consumo de agua y era más rápida. Además, resolvía el problema de la recolección en la naturaleza, que no siempre era viable para determinados compuestos. En el Anexo 1 viene detallado el proceso del cultivo celular.

Así surgió la idea de negocio, puesto que habían observado que esta tecnología no se estaba aplicando a la industria; únicamente se estaba utilizando en las universidades para estudiar cómo funcionan las plantas. Lo primero que hicieron fue un plan de negocio para lanzar un medicamento y así arrancó Vytrus como una “*spin off*”⁴. Muy pronto orientaron su trabajo al sector cosmético. De una parte, se dieron cuenta de las dificultades del sector farmacéutico y, de otra, vieron claro el potencial que ofrecía esta tecnología al sector cosmético. Este último tenía un *time-to-market* mucho más corto, siempre estaba abierto a innovaciones y tenía una clara apuesta por los productos naturales. Así, empezaron a hablar con empresas del sector y confirmaron que esta aplicación tenía potencial. Durante los dos años siguientes comenzaron a desarrollar productos cosméticos exclusivos para terceras empresas, instalados en el departamento de la facultad, con un pequeño reactor de 200 mililitros.

Este período les sirvió de aprendizaje sobre las necesidades (formulaciones, formatos, compuestos, etc.) de la industria cosmética.

⁴ Empresa de nueva creación que surge por parte del personal universitario para transferir al mercado un conocimiento, una tecnología o el resultado de una investigación, generados en el ámbito universitario, de alto valor añadido y con alto potencial económico.

EMPRESA INDUSTRIAL INDEPENDIENTE E INCORPORACIÓN DEL PRIMER SOCIO (2011-2014)

A medida que iban ganando tamaño necesitaban cada vez más espacio para producir. Así, en 2011, comenzaron la búsqueda de otro emplazamiento para Vytrus. Primero, en el parque tecnológico de la universidad. Aquí vieron que los espacios eran muy pequeños (estaban diseñados para investigar, no para producir), por lo que finalmente buscaron una nave de trescientos metros cuadrados en la zona industrial de Terrassa⁵ que tuvieron que acondicionar.

En ese momento contaban con la financiación de dos becas Torres Quevedo⁶ y de algunas aportaciones de familiares y amigos. Con eso, montaron su laboratorio y comenzaron de forma independiente de la universidad. También fue el momento en que contrataron a una tercera persona en prácticas, que en 2022 era la directora científica ejecutiva. Habían pasado a ser una *start up*.

El siguiente hito fue la obtención en 2012 de una ayuda Neotec⁷ para financiar el plan de negocio. En este punto ya comienzan con la elaboración de productos propios, que después comercializaban entre sus clientes. Esta ayuda tenía la exigencia de contar también con financiación privada, en aproximadamente un 40%. En ese momento uno de sus clientes del sector cosmético para los que estaban produciendo les ofreció una fácil solución: entrar en su capital, que formaran parte de su grupo y que produjeran los ingredientes cosméticos en exclusiva para ellos.

Lo pensaron mucho, e incluso llegaron a valorar la empresa. Sin embargo, finalmente declinaron la oferta, tras una reflexión más detenida en la que consultaron con algunos expertos (asesores). El motivo principal fue que vieron que el sector cosmético tenía recorrido y que esa opción supondría una limitación en su crecimiento. También reflexionaron sobre los posibles inconvenientes que podían tener en el futuro asociándose con una empresa del sector mucho más grande que ellos. Esta decisión les permitía seguir el proceso de innovación de productos que ellos querían llevar, sin estar sometidos a nadie.

Tras declinar la oferta, buscaron una solución en el capital riesgo tradicional; pero no terminaba de convencerles su filosofía. Finalmente, encontraron a Inkemia, una empresa tecnológica de la zona que había creado un fondo de capital riesgo para invertir en empresas que tuvieran una base tecnológica como ellos. Tras conocerlos, vieron que esta empresa podría encajar con su filosofía mucho más de lo que pensaban: el tiempo de inversión era a largo plazo, ambas compañías tenían sinergias tecnológicas y podrían contratarle algunos servicios que tenía ya desarrollados (analíticas, controles de calidad

⁵ Terrassa, municipio de la provincia de Barcelona.

⁶ Se trata de una ayuda del Ministerio de Ciencia e Innovación para investigadores y doctores.

⁷ Ayuda pública del CDTI dirigida a empresas de base tecnológica en la que se pueden conseguir hasta 250.000 euros de subvención.