

# **NetSpira Networks:** **Una startup tecnológica en España con éxito**

José López Serrano  
Suscipe – Madrid, 13 de diciembre de 2006



# Contenido

- El desarrollo de la idea
- La formación de la empresa
- La venta de la empresa
- Conclusiones

El desarrollo de la idea



## La idea inicial

- Desarrollar en software una pasarela (gateway) entre las redes móviles de datos y la Internet, de acuerdo con el standard UMTS
- Implementación SW, frente al HW de la competencia
  - Flexibilidad para desarrollar servicios de valor añadido e inteligencia de red
  - Menor esfuerzo inversor y menores plazos de desarrollo
- Área nueva, en expansión, con los productos de los fabricantes tradicionales (Ericsson, Nokia, Siemens, Nortel, Cisco) todavía en desarrollo
- Al final, en vez del gateway inicialmente pensado, hicimos un nodo tipo sonda, pues el mercado de gateways resultó más complicado
  - El gateway original era un nodo demasiado crítico para las redes como para comprarlo a una startup (el ser española tampoco ayudaba)

## El salto

- 2 hermanos, Guillermo y José López Serrano, informático e ingeniero, ambos con estudios en EEUU, con 4 y 6 años de experiencia profesional
- En agosto de 2000 dejamos nuestros trabajos y durante un año desarrollamos la idea sin cobrar ningún sueldo
- Obtenemos una pequeña ayuda (PROFIT) y participamos con Vodafone en un programa de cooperación industrial
- Vodafone España compra la primera unidad de nuestro producto a finales de 2001

## Lecciones aprendidas

- Lo principal son los fundadores y la idea
  - La clave es desarrollar la idea
  - Es importante que ni los fundadores ni la empresa se distraigan con otras actividades diferentes de la realización y validación de la idea
- La idea se valida técnicamente y con clientes
  - Hay que ser flexibles para adaptar la idea al mercado
  - Hay que fijarse un límite de tiempo y de inversión para la validación
- Hay que crear una SL con el capital aproximado para dos años:
  - 10-20K€, mínimo sin oficina
  - 30-50K€, con pequeña oficina
  - Adicionalmente, 10-20K€ por fundador y año, como salario mínimo
  - Una subvención tipo PROFIT, IMADE, etc. permite recuperar una parte

La formación de la empresa



## La financiación

- Con un producto y un cliente, empezamos a buscar financiación
- Hablamos con 2 fondos de capital riesgo y 6 meses después, en Marzo de 2002, llegamos a un acuerdo con Bullnet Capital, un fondo español pequeño y especializado en empresas tecnológicas
- Bullnet pasó a ser accionista minoritario, participando activamente en el Consejo de Administración
  - El principal elemento de control era el presupuesto anual
  - Muchos escenarios requerían el acuerdo de inversores y fundadores
- Bullnet también nos ayudó muy activamente en la obtención de nuevos partners (eg HP) y clientes (eg Amena y Telefonica)
- El acuerdo de socios incluía cláusulas típicas de seguimiento, arrastre, derecho de tanteo y permanencia de los fundadores
- La inversión se realizó en forma de capital y de préstamo convertible

## La formación del equipo

- Contratamos a 12 personas de primer nivel, en general ingenieros o informáticos con mucha experiencia, varios venían de EEUU
  - La selección era muy concienzuda, con numerosas entrevistas y pruebas prácticas, pues en un grupo pequeño cada persona es crítica
- Fichamos a Joan Raventos, de HP Labs en Cupertino, para el grupo de desarrollo, y a Luis Piñeiro, de Nortel, para el área de Producto
- Contratamos un director de ventas en Londres, con 20 años de experiencia en el sector
- Montamos una oficina de 300 m<sup>2</sup> en el centro de Madrid
- Teníamos un pequeño grupo en Barcelona, con Joan Raventos
- Pusimos en marcha un complejo sistema de stock-options para motivar al equipo
  - Luego tuvo que ser substituido por un bono plurianual

## Los clientes y el modelo de negocio

- En 2002 se puso en marcha el producto en Vodafone España y se consiguió un nuevo cliente: Optimus en Portugal
- En 2003 se puso en marcha el producto en Telefónica Móviles
- En 2004 obtuvimos 6 nuevos clientes: Eurotel (Republica Checa), Pannon (Hungría), MobileOne (Singapur), Virgin Mobile (USA), Verizon Puerto Rico, Movilnet (Venezuela)
- Netspira trabajaba con grandes integradores de sistemas, que aportaban su potencia comercial y daban soporte local: Lucent, HP y Sema Group (Atos)
- En 2004 firmamos un acuerdo OEM con una potente startup americana, Starent, para introducir nuestro SW en su producto HW
- En 2005, Netspira contaba con 10 clientes por todo el mundo y competía con éxito contra Ericsson, Nokia, Nortel, Cisco y Siemens

## Lecciones aprendidas

- La valoración de la empresa y el nivel de control de los socios son fundamentales, pero no tanto como obtener la inversión necesaria para desarrollar el producto apropiadamente
- Los fundadores no deben ser forzados responder con su patrimonio
  - Sólo como garantía frente a responsabilidades previas a la inversión
- Lo normal es que se necesiten varias rondas de financiación
- Contratar a los mejores, aunque cueste más, es más rentable
- Las stock options en startups son fiscalmente muy ineficientes en España. Las entregas de acciones o los bonos plurianuales pueden resultar mejores en ese aspecto
- Hay que resistirse en lo posible a conceder exclusividades a distribuidores, integradores de sistemas y partners OEM
- Es fundamental contar con un buen asesoramiento legal

La venta de la empresa



## Las negociaciones

- Ericsson, el líder del sector, planteó una compra a finales de 2004
- Habíamos tenido ya una oferta de compra previa a la de Ericsson
- Se discutió el precio y las condiciones principales durante tres meses y los detalles de la compra, con abogados, en otros tres meses
- Hubo un proceso de due-dilligence legal y otro técnico, así como visitas conjuntas a clientes
- Todo el equipo de Netspira se ha retenido mediante una serie de bonos de permanencia
- Los objetivos de los inversores y los fundadores estaban, en general, bastante alineados durante el proceso de venta
- Ericsson, para los trabajadores, era además una buena empresa para la que seguir trabajando

## La vida después de la venta

- La integración en una gran compañía de una startup es un proceso complicado, que muy a menudo no tiene éxito
- En nuestro caso, aunque con dificultades, el proceso sí ha sido un éxito: la base de clientes de nuestro producto se ha triplicado
- El grupo, que sigue operando de forma bastante independiente, se ha incrementado en un 50%
- El trabajo está más estructurado y el ritmo, si bien sigue siendo alto, ya no es brutal

Conclusiones

## Factores de éxito

- Modelo de negocio claro
- Atacar mercados en crecimiento y no maduros
  - Especialmente si están sometidos a cambios que abran oportunidades a nuevos competidores
- Calidad y compenetración del equipo
- Sintonía con los inversores
- Flexibilidad para cambiar de dirección si el mercado lo demanda
- Mucha suerte (aunque la lotería toca sólo si se juega)

## ¿Qué se ha conseguido?

- Se ha creado riqueza en España
- Se ha demostrado que invertir en tecnología en España puede ser muy rentable
- Se ha creado un grupo de I+D de 30 personas en la vanguardia tecnológica a nivel mundial
- Han aumentado los gastos de I+D de Ericsson en España
- Dentro de este grupo posiblemente están varios futuros emprendedores
- Un porcentaje de las futuras startups que creen fracasaran, alguna irá bien, y si hay suficientes, alguna llegará a ser una empresa más grande en vez de ser comprada directamente

Muchas gracias

