

SERVICIOS DE PROGRAMACIÓN AVANZADA (SPA)¹

“... aunque somos capaces de proporcionar un servicio de calidad a cientos de clientes cada año, nuestro resultado ha empeorado en los últimos ejercicios y creo que ha llegado el momento de buscar un nuevo CEO que pueda llevar mejor que yo la empresa. Yo seguiré con mis labores técnicas de programación y me mantendré en el accionariado, pero no me veo capacitado para gestionar una empresa del tamaño que tiene actualmente SPA y estoy seguro de que necesitamos ayuda para establecer con certeza las causas del empeoramiento del resultado y actuar en consecuencia...”

Estas palabras de Miguel Córdoba (fundador, CEO y principal accionista de SPA) habían sido pronunciadas durante la convención que realizaban anualmente con todo su personal que, en este caso, se celebró en enero de 2022 en uno de los salones del hotel Miguel Ángel de Madrid. El objetivo de estas convenciones era el de informar al personal sobre la trayectoria de la empresa y los proyectos de futuro y, en esta ocasión, sus afirmaciones dejaron al personal totalmente atónitos.

Hasta ese momento, la empresa había mantenido un ritmo de crecimiento sostenido desde su creación y su volumen de facturación durante el ejercicio 2021 había sido de más de 5 millones de euros, pero había varios temas que le preocupaban y, uno de los principales, era su percepción de que, buena parte de su fuerza de ventas estaba poco organizada y era poco profesional.

EL FUNDADOR: MIGUEL CÓRDOBA

Para entender la historia de la empresa hay que conocer primero a su fundador. Miguel Córdoba nació en 1970 en Toledo y había cursado Ingeniería Informática en la universidad Politécnica de Madrid, obteniendo, gracias a su aporte al análisis numérico, un premio extraordinario fin de carrera.

Por lo tanto, nada más finalizar sus estudios tuvo ante sí tres ofertas de trabajo de empresas multinacionales con sede en España, todas ellas del sector de la consultoría.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por Manuel Calero Castro, colaborador docente de San Telmo, bajo la supervisión del profesor Eduardo Olaya Estefan, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © agosto 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 solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

El período comprendido entre 1994 y 2004 le proporcionó una valiosa experiencia vital, no sólo en lo profesional, al haber fijado su residencia en hasta cinco países de la unión europea durante estos años, sino también en lo personal ya que se casó en el año 1999 con Marta, que había estudiado derecho y que ejercía como abogada del estado, y tuvo a su primer hijo en el año 2001.

En junio de 2004 Miguel llevaba ya tres meses en su nuevo puesto, ya que había aceptado un proyecto que le permitió volver a Madrid. En estas fechas se había convertido en un profesional con una gran capacidad de trabajo y confianza en sí mismo que, además, contaba con una gran solvencia técnica en programación ya que había adquirido experiencia muy avanzada en varios entornos de desarrollo. Al mismo tiempo, se había convertido en una persona algo idealista y, como consecuencia, estaba convencido de que podría conseguir lo que quisiera... sentía que los ordenadores estaban a sus órdenes y estaba convencido de sus dotes únicas como programador. Como solía decir, cuando tenía oportunidad, “¡la vida no me ha ido tan mal! Por algo será...”.

Hasta entonces, había formado parte de muchos equipos interdisciplinares, pero no había liderado ninguno y, aunque pertenecía a ese privilegiado 4% de la población española con un salario superior a sesenta mil euros brutos anuales, pensó que había llegado el momento de emprender y que le iría mejor en un proyecto personal. Lógicamente, con este nivel retributivo, le asustaba mucho dar el salto ya que tenía una familia que mantener y una hipoteca que pagar, pero confiaba en sí mismo. Sabía que tendría un respaldo inicial ya que contaba con unos ahorros y estaba convencido de que este sería el proyecto de su vida.

Tras unos meses barruntando la idea, tomó finalmente la decisión a principios del año 2005. En aquel momento, aún no se vislumbraba en España la profunda crisis económica que se avecinaba. Más bien, al contrario, la apariencia era la de un país próspero en el que el crecimiento sostenido parecía sencillo de conseguir, los beneficios llegaban a raudales a las empresas y había liquidez suficiente en el sistema para que, prácticamente cualquier compañía, pudiera acometer sus proyectos empresariales.

En este contexto, se dirigió a un buen amigo especialista en asesoramiento fiscal a quien contó sus intenciones y, tras la gran sorpresa inicial por parte de su amigo, que conocía su trayectoria profesional y pensaba que había perdido el juicio al querer emprender, pasaron al aspecto técnico. Así, después de varias deliberaciones sobre los aspectos más relevantes a considerar en la elección de la figura jurídica, como la responsabilidad asumida por Miguel, el capital inicial necesario, la transmisibilidad de las participaciones, etc., llegaron a la conclusión de que la sociedad limitada sería la mejor apuesta y se pusieron manos a la obra para organizar todo.

PRIMERA ETAPA: LOS COMIENZOS (2005-2006)

El 3 de marzo de 2005, Miguel Córdoba fundó en solitario la empresa SERVICIOS DE PROGRAMACIÓN AVANZADA, S.L.U., (en adelante, SPA) con un capital social de veinte mil euros totalmente desembolsados ya que los tenía ahorrados, que se reflejaron en 100 participaciones sociales de un valor nominal de 200 euros cada una. La sociedad tendría inicialmente dos trabajadores: él mismo, que se dedicaría a lo que mejor sabía hacer, programar, y un buen amigo suyo, Juan José, que había estudiado Ingeniería Técnica Industrial y que le ayudaría con todo lo relativo al hardware, como el mantenimiento de servidores y redes de ordenadores de las empresas que fueran captando como clientes.

Los dos primeros años fueron muy complicados. Es cierto que consiguieron una treintena de clientes que, ciertamente, aportaron su granito de arena en la construcción de una empresa algo más sólida, pero Miguel era un técnico que se encontraba feliz delante de un ordenador, ¡programando!, y nunca había gestionado una empresa.

Tenía una gran capacidad de aprendizaje, pero había muchos quehaceres que le exasperaban. Por poner un ejemplo, no entendía por qué le costaba tantas entrevistas con un cliente el cierre de un presupuesto. Él, que había estado acostumbrado a imputar cada una de sus horas a proyectos (y de eso había dependido en el pasado buena parte de su salario variable), pensaba que su tiempo era oro y que muchos de sus clientes no sabían lo que querían. En sus propias palabras, eran *“pesados, indecisos e incapaces de valorar el tiempo de los demás”*.

Las reuniones con el asesor fiscal también le aburrían notablemente ya que, además de no entender prácticamente nada, tampoco ponía el más mínimo interés por conocer los conceptos. Así, en la mayoría de las ocasiones, le decía antes de firmar los documentos: *“hazlo como lo harías en tu propia empresa”*...

Como era de esperar, se encontró con muchos de los problemas que afrontan los emprendedores no experimentados y así, al mismo tiempo que comenzaba a dedicar a la empresa jornadas de 12 horas, empezó a darse cuenta de que era importante estudiar algunos aspectos que había pasado por alto hasta entonces, como el convenio colectivo, el estatuto de los trabajadores, el cumplimiento normativo, y así un largo etcétera. “Abrir la persiana” de una empresa en España, requería el cumplimiento de una gran cantidad de normativa obligatoria (PRL², LOPD³, registro de libros contables, ...) y esto

² Las técnicas de prevención de riesgos laborales (PRL), están encaminadas a actuar directamente sobre los riesgos, con el objetivo de atajarlos antes de que se lleguen a materializar y, por consiguiente, puedan producir daños en la salud de los trabajadores. Son por lo tanto técnicas de tipo activo y predictivo.

³ La Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD), era la regulación vigente en esta materia en esos momentos. Fue sustituida mediante la entrada en vigor, el 7 de diciembre de 2018, de la Ley Orgánica 3/2018 de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales, que adapta la legislación española al Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la Unión Europea.