



Avanzamos juntos



CARLES CASTILLA
subdirector general
de Grupo Castilla

***Hay que gestionar bien el
talento de las compañías
porque no hacerlo significa
quedarse fuera de juego***

CRECER DESDE LA BASE

Carles Castilla, ingeniero técnico industrial por la URV, es parte de la segunda generación de Grupo Castilla, una empresa de desarrollo y comercialización de software de recursos humanos para empresas que superan los cien trabajadores y los diez millones de euros de facturación. La práctica totalidad de los empleados de la sede de la empresa, ubicada en Riudoms, son titulados por la URV. De hecho, es política de la compañía contratar jóvenes licenciados que después podrán promocionar internamente.

Grupo Castilla es líder en el mercado español del software de gestión del capital humano. ¿Cómo han llegado a este punto?

Desde que mi padre fundó la compañía en 1979, hasta ahora, hay una serie de valores que se mantienen vigentes. Uno es el foco: siempre hemos desarrollado software relacionado con la gestión de personas y esto nos ha permitido ser expertos en lo que hacemos. Otro es el capital humano de la compañía, que es clave para desarrollar y mantener el conocimiento que comercializamos. La experiencia media de nuestro personal es superior a los quince años, un capital difícil de conseguir en una compañía que empieza. Otro factor es que trabajamos con un software estándar y un enfoque de proyecto, personalizamos el producto en casa del cliente. Por último, reinvertimos el 20% de la facturación en la mejora del producto para que evolucione. Si fuéramos una multinacional esto seguramente no sería posible.

¿Cómo ha cambiado el cloud al software de gestión?

Muchísimo, porque tradicionalmente el software se compraba y se instalaba en casa del cliente, hoy en día, en cambio, sólo se paga por uso. Es un servicio que se ha democratizado porque es fácil y económico, y funciona con independencia del dispositivo. Todavía falta madurar el modelo, pero si quieres escalabilidad y rentabilidad como proveedor tienes que utilizar la arquitectura basada en el cloud, esto significa reescribir los programas. Por poner un ejemplo, actualmente, un programa de recursos humanos tiene más de cincuenta módulos en diferentes ámbitos, como la estructura organizativa, la formación, la movilidad o la retribución... que cuestan entre tres y cuatro millones de euros y más de cinco años de trabajo de diez personas. Es costoso hacer un producto desde cero. Por eso lo hacemos con el máximo conocimiento y trabajamos muy a gusto con la universidad.

La URV os transfiere conocimiento sobre la nueva generación de soluciones human management capital cloud native. ¿En qué consiste?

Reflexionamos mucho sobre este nuevo paradigma tecnológico y decidimos desarrollar una nueva generación de soluciones que fueran nativas en el cloud, pero nosotros no teníamos suficiente conocimiento. Desde hace cuatro años, subcontratamos a la universidad por un importe significativo que nos ofrece asesoramiento y conocimiento de nuevas tecnologías relacionadas con la arquitectura cloud. Trabajamos con el equipo de investigación de Doménech Puig, director de la ETSE [Escuela Técnica Superior de Ingeniería], que además fue mi profesor.

¿Además de la transferencia, de qué otra manera ha influido a la empresa estar cerca de la URV?

Establecer la empresa en el Camp de Tarragona fue arriesgado porque cuando la informática llegó a España no había personal con estudios informáticos, en todo caso sólo en Barcelona o Madrid. Pero con el tiempo se ha demostrado que fue un acierto. Las primeras promociones de licenciados de la URV supusieron un gran hito para la empresa porque se profesionalizó al incorporar a más de veinticinco jóvenes talentos en un momento de crecimiento. Hoy en día este personal configura el cuadro de mandos intermedios, y algunos de estos profesionales, incluso, forman parte del equipo directivo. El 90% de las personas tituladas del centro de Riudoms, donde hay más de setenta personas, han estudiado en la URV. Por lo tanto, para nosotros estar cerca de la URV ha significado un antes y un después.

¿Qué importancia tiene la experiencia del usuario en el diseño del software?

La facilidad de uso y la curva de aprendizaje son dos de los factores clave que hacen que tus usuarios te quieran o te odien. Además, invertir en usabilidad reduce los gastos de asistencia y ayuda al usuario, disminuye los errores humanos, optimiza costes de mantenimiento y mejora la imagen y el prestigio de la compañía. Las apps móviles son un claro ejemplo, y el hecho de que se usen masivamente está presionando a las aplicaciones de gestión tradicionales para que adopten este modelo.

La gestión del talento es a menudo uno de los puntos débiles de las empresas. ¿Cómo ayuda el software?

Nuestro software permite gestionar integralmente todo el ciclo de vida del empleado. Esto es importantísimo, porque la transformación digital implicará un cambio en la cultura de las empresas y las personas serán las protagonistas de este cambio. Por lo tanto, hay una tendencia a invertir muchísimo en los departamentos de recursos humanos para gestionar bien el talento de las compañías, porque no hacerlo significará quedarse fuera de juego. Las empresas nativas digitales están ganando cuota de mercado muy rápidamente, de forma que no hay demasiado tiempo para hacer esta transformación. Por esta razón el 2016 fue el mejor año de la historia de la compañía.

Habéis sobrevivido más que bien a la crisis.

¿Cómo lo han hecho posible?

Las compañías de software de recursos humanos normalmente tienen un crecimiento sostenido porque siempre hay actividad: cuando las cosas van bien se amplían las plantillas y se crean nuevas empresas, y cuando van mal hay que reestructurar y cerrar o vender unidades de negocio. Nosotros crecíamos de manera sostenida entre el 2 y el 4% cada año, pero cuando el gobierno impulsó medidas anti-cíclicas para modernizar la administración electrónica tuvimos un crecimiento muy fuerte, de 2009 a 2011. Con el cambio de gobierno se instaura un plan de ahorro muy fuerte, que, sumado al hecho que la empresa privada estaba hundida, provocó que tuviéramos unos años de caída. Perdimos un millón de euros por el camino y tuvimos que hacer expedientes de regulación de ocupación. En cambio, durante estos tres últimos años ha empezado a haber un crecimiento fuerte: los bancos han vuelto a prestar dinero, la administración pública se recupera y la empresa privada lo hace todavía más rápido. En este momento, facturamos 8,65 millones de euros, que es la cifra más alta de toda nuestra historia.

Están preparando la internacionalización del grupo para el 2018. ¿Cómo lo harán?

El hecho que la nueva generación de productos sea nativa a Internet facilita venderlos en otros países. Sin embargo, primero tenemos que acabar la integración de las veintisiete empresas del grupo en una sola compañía, la matriz, donde está la propiedad intelectual de los productos, porque salir afuera ha sido una meta inalcanzable para muchas compañías tecnológicas, que no han tenido suficiente fuerza interior para asumir el reto de la internacionalización. Lógicamente, no queremos que esto nos pase a nosotros.

¿Qué aspectos diferenciales tienen las empresas familiares respecto de las otras PYME y las empresas grandes?

Las empresas familiares tienen unos valores muy positivos, entre ellos la proximidad, porque nuestro modelo de negocio se basa en la confianza. Por un lado, los clientes tienen que estar seguros porque la decisión que toman hoy durará diez o quince años y, por el otro lado, conocemos a los empleados por su nombre y potenciamos su desarrollo dentro de la compañía para que adquieran más conocimientos y puedan ayudar a los clientes. Esto es fundamental porque el conocimiento lo tienen las personas y una alta rotación sería perjudicial. También tenemos independencia en la toma de decisiones. Pensamos en los intereses del cliente, incluso por encima de los intereses de



los accionistas. Tenemos clientes que llevan treinta y ocho años con nosotros y esto no se consigue pensando en la rentabilidad de un proyecto sino en una relación de larga duración. Por el contrario, las empresas familiares tenemos un problema: el relevo. Más del 70% de las empresas no llegan a alcanzar la segunda generación y sólo un 15% llegan a la tercera generación. Nosotros estamos en el paso de la primera a la segunda, con la creación de un equipo directivo que combina personal de la casa con mucha experiencia con personal joven con mucha iniciativa.

¿De qué manera le ha servido la formación en la URV para liderar la empresa?

Si la organización interna funciona bien, la compañía funciona bien; en este sentido, los estudios de ingeniería industrial te dan una visión mucho más global de cómo funciona una empresa con respecto a otras carreras más técnicas. Aunque después lo he complementado con otros cursos de organización industrial, liderazgo y gestión de personas, la base de la carrera me ha servido mucho.