

## **Carles Castilla. Director general de Carlos Castilla Ingenieros (Grupo Castilla)**

“Pasar de un grupo de 27 empresas a una sola compañía es todo un festival”.



Equipo directivo del Grupo Castilla

*Carlos Castilla Ingenieros es una empresa longeva que se está reinventando tras 37 años en el mercado. La financiación de Enisa en 2015 por un importe de 400.000 € ha sido parte importante en este proceso.*

### **Carles, cuéntanos cómo surge el Grupo Castilla**

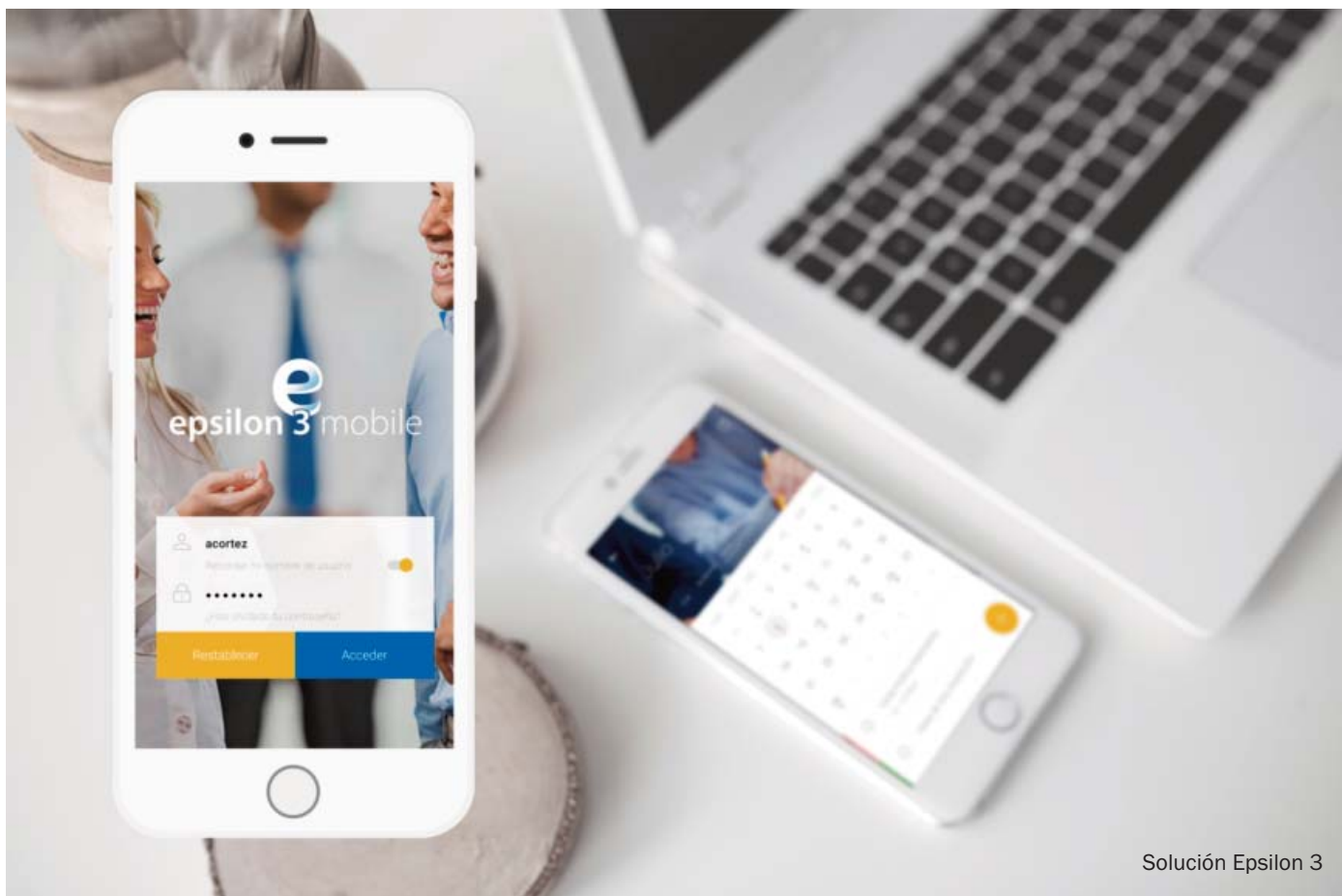
De esto hace 37 años, cuando a mi padre, ingeniero agrónomo y sin rela-

ción alguna con la informática, empezó a interesarle el tema. A la empresa cárnica de Barcelona en la que trabajaba como gerente llegó un servidor y le pidieron que se ocupara de mecanizar la contabilidad. Tras recibir formación del distribuidor, fue entrando en este mundo.

Primero como autónomo y después creando la empresa, desarrolló un software *standard* con lenguaje Cobol y comenzó a montar una red

de oficinas a nivel nacional. Fue abriendo oficinas en cada comunidad autónoma, constituyendo sociedades con socios locales al 50 o 60 %. Al cabo de los años, vendió algunas filiales para recuperar el 100 % de las más importantes, como Madrid o Barcelona.

Cada línea de negocio era una empresa, lo mismo que cada oficina geográfica o territorial, llegando a las 27 sociedades que, a partir de 2014,



Solución Epsilon 3

**“Destinamos un 20 % de nuestra facturación a I+D+i”.**

vamos integrando en una sola compañía. Actualmente estamos en un proceso de transformación con un ambicioso plan estratégico que alcanza hasta el 2018, cuando tendremos todo unificado en una sola compañía.

**¿Y cuál es la actividad de la empresa exactamente?**

Nuestro foco de negocio siempre ha girado en torno a los recursos humanos mediante un software: la plataforma HCM para la gestión del talento, que abarca todo el ciclo de vida laboral de una persona en una organización.

**¿Vosotros hacéis esa tecnología?**

Sí. Siempre ha sido propia. Los desarrollos y la implantación la llevamos directamente, porque los temas de personal son delicados y complejos y, además, la legislación española es complicada y cambiante. Intentamos montar una red de distribución, pero no fue posible, porque exigía una capacitación elevada y especializada, por

eso preferimos hacerlo nosotros directamente.

Creo que una de las claves del éxito en estos 37 años ha sido poner el foco en ayudar a las empresas a sacar el mayor partido de sus recursos humanos mediante la tecnología. Lo que en sus inicios era una simple nómina ha ido evolucionando a una *commodity*, que integra la informatización de nóminas, la administración de personas y la gestión del talento (evolución dentro de la empresa, formación, competencias adecuadas al puesto de trabajo...). En la actualidad, se pueden desarrollar planes de carrera de empleados, nuevas incorporaciones (integración de becarios que pasan a la plantilla estructural), procesos de selección o

gestión de objetivos. Está dividida en módulos, uno o dos troncales y más de cincuenta opcionales, de modo que cada compañía, en función de sus necesidades, puede ir haciendo crecer el sistema.

**Y en 37 años imaginamos que la compañía habrá atravesado distintos hitos, dificultades y oportunidades...**

Efectivamente. Nuestro modelo de negocio es sostenible, regular y estable. Cuesta subir, pero también cuesta bajar. Un ejemplo de ello es que las empresas tienen que hacer despidos o regulación de empleo, reestructuraciones o cambios organizativos cuando las cosas van mal, pero cuando crecen hay que contratar, hacer planes de carrera, de incorporación y todo eso requiere mucho software y mucha consultoría. Y ahí es donde entramos nosotros. Pero como dice mi padre, jamás habíamos vivido algo parecido a lo de 2012 y 2013.

Históricamente, la compañía ha crecido suavemente, entre el 2 y el 6 % anual. De 2008 a 2011 seguimos creciendo, incluso a dos dígitos en algún año. En 2011 llega a su cúspide con 8,5 millones de facturación. Y aunque somos una pyme, en el mundo del software, las empresas de más de 50 empleados y 3 millones de facturación se consideran grandes, ya que es un sector muy fragmentado y, por lo general, son pequeñas compañías con una vida corta y, por lo general, son pequeñas compañías con una vida corta.

Hasta 2011 el Gobierno tenía un plan de modernización de la Administración con grandes licitaciones. Eran medidas anticíclicas que nos permitieron crecer en el sector público cuando la empresa privada pasaba por horas bajas. Pero 2012 y 2013 fueron años duros en parte

porque la Administración dejó de licitar concursos públicos. Perdimos un millón por el camino y tuvimos que ajustar la estructura de la compañía de 150-160 personas a las 120 que somos hoy.

2014 y 2015 vuelven a ser años buenos, en los que la banca ya se había reestructurado en buena parte, empezaba a fluir el crédito y despertaban inversiones que estaban dormidas. Los ciclos de venta en el software de recursos humanos son largos, llegando casi a los dos años. Como excepcionalidad, comentar, que recientemente acabamos de cerrar un proyecto en el que llevábamos casi diez años trabajando. El cierre de 2015 se aproxima al punto álgido de 2011,

creciendo a un 5,5 % anual aproximadamente. Por tanto, volvemos a la senda normal de crecimiento.

En cuanto a hitos, en 1999 conseguimos nuestro primer cliente Epsilon (nombre de la solución insignia de la compañía), pensada para medianas empresas, a partir de 100 empleados. Nuestro nicho de mercado se mueve preferiblemente en el tamaño medio de empresa española, entre 10 millones y 100 millones de facturación. Este año completaremos el cliente número 600 de empresas que facturan 30 o 40 millones de euros y estructuradas y orientadas a procesos. El resto de clientes, hasta alcanzar 2.500, son pymes, micropymes o despachos profesio-

**“Dentro del sector del software, somos los que hemos llevado el *standard* más lejos”.**





nales a los que destinamos productos más pequeños y adaptados a ellos.

### ¿Estáis ahora mismo en algún otro país, además de España?

En el actual plan estratégico se apuesta por “congelar” la internacionalización de la compañía hasta culminar el proceso de reestructuración, concentración y reordenación interna en el que estamos inmersos. Pasar de un grupo de 27 empresa a una sola compañía es todo un reto. Estamos trabajando en la “cocina”, porque primero necesitamos unificarlos, adquirir fuerza y tamaño y preparar bien los productos para saltar afuera a partir de 2018.

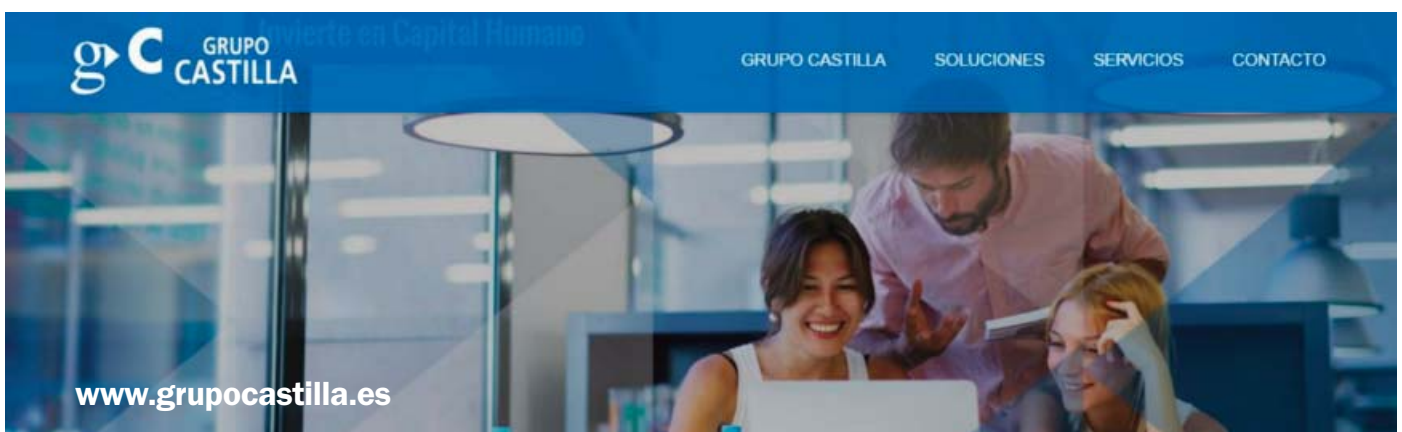
La idea es salir con el área de recursos humanos, porque la nómina “viaja” mal. Los conceptos de administración, personal y área laboral vinculados a la normativa de cada país resultan complejos. En cambio, la gestión de recursos humanos es un campo muy amplio: formación, gestión del tiempo, puestos de trabajo, planes de carrera, objetivos... son cosas comunes en las empresas de todo el mundo.

**“Estamos en una fase de consolidación y preparándonos para una siguiente etapa de fuerte crecimiento”.**

### ¿Y hay alguna oportunidad que hayáis encontrado en el mercado?

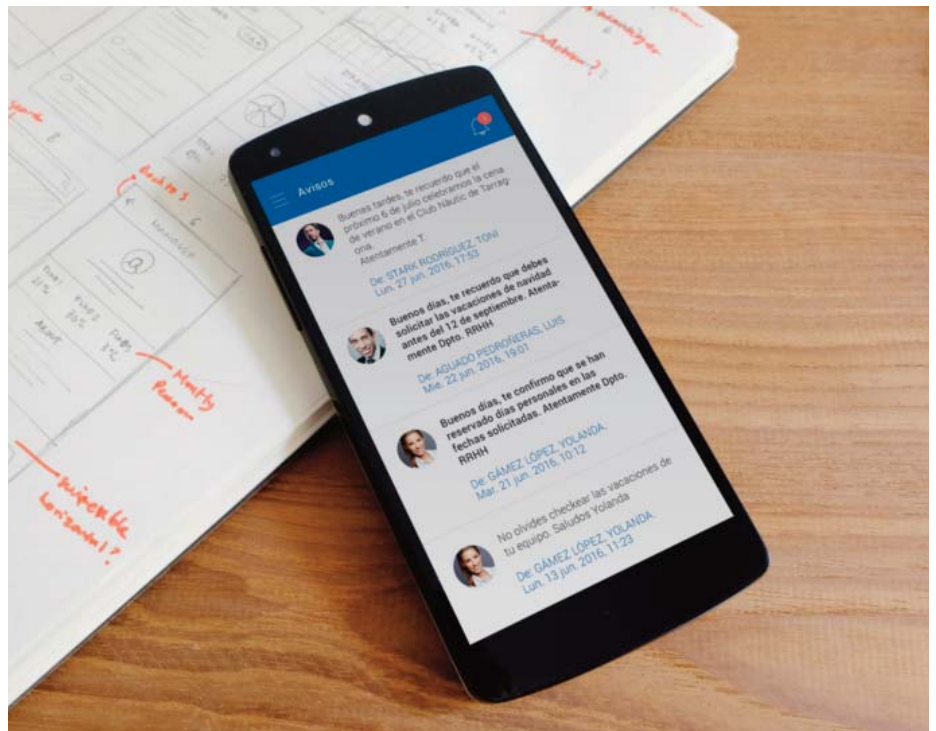
En una pirámide de tres pisos, nosotros estaríamos ubicados en el medio. En esta ubicación están las ventas orientadas a proyectos, con clientes de 20 o 30 millones de facturación, que tienen una complejidad, unos procesos personalizados, una filosofía propia... En cambio, nosotros somos una empresa de producto *standard*, es decir, nuestro software es el mismo para 600 clientes. Dentro del sector del software, somos los que hemos llevado el *standard* más lejos, porque podemos hacer implementaciones en clientes muy grandes, personalizando dicho *standard*. Frente a nuestros competidores de la parte alta de la pirámide, nuestra solución *standard* nos permite hacer las actualizaciones de versiones *online*,

mientras que nuestra competencia tiene que llevar a los consultores in situ. Cuando se acaba una versión, automáticamente se actualiza en todos los clientes de forma homogénea y simultánea para todos los clientes. Estos procesos, a pesar de su complejidad, nos permiten costes razonables y competitivos. Por otro lado, los del nivel inferior ofrecen soluciones enfocadas a producto, esto es, te doy un CD, lo instalas, haces un cursillo y si no te gusta el producto, lo cambias y ya está. Estando en el medio, podemos ver los dos mundos. Nuestro proyecto medio son 55.000 €, siendo el mínimo 30.000 € y el máximo 180.000 €. Hay que conocer al cliente, estudiar su casuística y sus procesos para poder ofrecer un proyecto a medida.



A diferencia de alguno de nuestros competidores, no dejamos proyectos por finalizar, es decir, cuando hacemos una venta, la arrancamos, cueste lo que cueste, aunque a veces parezca un contrasentido, porque podemos perder dinero. En alguna ocasión hemos presupuestado mal porque la complejidad ha sido mayor de la que esperábamos, pero siempre hemos cumplido nuestro compromiso. Por tanto, el cliente que queda es fiel y puedes amortizar esa pérdida vendiéndole más servicios. Otra ventaja en este sector es el plazo medio de reemplazo del software, unos 10 a 20 años, y por ello hay que pensar a medio-largo plazo. La pyme familiar quiere seguridad de que la relación se va a mantener, busca confianza y solidez en la marca, básicamente porque cuando se cambian las nóminas se está trabajando con datos muy sensibles. Necesitan tener la certeza de que el proveedor les va a acompañar en el proceso. Esto es una ventaja competitiva frente a nuestra competencia, que mayoritariamente son multinacionales. Otra ventaja es que nuestros precios son menores frente a la competencia que está por arriba y ofrecemos más valor sobre la que está por abajo. Evidentemente, los de arriba quieren bajar y los de abajo quieren subir, pero nosotros estamos posicionados de forma natural y nos es más fácil competir.

Otra cuestión a tener en cuenta es la barrera de entrada que tiene el sector de los recursos humanos. La creación de un software viene a ser aproximadamente de unos cinco años de programación. El cliente tiene unas expectativas sobre el software que quiere y esto supone cincuenta o sesenta mil horas de trabajo y, ¿quién pone esas horas encima de la mesa para poder



empezar a vender? Puedes hacer un módulo y es posible que el cliente no compre todo de golpe, pero quiere estar seguro de que lo tienes, ya que si se casa contigo te quiere para que seas su compañero durante un mínimo de diez años.

### ¿Tenéis competidores a nivel nacional?

Normalmente los competidores nacionales están también en la franja media porque los de abajo ya fueron comprados por multinacionales —es un mercado de concentración—. Las multinacionales imponen su ritmo, por lo que cada año tratamos de sacar un módulo nuevo para dinamizar el mercado.

Para poder implantarse en España, las multinacionales compran pequeñas compañías que tienen soluciones aplicadas a las nóminas, de esta forma pueden ofrecer una solución integrada. Pero las *commodities* están sufriendo un cambio de

paradigma que supone reescribir la suite de recursos humanos. Hasta ahora trabajábamos en *on premise*, lo que significa que la aplicación estaba instalada en las empresas, y actualmente pasamos al SAS, lo que quiere decir que hay que adaptar las aplicaciones y, en el peor de los casos, reescribirlas con una nueva arquitectura tecnológica que esté en la nube. Cuando toca reescribir, no solo es hacerlo con lo que tienes, sino ampliarlo con muchos otros módulos nuevos que el mercado demanda. Entonces muchas compañías se encuentran con que no tienen suficiente pulmón económico para afrontar esta inversión, por lo que quedan expuestas a que las compren grandes empresas.

Otro factor importante es la fuerza comercial. Las empresas más pequeñas no tienen una red de oficinas y comercial. Nuestra empresa tiene diez gestores de cuentas de mediana-gran empresa, con clientes



de 2.000-3.000 empleados desde Galicia hasta Canarias, pasando por Ceuta y Melilla, lo que nos asegura un flujo de ingresos constante y un tamaño crítico creciente que nos permite hacer las inversiones necesarias.

Somos en torno a 240 proveedores censados, pero en las licitaciones no te encuentras más de dos o tres locales, el resto son multinacionales.

Hay competencia nacional, pero muy debilitada.

Se estima que el mercado del software de recursos humanos en España gira en torno a los 150 millones de euros anuales, de los cuales, Grupo Castilla factura 8,5 y nuestros competidores más grandes están entre 20 y 25 millones de euros en esas líneas de negocio,

pero como son multinacionales, igual facturan en total 100, 200 o 500 millones. Los competidores que nos siguen a la zaga están entre 1,5 y 2,5 millones de facturación. Esto significa que podemos invertir mucho en I+D, cerca de un 20 % de nuestra facturación y con un equipo de 30 personas dedicadas exclusivamente a ello.

Un inconveniente más es el hecho de que la legislación sea tan cambiante. La funcionalidad del producto se tiene que adaptar: hoy sale un BOE y, mañana, el producto en la calle tiene que estar actualizado y cumpliendo la normativa.

### **¿Y qué supuso para vosotros el hecho de que Enisa os financiara?**

Fue estupendo porque realmente hizo que nos focalizáramos en el plan estratégico. Éramos una compañía familiar que nunca habíamos trabajado bajo el paradigma de un plan estratégico. Los analistas de Enisa nos han aportado un gran valor, nos ayudaron a hacerlo, nos señalaron las necesidades y las prioridades, revisaron el estatus de la compañía y el plan a tres años y gracias a esto estamos transformando el negocio. La financiación de Enisa está permitiendo que un grupo de pequeñas empresas dispersas se convierta en un grupo empresarial potente, con todo centralizado e integrado. La empresa, además, está adquiriendo un tamaño que nos ayuda a competir con mayor facilidad frente a las grandes multinacionales o que podamos acceder al crédito bancario a largo plazo. Nuestra empresa siempre había financiado el I+D con circulante, es decir, abordas un proyecto que vas a vender dentro de cuatro años con un circulante a corto. La entrada de Enisa ha hecho posible que la banca







Equipo del Grupo Castilla

nos financie a largo plazo un intangible como es el I+D.

También, gracias a Enisa, pudimos adquirir, por primera vez en la historia de la compañía, una empresa pequeña que facturaba 600.000 euros, tenía ingenieros expertos en nóminas y en tecnología. Es otro hito con el que hemos aprendido a integrar a otras empresas y unidades productivas para adquirir tamaño y fuerza.

En resumen, Enisa nos ha aportado un plus y, en ese sentido, lo sentimos más como un socio que como un proveedor.

### ¿Cómo nos conocisteis?

A través de la consultora que nos asesora en temas de I+D+i. Como ya he dicho, hasta el año 2010-2011 financiábamos el I+D con circulante. Desde que iniciamos nuestra colaboración con esta consultora, empezamos a financiarnos con programas y organismos institucionales como

CDTI, el Plan Avanza, MINECO, deducciones fiscales, y de las cuotas de la Seguridad Social para personal investigador... Y dentro de estos proyectos apareció Enisa, empresa de la que no teníamos conocimiento alguno.

Ahora tenemos en marcha una segunda ronda de financiación con Enisa y con bancos y haremos una nueva ampliación de capital para abordar la siguiente fase del plan estratégico.

### ¿Cómo os imagináis el futuro de aquí a cinco o diez años?

Vemos un futuro prometedor con un crecimiento sostenido. El plan estratégico a tres años vista es llegar a 10 millones de facturación. Es un horizonte conservador, pero es que nuestro sector es así, y software del área de nóminas ya lo tiene todo el mundo. Con lo cual, cuando tienes un cliente nuevo es porque se lo estás "robando" a otro proveedor. Otra cosa son los módulos de

**“Es muy importante cuidar a la gente y creer en ella”.**

gestión del talento en los que sí hay nuevas necesidades. En la medida en que tengamos soluciones y módulos especializados en esa área, podremos crecer en los próximos años.

Si además de este crecimiento constante conseguimos adherir al Grupo Castilla otras iniciativas locales que están un poco descolgadas, nos ayudará a crecer algo más y a cinco años estar en los 12 millones de facturación, que equivaldría a la mitad de los que hoy factura una



multinacional en España. En el mercado del software tan solo hay ocho compañías que facturan más de 8 millones de euros y nosotros somos la más pequeña de ese grupo, facturando 8,5. Por debajo de esto hay 200 proveedores locales de nicho. En la medida en que podamos crecer, podremos salir fuera, plantearnos nuevas operaciones de crecimiento inorgánico, ampliar el equipo humano...

**¿No descartáis entonces la entrada de inversores?**

De momento no nos lo planteamos. Hasta 2018 nuestro trabajo es la

**“Los analistas de Enisa nos han aportado un gran valor”.**

integración. El siguiente trienio lo enfocaremos a salir fuera y seguir siendo nosotros mismos. También Enisa nos ha comentado que existen otras alternativas interesantes, como salir al MAB, en el que no perdemos el control sobre la compañía. Una empresa familiar que funciona —el 98 % está en manos de mi padre, mi madre, mi hermana y yo—, en la que está aterrizando la segunda generación y que tiene futuro y proyección, ¿por qué vamos a querer venderla, si estamos disfrutando y trabajando en ella?

Estamos profesionalizando el gobierno de la compañía. Antes mi padre era el director general y teníamos una estructura tipo “peine”. Desde febrero de 2015 hemos creado un equipo directivo y un Comité de Dirección, donde cada uno tiene autonomía y es responsable de su propia área. Aunque es importante conservar los valores de pyme familiar, las multinacionales nos llevan la delantera en gestión y organización.

**¿Qué consejos darías para que un proyecto empresarial tenga un buen final o un buen principio, según se mire?**

Primero que sea viable y que el mercado realmente necesite ese producto. En nuestro caso el mercado precisa lo que hacemos y, por tanto, nuestra oferta encaja con la demanda.

La segunda rodearte de gente potente. En Grupo Castilla, hay gente que lleva 35, 33, 15 años, gente muy experimentada, consultores y desarrolladores con un gran conocimiento del producto, que ante un problema del cliente consiguen soluciones en un tiempo razonable. Es muy importante cuidar a la gente y creer en ella. Mi padre lo ha sabido hacer muy bien, rodeándose de

personas que creían en el proyecto y que le han acompañado hasta que se jubilaron.

Y por último, no olvidarse de la financiación. Un buen número de empresas rentables y con excelentes productos han cerrado estos años, no por falta de viabilidad, sino por la tesorería. Ahí Enisa puede ayudar mucho porque su foco son las pymes precisamente.

**¿Hay alguna característica que crees que debe de tener un emprendedor?**

Mucha ilusión, estar dispuesto a levantarse del suelo y aprender muchísimo todos los días. Hoy somos expertos en muchas cosas, pero la primera vez nos equivocamos y las hicimos mal, la segunda un poco mejor y la tercera... Hay que insistir. Si abandonas lo pierdes todo, incluida la experiencia adquirida. Si pruebas algo, no tienes éxito y lo abandonas por otra cosa, al final no eres bueno en nada. Si coges un camino, síguelo hasta el final.

**En una empresa tan longeva como la vuestra, ¿se deja de ser emprendedor alguna vez?**

Mi padre lo llevará en las venas hasta que se jubile, pero en función del tamaño y la fase de la empresa, los modelos de gestión que se requieren son diferentes.

Para un emprendedor lo importante es crear un producto que encaje en el mercado. Pero a medida que la empresa crece hay que construir un modelo de gestión, en el que toman peso la eficiencia, la productividad, la rentabilidad, la financiación, temas que para un emprendedor al principio quizás estén en segundo plano.



Equipo directivo del Grupo Castilla



En este sentido, hemos tenido una larga etapa emprendedora y ahora estamos en una etapa en la que estamos perfeccionando y profesionalizando la gestión. Las compañías tienen que crecer, luego estabilizarse, invertir en nuevos productos, volver a crecer, pero no pueden estar creciendo siempre sin reorganizarse. Es parecido a un ejército cuando avanza, debe consolidar las bases porque también puede perderlo todo en un momento. Estamos en una fase de consolidación y preparándonos para una siguiente etapa de fuerte crecimiento.

**Financiación de Enisa**  
**400.000 € en 2015**  
**enisa.es**

## **Socios ejecutivos de Carlos Castilla Ingenieros (Grupo Castilla)**

### **Carlos Castilla López**

Formación Académica: Ingeniero Agrónomo.

Otra formación: IBM Sistemas Operativos, Programación en Cobol.

Experiencia profesional: 1979-actualidad – presidente Grupo Castilla; 1976-1978 – gerente de oficina técnica de desarrollo en Hermanos Masot; 1972-1976 – gerente y socio en Industria agropecuaria.

Actualmente ocupa el cargo de director general de la compañía, actuando también como administrador único.

### **Carles Castilla Ordéiz**

Formación Académica: Ingeniero Técnico Industrial.

Otra formación: Creación del portal del empleado, First Certificate in English, Título Superior de Prevención de Riesgos Laborales, Diseño y creación de páginas web, OW - Liderazgo y Dirección de Personas.

Experiencia profesional: 1994-1997 – consultor-programador SWRH en Grupo Castilla; 1998-2002 – analista responsable Solución E3 RR. HH. en Grupo Castilla; 2003-2006 – jefe Proyectos E3 RR. HH. en Grupo Castilla; 2006-actualidad, subdirector general de la compañía.