

Catenon es una compañía que ha revolucionado un sector, el de la búsqueda de profesionales, que no había cambiado un ápice en años. Catenon vio que los márgenes de negocio eran demasiado altos y que los resultados de las búsqueda ni siquiera eran buenos. Así que decidió *deconstruir* todos los procesos del negocio, buscar la máxima eficiencia en cada trocito de trabajo, e inventar un modelo de negocio propio, que hoy se estudia en IESE o IE y que ha dado como fruto la expansión internacional de esta firma española por todo el mundo.

Para entender la compañía, su filosofía a contracorriente de sus competidores y su irreverente visión de la industria de las búsquedas de ejecutivos, lo mejor es sumergirse en sus diferencias con el resto de empresas. Pero igual merece la pena que antes sepas que:

- Catenon es una empresa con base tecnológica creada en 2000 en Madrid.
- El 72% del negocio actual es internacional (es decir, fuera de España).
- Más de 2.000 clientes.
- El 75% del IBEX 35 y cientos de empresas de Fortune han trabajado con Catenon.
- 16 oficinas en 11 países: Madrid, Barcelona, París, Amsterdam, Munich, Hamburgo, Dusseldorf, Estambul, Varsovia, Copenhague, Pune, Mumbai, Dubai, Sao Paulo, México DF, Bruselas.
- Búsquedas en 73 países.
- Plantilla de más de 120 profesionales de 23 nacionalidades distintas.
- Facturación 2010: 6,6M€ /EBITDA: 1,2M€. Fact. prevista 2011: 11,6M€ / EBITDA: 3,3M€.
- Crecimiento del 65% mientras su sector decrecía un 9%
- Éxito del modelo de producción basado en una tecnología y una plataforma web que mejoran la gestión del conocimiento y la conectividad.

El sector de búsqueda de profesionales

a. Búsqueda y selección de profesionales (puestos intermedios y de alta dirección).

b. Las empresas de búsqueda intermedian entre las empresas (clientes) que necesitan rellenar una posición y los profesionales (los candidatos) que encajan en ella.



c. Por cada proceso cobramos a la empresa cliente un porcentaje del salario anual del puesto que buscan. La oportunidad de negocio proviene de:

- Expansión o crecimiento de la empresa: generan nuevos empleos (35% del mercado)
- Rotación de empleados: generan búsquedas de puestos ya existentes (65% del mercado).
- Es un negocio cíclico.

d. Los protagonistas tradicionales (sociedades cotizadas): Robert Half (NYSE), Hays (LSE), Michael Page (LSE), Heidrick & Struggles (NYSE), Korn Ferry (NYSE).

e. Esta industria mundial factura 271.000 millones de dólares.

La atípica visión de Catenon sobre su negocio

Catenon es una firma basada en la web al cuadrado que resuelve la siguiente ecuación:

Candidatos en cualquier parte del mundo son localizados y evaluados por un consultor de Catenon que trabaja desde cualquier otra parte del mundo. Los resultados de esta búsqueda son presentados a la empresa cliente en 20 días laborables (compromiso asumido por contrato). Este informe de candidatos es multimedia y el cliente puede verlo desde cualquier parte del mundo (incluyendo entrevistas técnicas grabadas en vídeo a los candidatos).

¿Por qué se creó Catenon? Porque existe un inmenso océano azul en esta industria, una enorme oportunidad de negocio por explotar

- Todas las empresas de búsqueda nacieron a mediados del siglo pasado.
- Las empresas de búsqueda tradicionales son ineficientes: manejan un margen de negocio del 41% ⁽²⁾, en contraste con el 9% de promedio del sector de la automoción, uno de los más eficientes en términos de mejora continua. Esto indica, en el sector de la búsqueda de profesionales, una falta de orientación a la mejora de costes. Y ello abre una excelente oportunidad para un nuevo jugador basado en la eficiencia.
- El modelo de negocio de las empresas tradicionales se basaba en los mercados locales en lugar de los mercados internacionales.
- Entre 1970-1990: la movilidad global del talento se concentró en los expatriados, moviéndose del Oeste al Este del mundo ⁽³⁾.
- Entre 1990-2010: la movilidad global del talento fue mucho mayor, gracias a la creación de unidades de negocio en los mercados emergentes con menor coste de producción, la introducción de ‘teletrabajo’ en

ciertas áreas, y a nuevos grupos de talento en los mercados emergentes (como India), que sustituyeron en parte el movimiento de expatriados desde las centrales de empresas europeas y americanas.

f. La previsión para 2010-2020 ⁽⁴⁾ es que el mercado de búsqueda internacional de talento se multiplicará por 7 en 5 años, como consecuencia de estos tres factores:

- La rotación de empleados: se elevará de 4,2 a 2,6 años de media por empresa en la UE. Actualmente es de 0,5 en China. En EE.UU. un profesional habrá cambiado nueve veces de puesto cuando cumpla 32 años. Esta aceleración se agudizará aún más por la penetración de internet. Las prácticas de networking en la Red permiten una oferta y demanda simultánea, creándose así un mercado de trabajo en virtud de un nuevo modelo de competencia perfecta ⁽⁵⁾.
- La globalización: un 37% ⁽⁶⁾ de las empresas de la OCDE entran en un nuevo país todos los años.
- Mandos intermedios: están creciendo a una tasa del 22% ⁽⁶⁾ por año.

Informe multimedia que el cliente ve en directo en cualquier lugar del mundo

En vez de un informe de resultados de texto hecho de forma subjetiva por un consultor, como hacen las demás empresas de búsqueda, Catenon entrega sus clientes los resultados en un informe multimedia lleno de comparativas objetivas entre los candidatos. Los clientes, que tienen acceso libre y transparente a todos los pasos del proceso en su espacio privado de www.catenon.com, pueden ver el informe multimedia desde cualquier punto del mundo, incluidas las entrevistas técnicas filmadas a cada uno de los candidatos.

The screenshot shows the 'Candidates' section of the Catenon interface. At the top, there are navigation tabs: 'METHODOLOGY', 'SEARCH STRATEGY', 'CANDIDATES OVERVIEW', and 'SALARIES'. The main content area is titled 'Candidates' and includes a search filter for 'JAPAN' and a role filter for 'FINANCE MANAGER'. The primary focus is on a 'FILMED TECHNICAL INTERVIEW' for a candidate named Andy Bernard. On the left, a profile card for Andy Bernard lists his company as Vodafone, his role as Business Manager, and his languages as English, French, and German, with a salary of 53000 €. To the right of the profile is a video player showing a technical interview. Below the video, a list of interview questions is displayed with timestamps: 0:5, 1:21, 2:33, and 4:00. On the far right, a sidebar menu offers various views: 'Candidate overview', 'Professional Career', 'Competence Highlight Check', 'Personal profile', 'Competence per coordinates', 'Filmed Technical Interview' (which is highlighted), and 'Comparatives'. At the bottom right, there are buttons for 'All Candidates', 'prev', and 'next'.



Candidates

JAPAN

FINANCE MANAGER

Michael Scott
FINANCE MANAGER

Company	Microsoft
Education	Business Manager
Language	English, French, German
Salary	10000 €
Availability	1 month
Current residence	Paris
Geographical mobility	Paris, London, Berlin

Pam Beesly
FINANCE MANAGER

Company	Google
Education	Business Manager
Language	English, French, German
Salary	20000 €
Availability	2 month
Current residence	Paris
Geographical mobility	Paris, London, Berlin

Andy Bernard
FINANCE MANAGER

Company	Vodafone
Education	Business Manager
Language	English, French, German
Salary	53000 €
Availability	3 month
Current residence	Paris
Geographical mobility	Paris, London, Berlin

Carol Boyle
FINANCE MANAGER

Company	Microsoft
Education	Business Manager
Language	English, French, German
Salary	40000 €
Availability	2 month
Current residence	Paris
Geographical mobility	Paris, London, Berlin

Toby Flenderson
FINANCE MANAGER

Company	Adidas
Education	Business Manager
Language	English, French, German
Salary	90000 €
Availability	2 month
Current residence	Paris
Geographical mobility	Paris, London, Berlin

[Name]
FINANCE MANAGER

Company	Orange
Education	Business Manager
Language	English, French, German
Salary	31000 €
Availability	2 month
Current residence	Paris
Geographical mobility	Paris, London, Berlin

La deconstrucción de la industria

	SIGLO XX Empresas tradicionales	SIGLO XXI Catenon
Creación	1960's	2000
Enfoque	Modelos de negocio hechos en relación a un mercado local	Global: "One planet, one office". Catenon funciona como una sola oficina en un terreno de juego mundial.
Lenguaje	Local	Inglés
Movimiento de talento internacional	Muy rara vez	Alta movilidad
Ventaja competitiva (I)	Su propia base de datos	Cuando ya hay 450 millones de CV's accesibles a través de internet, la base de datos se convierte en un <i>commodity</i> (la información está online para todos). La clave de la ecuación es cómo encontrar el CV adecuado a través de internet (Catenon tiene un sistema de rastreo propio, <i>KM Crawler</i>).
Ventaja competitiva (II)	Su especialización	El cliente es el especialista. Catenon lo es en la búsqueda y en la aplicación de nueva metodología (ej. Catenon ha desarrollado <i>CTC©</i> para formar a sus consultores)
Ventaja competitiva (III)	El conocimiento del consultor	Modelo industrial de producción de servicios que permite no depender de sus consultores (Catenon ha desarrollado <i>UPICK©</i>)
Ventaja competitiva (IV)	El conocimiento del cliente	Sistema propio de arquitectura del conocimiento compartido por toda la organización y que crece exponencialmente
Tecnología utilizada	Software de base de datos	Potente sistema tecnológico propio bajo el que funcionan todos los procesos (accesible en tiempo real por consultores, clientes y candidatos)
Estructura de costes	Vendido y producido localmente	Catenon vende en países con honorarios más altos (Holanda, Francia, Dinamarca, Alemania...), y produce en países con costes más bajos (India, Turquía, España...)
Honorarios	El 33% del salario bruto anual del candidato	Un 10% menos que sus competidores en cada mercado.
Equipo de profesionales	Local	Catenon mantiene un ratio del 85% de NO nativos en cada oficina. Así, el cliente elige el perfil cultural que mejor se adapta a su empresa (ej. empresa alemana, sus procesos se llevan por consultores alemanes en diferentes países).
Calidad	Dispar: depende del consultor y del país	Uniforme: gracias al modelo de producción industrial (<i>UPICK©</i>), y al sistema de formación propio (<i>CTC©</i>), Catenon garantiza los mismos estándares de calidad en todas sus oficinas (ISO 9001).
Relación con el cliente	Comunicación por medios tradicionales (teléfono, email, informes escritos, etc.)	Modelo basado en la web al cuadrado (<i>web²</i>): e-meetings, wiki, alertas telefónicas, etc. El cliente es informado en tiempo real con transparencia. Toda la información es compartida con el cliente a través del acceso a su página privada.
Tiempo de un proceso de búsqueda	2-4 meses hasta la presentación de resultados	20 días laborables, comprometidos por contrato
Presentación de resultados	Informes de texto escritos sobre los candidatos.	Informe multimedia a través de la web, que permite presentar varios candidatos de forma homogénea y con ayuda de vídeos, gráficos, comparaciones, etc. Ej. http://www.catenon.com/presentation/es