

Estudio Total Economic
Impact™ de Forrester
Encargado por
LinkedIn

Director del proyecto:
Jonathan Lipsitz

Abril de 2016

El impacto económico total (Total Economic Impact™) de LinkedIn Talent Solutions

Índice

Resumen	3
Notas importantes.....	5
Marco y metodología TEI	6
Análisis	7
Resumen financiero.....	21
LinkedIn Talent Solutions: Productos	22
Apéndice A: Características generales del modelo Total Economic Impact™	23
Apéndice B: Glosario.....	24
Apéndice C: Notas.....	24

ACERCA DE FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting ofrece servicios de consultoría independiente y objetiva basada en la investigación para ayudar a las empresas a obtener los mejores resultados posibles. Los servicios de Forrester, que van desde breves sesiones de diseño de estrategias hasta proyectos a medida, le permiten beneficiarse de la consultoría directa de analistas expertos centrada en las necesidades específicas de su negocio. Más información en forrester.com/consulting.

© 2016, Forrester Research, Inc. Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción de este documento sin autorización. La información se basa en los mejores recursos disponibles. Las opiniones reflejan valoraciones hechas en el momento de la publicación y están sujetas a cambios. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar y Total Economic Impact son marcas comerciales de Forrester Research, Inc. Las demás marcas comerciales son propiedad de sus respectivos titulares. Más información en www.forrester.com.

Resumen

LinkedIn encargó a Forrester Consulting un estudio sobre el impacto económico total (Total Economic Impact™ o TEI) de Talent Solutions y una valoración de la rentabilidad que podrían obtener las empresas al implantar esta solución. La finalidad del estudio es establecer un marco para evaluar el posible impacto económico de Talent Solutions en las empresas al mejorar la calidad de las contrataciones y reducir parámetros clave como el coste y tiempo de contratación.

Para conocer mejor las ventajas, costes y riesgos asociados al uso de Talent Solutions, Forrester entrevistó a tres clientes que llevaban varios años utilizando este servicio. Los tres tenían sede en la zona EMEA y usaban toda la gama de herramientas de Talent Solutions: Recruiter, espacios para anuncios de empleo, páginas de empleo y anuncios «Trabaja con nosotros».

Antes de Talent Solutions, los clientes tenían procesos de selección descentralizados e individuales que solían variar de un país a otro y suponían costes excesivos debidos al uso de métodos tradicionales, como los tableros de anuncios de empleo. Además era complicado valorar la eficacia de los procesos de selección y si los recién contratados funcionaban bien en la empresa. Gracias a Talent Solutions, estos clientes consiguieron coordinar las actividades de selección por departamentos y zonas geográficas, y proponer mejores candidatos más rápido a los responsables de contratación. Un entrevistado explica: «Cada año encuestamos a nuestros responsables de contratación. Desde la adopción de LinkedIn, afirman que la calidad de los candidatos ha aumentado un 20% y que su percepción general del equipo de selección ha mejorado un 18%».

LinkedIn Talent Solutions aumentó notablemente la calidad de las nuevas contrataciones, mejoró los procesos de selección, y redujo los costes y tiempos de contratación en las empresas con las que trabajó.

Concretamente, estas fueron algunas de las mejoras:

- Aumento del 33% en contrataciones directas.
- Aumento del 17% en traslados internos (respecto a contrataciones externas).
- Procesos de contratación ocho días más rápidos.

LINKEDIN TALENT SOLUTIONS MEJORA LA CALIDAD DE LAS CONTRATACIONES, OFRECE UNA MAYOR INFORMACIÓN Y OPTIMIZA LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

Según nuestras entrevistas a tres clientes y el posterior análisis financiero, una empresa tipo que aglutinase estas tres empresas conseguiría la rentabilidad, beneficios y costes ajustados según el riesgo que se muestran en la Figura 1.¹ Se trataría de una empresa con sede en la zona EMEA que implantó inicialmente Talent Solutions en un departamento que cubre 1250 vacantes al año. En el apartado Análisis se describen las características de esta empresa tipo.

El análisis de la empresa tipo revela un total de beneficios de 7 millones de euros durante tres años, frente a costes totales de 2,4 millones de euros. Actualizado a hoy, el valor actual neto (VAN) resultante es de 3,6 millones de euros. Esto se traduce en un beneficio neto de 973 euros por cada una de las 3750 vacantes cubiertas durante los tres años de duración del estudio.

FIGURA 1

Resumen financiero de los resultados ajustados según el riesgo durante tres años

Rentabilidad de inversión:
182%

VAN por vacante cubierta:
973 €

Plazo de recuperación:
4 meses

Aumento de contrataciones directas:
33%

Fuente: Forrester Research, Inc.

› **Beneficios.** La empresa tipo registró los siguientes beneficios ajustados según el riesgo, que representan los que experimentaron las empresas entrevistadas:

- **Los procesos de contratación se redujeron en ocho días, lo que conlleva una mayor creación de valor por parte de los recién contratados.** Las vacantes abiertas se cubrían más rápidamente, lo que aumentaba también la creación de valor. Esto se manifiesta de varias formas según la función. Por ejemplo, cubrir una vacante de ventas genera más ventas, cubrir una vacante de contable ayuda a pagar antes las facturas, y contratar a desarrolladores permite lanzar nuevos productos más rápido. Calculando un margen de contribución del 50% sobre el sueldo de un empleado, los beneficios trienales ajustados según el riesgo fueron de 1,71 millones de euros.
- **La calidad de las nuevas contrataciones permitió reducir en seis días el tiempo de adaptación.** Al cubrir las vacantes con candidatos que encajaban mejor en la empresa por sus aptitudes, intereses y cultura, el periodo de adaptación era más rápido y los recién contratados empezaban antes a aportar valor a la empresa. Calculando un margen de contribución del 50% sobre el sueldo de un empleado, los beneficios trienales ajustados según el riesgo fueron de 1.485.360 euros.
- **El porcentaje de puestos cubiertos a partir de contrataciones directas pasó del 85 al 90%.** Se cubrieron más puestos a través de la contratación directa gracias a la enorme base de datos de candidatos que ofrece Talent Solutions. Además, los técnicos de selección internos podían identificar a los candidatos que encajarían mejor en la empresa por sus aptitudes y cultura. Esta ventaja es aún mayor porque se cubrieron más puestos de nivel alto y medio con candidatos internos. El ahorro ajustado según el riesgo fue de 2.160.000 euros a lo largo de tres años.
- **Se redujo notablemente el uso de soluciones de selección de terceros.** Antes de implantar Talent Solutions, la empresa recurría en gran medida a herramientas de selección externas como los portales web de empleo. El uso de esos métodos se ha reducido gracias a la consolidación de varias de las funciones de selección en la plataforma Talent Solutions. El ahorro ajustado según el riesgo fue de 199.500 euros a lo largo de los tres años.
- **El mayor volumen de información agilizó los procesos de contratación y redujo el número de desplazamientos.** Toda la información disponible en Talent Solutions permitió tomar una serie de decisiones informadas; una de las decisiones cuantificadas en el estudio fue afinar la segmentación de zonas geográficas y universidades, lo que se tradujo en menos desplazamientos. El ahorro ajustado según el riesgo fue de 39.600 euros a lo largo de tres años.
- **Se cubrió un 10% más de puestos con traslados internos, lo que reduce los costes salariales asociados a los puestos más sénior.** Cubrir más puestos sénior con traslados internos reduce los costes salariales respecto a la contratación de candidatos externos. Calculando un extra del 10% en el sueldo de los candidatos externos respecto a los internos, el ahorro ajustado según el riesgo fue de 1,35 millones de euros a lo largo de tres años. Además, las empresas entrevistadas señalaron una mejora en los índices de retención y antigüedad; la prueba es el aumento de candidatos más interesados en un traslado interno que en buscar oportunidades de desarrollo profesional en otras empresas.

› **Costes.** La empresa tipo registró los siguientes costes ajustados según el riesgo:

- **Licencias de Talent Solutions.** Como parte de un exhaustivo programa de selección de candidatos, la empresa utilizó una combinación de soluciones y licencias: páginas de empleo, Recruiter, anuncios de selección y espacios para anuncios de empleo. El tipo y número de licencias adecuado varía enormemente en función de la empresa; según Forrester, para una empresa que cubre 1250 puestos al año, el coste anual ajustado según el riesgo sería de 517.500 euros.
- **Equipo interno de Talent Solutions.** La gestión de Talent Solutions requiere un equipo interno reducido formado por tres recursos a tiempo parcial (un gestor de soluciones que colabore con los técnicos de selección, un representante de recursos humanos y un community manager), y que equivale a un equipo de 1,2 recursos a tiempo completo. Durante los dos meses de implantación inicial, estas personas trabajaron a tiempo completo en el proyecto. El coste total ajustado según el riesgo fue de 365.925 euros a lo largo de tres años.
- **Creación de contenido multimedia.** Para sacar todo el partido a la plataforma y conseguir el mayor número posible de seguidores de la empresa en LinkedIn, las empresas están creando contenido para redes sociales a través de Talent Solutions, como vídeos, testimonios y gráficos. Parte del contenido se creó para el lanzamiento inicial, y el volumen de contenido creado ha aumentado durante el transcurso del estudio. El gasto total ajustado según el riesgo fue de 484.000 euros a lo largo de tres años.

Notas importantes

El lector debe tener en cuenta lo siguiente:

- › LinkedIn encargó este estudio y Forrester Consulting lo llevó a cabo. El estudio no pretende ser un análisis competitivo.
- › Forrester no hace ninguna afirmación sobre la rentabilidad de la inversión que puedan obtener las empresas. Forrester recomienda encarecidamente al lector que utilice sus propias estimaciones en el marco establecido en el informe para determinar la conveniencia de invertir en LinkedIn Talent Solutions.
- › LinkedIn ha revisado el estudio y ha hecho llegar sus comentarios a Forrester, si bien esta última mantiene el control editorial sobre el estudio y sus conclusiones. Forrester no acepta cambios que contradigan los resultados obtenidos o que puedan afectar al significado del estudio.
- › LinkedIn proporcionó los nombres de los clientes entrevistados pero no participó en las entrevistas.

Marco y metodología TEI

INTRODUCCIÓN

A partir de la información obtenida en las entrevistas, Forrester definió un marco de trabajo TEI (Total Economic Impact) para las empresas que estén planteándose implantar LinkedIn Talent Solutions. El objetivo de este marco es identificar los costes, beneficios, flexibilidad y factores de riesgo que influyen en la decisión de inversión, para dar a las empresas una visión más clara de cómo aprovechar ventajas específicas, reducir costes y mejorar sus objetivos generales de negocio contratando a empleados mejores y más cualificados.

ENFOQUE Y METODOLOGÍA

Forrester adoptó un enfoque de varios pasos para evaluar el impacto que puede tener LinkedIn Talent Solutions en una empresa (ver Figura 2). Concretamente:

- › Entrevistamos a personal de marketing y ventas de LinkedIn, junto con analistas de Forrester, para reunir datos sobre Talent Solutions y el mercado de las soluciones de selección de personal.
- › Entrevistamos a tres empresas que utilizan actualmente LinkedIn Talent Solutions para recabar datos sobre costes, beneficios y riesgos.
- › Diseñamos una empresa tipo basada en las características de las empresas entrevistadas (ver el apartado Análisis).
- › Definimos un modelo financiero que reflejase los resultados de las entrevistas utilizando la metodología TEI. A este modelo financiero le añadimos los datos sobre costes y beneficios obtenidos en las entrevistas y aplicados a la empresa tipo.
- › Ajustamos según el riesgo el modelo financiero a partir de los problemas y preocupaciones que señalaron las empresas durante las entrevistas. Este ajuste es un proceso fundamental de la metodología TEI. Si bien las empresas entrevistadas facilitaron estimaciones de costes y beneficios, algunas categorías contenían muchas respuestas diferentes o se veían afectadas por factores externos que podrían haber influido en los resultados. Por eso, algunos resultados de costes y beneficios se han ajustado según el riesgo y aparecen detallados en el apartado correspondiente.

A la hora de definir un modelo de uso de LinkedIn Talent Solutions, Forrester utilizó cuatro elementos fundamentales de la metodología TEI: beneficios, costes, flexibilidad y riesgos.

Las empresas tienen exigencias cada vez más sofisticadas en relación con los análisis de la rentabilidad de sus inversiones en tecnología. Como respuesta a esas exigencias, la metodología TEI de Forrester ofrece una imagen completa del impacto económico total de las decisiones de compra. En el Apéndice A encontrará información adicional sobre la metodología TEI.

FIGURA 2

Enfoque TEI



Fuente: Forrester Research, Inc.

Análisis

EMPRESA TIPO

Para este estudio, Forrester llevó a cabo un total de tres entrevistas a representantes de las siguientes empresas, que son clientes de LinkedIn con sede en la zona EMEA:

- › Empresa multinacional activa en varios sectores, como el inmobiliario y el comercio minorista.
- › Empresa de bebidas con varias marcas en todo el mundo, algunas específicas para determinados países.
- › Empresa de alimentos envasados que opera en todo el mundo.

A partir de las entrevistas, Forrester diseñó un marco de trabajo TEI, una empresa tipo y un análisis de rentabilidad asociado que ilustra las áreas a las que afecta económicamente la oferta de servicios. La empresa tipo que Forrester creó a partir de estos resultados representa a una empresa con las siguientes características:

- › Tiene sede en la zona EMEA.
- › Opera en las principales ciudades del mundo.
- › Inicialmente, Talent Solutions se implantó en una división en Europa; este estudio hace referencia a esa implantación original.
- › Esta división cubre aproximadamente 1250 vacantes cada año.

Se eligió LinkedIn Talent Solutions porque encajaba con el deseo de la empresa tipo de pasar de una selección basada en transacciones a un modelo más estratégico. La presencia global de LinkedIn y la posibilidad de tener una solución común en todas las divisiones y zonas geográficas también fueron factores muy importantes.

ASPECTOS DESTACADOS DE LAS ENTREVISTAS

Las empresas entrevistadas estaban afrontando problemas similares e intentaban alcanzar objetivos comunes. Estos factores se han aplicado a la empresa tipo tal y como se indica a continuación.

Situación

La empresa tipo estaba afrontando una serie de problemas y se había propuesto varios objetivos:

- › La incoherencia de los procesos en las distintas divisiones y zonas geográficas provocaba un aumento de los costes de contratación.
- › Había una gran necesidad de transmitir una imagen de marca clara y homogénea a los candidatos.
- › En algunos de los mercados más pequeños había una descoordinación en las contrataciones, lo que generaba mayores costes y una discordancia entre las competencias de los recién contratados y la dirección de la empresa.
- › La empresa quería hacer más contratación directa de candidatos para conocer mejor sus propias necesidades y el estado de la base de datos de candidatos.

«Con Talent Solutions queríamos pasar de un modelo de selección basado en transacciones a uno de búsqueda estratégica. Eso requiere combinar las iniciativas de marca y selección de personal para crear relaciones con los candidatos».

~ Responsable de comunicación de RR. HH. global

«Talent Solutions es único. Recibo invitaciones de otros portales de selección, pero ni me molesto en abrirlas porque LinkedIn ofrece muchísimo más».

~ Responsable de operaciones de selección

Solución

Como parte de su estrategia exhaustiva de búsqueda de candidatos, la empresa tipo implantó varios componentes de Talent Solutions: Recruiter, espacios para anuncios de empleo, páginas de empleo y anuncios «Trabaja con nosotros». Talent Solutions se implantó inicialmente en una línea de negocio, con la intención de expandirlo a las demás áreas una vez que se hubieran establecido unas prácticas y procesos uniformes.

La empresa tipo publica los puestos principales de forma rotatoria. Además colabora con sus empleados para que sus perfiles de LinkedIn estén actualizados y usen un formato homogéneo, aunque este es un aspecto al que quiere prestar aún más atención en el futuro.

Resultados

Las entrevistas revelaron que Talent Solutions estaba ayudando a estas empresas a mejorar de varias formas. Además las empresas explicaron de qué formas utilizaban Talent Solutions para obtener beneficios cuantificables que compensan con creces los costes y dieron un giro de 180 grados a la empresa. La Figura 3 resume todas las ventajas que ha supuesto Talent Solutions, y el apartado Beneficios de este estudio explica más en detalle los seis puntos de la columna derecha de esta imagen.

«LinkedIn ha transformado nuestra forma de seleccionar personal. Es esencial en nuestros nuevos procesos de selección».

~ Responsable de captación de personal para Europa

FIGURA 3

Resultados de Talent Solutions

Talent Solutions ayudó a las empresas a:

- Reforzar su marca de talento
- Aumentar su base de datos de candidatos
- Mejorar los índices de conversión
- Agilizar los procesos de selección
- Seleccionar candidatos más cualificados
- Fomentar la retención de empleados
- Identificar información valiosa
- Eliminar gasto superfluo

Haciendo lo siguiente:

- Crear campañas multimedia para llegar a más profesionales y aumentar la visibilidad.
- Aprovechar el potencial de los empleados pidiéndoles que actualicen su perfil de LinkedIn, difundan los anuncios de empleo en su red, etc.
- Consolidar las iniciativas de selección y eliminar la descoordinación en las contrataciones.
- Identificar a los candidatos que tengan auténtico interés por la empresa o sector y que sean afines en cuanto a competencias y cultura.
- Analizar los datos de LinkedIn y combinarlos con fuentes de información internas.
- Fomentar las solicitudes de empleo internas.
- Colaborar con expertos de LinkedIn para valorar ideas y recibir consejos.
- Formar a los técnicos en Talent Solutions y las nuevas tendencias del sector.

Lo cual contribuyó a la rentabilidad de la inversión:

- Eliminando otras soluciones
- Aumentando las contrataciones directas
- Creando más valor con las vacantes cubiertas
- Acelerando productividad de los contratados
- Disminuyendo gasto salarial con promociones
- Reduciendo desplazamientos de los técnicos

Fuente: Forrester Research, Inc.

Estos son los comentarios específicos de los entrevistados sobre las ventajas que les reportó el uso de LinkedIn Talent Solutions en general:

- › «Prácticamente todos nuestros parámetros están mejorando: el número de contrataciones hechas a través de LinkedIn o en las que LinkedIn ha tenido alguna influencia, la duración de los procesos de selección, la calidad de las contrataciones, el número de seguidores y nuestro índice de marca de talento. Además LinkedIn nos envía actualizaciones mensuales de estos valores».
- › «LinkedIn es parte de la solución que nos permite contactar más fácilmente con las personas que queremos contratar. A nivel regional encuentras perfiles a los que no tendrías acceso normalmente».
- › «Diseñamos el marco de trabajo con Talent Solutions para reforzar nuestra marca de empleador, y los resultados han sido espectaculares. Empezamos con pocos seguidores, y llegamos a 250.000 muy rápidamente. Poder llegar a tanta gente y ofrecerles la oportunidad de trabajar en nuestra empresa ha cambiado radicalmente el enfoque de mi equipo».
- › «Los índices de conversión han mejorado notablemente. Ya solo el número de personas que interactúan de forma activa y nos siguen ha supuesto un impacto enorme».
- › «Para nosotros, la mayor ventaja ha sido el aumento de visibilidad de nuestra marca de talento. Respecto a hace 12 meses, Talent Solutions nos ha ayudado a darnos a conocer, sobre todo en nuestros mercados más desarrollados».
- › «Sin duda, la selección de personal tiende a adoptar un enfoque menos agresivo. Publicamos contenido para las personas que todavía no nos siguen en LinkedIn. Si se paran a ver ese contenido, los registramos y así ampliamos nuestra base de datos».
- › «Poder prestar a nuestra marca de talento la atención que merece es una gran ventaja. Si queremos cubrir una vacante de gestor financiero, por ejemplo, primero buscamos entre nuestros seguidores (tenemos 128.000). Si leen nuestros artículos o comentan nuestras publicaciones, sabemos que están interesados en la empresa. Quizá no soliciten el empleo, pero nosotros podemos dirigirnos a ellos».
- › «Para nosotros, los técnicos de selección que usan LinkedIn son expertos en marketing. Los candidatos están expuestos a una cantidad ingente de información. Puede que vean algo interesante sobre nosotros en LinkedIn, y quizá dos meses después vean un anuncio y envíen su solicitud de empleo. Todo gracias a nuestra inversión en visibilidad de marca».
- › «Las cifras y el valor que obtenemos son fantásticos. Nos esforzamos mucho para subir posiciones en el índice de marca de talento de LinkedIn; estamos en primer, segundo o tercer puesto respecto a las empresas de la competencia».

BENEFICIOS

La empresa tipo registró varios beneficios cuantificables en este estudio:

- › Valor añadido gracias a la agilización de los procesos de selección.
- › Valor añadido gracias a la mayor calidad de las contrataciones.
- › Aumento de las contrataciones directas.
- › Eliminación de las soluciones de selección externas.
- › Información que genera mejoras, como la disminución del número de desplazamientos.
- › Ahorro salarial gracias al aumento de traslados internos.



Valor añadido gracias a la agilización de los procesos de selección

Cubrir las vacantes lo más rápido posible es fundamental. Además de reducir los costes de contratación, permite a una empresa trabajar a su máximo potencial. Al fin y al cabo, las vacantes existen por algo, incluso en un panorama económico de reestructuraciones empresariales masivas. Una de las empresas entrevistadas afirmó que la duración media del proceso de selección se ha reducido de 45 a 37 días. Otra explicó que, en algunos ámbitos, los tiempos se ha reducido incluso en 10 días (de 55-60 a 50 días).

Estos fueron algunos de sus comentarios:

- «Reduciendo los procesos de contratación en ocho días hemos generado aproximadamente 1 millón de dólares en beneficios. Por ejemplo, si tienes un puesto de comercial vacante, estás perdiendo ventas».
- «Los candidatos que empiezan antes aportan más valor a la empresa. Empiezan antes en el sentido de que ya están interesados en nosotros y en el sector».

Para su análisis financiero, Forrester tuvo en cuenta una reducción de los procesos de selección de cinco días en el primer año y de ocho días en el segundo. Calculamos la media de salario base diario y estimamos un margen de contribución del 50% correspondiente al valor añadido que debe aportar un empleado. El resultado fue de 160 euros diarios.

Dado que la reducción de tiempo es variable y los beneficios son más intangibles respecto al ahorro de costes externos, dichos beneficios se ajustaron según el riesgo reduciéndolos en un 25%. Los beneficios totales ajustados según el riesgo fueron de 1,71 millones de euros en tres años. Encontrará información más detallada en el apartado Riesgos.

TABLA 1

Valor añadido gracias a la agilización de los procesos de selección

Ref.	Indicador	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3
A1	Número de nuevas contrataciones externas	C1*C2 [redondeado]	750	688	625
A2	Reducción de los procesos de contratación (en días)		5	8	8
A3	Valor añadido diario	80.000 € salario base/ 250 días laborables * 50% margen	160 €	160 €	160 €
At	Valor añadido gracias a la agilización de los procesos de selección	A1*A2*A3	600.000 €	880.640 €	800.000 €
	Ajuste según el riesgo	↓25%			
Atr	Valor añadido gracias a la agilización de los procesos de selección (ajustado según el riesgo)		450,000 €	660,480 €	600,000 €

Fuente: Forrester Research, Inc.

Valor añadido gracias a la mayor calidad de las contrataciones



Además de las ventajas que supone cubrir una vacante más rápido, una empresa se beneficia de cubrir esa vacante con la persona adecuada. Alguien con las aptitudes apropiadas, afín a la cultura de la compañía y que muestra interés genuino en la empresa y el sector empezará a ser totalmente productivo antes y seguirá ofreciendo más valor. LinkedIn genera candidatos de mayor calidad gracias a una mejor implicación. Los candidatos más cualificados eligen la empresa o sector donde creen que pueden encajar mejor, y LinkedIn ofrece mejores herramientas de selección y más información sobre una base de datos de candidatos más amplia.

Resulta difícil cuantificar el valor añadido a largo plazo de un candidato más afín; lo que sí puede cuantificarse es el valor que generará por el hecho de ser plenamente productivo en menos tiempo. Las empresas entrevistadas comentaron lo siguiente:

- «Con LinkedIn encontramos candidatos más acordes con lo que hacemos. Quien llega a nosotros está interesado en el sector de la alimentación y tiene las aptitudes y conocimientos que necesitamos. De este modo podemos dirigirnos a personas que quizá no nos conocen pero que parecen encajar bien por aptitudes y cultura, y que comparten nuestra visión».
- «Hay dos factores que influyen en la calidad de las contrataciones. El primero es el nivel de implicación de los candidatos con nuestra marca; ahora nos conocen mucho más, están más preparados para las entrevistas y para empezar a trabajar, y saben cómo sus aptitudes pueden aportar valor a la empresa. El segundo es que están mucho más motivados cuando se incorporan al trabajo y tardan menos en ser productivos».
- «La mayoría de empresas está dando cada vez más importancia a la calidad de las contrataciones y al rendimiento de los recién contratados después de un determinado periodo de tiempo».

Cuando fue posible, las empresas entrevistadas facilitaron estimaciones sobre la reducción de los tiempos de adaptación de los recién contratados. Los tiempos varían notablemente en función del tipo de puesto y de las competencias específicas que el empleado debe adquirir. Basándose en los datos de las entrevistas, Forrester registró un promedio de seis días. El cálculo es similar al utilizado para obtener el valor añadido debido a la agilización de los procesos de selección. Empleamos la media de salario base diario y estimamos un margen de contribución del 50% correspondiente al valor añadido. Dado el ahorro de tiempo y el carácter intangible de los beneficios, estos se ajustaron según el riesgo reduciéndolos en un 25%. Los beneficios totales ajustados según el riesgo fueron de 1,48 millones de euros durante los tres años.

TABLA 2

Valor añadido gracias a la mayor calidad de las contrataciones

Ref.	Indicador	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3
B1	Número de nuevas contrataciones externas	=A1	750	688	625
B2	Días menos para alcanzar la plena productividad		6	6	6
B3	Valor añadido diario	80.000 € salario base/250 laborables * 50% margen	160 €	160 €	160 €
Bt	Valor añadido gracias a la mayor calidad de las contrataciones	B1*B2*B3	720.000 €	660.480 €	600.000 €
	Ajuste según el riesgo	↓25%			
Btr	Valor añadido gracias a la mayor calidad de las contrataciones (ajustado según el riesgo)		540.000 €	495.360 €	450.000 €

Fuente: Forrester Research, Inc.

Aumento de las contrataciones directas



Esta fue una ventaja importante para todas las empresas entrevistadas. Recurrir a agencias de selección externas supone sacar dinero de la empresa, lo cual puede incrementar los presupuestos de contratación y afectar a los ingresos netos de la compañía. Para tener este gasto totalmente bajo control, los productos Talent Solutions se implantaron en paralelo a varios cambios organizativos y de procesos con vistas a reforzar las funciones internas y definir claramente en qué casos debe usarse una agencia externa (por ejemplo, para puestos directivos o para eliminar la descoordinación en las contrataciones).

Las empresas nos dieron varios ejemplos concretos:

- «El año pasado recurrimos a agencias externas menos del 10% de las veces, lo cual nos ha supuesto un ahorro enorme».
- «Hemos ahorrado una ingente cantidad de dinero solo por el hecho de dirigirnos a los candidatos directamente; entre 15.000 y 25.000 € por empleado cuando contratamos a alguien sin ayuda externa».
- «Antes, la tendencia era cubrir los puestos de I+D a través de agencias. Ahora sucede muy ocasionalmente. Por cada empleado pagábamos una media de 15.000 € en tasas de contratación».

En un principio, la empresa tipo recurría a las agencias para el 20% de los puestos cubiertos mediante contrataciones externas (frente a traslados internos). Durante el primer año, el 60% de los puestos fue cubierto con contrataciones externas, y el porcentaje fue disminuyendo a lo largo del estudio. El equipo de selección consiguió reducir el volumen de puestos cubiertos a través de agencias del 20 al 15% en el primer año, e incluso llegó al 10% en el tercer año. 3. De media, las tasas de agencias de selección representaban el 20% del salario base.

Las empresas entrevistadas facilitaron una estimación del volumen de contrataciones gestionadas a través de agencias externas y de la correspondiente reducción. Para compensar, estos beneficios se ajustaron según el riesgo reduciéndolos en un 10%. Los beneficios totales ajustados según el riesgo fueron de 2,16 millones de euros durante los tres años.

TABLA 3

Aumento de las contrataciones directas

Ref.	Indicador	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3
C1	Número de puestos cubiertos		1.250	1.250	1.250
C2	Porcentaje de puestos cubiertos con contrataciones externas		60%	55%	50%
C3	Porcentaje de contrataciones externas procedentes de agencias de selección antes de Talent Solutions		20%	20%	20%
C4	Porcentaje de contrataciones externas procedentes de agencias de selección después de Talent Solutions		15%	12,5%	10%
C5	Reducción del número de puestos cubiertos mediante agencias de selección	$C1 * C2 * (C3 - C4)$ [redondeado a la baja]	38	51	62
C6	Media de pagos a la agencia de selección	80.000 € sueldo * 20%	16.000 €	16.000 €	16.000 €
Ct	Aumento de las contrataciones directas – evitando pagos externos	$C5 * C6$	592.000 €	816.000 €	992.000 €
	Ajuste según el riesgo	↓10%			
Ctr	Aumento de las contrataciones directas (ajustado según el riesgo)		532.800 €	734.400 €	892.800 €

Fuente: Forrester Research, Inc.

Eliminación de las soluciones de selección externas



Además de reducir los pagos a agencias de selección, las soluciones de LinkedIn disminuyeron el uso de soluciones externas como los portales web de empleo. Si bien estas soluciones no son tan costosas como las agencias de selección, implican otro tipo de costes, como el esfuerzo interno necesario para gestionar las relaciones y publicar ofertas de empleo.

Estos fueron algunos de los comentarios de las empresas entrevistadas:

- «Este año dejaremos de utilizar otros dos portales de empleo. Cada vez nos llegan más candidatos a través de LinkedIn, y nosotros también buscamos profesionales a través de esta red».
- «Estamos ahorrando en costes externos y otros gastos digitales».
- «Ahora somos mucho más selectivos con los portales de empleo que utilizamos. Teníamos un acuerdo global con una empresa, pero lo cancelamos».

Para el análisis de rentabilidad, Forrester tuvo en cuenta la eliminación gradual de otros portales de empleo, en consonancia con lo que señalaron las empresas entrevistadas. Dado que el volumen del gasto original variaba en función de la empresa, estos beneficios se ajustaron según el riesgo reduciéndolos en un 5%. Los beneficios totales ajustados según el riesgo fueron de 199.500 euros durante los tres años.

TABLA 4

Eliminación de las soluciones de selección externas

Ref.	Indicador	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3
D1	Eliminación de contratos con portales de empleo		50.000 €	70.000 €	90.000 €
Dt	Eliminación de las soluciones de selección externas	= D1	50.000 €	70.000 €	90.000 €
	Ajuste según el riesgo	↓5%			
Dtr	Eliminación de las soluciones de selección externas (ajustado según el riesgo)		47.500 €	66.500 €	85.500 €

Fuente: Forrester Research, Inc.

Información que genera mejoras



Talent Solutions ayuda a las empresas a obtener información de utilidad sobre selección de personal, requisitos para futuras contrataciones y dónde abrir nuevas oficinas. Esa información puede reportar beneficios económicos considerables, pero a menudo difícilmente cuantificables. ¿Quién facilita esos datos? El departamento de recursos humanos de la empresa o, en muchos casos, el equipo de análisis de LinkedIn. Las empresas entrevistadas dieron ejemplos de casos en los que hicieron una consulta a LinkedIn y recibieron información de gran utilidad.

Estos son algunos ejemplos:

- «Podemos hacernos una idea de la estructura de otras empresas fijándonos en los cargos y en lo que la gente pone en su perfil; esa información nos permite conocer mejor a nuestra competencia y saber qué rumbo está tomando el sector».
- «Si tenemos que contratar a varios técnicos, vemos en qué país podemos encontrarlos. Ahora nuestros técnicos de selección hacen un viaje menos al año, con lo que ahorramos unos 33.000 euros».
- «La información de Talent Solutions nos fue de mucha ayuda para decidir dónde abrir una nueva oficina en Europa. Pedimos a LinkedIn que trazase un perfil de los mercados europeos, con un mapa que mostrase dónde están disponibles las aptitudes que necesitamos y dónde no. Los datos confirmaron que podíamos crear un equipo donde queríamos y que había suficientes candidatos cualificados para dar aires nuevos al equipo».

- «Queríamos crear un equipo global y pedimos a LinkedIn que nos facilitara un informe completo que indicase qué países elegir como base. El informe confirmó las ideas de la directiva y les dio mucha seguridad, porque sabían que habían tomado decisiones basadas en hechos, no en suposiciones».
- «Las bases de datos y la información de LinkedIn me parecen utilísimos. Creo que aportan un valor añadido extraordinario».

Para el análisis de beneficios, Forrester tuvo en cuenta un ejemplo simple de reducción de desplazamientos asociados a la selección de personal. Si bien los otros ejemplos de información tienen mucho más valor, son muy específicos y difíciles de cuantificar desde un punto de vista económico. Animamos al lector a pensar en el tipo de preguntas y problemas a los que busca respuesta su empresa, y a determinar el valor que puede aportarle LinkedIn.

Forrester concluyó que la reducción de desplazamientos para actividades de selección de personal en determinadas ciudades o campus universitarios se debía a un mejor análisis de la ubicación de los candidatos adecuados. De media, un viaje de varios días con ida y vuelta en avión cuesta 2.000 euros por técnico de selección. Dado que el número y la duración de los viajes pueden variar de forma significativa, estos beneficios se ajustaron según el riesgo reduciéndolos en un 10%. Los beneficios totales ajustados según el riesgo fueron de 39.600 euros durante los tres años.

TABLA 5

Información que ha contribuido a reducir los gastos de viaje de los técnicos de selección

Ref.	Indicador	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3
E1	Número de viajes menos		6	8	8
E2	Coste medio por viaje		2.000 €	2.000 €	2.000 €
Et	Menos viajes de los técnicos de selección gracias a una mejor información	E1*E2	12.000 €	16.000 €	16.000 €
	Ajuste según el riesgo	↓10%			
Etr	Menos viajes de los técnicos de selección gracias a una mejor información (ajustado según el riesgo)		10.800 €	€14.400	€14.400 €

Fuente: Forrester Research, Inc.



Ahorro salarial gracias al aumento de traslados internos

Las empresas entrevistadas cubren cada vez más vacantes con traslados internos. Así, los puestos sénior, y por tanto más caros, se cubren internamente, y los puestos con menor retribución pueden cubrirse con candidatos externos. Para explicar por qué LinkedIn ayuda a fomentar los traslados internos, las empresas citaron un mayor orgullo de los empleados hacia la empresa y un índice de retención más alto. Esto se debe principalmente a dos motivos:

1. Las empresas suelen publicar en LinkedIn contenido de interés sobre su cultura y sobre el ambiente de trabajo. A su vez, los empleados pueden difundir ese contenido, lo que refuerza el sentido de afinidad con la cultura y los valores de su empresa.
2. Las empresas piden a sus empleados que recomienden a candidatos a través de LinkedIn, aprovechando así el potencial de su red. Implicar a los empleados en los procesos de selección genera compromiso con la empresa, ya que demuestra que esta valora a sus empleados y confía en ellos.

Estos fueron algunos de los comentarios de las empresas:

- «Hemos observado un aumento en el porcentaje de contrataciones internas [del 18 al 30%]. Los empleados se quedan más tiempo con nosotros, y parte del mérito es de LinkedIn. Ahora están más orgullosos de trabajar aquí. Los tenemos informados y los promocionamos más. LinkedIn es un buen sitio para hablar a los empleados sobre nuestras iniciativas».
- «Ahora hay más traslados internos. LinkedIn refuerza el compromiso de los empleados, que ven con más claridad su trayectoria profesional».
- «Ha habido una mejora sustancial en el orgullo que sienten los empleados por la empresa. Ahora recomiendan los anuncios de empleo que publicamos y los comparten con su red de contactos. Sin duda, la visibilidad de lo que hacemos en LinkedIn está cambiando la percepción de nuestros empleados sobre la empresa».

De cara al análisis económico, Forrester tuvo en cuenta el impacto del porcentaje de vacantes cubiertas con traslados internos. Ese porcentaje pasó del 40 al 50%, dato que coincide con lo que señalaron las empresas entrevistadas. Los beneficios empiezan a concretarse en el segundo año del estudio, una vez que los empleados conocen el funcionamiento de LinkedIn y su percepción de la empresa ha mejorado. En el tercer año, 123 vacantes más se cubren con traslados internos en vez de con candidatos externos. Calculando un 10% de remuneración extra para las contrataciones externas de nivel sénior, el ahorro correspondiente en el tercer año es de 1 millón de euros. Estos beneficios se ajustaron según el riesgo reduciéndolos en un 10% para tener en cuenta las variaciones en cuanto a contrataciones internas y remuneración. Los beneficios totales ajustados según el riesgo fueron de 1,35 millones de euros durante los tres años.

TABLA 6
Ahorro salarial gracias al aumento de traslados internos

Ref.	Indicador	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3
F1	Número de traslados internos antes de Talent Solutions	$C1*60\%$	500	500	500
F2	Número de traslados internos después de Talent Solutions	$C1*(1-C2)$ [redondeado]	500	563	625
F3	Aumento de traslados internos	$F2-F1$	0	63	125
F4	Salario base medio		80.000 €	80.000 €	80.000 €
F5	Extra retributivo ahorrado en contrataciones externas	$F4*10\%$	8.000 €	8.000 €	8.000 €
Ft	Ahorro salarial gracias al aumento de traslados internos	$F3*F5$	0 €	500.000 €	1.000.000 €
	Ajuste según el riesgo	↓10%			
Ftr	Ahorro salarial gracias al aumento de traslados internos ajustado según el riesgo)		0 €	453.600 €	900.000 €

Fuente: Forrester Research, Inc.

Beneficios totales

En la Tabla 7 se muestra el total de todos los beneficios en los seis ámbitos descritos anteriormente, así como el valor actual con un descuento del 10%. Durante los tres años, la empresa tipo prevé beneficios totales ajustados según el riesgo con un valor actual ligeramente inferior a 5,7 millones de euros.

TABLA 7

Beneficios totales (ajustados según el riesgo)

Ref.	Categoría de	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Valor actual
Atr	Valor añadido gracias a la agilización de los procesos de selección	450.000 €	660.480 €	600.000 €	1.710.480 €	1.405.731 €
Btr	Valor añadido gracias a la mayor calidad de las contrataciones	540.000 €	495.360 €	450.000 €	1.485.360 €	1.238.389 €
Ctr	Aumento de las contrataciones directas	532.800 €	734.400 €	892.800 €	2.160.000 €	1.762.080 €
Dtr	Eliminación de las soluciones de selección externas	47.500 €	66.500 €	85.500 €	199.500 €	162.378 €
Etr	Menos viajes de los técnicos de selección gracias a una mejor información	10.800 €	14.400 €	14.400 €	39.600 €	32.538 €
Ftr	Ahorro salarial gracias al aumento de traslados internos	0 €	453.600 €	900.000 €	1.353.600 €	1.051.059 €
	Beneficios totales (ajustados según el riesgo)	1.581.100 €	2.424.740 €	2.942.700 €	6.948.540 €	5.652.175 €

Fuente: Forrester Research, Inc.

COSTES

La empresa tipo registró una serie de costes asociados a LinkedIn Talent Solutions:

- › Licencias de Talent Solutions.
- › Equipo de Talent Solutions.
- › Creación de contenido multimedia.

Se trata de una combinación de costes internos y externos registrados por la empresa tipo para la implantación inicial y las operaciones cotidianas asociadas a Talent Solutions.



Licencias de Talent Solutions

LinkedIn Talent Solutions consta de varios productos: Recruiter, espacios para anuncios de empleo, páginas de empleo y anuncios «Trabaja con nosotros». A su vez, cada producto ofrece numerosas opciones, como las páginas de empleo Gold y Platinum. Concretamente, la empresa tipo utilizaba páginas de empleo Platinum, espacios para anuncios de empleo con obtención automática de datos, licencias de Jobs Manager, licencias de Recruiter, anuncios de selección y anuncios «Trabaja con nosotros».

Los precios varían en función del volumen, y el número de licencias necesario depende del número de técnicos de selección, de las vacantes abiertas en ese momento y de los anuncios publicitarios. El lector deberá hablar con el responsable de su cuenta de LinkedIn para definir el paquete de servicios más adecuado a las necesidades de su empresa. Los costes de la licencia variarán en función de esos parámetros; por eso, los costes totales de licencias para la empresa tipo se ajustaron según el riesgo aumentándolos en un 15% para hacer un cálculo prudente y reflejar el hecho de que los volúmenes más bajos pueden implicar costes más elevados.

Una implantación a menor escala debería generar resultados similares en cuanto a rentabilidad y periodo de recuperación, ya que disminuirían tanto los costes como los beneficios. Los costes totales ajustados según el riesgo fueron de 1.552.500 euros durante los tres años.

«Para que Talent Solutions sea un éxito, hay que esforzarse. Yo lo utilicé durante un año. Añadí más licencias y aumenté la inversión, cosa de la que mi jefe se alegra porque los resultados de rentabilidad son buenos».

~ Responsable de operaciones de selección

TABLA 8

Licencias de Talent Solutions

Ref.	Indicador	Cálculo	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
G1	Licencias de Talent Solutions			450.000 €	450.000 €	450.000 €
Gt	Licencias de Talent Solutions	= G1		450.000 €	450.000 €	450.000 €
	Ajuste según el riesgo	↑15%				
Gtr	Licencias de Talent Solutions (ajustado según el riesgo)		0 €	517.500 €	517.500 €	517.500 €

Fuente: Forrester Research, Inc.



Equipo de Talent Solutions

Las empresas entrevistadas señalaron que la gestión de LinkedIn Talent Solutions era sencilla y no requería mucho esfuerzo. El equipo de la empresa tipo estaba formado por tres personas: 1) un responsable

de la empresa de selección que dedicaba el 40% de su tiempo a Talent Solutions y a guiar a los técnicos de selección; 2) una persona del departamento de recursos humanos que dedicaba en torno al 20% de su tiempo a la integración de Talent Solutions con la solución de recursos humanos de la empresa, y 3) un community manager online que dedicaba aproximadamente un 30% de su tiempo a Talent Solutions. En total, esto equivale a 1,2 recursos a tiempo completo. Estimamos que durante el periodo de implantación inicial de dos meses, estas personas trabajasen en colaboración con otras, por lo que durante ese tiempo el equipo equivaldría a tres recursos a tiempo completo.

Además, cada técnico de selección hizo una formación de unas 7 horas para conseguir la certificación de LinkedIn Recruiter. Este servicio de formación de LinkedIn es online y totalmente gratuito. También hay un examen de certificación optativo al que los técnicos de selección pueden presentarse pagando una pequeña tasa. Estas iniciativas no se incluyeron en el análisis de rentabilidad, ya que no hubo desembolso externo y el tiempo interno empleado fue mínimo.

El nivel de recursos utilizados aquí descrito fue muy similar en todas las empresas entrevistadas. Para tener en cuenta posibles recursos extra, el coste se ajustó según el riesgo aumentándolo en un 5%. El coste total ajustado según el riesgo fue de 365.925 euros durante los tres años.

TABLA 9
Equipo de Talent Solutions

Ref.	Indicador	Cálculo	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
H1	Número de recursos a tiempo completo		3	1,2	1,2	1,2
H2	Número de meses		2	12	12	12
H3	Coste completo mensual medio	85.000 €/12 meses	7.083,33 €	7.083,33 €	7.083,33 €	7.083,33 €
Ht	Equipo de Talent Solutions	$H1*H2*H3$	42.500 €	102.000 €	102.000 €	102.000 €
	Ajuste según el riesgo	↑5%				
Htr	Equipo de Talent Solutions (ajustado según el riesgo)		44.625 €	107.100 €	107.100 €	107.100 €

Fuente: Forrester Research, Inc.



Creación de contenido multimedia

Las empresas entrevistadas señalaron que crear contenido de interés para compartirlo a través de LinkedIn es muy importante para conseguir un amplio número de seguidores y posibles candidatos que interactúen con ellas en LinkedIn. Buena parte de ese contenido puede reutilizarse en otras redes sociales. Los gastos eran variables: entre 40.000 y 200.000 euros. Para la empresa tipo, Forrester estimó un valor de 100.000 euros el primer año, que aumentó hasta 150.000 euros al comienzo del segundo año. También se creó contenido en la fase inicial de implantación. Este importe se ajustó según el riesgo aumentándolo en un 10% para hacer un cálculo conservador. El coste total fue de 484.000 euros durante los tres años.

TABLA 10
Creación de contenido multimedia

Ref.	Indicador	Cálculo	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
I1	Creación de contenido multimedia		40.000 €	100.000 €	150.000 €	150.000 €
It	Creación de contenido multimedia	= I1	40.000 €	100.000 €	150.000 €	150.000 €
	Ajuste según el riesgo	↑10%				
Itr	Creación de contenido multimedia (ajustado según el riesgo)		44.000 €	110.000 €	165.000 €	165.000 €

Fuente: Forrester Research, Inc.

Costes totales

En la Tabla 11 se muestra el total de costes y el valor actual correspondiente con un descuento del 10%. Durante los tres años, la empresa tipo prevé costes totales con un valor actual ligeramente superior a 2 millones de euros.

TABLA 11

Costes totales (ajustados según el riesgo)

Ref.	Categoría de costes	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Valor actual
Gtr	Licencias de Talent Solutions	0 €	517.500 €	517.500 €	517.500 €	1.552.500 €	1.286.946 €
Htr	Equipo de Talent Solutions	44.625 €	107.100 €	107.100 €	107.100 €	365.925 €	310.967 €
Itr	Creación de contenido multimedia	44.000 €	110.000 €	165.000 €	165.000 €	484.000 €	404.331 €
Costes totales (ajustados según el riesgo)		88.625 €	734.600 €	789.600 €	789.600 €	2.402.425 €	2.002.243 €

Fuente: Forrester Research, Inc.

FLEXIBILIDAD

Según el enfoque TEI, la flexibilidad representa una inversión en capacidad adicional o efectividad que puede transformarse en beneficios de negocio para inversiones adicionales futuras. Esta flexibilidad otorga a una empresa el «derecho» o capacidad de participar en iniciativas futuras, pero no la obligación de hacerlo. Hay varias posibles situaciones en las que un cliente podría decidir implantar Talent Solutions y después descubrir otros usos y oportunidades empresariales. La flexibilidad también podría cuantificarse evaluándola como parte de un proyecto específico (más detalles en el Apéndice A).

Talent Solutions aporta flexibilidad a los departamentos de recursos humanos y selección de personal, ya que les permite responder con rapidez a las necesidades cambiantes de la empresa en cuanto a tipo y número de contrataciones, sobre todo a la hora de considerar nuevas zonas geográficas o nuevos requisitos de negocio. El resultado es una agilización de los procesos de selección.

Asimismo, con regularidad se incorporan a Talent Solutions nuevos componentes que pueden añadirse fácilmente a los que ya se esté utilizando. Estos beneficios de flexibilidad a largo plazo se excluyeron del análisis de rentabilidad para que el lector tenga una visión clara del impacto inmediato para la empresa.

RIESGOS

Forrester define dos tipos de riesgo asociados a este análisis: el riesgo de implantación y el riesgo de impacto. El primero es el riesgo de que una propuesta de inversión en Talent Solutions se pueda desviar de los requisitos originales o previstos y genere costes más altos de lo esperado. El segundo es el riesgo de que la inversión en Talent Solutions no satisfaga las necesidades empresariales o tecnológicas de la compañía y ocasione beneficios totales más bajos. Cuanto mayor sea la incertidumbre, más amplio será el posible rango de resultados de la previsión de costes y beneficios.

La cuantificación del riesgo de implantación y del riesgo de impacto mediante el ajuste de los resultados de las estimaciones económicas permite obtener estimaciones más significativas y precisas, así como una proyección más exacta de la rentabilidad. En general, el cálculo de riesgos genera un aumento de los costes estimados y una reducción de los beneficios estimados. Las cifras ajustadas según el riesgo deben considerarse previsiones realistas, ya que representan los valores esperados después de haber tenido en cuenta los riesgos.

Las empresas entrevistadas no manifestaron grandes preocupaciones o riesgos en relación con el uso de Talent Solutions. La única preocupación era que los técnicos de selección no utilizaran las herramientas, lo que supondría haber malgastado el importe de las licencias, pero gracias a las actividades de formación y fomento del cambio, ese posible riesgo nunca llegó a materializarse.

En la Tabla 12 se muestran los valores utilizados para el ajuste según el riesgo y la incertidumbre en los cálculos de costes y beneficios de la empresa tipo. Recomendamos al lector aplicar sus propios intervalos de riesgo según su nivel de confianza en las previsiones de costes y beneficios.

TABLA 12

Ajuste de beneficios y costes según el riesgo

Beneficios	Ajuste
Valor añadido gracias a la agilización de los procesos de selección	↓ 25%
Valor añadido gracias a la mayor calidad de las contrataciones	↓ 25%
Aumento de las contrataciones directas	↓ 10%
Eliminación de las soluciones de selección externas	↓ 5%
Menos viajes de los técnicos de selección gracias a una mejor información	↓ 10%
Ahorro salarial gracias al aumento de traslados internos	↓ 10%
Costes	Ajuste
Licencias de Talent Solutions	↑ 15%
Equipo de Talent Solutions	↑ 5%
Creación de contenido multimedia	↑ 10%

Fuente: Forrester Research, Inc.

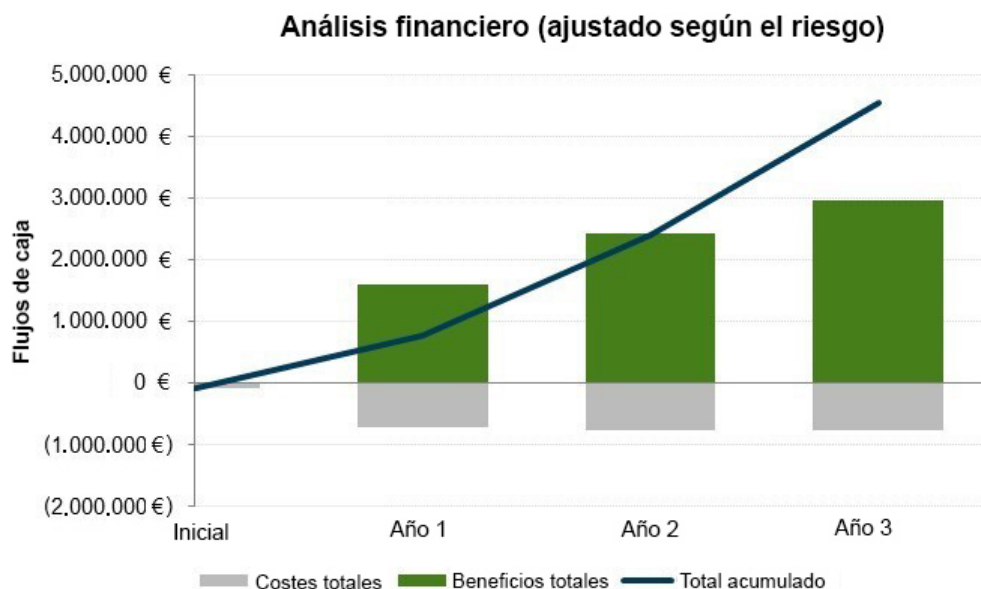
Resumen financiero

Los resultados financieros calculados en los apartados Beneficios y Costes permiten determinar la rentabilidad, el valor actual neto y el periodo de recuperación de la inversión en LinkedIn Talent Solutions por parte de la empresa tipo.

En la Tabla 13 se muestran estos valores ajustados según el riesgo. Los importes se calculan aplicando los valores de ajuste según el riesgo de la Tabla 12 (apartado Riesgos) a los resultados sin ajustar de los apartados correspondientes de costes y beneficios.

FIGURA 4

Gráfico del flujo de caja (ajustado según el riesgo)



Fuente: Forrester Research, Inc.

TABLA 13

Flujo de caja (ajustado según el riesgo)

Resumen	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Valor actual
Costes totales	(88.625 €)	(734.600 €)	(789.600 €)	(789.600 €)	(2.402.425 €)	(2.002.243 €)
Beneficios totales	0 €	1.581.100 €	2.424.700 €	2.942.700 €	6.948.540 €	5.652.175 €
Total	(88.625 €)	846.500 €	1.635.140 €	2.153.100 €	4.546.115 €	3.649.932 €
Rentabilidad de la inversión						182%
Periodo de recuperación (en meses)						4

Fuente: Forrester Research, Inc.

LinkedIn Talent Solutions: Productos

La siguiente información ha sido facilitada por LinkedIn; Forrester no la ha verificado y no promociona a LinkedIn ni sus productos.

LinkedIn Talent Solutions incluye:

- › **Recruiter.** Transforma la vida de la gente, y tu trabajo, con la herramienta que ha revolucionado la selección de personal.
- › **Espacios para anuncios de empleo.** Recomienda automáticamente el empleo perfecto al candidato adecuado a través de LinkedIn, el correo electrónico y la aplicación LinkedIn Job Search.
- › **Páginas de empleo.** Crea tu marca de empleador y atrae a candidatos cualificados con una página de empleo de LinkedIn.
- › **Anuncios «Trabaja con nosotros».** Capta a más candidatos cualificados para tu empresa publicando anuncios directamente en el perfil de LinkedIn de tus empleados.
- › **Recomendaciones.** Descubre candidatos de calidad implicando a tus empleados, aprovechando su red de contactos y animando a todo el mundo a participar en la selección de personal.
- › **Elevate.** Brinda a tus empleados la posibilidad de compartir contenido de interés en su red y da visibilidad a tu empresa en las redes sociales.
- › **Lynda.** Adquiere competencias empresariales, tecnológicas y creativas para alcanzar objetivos personales y profesionales. Mediante suscripciones individuales, para entidades gubernamentales, empresas y centros educativos, los miembros tienen acceso a la colección de vídeos de lynda.com, repleta de cursos atractivos y de calidad impartidos por expertos del sector. El catálogo incluye más de 5700 cursos y 255.000 tutoriales de vídeo para ordenador y dispositivos móviles.

Apéndice A: Características generales del modelo Total Economic Impact™

Total Economic Impact es una metodología desarrollada por Forrester Research que mejora los procesos de toma de decisiones relativos a la tecnología de una empresa y ayuda a los proveedores a comunicar la propuesta de valor de sus productos y servicios a los clientes. El modelo TEI ayuda a las empresas a demostrar, justificar y cuantificar el valor tangible de las iniciativas en materia de TIC a la directiva sénior y a otras partes implicadas del negocio. Para los proveedores de tecnología, el enfoque TEI es un recurso valioso para conseguir, atender y mantener clientes.

La metodología TEI utiliza cuatro componentes para evaluar el valor de una inversión: beneficios, costes, flexibilidad y riesgos.

BENEFICIOS

Los beneficios representan el valor que el producto o proyecto propuesto aporta a la empresa del usuario (departamentos de TI o unidades de negocio). A menudo, las estrategias de justificación del producto o proyecto se centran únicamente en el coste de la tecnología y la reducción de costes, y dejan a un lado los efectos que la tecnología puede tener en la totalidad de la empresa. La metodología TEI y el modelo financiero resultante dan la misma importancia al cálculo de beneficios que al cálculo de costes, lo que permite hacer una valoración completa de los efectos de la tecnología en toda la empresa. El cálculo de los beneficios previstos implica un diálogo claro con la empresa del usuario para conocer el valor específico que se crea. Asimismo, Forrester requiere que exista una división clara de responsabilidades entre la evaluación y la justificación del cálculo de beneficios una vez finalizado el proyecto. De esta forma se garantiza que los cálculos de beneficios reviertan directamente en los resultados finales.

COSTES

Los costes representan la inversión necesaria para obtener el valor o los beneficios del proyecto propuesto. El departamento de TI o las unidades de negocio pueden incurrir en costes de mano de obra, subcontratistas o materiales. Los costes incluyen todas las inversiones y gastos necesarios para ofrecer el valor propuesto. Además, la categoría de costes de TEI abarca todos los costes incrementales del entorno existente junto con los costes recurrentes asociados a la solución. Todos los costes deben ir asociados a los beneficios que se generan.

FLEXIBILIDAD

En el marco de la metodología TEI, los beneficios directos representan una parte del valor de la inversión. Si bien estos beneficios suelen ser la principal forma de justificar un proyecto, Forrester cree que las empresas deben ser capaces de medir el valor estratégico de una inversión. La flexibilidad representa el valor que puede obtenerse con una inversión adicional futura basada en la inversión inicial que ya se ha realizado. Por ejemplo, invertir en una actualización para toda la empresa de un paquete de software de productividad puede fomentar la estandarización (con el fin de aumentar la eficiencia) y reducir los costes de licencia. Sin embargo, una función de colaboración integrada podría generar una mayor productividad de los empleados; esa función de colaboración requiere una inversión adicional en formación en algún momento del futuro. La capacidad de adquirir ese beneficio tiene un valor actual cuantificable, y el componente de flexibilidad del enfoque TEI tiene en cuenta ese valor.

RIESGOS

Los riesgos miden la incertidumbre de las estimaciones de beneficios y costes asociadas a la inversión. Esa incertidumbre se mide de dos formas: 1) la probabilidad de que las estimaciones de beneficios y costes cumplan las previsiones originales y 2) la probabilidad de que las estimaciones vayan midiéndose y controlándose en el tiempo. El modelo TEI aplica a los valores introducidos una función de densidad de probabilidad conocida como «distribución triangular». Se calcula un mínimo de tres valores para estimar el factor de riesgo de cada coste y beneficio.

Apéndice B: Glosario

Tasa de descuento: tasa de interés utilizada en el análisis del flujo de caja para tener en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Las empresas fijan su propia tasa de descuento en función de su entorno empresarial y de inversiones. Para este análisis, Forrester ha estimado una tasa de descuento anual del 10%. Las empresas suelen utilizar tasas de descuento entre el 8 y el 16% según su entorno en cada momento. Recomendamos al lector que consulte a su empresa para determinar la tasa de descuento más adecuada a su entorno.

Valor actual neto (VAN): valor actual de los flujos de caja netos futuros (con descuento) según una tasa de interés (la tasa de descuento). Un VAN positivo para un proyecto suele indicar que debe hacerse la inversión, salvo que existan otros proyectos con un VAN superior.

Valor actual (VA): valor actual de las estimaciones (con descuento) de costes y beneficios según una tasa de interés (la tasa de descuento). El valor actual de los costes y beneficios contribuye al valor actual neto de los flujos de caja.

Periodo de recuperación: el umbral de rentabilidad de una inversión. Es el momento en el que los beneficios netos (beneficios menos costes) equivalen a la inversión o coste inicial.

Rentabilidad de la inversión: cálculo de la rentabilidad prevista de un proyecto en valores porcentuales. Se calcula dividiendo los beneficios netos (beneficios menos costes) entre los costes.

NOTA SOBRE LAS TABLAS DE FLUJO DE CAJA

Esta nota es relativa a las tablas de flujo de caja utilizadas en el presente estudio (véase tabla de ejemplo a continuación). La columna de la inversión inicial muestra los costes en los que se incurre en el «momento 0» o al comienzo del primer año. Estos costes van sin descuento. A los demás flujos de caja del primer al tercer año se les aplica una tasa de descuento del 10% al final del año. El valor actual se calcula para cada estimación total de costes y beneficios. Los cálculos del valor actual neto se llevan a cabo cuando las tablas recapitulativas corresponden a la suma de la inversión inicial y los flujos de caja descontados para cada año.

Las sumas y los cálculos del valor actual de las tablas de beneficios totales, costes totales y flujo de caja podrían no cuadrar debido al redondeo de algunos importes.

TABLA [EJEMPLO]

Tabla de ejemplo

Ref.	Indicador	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3
------	-----------	---------	-------	-------	-------

Fuente: Forrester Research, Inc.

Apéndice C: Notas

¹ Forrester ajusta según el riesgo los valores financieros recapitulativos para reflejar la posible incertidumbre de las estimaciones de costes y beneficios. Más información en el apartado Riesgos.