



2022 Outsourcing/BPO Survey Colombia

Sembrando una relación para
la transformación del negocio



Índice

Introducción **Pág 3**

1. **Pág 4**

Contexto de la
terciarización

2. **Pág 8**

La tercerización

3. **Pág 17**

Ejecutando la estrategia
de tercerizar

4. **Pág 21**

Tecnología y retos de
los proveedores de
tercerización

¿Qué es la tercerización?
¿Qué pueden tercerizar las
compañías?

Contexto de la tercerización en
Colombia
Nivel de adopción de la
tercerización en Colombia.
Para las compañías encuestadas y
que adoptaron o tienen planes de
adopción de tercerización: ¿Cuál
es el nivel de adopción en los
diferentes procesos?

**Factores más importantes al
momento de tercerizar**

Conocimiento experto y
actualización.
Foco en las actividades core y
espacios para la generación de
ideas.
El costo como un motivador de la
decisión de tercerizar.

**Nivel de satisfacción y qué aspectos
positivos perciben las entidades
que han adoptado un proceso de
tercerización**

Obstáculos al momento de tercerizar
Pérdida de control de los procesos
a tercerizar
Incumplimiento con entes de
control

**Impactos negativos al diversificar
los proveedores de tercerización**

Definición estratégica de los
beneficios esperados y áreas que
serán objeto de tercerización.

Evaluación de los impactos al
interior de la organización.

Evaluación de los posibles
proveedores del servicio a tercerizar.

Preparación de la solicitud
de propuestas y envío a los
proveedores seleccionados.

Implementación.

**Relación entre tercerización y
tecnología**

Necesidad de transformación
digital y sus razones
¿La tercerización implementó
alguna tecnología dentro de la
compañía?

Metodología **Pág 24**

Contactos **Pág 25**

Agradecimientos y créditos **Pág 26**

Referencias **Pág 27**

Prólogo / Introducción

Para PwC Colombia es motivo de orgullo y satisfacción presentar nuestro primer estudio sobre Outsourcing/BPO realizado por la Firma colombiana.

El desarrollo del estudio surgió gracias a la inquietud y curiosidad por conocer, cuestionar y ampliar nuestra propia percepción y entendimiento frente a la dinámica del mercado en que la línea de servicio de Outsourcing/BPO de PwC Colombia lleva más de 27 años. Siendo conscientes y asumiendo que uno de los pocos factores que se mantienen constantes es el cambio, comprendimos que invertir nuestros recursos en examinar e indagar con diferentes personas, clientes y entidades nos darían elementos para validar o reformular los supuestos que forman parte de nuestro negocio.

A medida que avanzamos en la formulación de la estructura del estudio y en la búsqueda de referentes internos y externos, percibimos que los resultados y el análisis posterior no solamente nos darían respuestas, sino que los datos recopilados y las conclusiones derivadas de ellos, serían de gran ayuda para el sector empresarial en Colombia y podría aportar una nueva visión sobre la tercerización y sus beneficios para quienes están familiarizados con este modelo, a su vez, ser el primer punto de contacto para quienes aún no han considerado la posibilidad de tercerizar por no conocer estos servicios y las áreas en las que se emplea para resolver problemas importantes.

Confiamos que la lectura y consulta de los hallazgos, respuestas y análisis arrojados por nuestro estudio contribuirán a generar valor en la forma de una nueva o renovada perspectiva sobre la decisión estratégica de tercerizar procesos administrativos, financieros, contables y de nómina .

Por último, y de antemano, agradecemos el tiempo y el interés en este material y su contenido.

Cordialmente,

El Equipo Outsourcing de PwC
Colombia





¿Qué es la tercerización?

La tercerización es una decisión estratégica que puede ser adoptada por las compañías como herramienta para el logro de sus objetivos, trasladando las actividades definidas como objeto de tercerización a proveedores externos, lo que permite incrementar el valor generado por la compañía.

Algunos de los beneficios pueden ser:

- Convertir un costo laboral fijo en un costo flexible.
- Acceder a herramientas tecnológicas.
- Recibir asesoría de personal especializado en los servicios contratados.
- Mejorar sus procesos apalancados en la metodología utilizada por un proveedor experto.
- Reducción de costos.
- Cumplimiento oportuno de cada uno de los procesos encargados y entregables programados.
- Posibilidad de requerir menos espacio físico según el proyecto.
- Incrementar la calidad aplicando metodologías globales.

1.

/ Contexto de la tercerización

Qué pueden tercerizar las compañías

Las compañías pueden tercerizar desde actividades que están directamente asociadas con la generación de valor o actividades de soporte interno, siendo parte de la evaluación estratégica de las compañías un factor clave para determinar los aspectos sujetos a la tercerización con el fin de que estén alineados con los objetivos y planes estratégicos definidos.

Las compañías pueden tercerizar su cadena productiva, incluyendo entre otras, actividades asociadas con la creación o diseño del producto, gestión de contratación, actividades logísticas, mercadeo, ventas y soporte posventa. Asimismo, se pueden tercerizar actividades asociadas con áreas de soporte como las áreas financieras, administrativas, de recursos humanos, tecnología o legal.

Tabla 1: Procesos frecuentemente tercerizados

Área	Proceso
Desarrollo de producto	Análisis y verificación de mercado
	Prototipado de producto
	Preproducción
	Manejo de datos de producto
Abastecimiento y Adquisiciones	Abastecimiento
	Gestión de gastos
	Apoyo a adquisiciones
	Gestión de proveedores
	Gestión de órdenes

Área	Proceso
Planificación y ejecución de cadena de suministro	Administración del inventario
	Almacenamiento
	Logística de entradas y salidas
	Logística inversa
	Mantenimiento de instalaciones
	Análisis de la cadena de suministro
Manufactura	Mantenimiento de planta
	Producción por contrato
Mercadeo	Analítica
	Contact centers
Ventas y servicio	Cumplimiento de pedidos
	Ventas externas
Financiera	Presupuesto
	Planeación financiera
	Contabilidad general
	Cuentas por pagar
	Cuentas por cobrar
	Activos fijos
	Reportes financieros
Recursos humanos	Nómina
	Entrenamiento
	Administración de beneficios
	Administración de compensación
	Reubicación
	Reclutamiento de personal
	Administración de personal
Tecnología	Redes
	Data centers
	Soporte
	Mantenimiento infraestructura
	Desarrollo de aplicaciones
	Mantenimiento aplicaciones
Legal	Contratos
	Litigios
	Arbitraje
	Fusiones y adquisiciones

Contexto de la tercerización en Colombia

Desde el punto de vista de los prestadores de servicio, las entidades que han realizado procesos de tercerización manifiestan altos niveles de satisfacción del servicio recibido. Sin embargo, como se observa en el contenido de esta publicación, la tercerización en Colombia tiene importantes oportunidades de seguir avanzando en su adopción como estrategia por parte de las compañías.

Según datos de la agencia gubernamental del Gobierno de Colombia a cargo de promover las exportaciones colombianas, el turismo internacional y la inversión extranjera a Colombia, el país ocupa el tercer lugar en el indicador de ubicación de servicios en América Latina de A.T. Kearney y representa el 13,1% de las ventas de BPO (subcontratación de procesos empresariales) en la región, incluyendo los *contact center* como parte de los servicios de BPO.



Nivel de adopción de la tercerización en Colombia

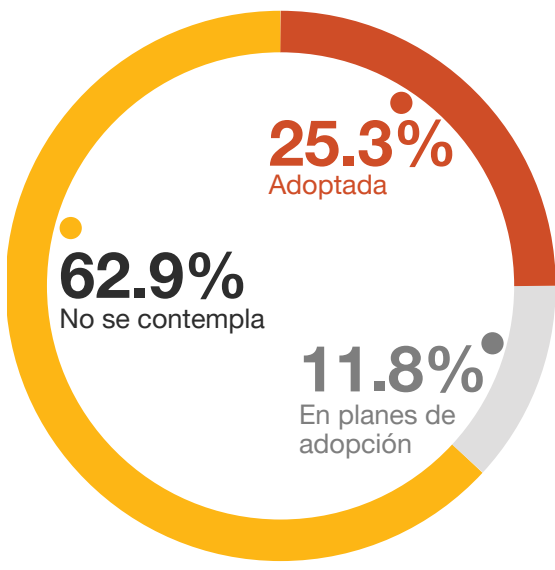
Existe un importante espacio para que las compañías colombianas logren los beneficios de la tercerización, considerando que aún hay un amplio rango de compañías que no han explorado esta estrategia.

Evaluar los beneficios sobre los cuales las compañías que ya han tercerizado y que han identificado fortalezas, como acceso a experiencia y controles en los procesos tercerizados a un costo razonable y concentración en la generación de valor a sus clientes y accionistas puede ser un factor fundamental para incrementar el uso de la tercerización.

Como se observa a continuación, en promedio, el 63% de las compañías no han contemplado la tercerización de alguno de sus procesos de soporte como estrategia para los siguientes 5 años. Aspectos como la percepción del impacto en el costo, niveles de rotación y pérdida de control sobre los procesos, entre otros, afectan la decisión de tercerizar.

Gráfica 1: ¿Cuál es tu proyección de tercerización de los procesos de tu organización?

Fuente: Outsourcing Survey 2022, PwC Colombia.
Nota: Se agruparon preguntas 15, 17 y 19, en planes de adopción incluye plan a 1 y a 5 años



Ventas, planeación, presupuesto y logística son los procesos en los que las compañías presentan menor interés en tercerizar durante los próximos 5 años.

Tabla 2: Encuestados que no contemplan adopción de tercerización

Proceso	Porcentaje
Ventas y mercadeo	93%
Planeación financiera	83%
Logística y distribución	82%
Presupuesto	78%

Fuente: Outsourcing Survey 2022, PwC Colombia.
Nota: Participación de encuestados con respuesta “No me interesa tercerizarlo” sobre total de respuestas, con resultado superior al 70%. Se agruparon preguntas 15, 17 y 19

Sin embargo, los procesos financieros y administrativos de contabilidad y nómina son los procesos en los cuales se presenta mayor aceptación para adoptar el modelo de tercerización.

Tabla 3: Encuestados que adoptaron o esperan adoptarlo en los próximos 5 años

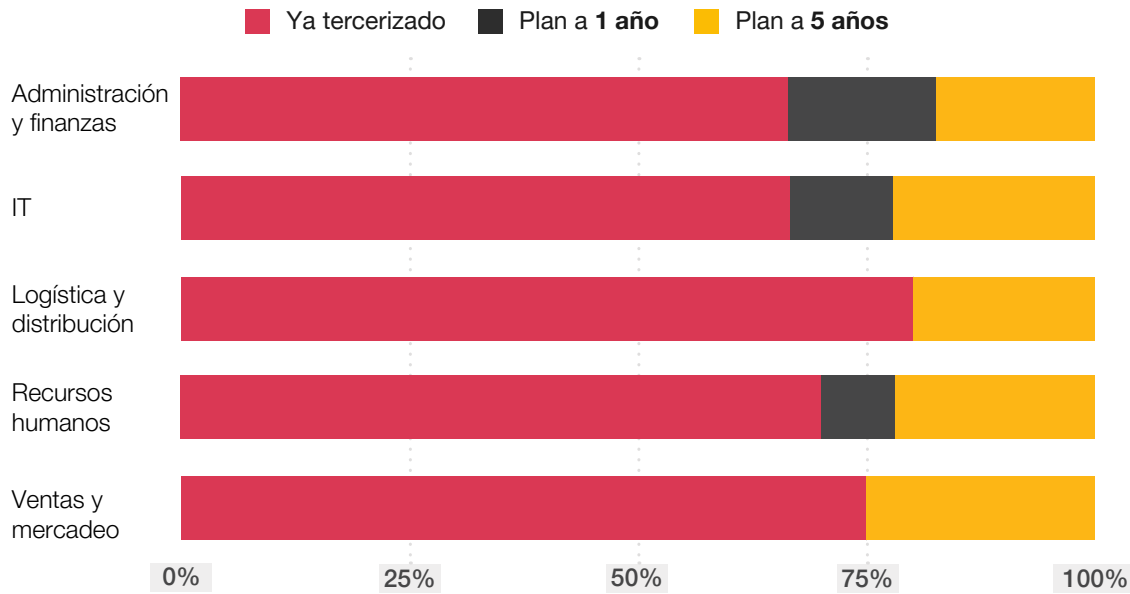
Proceso	Porcentaje
Contabilidad general	58%
Nómina	78%

Fuente: Outsourcing Survey 2022, PwC Colombia.
Nota: Participación de encuestados con respuesta “Ya tercerizado, plan a un año o plan a 5 años” sobre total de respuestas, con resultado superior al 50%. Se agruparon preguntas 15, 17 y 19

Para las compañías encuestadas y que adoptaron o tienen planes de adopción de tercerización: ¿Cuál es el nivel de adopción en los diferentes procesos?

Dentro de las compañías que han tercerizado o planean en el corto y mediano plazo la adopción de la tercerización, identificamos que más del 70% de las compañías ya tienen tercerizados procesos de soporte.

Gráfica 2: Niveles de tercerización procesos de soporte.



Fuente: Outsourcing Survey 2022, PwC Colombia.
Nota: Se agruparon preguntas 15, 17 y 19, se excluyen respuestas “No me interesa tercerizarlo”.





2.

/ La tercerización

Factores más importantes al momento de tercerizar

Gráfica 3: Factores de importancia al momento de tercerizar



Fuente: Outsourcing Survey 2022, PwC Colombia.
Nota: Pregunta 32

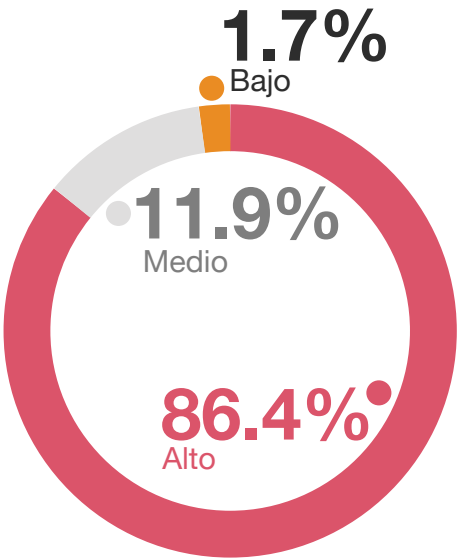
Realizar una evaluación de los objetivos estratégicos perseguidos en el proceso de tercerización es un factor clave para llevar a cabo un proceso exitoso, hay otros factores incluidos en la gráfica que deben ser igualmente considerados al momento de tercerizar y de seleccionar el proveedor.

Como lo podemos ver en la gráfica 3, varios de los factores se interrelacionan, y algunos con un mayor nivel de importancia y relevancia al momento de analizar un proceso de tercerización. A continuación se encuentran las principales ventajas de los factores identificados en el estudio como de mayor importancia, así:

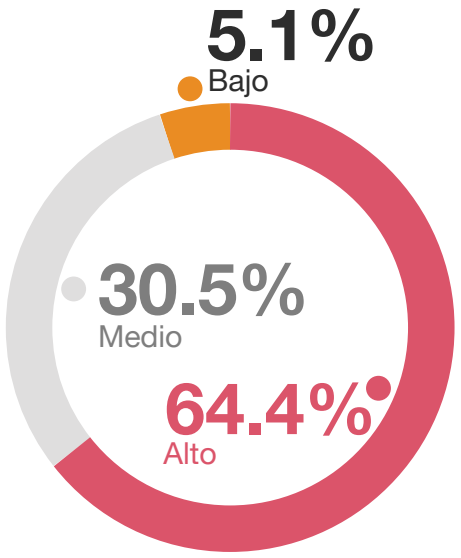
Conocimiento experto y actualización

El 86% de las compañías consideran el conocimiento experto como un factor de alta importancia para los procesos de tercerización.

Gráfica 4.1: Factor de importancia en Conocimiento de experto



Gráfica 4.2: Factor de importancia en Actualización



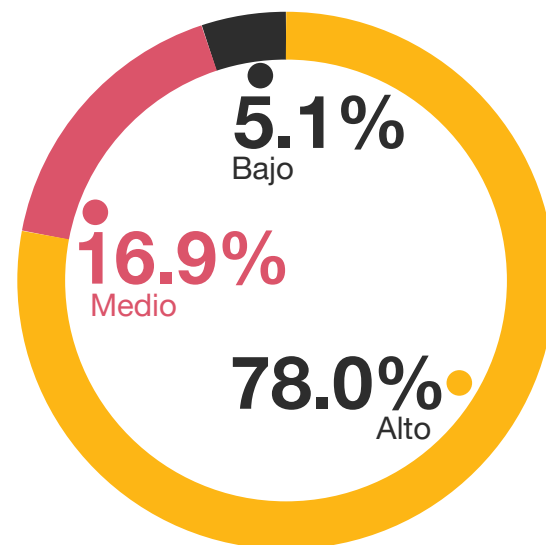
Fuente: Outsourcing Survey 2022, PwC Colombia.
Nota: Pregunta 32

Las compañías pueden afrontar desconocimiento de aspectos que puedan afectar su cadena de valor o sus procesos de soporte, pero sus necesidades no requieren de un equipo dedicado con este conocimiento, por lo que, contratar al talento con el conocimiento experto puede generar costos importantes con bajos niveles de ocupación para el talento contratado. Igualmente, mantener conocimiento experto al interior de la organización incluye la continua actualización de sus equipos de trabajo.

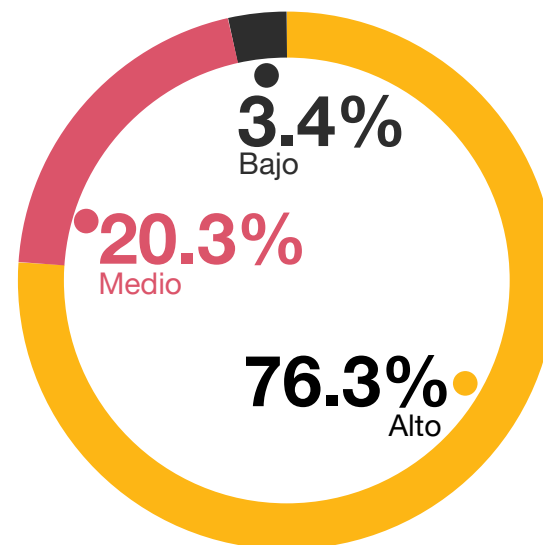
Evaluar la tercerización de procesos que requieren determinados niveles de conocimiento permite a la compañía mantener acceso a conocimiento experto, apoyando

su cadena de valor, sin incurrir en los costos antes descritos. Además, las economías de escala logradas al tercerizar el acceso al conocimiento experto, los procesos de capacitación y actualización del conocimiento experto corresponden al proveedor de servicios seleccionado, donde al ser un prestador de servicios basado en el conocimiento, estará expuesto a una serie de casos que permiten a través de la experiencia incrementar continuamente sus niveles de conocimiento, logrando que la compañía que contrata la tercerización obtenga dichos beneficios.

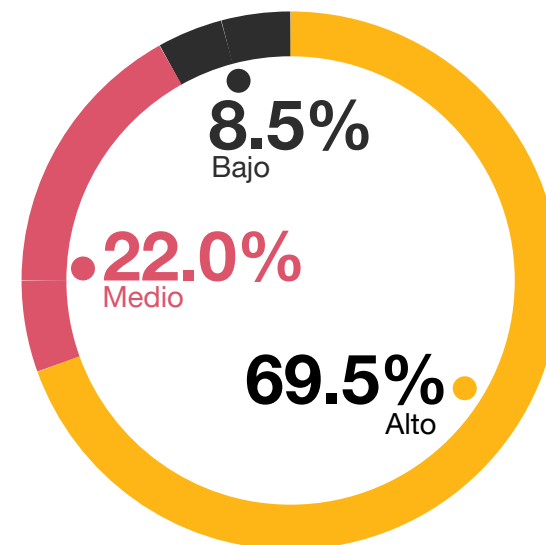
Gráfica 5.1: Factor de importancia de Eficiencia



Gráfica 5.2: Factor de importancia de Optimizar tiempos



Gráfica 5.3: Factor de importancia de Obtención oportuna de información



Fuente: Outsourcing Survey 2022, PwC Colombia.
Nota: Pregunta 32

Eficiencia, Optimizar tiempos y Obtención oportuna de información

El 78%

de las compañías buscan lograr eficiencia con la tercerización

Se pueden integrar diferentes aspectos; tanto en eficiencia en las necesidades de talento humano, inversión en capex, oficinas, equipos, mobiliario, etc; así como, en incrementos en la productividad, los cuales están directamente asociados con acceso a procesos estructurados, apalancados en la tecnología y en agilismo empresarial, enfocados en la generación de valor y cumplimiento oportuno de las diferentes necesidades internas y externas de la compañía.

Al tercerizar procesos con un proveedor especializado,

la compañía puede obtener de manera rápida acceso a las mejores prácticas para un procedimiento específico incluyendo procesos de mejora continua, con este último, se pueden implicar inversiones significativas en procesos de consultoría, adopción de nuevas tecnologías, ejecución de proyectos de mejora y mantenimiento de los mismos.

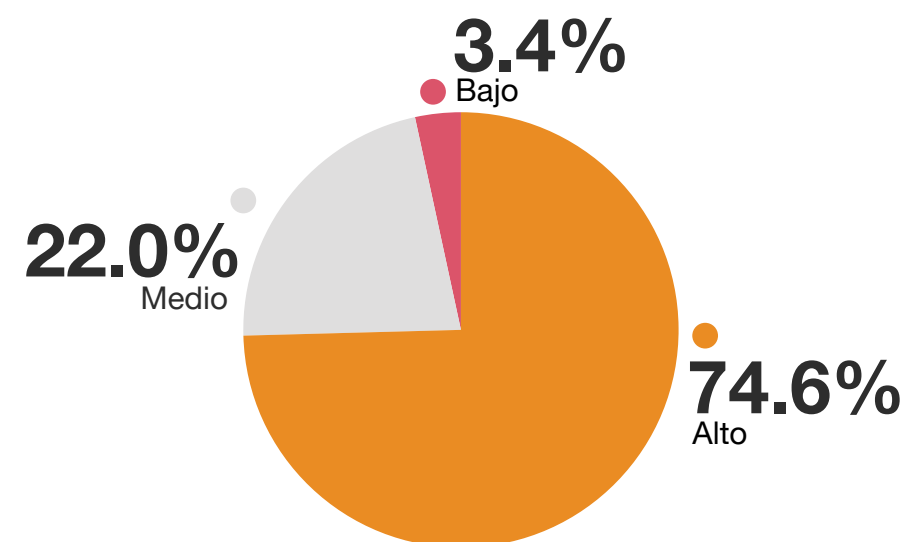
Obtener los beneficios de la optimización de tiempos incluye recibir información oportuna, la cual le permite a la compañía realizar una administración efectiva

y de toma de decisiones de su modelo de negocio. Igualmente, mediante la optimización de tiempo la compañía puede verse beneficiada en aspectos de su cadena de valor como, por ejemplo, su proceso logístico, logrando así un impacto directo en su promesa de valor a los clientes.

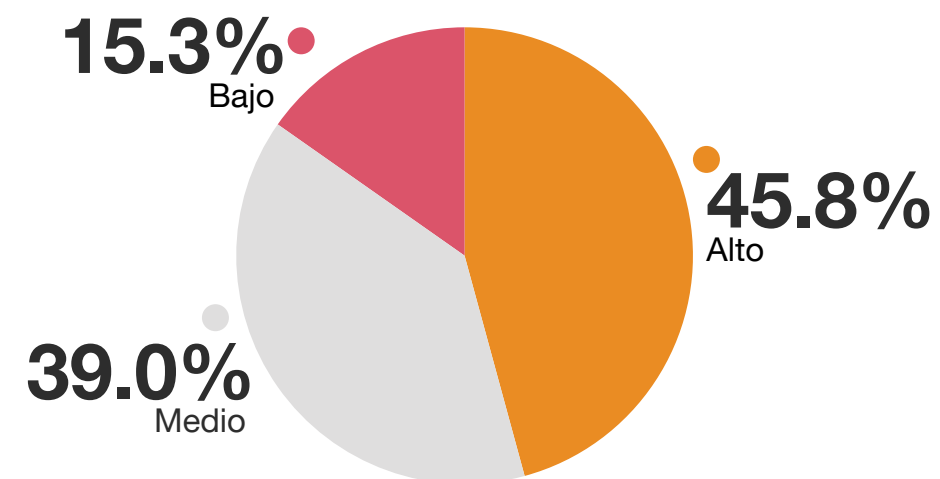


Foco en las actividades core y espacios para la generación de ideas

Gráfica 6.1: Factor de importancia Foco en las actividades core



Gráfica 6.2: Factor de importancia en Foco en los espacios para la generación de ideas



Fuente: Outsourcing Survey 2022, PwC Colombia.
Nota: Pregunta 32

La evaluación de qué actividades están desviando la atención de los niveles directivos, fue determinada por los encuestados con una importancia del 74%. En algunos casos los directivos pueden dedicar una mayor parte del tiempo a la ejecución de las actividades del día a día.

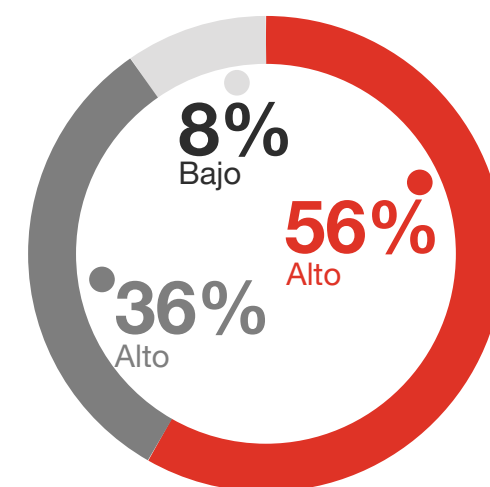
Al tercerizar, las compañías pueden incrementar el espacio para la creación de valor, la definición de estrategias de crecimiento de la organización, la generación de valor a los clientes y a los accionistas. Para las áreas de soporte, tercerizar les permite enfocar sus esfuerzos en acompañar las iniciativas estratégicas de la organización.

El costo como un motivador de la decisión de tercerizar

Gráfica 7: La reducción de costos no es el beneficio principal perseguido por las entidades

Pregunta: Al tercerizar, ¿qué importancia tiene en la decisión cada uno de los siguientes factores?

El 56% de los encuestados considera la disminución de costos importante:



Fuente: Outsourcing Survey 2022, PwC Colombia.
Nota: Pregunta 32

Si bien, la percepción general es que tercerizar es una estrategia de optimización de costos, el estudio realizado identificó que lo relacionado con la optimización de costos está en el 9o y 11vo puesto de los factores importantes al momento de tercerizar. (Ver gráfica 3)

Por lo que al momento de evaluar el impacto en el costo de tercerizar, es importante incluir en el análisis los costos ocultos, que al unirlos pueden ser representativos y no menores como a veces pareciera, por ejemplo:



Costos de los mandos medios y alta dirección en la toma de decisiones operativas o en la administración del riesgo del recurso humano.



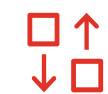
Costos de entrenamiento.



Costo de la tecnología desde la administración y actualización de la misma (en el caso que el proveedor suministre las herramientas tecnológicas).



Costo de proyectos de innovación y mejora continua del área objeto de tercerizar.

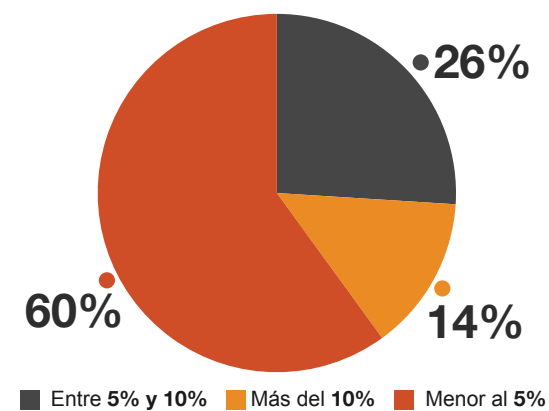


Pérdida de acceso a economías de escala en adopción de nuevas tecnologías.

Para las áreas financieras y de nómina, entre el 40% (financiera) y el 23% (nómina) de las compañías encuestadas, consideran que destinan más del 5% de los ingresos operacionales para cubrir los costos relacionados con estas áreas. Por lo que se puede llegar a considerar que la tercerización puede ser un factor que permita lograr un modelo eficiente para los procesos operativos y direccionar los recursos a las actividades estratégicas de la compañía.

Gráfica 8.1: Proporción de costos frente al ingreso del área financiera

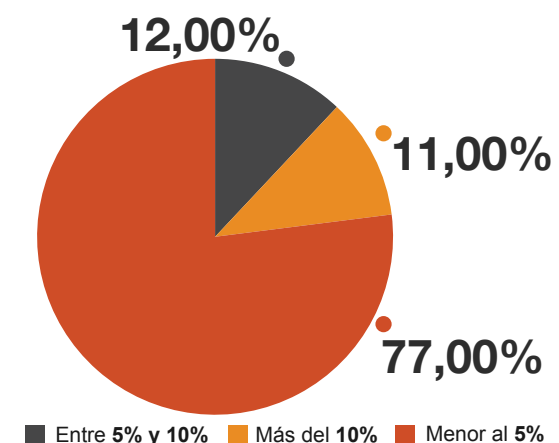
Pregunta gráfica 8.1: En promedio, ¿cuál es la proporción del costo del área financiera frente al total de ingresos operacionales de la organización?



Fuente: Outsourcing Survey 2022, PwC Colombia.
Nota: Preguntas 16 y 18

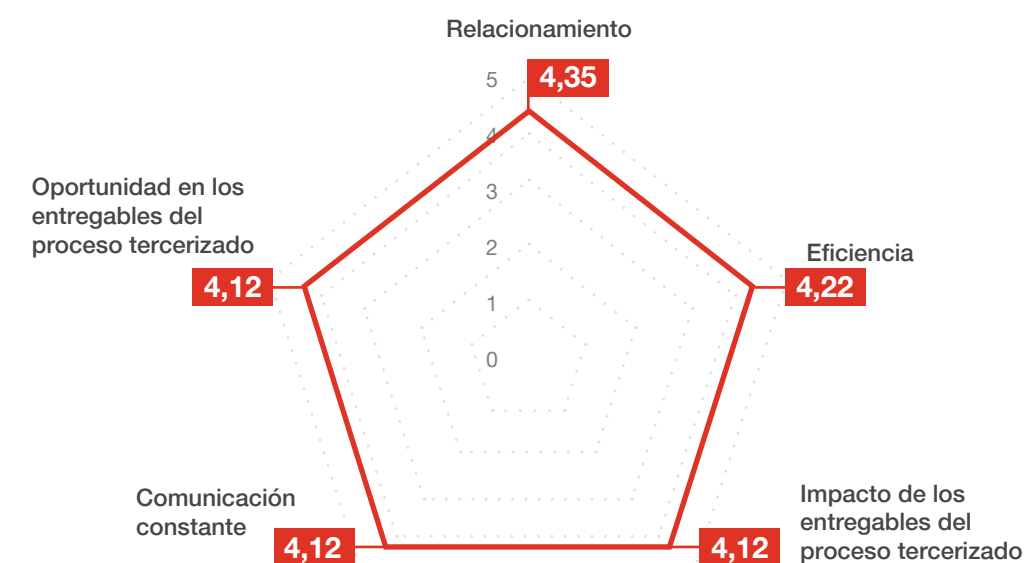
Gráfica 8.2: Proporción de costos frente al ingreso del área nómina

Pregunta gráfica 8.2: ¿Cuál es la proporción del costo del área nómina frente al total de ingresos operacionales de la organización?



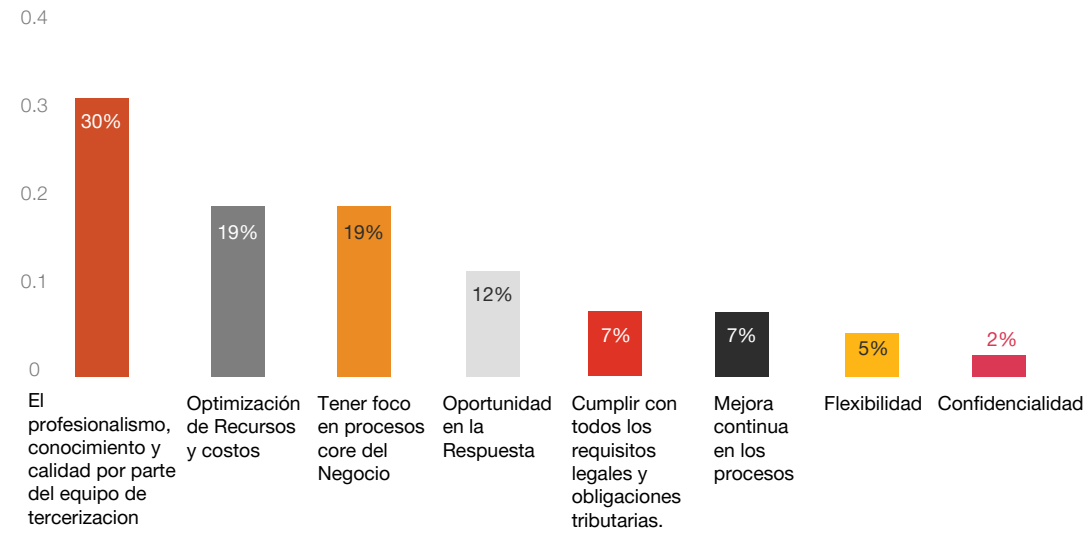
Nivel de satisfacción y qué aspectos positivos perciben las entidades que han adoptado un proceso de tercerización

Gráfica 9.1: Nivel de satisfacción de entidades que tercerizan





Gráfica 9.2: Aspectos positivos de tercerizar



Fuente: Outsourcing Survey 2022, PwC Colombia.

Nota: Preguntas 9 y 11

Al evaluar los niveles de satisfacción, se identifica que los factores como **eficiencia, oportunidad, cumplimiento, conocimiento experto y flexibilidad** presentan una buena percepción de satisfacción. Igualmente, se contemplan otros factores como **relacionamiento, impacto de los entregables y comunicación**. Sin embargo, ¿qué importancia tienen estos factores?

La **comunicación**, además de ser un factor fundamental para la alineación constante de los objetivos y modelo de negocio de la compañía con el proveedor de servicios, permite realizar una frecuente evaluación del cumplimiento del acuerdo de nivel de servicios celebrado, acuerdo que es la herramienta fundamental para que la compañía no pierda control sobre los procesos tercerizados al identificar posibles obstáculos para la consecución de los objetivos de manera que se adopten los correctivos, bien sea al interior del prestador de servicios o en la compañía que subcontrata sus servicios.

Mantener un excelente **relacionamiento** entre el proveedor de servicios y la compañía evita que se vean afectados factores como la alineación de los valores de la compañía con los del proveedor de servicios, y contribuye a lograr una adaptación y cultura de trabajo colaborativo entre las entidades para implementar con mayor facilidad mejoras en

los procesos de la compañía a partir de la experiencia y conocimiento experto del proveedor de servicios.

Y por último, pero no menos importante, **el impacto de los entregables**, hace referencia a cumplir los compromisos que tienen las compañías frente a terceros, entidades de control, áreas internas y accionistas, que al realizarlos de forma oportuna van a lograr contar con unos buenos KPIs, resultados e información para la toma de acciones y decisiones según el proceso que sea.

Obstáculos al momento de tercerizar

Algunas compañías consideran que existen factores que no permiten que la tercerización sea viable, entre ellos se encuentran:

Pérdida de control de los procesos a tercerizar:

En general, el 25% de los encuestados consideran que al tercerizar un área o proceso se pierde control del mismo principalmente por las siguientes razones:

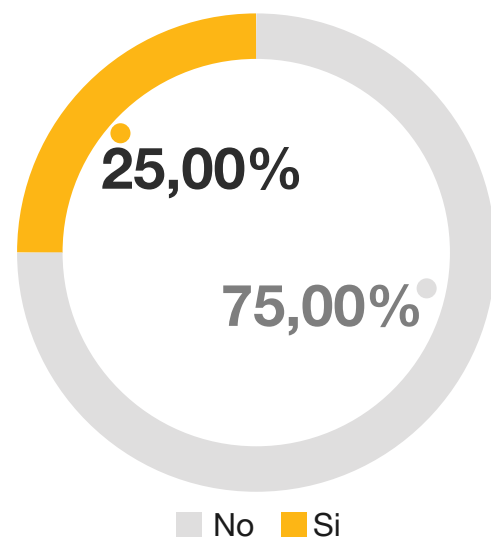
1. Dependencia con el proveedor referente a la información.
2. No se conoce el negocio a profundidad.
3. Falta de control directo.
4. Efecto propio de la tercerización.

Mientras que el 75% consideran que **NO se produce una pérdida de control de áreas o procesos ya que:**

1. Existe un acompañamiento y control cercano con el contratista.
2. Cambia la función de operación por control.
3. Permite concentrar esfuerzos en el core del negocio.

Gráfica 10: Pérdida de control al tercerizar un área o proceso

Pregunta: ¿Consideras que tercerizar un área/proceso genera la pérdida de control del mismo?



Fuente: Outsourcing Survey 2022, PwC Colombia
nota: Preguntas 22 y 23

Para mantener control sobre los procesos tercerizados es clave partir de los motivadores y objetivos de la tercerización con el fin de, a partir de estos, definir las necesidades en la solicitud de propuesta a los proveedores.

Algunos de los factores identificados en la encuesta, como pérdida de control, incluyen dependencia de información por parte del proveedor y conocimiento del negocio. Por lo tanto, adicional a lo incluido en la solicitud de propuesta, es necesario la elaboración de un acuerdo de nivel de servicios en

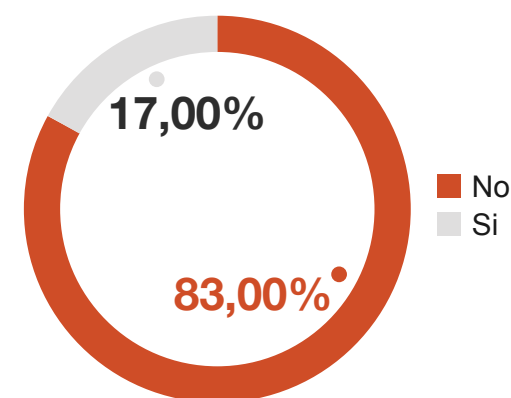
el cual se detallan roles, responsabilidades, canales de comunicación, flujos de información, niveles de escalabilidad e indicadores que midan el servicio tercerizado y a su vez permitan establecer planes de acción asociados con innovación y mejora continua.

Igualmente, como se evidencia en la percepción del servicio, factores como comunicación y relacionamiento son claves para mantener un conocimiento adecuado por parte del proveedor de servicios del modelo de negocio de la compañía.

Incumplimiento con entes de control:

Gráfica 11: La terciarización y las revisiones de control

Pregunta: ¿Consideras que la terciarización puede afectar negativamente las revisiones realizadas por entes de control?



Fuente: Outsourcing Survey 2022, PwC Colombia
Análisis: Pregunta 24



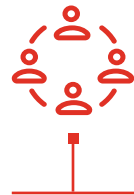
El cumplimiento con los entes de control suele ser un factor que demanda inversión de recursos importantes, bien sea en la prevención de los riesgos (conocimiento, adaptación de controles, necesidades de herramientas, etc), como en el pago de sanciones originadas por la materialización de los riesgos.

Como se mencionó en la sección de pérdida de control de los procesos, establecer un Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS) que incluya indicadores, es clave. Asimismo, frente a los cumplimientos con entes de control, la calidad y oportunidad debe formar parte de los indicadores establecidos en el ANS. Igualmente, en el proceso de selección del proveedor, es un factor clave evaluar el nivel de experiencia y conocimiento del proveedor en el cumplimiento de la normatividad requerida por los entes de control.

Ahora bien, la falta de experiencia en algún reporte o normatividad específica suele ser un motivador para la tercerización, puesto que la compañía cuenta con recursos limitados (financieros, tecnológicos y de talento humano) para dar cumplimiento a los entes de control.

Por el contrario, para los prestadores de servicio de tercerización, el manejo del riesgo por incumplimiento con entes de control es un factor clave en la cadena de valor porque está directamente asociado

con el servicio ofrecido a las compañías. Por este motivo, un proveedor especializado y con experiencia debe contar con procesos definidos los cuales permitan disminuir la exposición de riesgos por este tipo de incumplimientos, entre otros los siguientes:



Planes de capacitación:

Mantener capacitado al equipo encargado de prestar los servicios. Esto permitirá al proveedor de servicios disminuir la exposición de riesgos en la preparación de información requerida.



Herramientas tecnológicas:

Al corresponder a un componente en la prestación del servicio, el proveedor podrá tener como componente del servicio herramientas que faciliten la preparación de información a entes de control, así como el seguimiento sobre la oportunidad en la que debe presentar la información.



Políticas y procedimientos:

Las políticas y procedimientos asociados con la prestación del servicio determinarán perfiles requeridos para la preparación, así como niveles de revisión acordes con la complejidad y riesgos asociados a cada uno de los requerimientos.

Como se observa con la percepción de las compañías sobre la tercerización, se identifica el **impacto de los entregables y la oportunidad** con un alto nivel de satisfacción, lo cual está en línea con los impactos frente a entes de control de la tercerización, ya que el 83% considera que tercerizar no genera impactos negativos.

Tan sólo el 17% de los encuestados considera que la tercerización puede afectar negativamente las revisiones realizadas por entes de control principalmente por las siguientes razones:

1. Confidencialidad de la información.
2. Falta de sentido de pertenencia de parte del proveedor hacia el cliente.
3. Falta de experiencia y alta rotación de personal del tercero.

Mientras que el 83% considera que **NO** se impacta de forma negativa porque:

1. Se maneja la misma información.
2. En general los entes de control creen en la transparencia y rigurosidad de las grandes firmas.
3. Son expertos quienes lo realizan.
4. Existe un control y un alto compromiso por parte del tercero.



Impactos negativos al diversificar los proveedores de tercerización:

Diferentes proveedores para procesos afines pueden afectar la toma de decisiones y causar un desgaste administrativo, por lo que evaluar beneficios de la segmentación para determinar el balance costo/beneficio es clave.

El 49% de los encuestados consideran que al tercerizar servicios con diferentes proveedores se genera un desgaste para la administración principalmente por las siguientes razones:

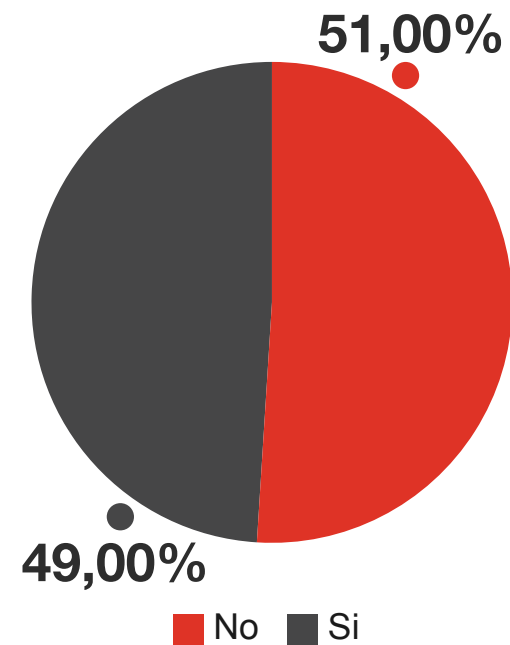
1. Tiempo de implementación y adaptación.
2. Requiere mayor control y esfuerzos en la alineación de los procesos.
3. Manejo de muchos stakeholders.
4. Se generan más procesos.

Mientras que el 51% consideran que NO hay un desgaste adicional administrativamente porque:

1. Los beneficios a largo plazo son mayores en calidad y oportunidad.
2. El objetivo de tercerizar es disminuir el tiempo de procesos administrativos.
3. Se evitan conflictos de intereses o problemas legales.

Gráfica 12: Desgaste de tercerizar con diferentes proveedores

Pregunta: ¿Consideras que tercerizar servicios con diferentes proveedores es desgastante administrativamente?



Fuente: Outsourcing Survey 2022, PwC Colombia
Análisis: Pregunta 26

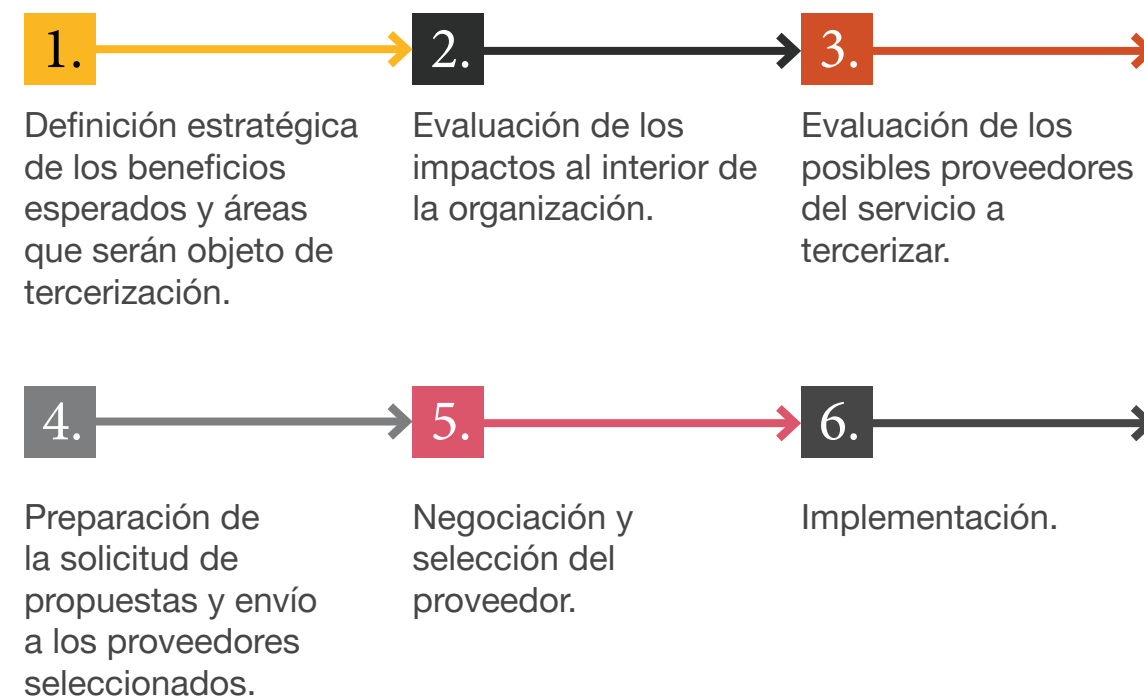




3.

/ Ejecutando la estrategia de tercerizar

El proceso de tercerizar puede partir de las siguientes etapas:



Definición estratégica de los beneficios esperados y áreas que serán objeto de tercerización

Como lo hemos descrito en esta publicación, la definición de los beneficios estratégicos esperados es el punto de partida para identificar los procesos que pueden ser objeto de tercerización.

Identificar el o las áreas que se subcontratarán es una tarea en la que se requiere retar cada uno de los componentes de la cadena de valor o procesos de soporte.

Evaluación de los impactos al interior de la organización

En un primer análisis, es probable que la respuesta inicial sea que la mayoría de las áreas no sean susceptibles de tercerizar, por lo que, se debe realizar un proceso interno que permita derribar los obstáculos de la tercerización, algunos de ellos descritos en esta publicación.

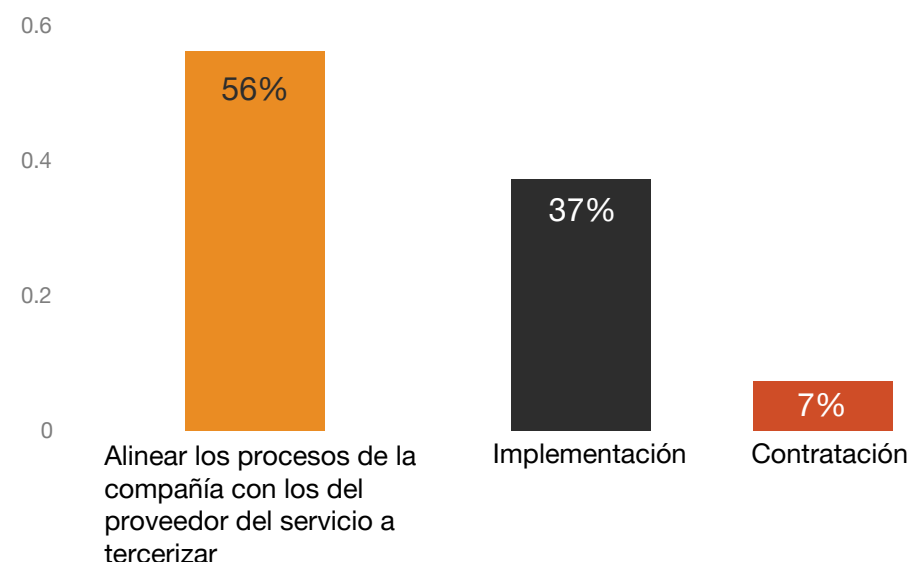
Una vez que han sido identificados los procesos a tercerizar, se pueden detallar los objetivos específicos, riesgos asociados, personas que pueden ser impactadas, cargos clave que puedan ser promotores o detractores de la iniciativa de tercerización y procesos no tercerizados que se interrelacionan con el área objeto de tercerización, y de esta manera, se pueden definir las actividades que se desarrollarán para alinear dichos procesos.

Evaluación de los posibles proveedores del servicio a tercerizar

Como lo indica el estudio, el 56% de los encuestados consideran que el aspecto más desafiante de tercerizar en un área o proceso es alinear los procesos de la compañía con los del proveedor del servicio a tercerizar.

Gráfica 13: Aspecto más desafiante de tercerizar un área o proceso

Pregunta: De los siguientes aspectos, ¿cuál consideras que es el aspecto más desafiante de tercerizar un área/proceso?



Fuente: Outsourcing Survey 2022, PwC Colombia
Análisis: Pregunta 28

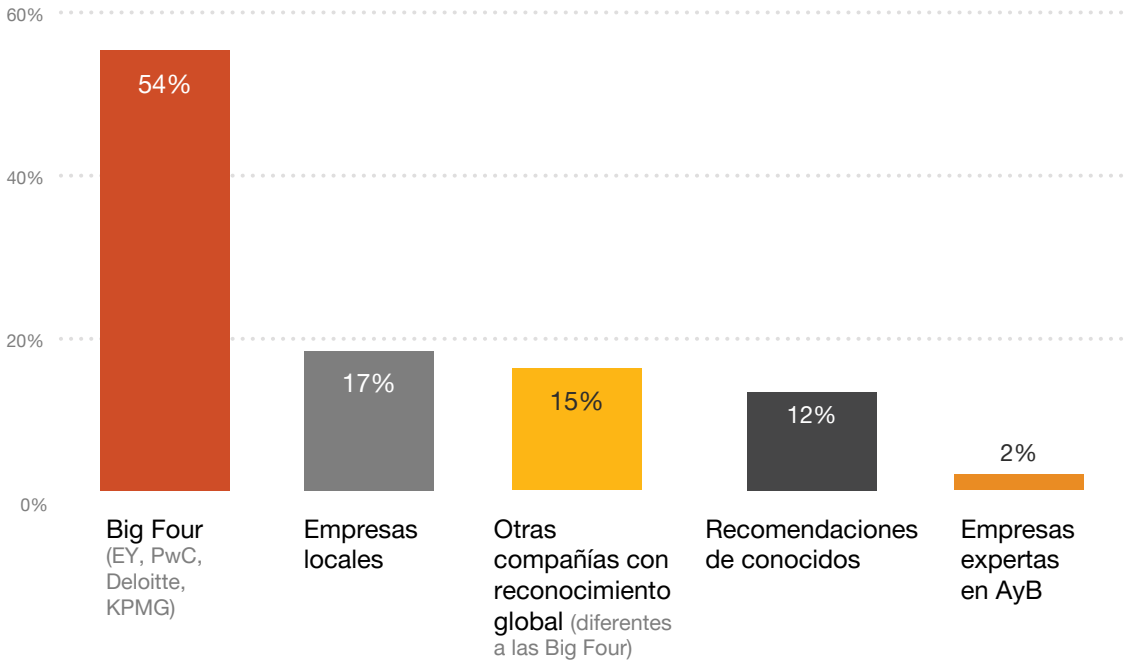
Para la selección del proveedor, contar con la definición del área que se tercerizará, objetivos y riesgos asociados se convierte en la fuente principal de información para la creación del documento de solicitud de propuesta o de cotización, definición de los indicadores de selección de proveedores y evaluación de los posibles proveedores a ser invitados. El estudio realizado, identifica a las Big Four con el 54% de favorabilidad para tercerizar sus procesos.





Gráfica 14: Empresas a las que contratar para tercerizar

Pregunta: ¿A quién ves o verías como primera opción al contratar una empresa para tercerizar tus procesos?



Fuente: Outsourcing Survey 2022, PwC Colombia
Análisis: Pregunta 39

Como parte de la evaluación del proveedor a seleccionar, es aconsejable evaluar qué tan adaptable son los procesos del proveedor a los procesos interrelacionados, estos factores de adaptabilidad o flexibilidad pueden incluir la cultura del proveedor, alineación con los valores de la organización, niveles de estandarización, experiencia en el servicio, innovación y calificación de los servicios por algunos de los clientes actuales del proveedor.

Otros factores que pueden afectar la selección del proveedor incluyen el nivel de gerenciamiento asignado por el proveedor y experiencia del equipo asignado para la prestación de servicios. En la evaluación del costo es importante analizar el costo en conjunto con la comparación del alcance ofrecido por cada proponente y premisas incluidas por cada proveedor.

Preparación de la solicitud de propuestas y envío a los proveedores seleccionados

Al identificar los procesos a tercerizar y su alineación con el tercero, se permite derribar algunos de los obstáculos de la tercerización, es clave establecer un plan de comunicación al interior de la organización con los beneficios que se espera obtener por la misma y por las áreas que se interrelacionan con el fin de incrementar la efectividad de la tercerización.



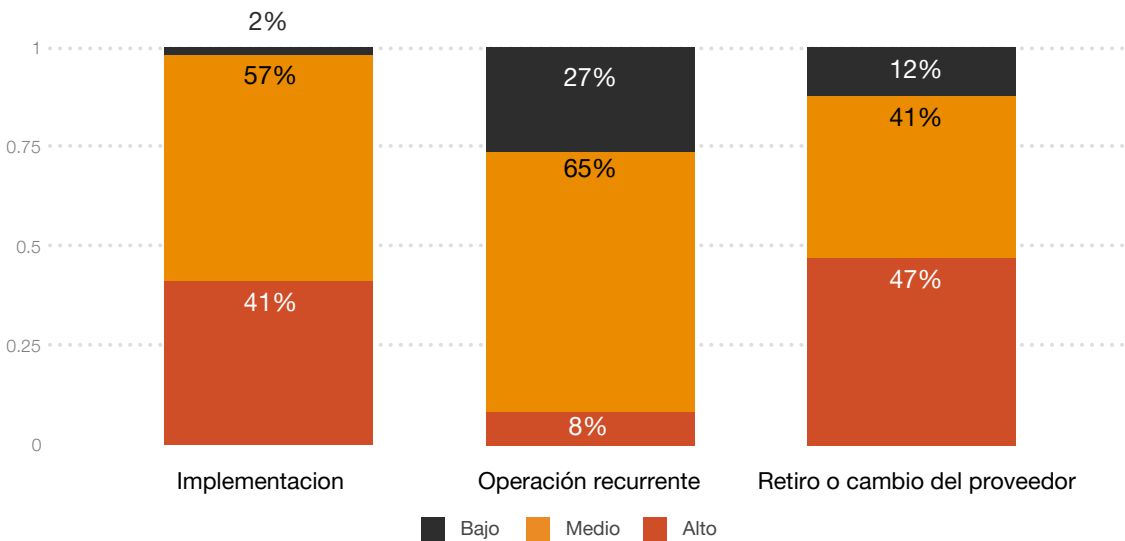


Implementación

Los resultados del estudio identifican a la implementación como una etapa clave para que la ejecución de la tercerización sea exitosa, el 41% de los encuestados consideran que es una actividad compleja al momento de realizar la tercerización. Por lo tanto, un proceso de implementación exitoso requiere que se asignen gerentes de proyecto por parte de la organización y del proveedor de servicios, definiendo etapas y cronogramas de implementación e indicadores.

Gráfica 15: Grado de complejidad en las etapas de implementación de la tercerización

Pregunta: Una vez tomada la decisión de tercerizar un servicio, ¿qué tan compleja es la administración de las siguientes etapas?



Fuente: Outsourcing Survey 2022, PwC Colombia
Análisis: Pregunta 12

El plan de implementación debe incluir entre otros los siguientes aspectos:

- Entendimiento del modelo de negocio de la compañía aplicable a los procesos a tercerizar.
- Transferencia del conocimiento sobre los procesos interrelacionados, políticas y procedimientos aplicables.
- Evaluación de riesgos a ser administrados en la implementación del servicio.
- Entendimiento o implementación de herramientas tecnológicas.
- Adaptación de procesos del tercero o de la compañía.
- Definición del manejo de la información previa al inicio de la tercerización.
- Ejecución de pilotos de operación, según la complejidad del proceso y la viabilidad de dicha ejecución.
- Definición de un periodo de estabilización.



Como parte de la implementación, es indispensable la definición del acuerdo de nivel de servicios en el que se establezcan los indicadores, mecanismos de seguimiento, canales de comunicación, niveles de escalabilidad tanto al interior de la compañía como al interior del proveedor de servicio, puntos de interrelación con otros procesos y responsables de cada uno de los procesos que se interrelacionan.



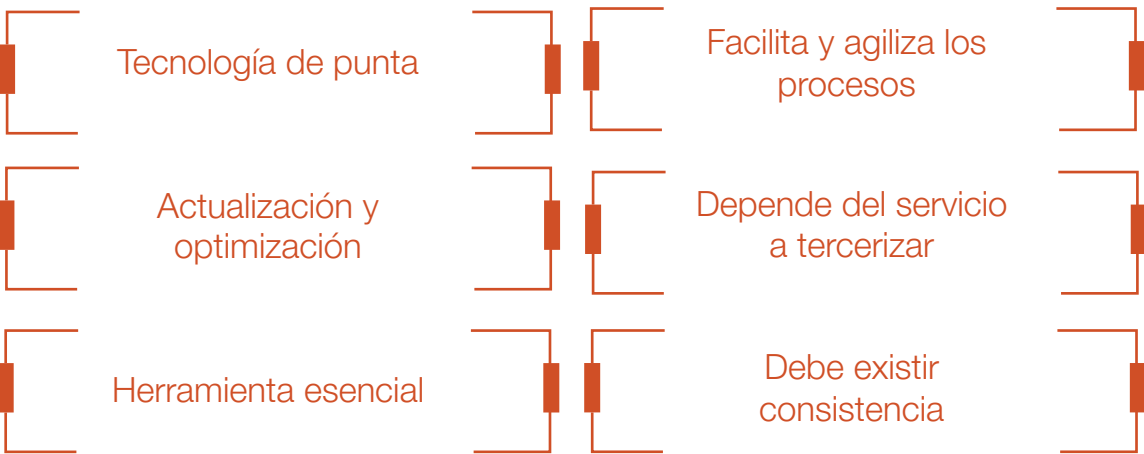
4.

/ Tecnología y retos de los proveedores de tercerización

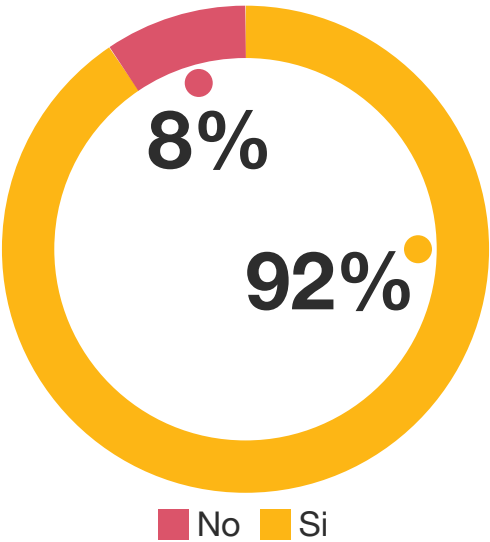
Relación entre tercerización y tecnología

El 92% de los encuestados considera que sí existe una relación directa entre la tecnología y la tercerización.

Las principales razones son:



Gráfica 16: Existencia de relación entre tecnología y terciarización
Pregunta: ¿Consideras que hay una relación directa entre la tecnología y la tercerización?



Fuente: Outsourcing Survey 2022, PwC Colombia
Análisis: Pregunta 36



Actualmente los procesos de tercerización pueden incluir el uso de las herramientas tecnológicas provistas por el proveedor de tercerización, las mismas pueden ser utilizadas por la compañía en procesos no tercerizados pero interrelacionados, logrando beneficiarse de economías de escala en la adopción de tecnologías y adicionalmente potenciando el entorno colaborativo entre la compañía y el proveedor de servicios.

Adicional al beneficio directo del uso de las herramientas tecnológicas, se puede obtener beneficios intangibles asociados a los estándares de seguridad establecidos por el proveedor, contratos de soporte de servicios, aplicación o evaluación de mejoras originadas por nuevas versiones de los aplicativos, etc.

Necesidad de transformación digital y sus razones

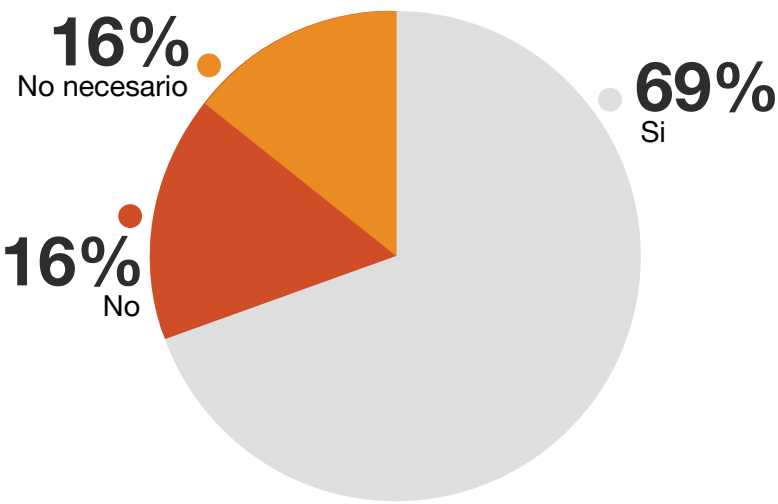
El 69% de los encuestados considera que la tercerización potencializa la transformación digital en su organización.

Las principales razones son:

- Innovación en tecnología y herramientas.
- Mayor eficiencia.
- Inversión compartida.
- Política de cero papel.
- Información inmediata.

Gráfica 17: La tercerización potencia la transformación digital

Pregunta: ¿Consideras que tercerizar potencializa la transformación digital de tu organización? ¿Por qué?



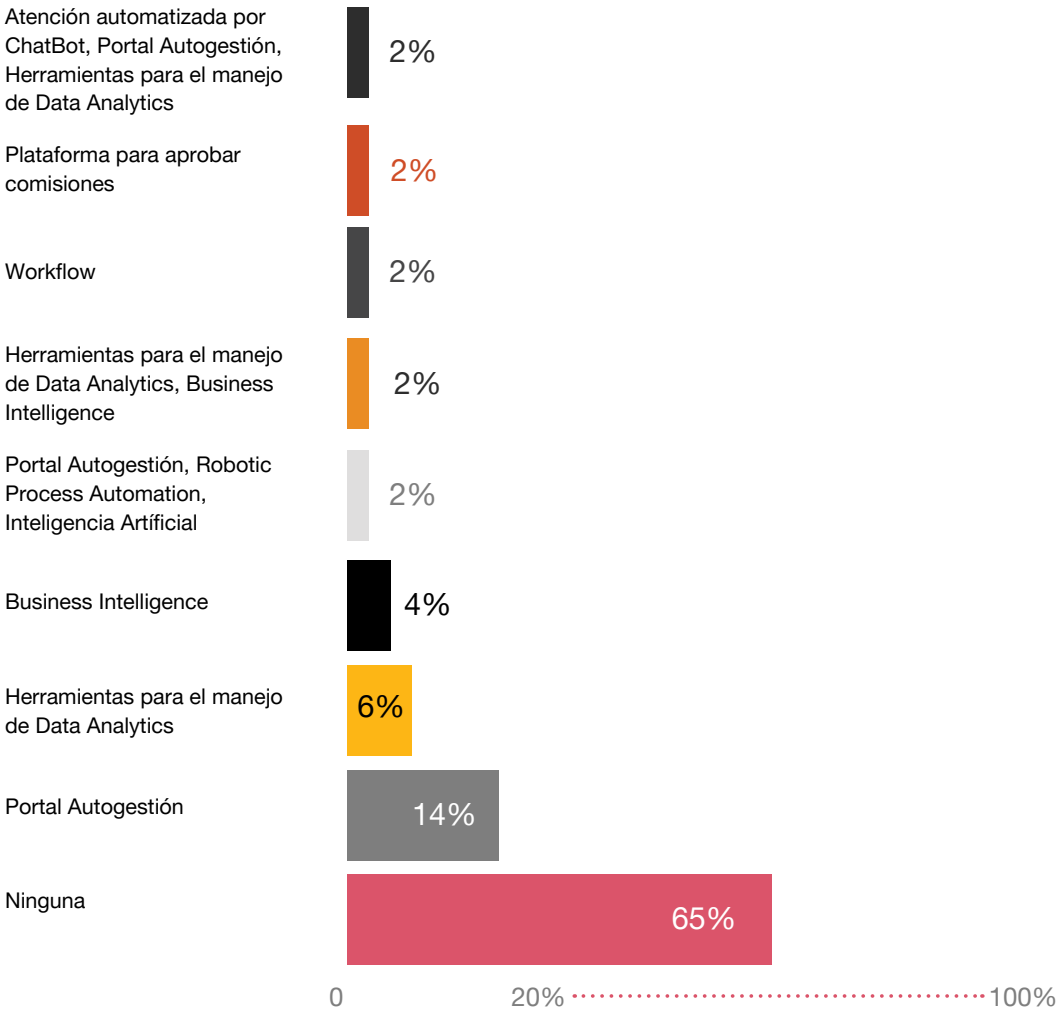
Fuente: Outsourcing Survey 2022, PwC Colombia
Análisis: Pregunta 26

¿La tercerización implementó alguna tecnología dentro de la compañía?

El 65% de las empresas encuestadas indican que la tercerización no ha incluido la implementación de alguna tecnología.

Gráfica 18: Tecnología implementada por la tercerización

Pregunta: ¿El proceso de tercerización implementó alguna de las siguientes tecnologías dentro de tu compañía?

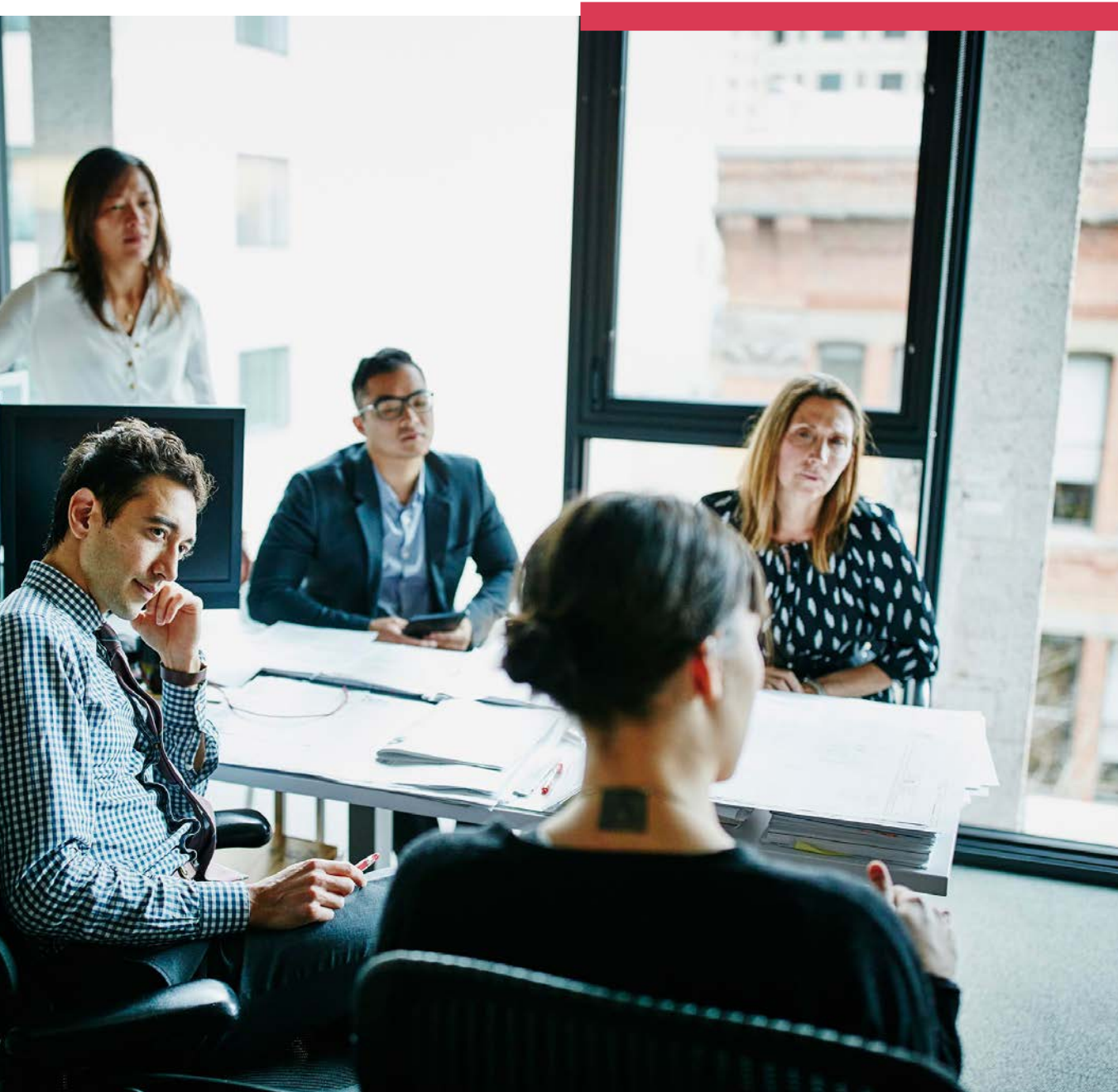


Fuente: Outsourcing Survey 2022, PwC Colombia
Análisis: Pregunta 13

De acuerdo con lo anterior la tercerización ofrece grandes beneficios para las compañías. Los servicios prestados por los proveedores de tercerización tienen muy buenos indicadores de percepción del nivel de servicio recibido por las compañías, igualmente, los proveedores de servicios ofrecen herramientas tecnológicas asociadas con la prestación de servicios. Asimismo, se evidencia que los obstáculos determinados por las compañías que no han tercerizado, por el contrario han generado beneficios para aquellas entidades que ya han adoptado el modelo de tercerización.

Las compañías y los proveedores de servicios tercerizados, pueden en conjunto continuar explorando los beneficios, construyendo ventajas competitivas para las entidades en su generación de valor y aprovechando los beneficios que puede ofrecer el modelo de tercerización, potenciando a su vez la adopción de tecnologías que permitan incrementar la transformación digital de las organizaciones colombianas, a partir de las experiencias y capacidades obtenidas por los proveedores de tercerización.

Metodología



PwC Colombia encuestó a 59 líderes empresariales de organizaciones de diferentes sectores entre septiembre y noviembre del 2021. Las cifras reflejan la percepción de los procesos de tercerización dentro del territorio colombiano.

El 100% de las encuestas se realizaron a través de un formulario en línea en donde se incluyeron 27 preguntas abiertas y cerradas de selección múltiple y/o única respuesta. Todas las respuestas se realizaron de forma individual.

Notas:

La información suministrada por las empresas en la encuesta es confidencial y de uso exclusivo para la elaboración de la presente publicación de PricewaterhouseCoopers Colombia y bajo ninguna circunstancia se compartirán las respuestas individuales con terceros, garantizando la independencia de las características demográficas.

La investigación y análisis de los datos fue llevada a cabo por el equipo de Business Intelligence de Marketing & Sales y el equipo de expertos de PwC Outsourcing. Conoce más dando [clic aquí](#).

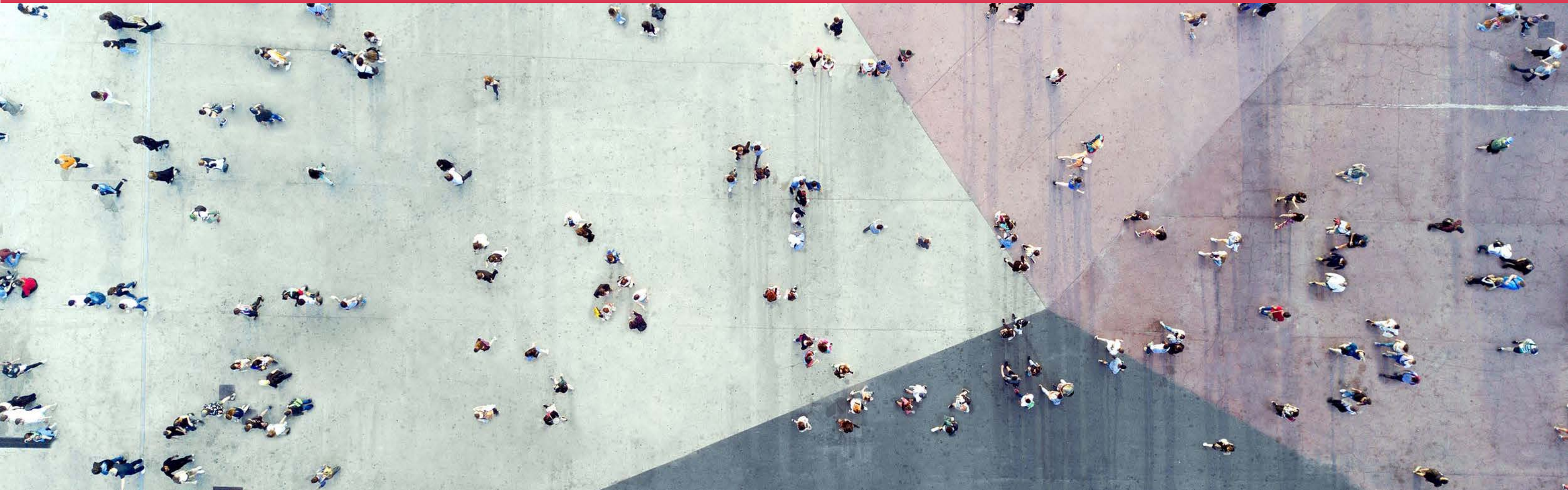
Contactos

Liliana Ochoa
Socia Outsourcing
liliana.ochoa@pwc.com
3012371142 | PwC Colombia

Diego Clavijo
Director Outsourcing Contable, Administrativo y Financiero
diego.clavijo@pwc.com
3005660330 | PwC Colombia

Angela Valenzuela
Gerente Líder Outsourcing Nómina
angela.valenzuela@pwc.com
3112873833 | PwC Colombia

Carmen Raquel Ortiz
Gerente Líder Outsourcing Sector Oficial
carmen.ortiz@pwc.com
3014539333 | PwC Colombia



Agradecimiento y créditos

Redacción

Liliana Ochoa

Socia PwC Colombia

Diego Clavijo Forero

Director Outsourcing PwC Colombia

Agradecimientos de participación

Angela Valenzuela

Gerente Líder Outsourcing PwC Colombia

Carmen Raquel Ortiz

Gerente Líder Outsourcing, PwC Colombia

Alejandro Quiroga

Consultor Junior Outsourcing, PwC Colombia

Amparo Monrabal Pacheco

Laura Maria Ricaurte

Carlos José Uribe

Revisión de estilo

Erika Arias

Diseño

Sharon Sierra



Referencias

1. SSO & Outsourcing Play book - PwC PwC (n.a). , Introduction to PwC's Shared Services and Outsourcing Advisory [96]. Advisory, PwC.
2. Plansky, John, et al. Fit for Growth: A Guide to Strategic Cost Cutting, Restructuring, and Renewal. Wiley, 2017.
3. PwC Colombia. (2021) "Doing Business in Colombia, Edición: Invest Bogotá." PwC Colombia, 2021, <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/doing-business-in-colombia.html> Accessed Marzo 2022.

Este documento ha sido preparado únicamente para propósitos de orientación general sobre asuntos de interés y no constituye asesoramiento profesional. No se debe actuar sobre la información contenida en esta publicación sin obtener asesoría profesional específica. No se da ninguna representación o garantía (expresa o implícita) en cuanto a la exactitud o integridad de la información contenida en esta publicación, y, en la medida de lo permitido por la ley, PricewaterhouseCoopers no acepta ni asume ninguna obligación, responsabilidad o deber de cuidado por las consecuencias de su actuación o de cualquiera que actúe, o deje de actuar, basándose en la información contenida en esta publicación o para cualquier decisión basada en este documento. Esta publicación (y cualquier extracto de ella) no se debe copiar, redistribuir o compartir en ningún sitio web, sin consentimiento por escrito previo de PricewaterhouseCoopers.

PwC ayuda a las organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 155 países, con más de 284.000 personas comprometidas a entregar calidad en los servicios de Auditoría, Impuestos y Consultoría. Cuéntanos lo que te importa y encuentra más información visitando nuestra web: www.pwc.com.

© 2022 PricewaterhouseCoopers. PwC se refiere a las Firmas colombianas que hacen parte de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Todos los derechos reservados.

