

QUÉ TERCERIZAR Y QUÉ GESTIONAR INTERNAMENTE: TU GUÍA HACIA LA EFICIENCIA.

Guía estratégica para la tercerización de procesos
con un enfoque orientado a resultados.



EL CONTEXTO ESTRATÉGICO DE LA TERCERIZACIÓN

La complejidad operativa como la nueva normalidad empresarial.

Actualmente, las empresas operan en entornos caracterizados por una combinación simultánea de presión sobre los márgenes, una escasez estructural de talento calificado y un aumento sostenido de la complejidad operativa.

Esto no se debe simplemente a la volatilidad del mercado. La complejidad surge de:



En este contexto, la tercerización ya no puede entenderse únicamente como una herramienta de reducción de costos. Los modelos más avanzados evolucionan hacia una lógica de gestión basada en resultados, donde el foco no está en la provisión de recursos sino en la responsabilidad sobre el desempeño del proceso.

La principal diferencia respecto de los modelos tradicionales es el concepto de accountability. En un esquema de outsourcing maduro, el proveedor asume compromisos explícitos sobre productividad, calidad y cumplimiento, respaldados por acuerdos de nivel de servicio (SLAs) e indicadores de desempeño (KPIs) definidos contractualmente.

Esto implica pasar de un modelo centrado en la ejecución de tareas a otro orientado a resultados medibles y gobernados.

EL DIFERENCIAL: RESPONSABILIDAD, KPIS Y SLAS

Uno de los aportes más relevantes del modelo de Outsourcing es la transferencia estructurada de responsabilidad operativa.

Mientras que en la subcontratación tradicional el cliente conserva la responsabilidad sobre la gestión y los resultados, en un modelo de Full Outsourcing el proveedor asume la gestión integral del proceso y responde por los resultados obtenidos.



La diferencia no es menor:

- La **productividad** deja de ser una expectativa para convertirse en un compromiso medible.
- La calidad se gestiona contra estándares predefinidos.
- El **riesgo operativo y financiero** se distribuye de manera explícita.
- El desempeño se revisa mediante **KPIs y SLAs** acordados formalmente.

UN EJEMPLO TÍPICO:

La gestión logística avanzada en una empresa industrial puede ser operativamente crítica, pero no necesariamente una fuente de ventaja competitiva si el mercado compite por el producto y no por la cadena de suministro.

En esos casos, tercerizar no implica perder el control. Implica redefinir la estructura de control.

Desde esta perspectiva, los indicadores ya no cumplen una función informativa. Se transforman en mecanismos de gobierno y rendición de cuentas.

Por eso el Outsourcing avanzado representa una evolución desde la simple externalización de actividades hacia una arquitectura organizacional basada en accountability y mejora continua.

MARCO ESTRUCTURADO PARA LA TOMA DE DECISIONES: LOS 6 CRITERIOS CRÍTICOS.

La tercerización avanzada no debe responder a impulsos tácticos. Debe evaluarse bajo un marco multidimensional que permita un análisis integrado del impacto estratégico, financiero y operativo.

Los siguientes seis criterios conforman un modelo práctico de evaluación diseñado para entornos empresariales complejos.

CRITERIO 1: NATURALEZA ESTRATÉGICA DEL PROCESO.

La primera pregunta no es si el proceso es importante, sino si genera una ventaja competitiva sostenible.

Un proceso debe considerarse estratégico cuando:

- **Contribuye directamente a una propuesta de valor diferenciada.**
- **Integra conocimiento propietario.**
- **Es una fuente de innovación o diferenciación.**
- **Su desempeño impacta el posicionamiento en el mercado.**

INDICADORES DE EVALUACIÓN

- ↗ Impacto en el margen bruto.
- ↗ Nivel de exposición de propiedad intelectual.
- ↗ Dependencia de la generación de ingresos respecto del proceso.
- ↗ Riesgo competitivo si se subcontrata.



ESCENARIO PRÁCTICO

Una empresa tecnológica cuya diferenciación radica en el desarrollo de producto. Su función de administración de nómina y gestión laboral es crítica, pero no estratégica.

CONCLUSIÓN TÉCNICA

La criticidad operativa no equivale a naturaleza estratégica.

ESCENARIO PRÁCTICO

Una empresa de retail con campañas promocionales estacionales que triplican el volumen logístico durante ocho semanas al año.

MANTENER UNA ESTRUCTURA FIJA IMPLICA:

- Costos de inactividad durante el resto del año.
- Riesgo de saturación durante las campañas.

La tercerización permite convertir costos fijos en costos variables alineados con la demanda.

INDICADORES TÉCNICOS

- ↗ Coeficiente de variabilidad mensual.
- ↗ Relación entre costos fijos y volumen.
- ↗ Tiempo de ramp-up requerido en picos de demanda.

CRITERIO 2: VARIABILIDAD DE LA DEMANDA Y ELASTICIDAD OPERATIVA.

Uno de los factores más determinantes en la decisión es la volatilidad estructural del volumen de actividad. Los procesos con alta variabilidad generan:

- **Sobrecapacidad durante los períodos de baja demanda.**
- **Tensión operativa durante los picos de actividad**
- **Estructuras fijas sobredimensionadas.**

Adecco identifica explícitamente la gestión de costos variables y la escalabilidad como beneficios centrales.

CRITERIO 3: COMPLEJIDAD OPERATIVA Y NECESIDAD DE ESPECIALIZACIÓN

Cuando un proceso requiere:

- **Gestión multisede.**
- **Coordinación multicanal.**
- **Cumplimiento regulatorio complejo.**
- **Integración tecnológica.**
- **Metodologías de mejora continua (Lean, PMO).**

La pregunta relevante es si la compañía cuenta con esa capacidad estructural interna.

Adecco Outsourcing estructura su propuesta de valor alrededor de unidades especializadas y metodología propia.

ESCENARIO PRÁCTICO

Una compañía industrial que gestiona la logística interna en 12 plantas productivas con diferentes regulaciones locales. Sin una estructura PMO centralizada, la eficiencia depende de cada sitio.

OUTSOURCING INCORPORA

- Gobernanza homogénea.
- KPIs estandarizados.
- Mejora continua cross-functional.

INDICADORES TÉCNICOS

- ↗ Número de ubicaciones operativas.
- ↗ Ratio incidentes / volumen.
- ↗ Costo por unidad procesada.
- ↗ Tiempo promedio de resolución.

ESCENARIO PRÁCTICO

Una compañía que gestiona de forma directa 1.200 empleados operativos con altos niveles de rotación y ausentismo. La exposición legal y administrativa es significativa.

OUTSOURCING BAJO UN MODELO FULL OUTSOURCING IMPLICA

- Transferencia de responsabilidad operativa.
- Gestión bajo estándares certificados.
- Planes de contingencia definidos.

INDICADORES TÉCNICOS

- ↗ Número de incidentes legales anuales.
- ↗ Tasa de ausentismo.
- ↗ Costo por contingencia.
- ↗ Tiempo promedio de resolución de conflictos.

CRITERIO 4: EXPOSICIÓN AL RIESGO Y CUMPLIMIENTO REGULATORIO

La tercerización madura no elimina el riesgo, pero puede redistribuirlo y gestionarlo con mayor especialización.

Adecco integra compliance y seguridad como pilares clave.

Los riesgos típicos en procesos non-core incluyen:

- **Sanciones laborales.**
- **Incumplimientos fiscales.**
- **Fallas en prevención de riesgos laborales.**
- **Impacto reputacional.**



CRITERIO 5: IMPACTO FINANCIERO Y MODELO DE COSTOS

La evaluación financiera debe ir más allá del costo directo del servicio. Debe considerar:

- **Total Cost of Ownership (TCO).**
- **Costos internos de supervisión.**
- **Riesgo financiero asociado.**
- **Costos de ineficiencia.**

Adecco incorpora modelos de costos variables y un enfoque orientado al ROI.

ESCENARIO PRÁCTICO

Una empresa con un área interna de back office que incluye:

COSTOS SALARIALES + COSTOS DE INFRAESTRUCTURA + COSTOS TECNOLÓGICOS + COSTOS DE SUPERVISIÓN

CUANDO SE COMPARA CON UN MODELO TERCERIZADO

- Parte del costo se vuelve variable.
- El riesgo financiero se redistribuye.
- El desempeño queda vinculado contractualmente.

INDICADORES TÉCNICOS

- ↗ Costo por transacción.
- ↗ Ratio de costos indirectos/directos.
- ↗ Impacto en el margen operativo.
- ↗ EBITDA ajustado post-outsourcing.



ESCENARIO PRÁCTICO

Una empresa terceriza parcialmente sin SLAs claramente definidos.

RESULTADO

- Dependencia operativa sin métricas de desempeño.
- El outsourcing avanzado requiere gobernanza explícita.

INDICADORES TÉCNICOS

- ↗ Número de KPIs activos.
- ↗ Frecuencia de revisiones operativas.
- ↗ Índice de desvío vs. objetivo.
- ↗ Nivel de estandarización documental.

CRITERIO 6: GOBERNANZA INTERNA Y CAPACIDAD DE MEJORA CONTINUA

No todos los procesos fallan por falta de talento operativo. Muchos fallan por ausencia de una estructura de gobernanza.

PREGUNTAS CLAVE:

- **¿Existe una PMO estructurada?**
- **¿La productividad se mide con KPIs formales?**
- **¿Existe una cultura Lean?**
- **¿El desempeño es trazable?**

Adecco Outsourcing integra metodología estructurada y mejora continua en su modelo.

CONCLUSIONES ESTRATÉGICAS

La decisión de tercerizar no debe abordarse como una medida táctica centrada exclusivamente en la reducción de costes, ni como una respuesta reactiva a presiones operativas temporales.

Cuando se evalúa dentro de un marco estructurado –que considera la naturaleza estratégica del proceso, la variabilidad de la demanda, la complejidad operativa, la exposición al riesgo, el impacto financiero y la capacidad de gobernanza interna–, la tercerización deja de ser una opción instrumental para convertirse en una herramienta de la arquitectura organizacional.

Externalizar no es delegar.

Delegar implica transferir tareas manteniendo una responsabilidad difusa.

La tercerización estratégica implica rediseñar la distribución de responsabilidades bajo un modelo explícito de gobernanza y rendimiento.



En los modelos avanzados, el enfoque no se centra en la ejecución operativa, sino en la rendición de cuentas:

- **Productividad definida contractualmente.**
- **Calidad vinculada a indicadores medibles.**
- **Riesgos identificados y gestionados.**
- **Cumplimiento normativo estructurado.**
- **Mejora continua integrada en la relación.**

La gobernanza se convierte en el elemento central del modelo. Sin una arquitectura clara de acuerdos de nivel de servicio (SLA), indicadores clave de rendimiento (KPI), informes y revisiones periódicas, la tercerización no va más allá de la subcontratación tradicional.

Desde una perspectiva financiera, la decisión impacta la estructura de costos, la conversión de CAPEX en OPEX, la elasticidad presupuestaria y la previsibilidad del flujo de caja. Sin embargo, el verdadero impacto reside no solo en la optimización de gastos, sino en la capacidad de alinear la estructura operativa con los objetivos de crecimiento estratégico.

El retorno de la inversión debe analizarse no solo en términos de ahorros directos, sino también en términos de:

- **Menor exposición al riesgo.**
- **Mayor eficiencia estructural.**
- **Escalabilidad en respuesta a las fluctuaciones de la demanda.**
- **Liberación de recursos ejecutivos para actividades diferenciadoras.**

Cuando un proceso no es esencial, presenta alta variabilidad, complejidad significativa o un riesgo sustancial, la tercerización estructurada permite reconfigurar la arquitectura operativa para adaptarse con mayor agilidad a entornos dinámicos.

Cuando estas condiciones no se dan, mantener el proceso internamente puede ser coherente y estratégico.

La clave no está en externalizar más, sino en tercerizar mejor.

Una empresa que adopta este enfoque no pierde el control, sino que redefine dónde reside y mediante qué mecanismos se ejerce.

En definitiva, la tercerización avanzada no es una cuestión operativa, sino una decisión de diseño organizacional orientada a resultados sostenibles.

Si desea evaluar qué procesos cumplen los criterios para la tercerización avanzada, nuestro equipo puede facilitarle un diagnóstico breve basado en el marco de seis factores presentado en esta guía. Este análisis permite identificar oportunidades de alto impacto, estimar mejoras en la eficiencia y definir un modelo de gobernanza alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

Adecco

adecco.com/es-ar