

White paper

Cómo elegir a un socio para la tercerización de procesos empresariales



Resumen

La tercerización de algunos procesos empresariales, en particular los que no son tu principal área de especialización, puede aportar una serie de beneficios, como la reducción de costos, la mejora de la eficiencia y una mayor flexibilidad.

Sin embargo, para lograr estos beneficios, necesitas contar con el socio adecuado. Este artículo presenta un proceso de ocho pasos para encontrar un proveedor que satisfaga tus necesidades específicas.

Contenido

03/ La tercerización de procesos empresariales está en auge

03/ ¿Por qué tercerizar?

04/ Cómo encontrar el socio BPO adecuado

04/ 1. Define tus objetivos

05/ 2. Determina tus necesidades

05/ 3. Considera la seguridad y la gobernanza

05/ 4. Establece un presupuesto

06/ 5. Analiza tus opciones

06/ 6. Crea una solicitud de propuesta (RFP)

06/ 7. Elige cuidadosamente a tu socio

07/ 8. Plan de mejora continua

08/ Sobre Iron Mountain

La tercerización de procesos empresariales está en auge

Independientemente de tu sector de actividad, es muy probable que ya hagas una **tercerización de procesos empresariales (BPO)** o que te lo estés planteando. Según [KPMG](#), «el 60% de los clientes está considerando o planean evaluar sus estrategias de outsourcing en los próximos 12 meses».

Las estadísticas del mercado cuentan una historia similar. De acuerdo a los investigadores del [bufete Morgan Lewis](#), es probable que el sector de la tercerización de procesos empresariales registre un crecimiento significativo y continuado en los próximos diez años. Prevén un crecimiento del mercado de 245.900 millones de dólares en 2022 a 544.800 millones de dólares en 2032, lo que supone una tasa compuesta de crecimiento anual (TCAC) del 8,5%.

Entonces, ¿por qué está creciendo ahora tan rápidamente la BPO? Después de todo, la BPO no es nada nuevo. Las empresas llevan mucho tiempo tratando de ahorrar dinero recurriendo a contratistas para realizar algunas tareas. Sin embargo, la BPO actual es muy diferente de la del pasado.

Hoy en día, la BPO puede que no involucre a muchos trabajadores. Cada vez más, las empresas subcontratan tareas a servicios en la nube que pueden automatizar los flujos de trabajo cotidianos, eliminando la necesidad de contratar personas para trabajos percibidos como tediosos. De hecho, [Morgan Lewis](#) afirma que la nube se ha convertido en el modelo operativo número uno, y que representará el 69% del mercado de BPO en 2032.

Asimismo, el BPO actual suele formar parte de un esfuerzo estratégico mayor, como una iniciativa de transformación digital. Chris Damon, director general de KPMG, explica que la BPO moderna es «una gran transformación impulsada

por soluciones funcionales y soluciones específicas del sector y no simplemente mano de obra barata».

¿Por qué el enfoque actual de BPO es tan diferente al de décadas pasadas? La respuesta tiene mucho que ver con las razones por las que las empresas subcontratan.

¿Por qué tercerizar?

La tercerización siempre ha estado impulsada por el deseo de reducir costos, y esa motivación sigue siendo fuerte. Muchos analistas de la industria afirman que las cuestiones financieras se mantienen como la razón principal de la empleo de la BPO.

No obstante, el deseo de ahorrar costos tiende a ser más sutil hoy que en el pasado. En lugar de simplemente buscar personal más barato, las empresas suelen buscar formas de hacer más eficiente a toda la organización. En muchos casos, buscan trabajadores cualificados y con experiencia que puedan aumentar las capacidades de su personal actual. La subcontratación en estas situaciones puede ser más rápida que la formación de trabajadores o la contratación de nuevos talentos a tiempo completo.

La rapidez es esencial para que las organizaciones respondan a las condiciones del mercado. [KPMG](#) señala que «cada vez más empresas han recurrido a la tercerización como valor crucial para responder a los crecientes niveles de disrupción del mercado, desde el teletrabajo hasta la retención del talento, la hiperinflación y la continuidad empresarial. Las organizaciones están aprovechando las relaciones de outsourcing como combustible para acelerar la respuesta empresarial al cambio, así como para impulsar la eficiencia y controlar los costos».

El entorno empresarial ha cambiado rápidamente en los últimos años. La pandemia ayudó a las organizaciones que el trabajo a distancia puede ser un modelo de negocios muy eficaz. De hecho, las que quieren mantenerse por delante de la competencia están adoptando el trabajo a distancia como parte integral de su estrategia. Y en cierto modo, la tercerización es otra forma de trabajo a distancia.



Los acontecimientos de los últimos años también han puesto de manifiesto que las catástrofes son inevitables e imprevisibles. Las empresas que mejor han resistido los impactos de los últimos años son las más flexibles. La tercerización puede ser una forma de aumentar tanto la flexibilidad como la resiliencia.

En algunas partes del mundo, los gobiernos también han reducido barreras anteriores al *outsourcing*. Algunas organizaciones aprovechan este entorno normativo más favorable y usan la BPO para reducir su carga fiscal.

La BPO también permite que las empresas se centren más en sus competencias básicas. Pueden contratar expertos que se encarguen de funciones secundarias necesarias, mientras estas se dedican a la innovación y la ejecución de su estrategia.

Cómo encontrar el socio BPO adecuado

Aunque la BPO tiene muchos beneficios, materializarlos no es tan fácil. En palabras de [Deloitte](#), «la Tercerización de Procesos Empresariales (BPO) es como casarse: dos partes deciden iniciar juntas un futuro compartido». Y al igual que en el matrimonio, la elección de la pareja tiene un gran efecto sobre el éxito de esa asociación.

Otra similitud con el matrimonio es que no hay una pareja ideal para todo el mundo. La mejor opción para ti dependerá de tus circunstancias particulares. Si tu organización está considerando la BPO, los siguientes pasos pueden ayudarte a identificar al mejor socio para ti y conseguir que la relación comience con buen pie:

1. Define tus objetivos

Antes de empezar el proceso de selección de un socio BPO, analiza por qué estás considerando la tercerización. ¿Estás solo intentando reducir costos, o este esfuerzo forma parte de un esfuerzo estratégico mayor, como la transformación digital? ¿Busca colaboradores altamente cualificados que puedan realizar tareas complejas, o necesitas reducir la carga de trabajo para que tus empleados puedan emplear su tiempo de forma más provechosa? ¿Qué importancia tienen la velocidad y la flexibilidad? ¿Es la ubicación geográfica del proveedor de BPO importante para la recuperación ante catástrofes o la continuidad de la actividad empresarial?

¿Qué es la tercerización de procesos empresariales (BPO)?

En los términos más sencillos, la tercerización de procesos empresariales es contratar a otra organización para que haga el trabajo por ti. Formalmente, [Gartner](#) dice: «*Business Process Outsourcing (BPO)* es la delegación de uno o más procesos de negocio intensivos en TI a un proveedor externo que, a su vez, posee, administra y gestiona los procesos seleccionados basándose en métricas de rendimiento definidas y mensurables».

Algunas de las formas más conocidas de BPO son las empresas que deslocalizan su servicio de asistencia de TI o de atención al cliente. Ahora bien, estos no son los únicos tipos de BPO. Por ejemplo, contratar a un proveedor externo para que preste servicios de contabilidad, RRHH, nóminas, nóminas, servicios jurídicos o de marketing es también tercerización de procesos empresariales.

Además, una forma cada vez más común de BPO no implica la contratación de personal. Muchas empresas subcontratan algunas funciones empresariales a servicios en la nube a veces denominado *Business Process as a Service (BPaaS)*.

Gartner define BPaaS como «la prestación de servicios de tercerización de procesos empresariales (BPO) que se obtienen de la nube y se construyen para múltiples usuarios. Los servicios suelen estar automatizados, y donde los agentes de procesos humanos son necesarios, no hay una reserva de mano de obra por cliente».

Los analistas afirman que en la próxima década dos tercios de todas las contrataciones de BPO serán BPaaS basados en la nube.

[Business.com](#) aconseja: «es importante que entiendas que la subcontratación no es una propuesta de solución inmediata, sino una forma de lograr un objetivo específico».

Puede parecer que los objetivos de tu esfuerzo son obvios, sin embargo, todos los miembros del equipo lo verán de forma diferente. Ahorrarás tiempo a largo plazo si te aseguras de que todo tu equipo esté de acuerdo con las razones para tercerizar antes de empezar a elaborar el alcance del trabajo (SOW) o la solicitud de propuesta (RFP).

2. Determina tus necesidades

Una vez esbozados y acordados los objetivos, hay que concretarlos en una lista de requisitos detallados.

Para ello, es probable que necesites la opinión de distintas partes interesadas. Por ejemplo, subcontratar algunas tareas de la sala de correspondencia como parte de tus esfuerzos de transformación digital con el objetivo de mejorar la eficiencia. Tu personal actual de la sala de correspondencia podrá proporcionar información sobre el volumen y el tipo de correo que recibe, que será una parte crítica de tus requisitos.

Dado que es probable que este esfuerzo implique un servicio basado en la nube, también tendrás que hablar con tu equipo de TI sobre qué tecnologías se integrarán con el resto de tus sistemas. Y deberás encuestar a los profesionales de tu línea de negocio para averiguar con qué frecuencia necesitan acceder a la información que les llega por correo, y cómo les gustaría poder analizarla.

Ten en cuenta que tu lista de requisitos puede crecer y cambiar considerablemente a lo largo del proceso de selección de un socio BPO. Empezar a reunir los requisitos desde el principio te dará una base inicial que podrás afinar a medida que recopiles más información sobre tus opciones.

3. Considera la seguridad y la gobernanza

Cuando esboces tus requisitos, recuerda pensar en la seguridad y la gobernanza. Contratar a un tercero para lidiar con un proceso empresarial no te exime de tu responsabilidad de proteger la privacidad de clientes

y empleados, y de cumplir la normativa vigente. Por el contrario, puede complicar el *compliance*.

La falta de protección de la información puede tener consecuencias. Las **multas** por incumplimiento de las normas de la privacidad de datos pueden ser enormes. Por ejemplo, el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea impone multas de hasta 10 millones de euros o el 2% de los ingresos anuales de una empresa, lo que sea mayor.

Y el costo para la reputación de una empresa puede ser incluso aún mayor, por no hablar de la pérdida de ingresos, tiempo del personal y otros costos. Recuperarse de una violación de datos cuesta una media de **4,45 millones de dólares en todo el mundo**, y en Estados Unidos las empresas gastan 9,48 millones de dólares por incidente.

La seguridad no es un problema exclusivo de la BPO digital – la seguridad también es una preocupación en el mundo físico. Los trabajadores pueden utilizar indebidamente o incluso robar documentos físicos, poniendo en peligro a tu empresa.

Una sola violación de la seguridad puede acabar fácilmente con el ahorro potencial de costos de tus esfuerzos de BPO. Para proteger tu inversión, involucra a los profesionales de seguridad en las primeras fases del proceso de selección de un socio. También, incluye requisitos de seguridad en tu contrato y toma en consideración la reputación de seguridad de tus posibles socios antes de contratarlos.

4. Establece un presupuesto

Averiguar cuánto debes gastar en tu BPO puede ser complicado. Generalmente, tienes que asegurarte de que la subcontratación de una función concreta te cueste al final menos que hacerla internamente. Eso significa que deberás calcular el costo total de una tarea concreta tal y como se realiza actualmente.

También habrá que calcular el costo total de trabajar con un socio de tercerización. Es importante que incluya el costo del tiempo necesario para formar al nuevo personal y el tiempo que tus empleados dedicarán a gestionar la relación.

También deberás asegurarte de que tu presupuesto es justo para tu proveedor. Toma como base los precios de mercado y la eficiencia que obtendrás con la subcontratación.

Al igual que con la lista de requisitos, es probable que tengas que perfeccionar el presupuesto a lo largo del proceso, especialmente, cuando empieces a buscar lo que pueden ofrecerte los distintos socios. Recuerda que el precio más bajo no tiene por qué representar el mejor valor para tu organización.

5. Analiza tus opciones

Una vez que tengas los objetivos, los requisitos y un presupuesto, es hora de comenzar a buscar proveedores. Más allá de garantizar que pueden satisfacer tus necesidades, ten presente los siguientes factores:

- > **Trayectoria/reputación** – averigua cuánto tiempo lleva tu posible socio en el mercado y comprueba sus casos de estudio. También, puedes solicitar hablar con sus clientes actuales. Business.com explica que este paso puede aportar información muy valiosa porque «ninguna empresa puede permitirse trabajar con un socio que incumpla siempre los plazos de entrega o con el que no se trabaja con amabilidad».
- > **Experiencia** – no basta con que tu proveedor sea barato si no tiene las habilidades necesarias para hacer el trabajo. Business.com sugiere: «recuerda, los conocimientos técnicos, aunque a menudo se pasen por alto, es crucial para el éxito de cualquier acuerdo de tercerización. Por lo tanto, nunca debes elegir un socio que tenga experiencia en tecnologías limitadas, aunque sean los mejores en esas pocas tecnologías».
- > **Experiencia del cliente** – al examinar a los proveedores, evalúa cómo afectarán a tus clientes las diferentes decisiones. Si una decisión concreta les va a poner las cosas más difíciles, probablemente debas tomar otra. Gartner advierte: «a los responsables de servicio y atención al cliente les resulta desafiante seleccionar actividades adecuadas para la subcontratación que logren tanto ahorros de costos como beneficios en la experiencia del cliente (CX)». En algunos casos, puede ser mejor mantener internamente algunas funciones, como el soporte técnico o el servicio de atención al cliente, y buscar la tercerización de otras funciones no orientadas al cliente, como los recursos humanos o el procesamiento de documentos.

- > **Ubicación** – tal vez tengas que considerar la geografía. Los distintos países tienen diferentes repercusiones normativas, fiscales, lingüísticas y culturales. Igualmente, es posible que quieras un proveedor que esté en la misma zona horaria que tus empleados o tus clientes. Dependiendo de tus circunstancias, es posible que sea necesario un proveedor local, cercano o en el extranjero, o puede que necesites un socio con necesidad de un socio con alcance global.
- > **Flexibilidad** – recuerda que tus necesidades cambiarán con el tiempo. Busca posibles socios con una amplia gama de competencias que puedan adaptarse a las circunstancias cambiantes.

Si tu búsqueda inicial no responde de manera suficiente a tus preguntas, puedes enviarles a los socios potenciales una solicitud de información (RFI) para ayudarte a reducir tus opciones.

6. Crea una solicitud de propuesta (RFP)

En este punto, tienes toda la información que necesitas para crear una solicitud de propuesta que incluya lo siguiente:

- > Una descripción general de tu proyecto, incluyendo tus objetivos
- > Un alcance del trabajo que abarque tus requisitos
- > Tu presupuesto
- > Un cronograma que contemple todos los plazos necesarios
- > Los criterios que utilizarás para analizar las propuestas
- > > Los parámetros que aplicarás para evaluar el éxito del proyecto.

Envía la RFP a los posibles proveedores que hayas identificado en tu búsqueda. Es de esperar que los proveedores interesados te hagan algunas preguntas para despejar dudas.

7. Elige cuidadosamente a tu socio

Después de recibir las respuestas a la RFP, dedica tiempo a examinar detenidamente cada candidato potencial. Reúnete con todo tu equipo para discutir los pros y los contras de cada proveedor. Posiblemente, necesites programar reuniones adicionales con los principales prospectos para que puedas hacerles más preguntas, y aclarar cualquier información que no esté definida.

A menudo, este es el comienzo del proceso de negociación, en el que puedes concretar los detalles del acuerdo.

Las reuniones adicionales también pueden ayudarte a evaluar la receptividad de la empresa y su disposición a trabajar contigo.

8. Plan de mejora continua

El trabajo no termina cuando has seleccionado un socio BPO. Con suerte, es sólo el principio de una relación larga y mutuamente beneficiosa.

Puedes contribuir al éxito de la relación estableciendo un proceso de revisión periódica de la misma. Con el paso

del tiempo, tu socio BPO y tú llegarán a conocer mucho mejor el negocio del otro, y eso puede ayudarte a descubrir nuevas formas de trabajar juntos para lograr nuevas mejoras de rentabilidad. Por otra parte, tu proveedor puede desarrollar nuevas competencias que querrás aprovechar.

También, será importante que des tu feedback para que tu proveedor pueda seguir mejorando en los servicios que presta. La tercerización de procesos empresariales puede desempeñar un rol esencial en tu estrategia de negocios, ayudándote a ser más eficiente y competitivo.

Para obtener más detalles, incluyendo información sobre cómo la automatización puede aumentar tus esfuerzos de BPO, visita: [Iron Mountain InSight](#).

Soluciones de Gestión de la Información y Servicios de Contenido de Iron Mountain

Cada vez más organizaciones optan por tercerizar algunas de sus tareas de la gestión de la información. La contratación de un proveedor con experiencia en automatización de flujos de trabajo y procesamiento de ayudarte a conseguir una mayor eficiencia en toda tu organización. Y encaja bien con los esfuerzos de transformación digital.

Iron Mountain ofrece una gama de soluciones de gestión de la información y servicios de contenido, entre los que se incluyen los siguientes:

> **Iron Mountain InSight** – esta plataforma global de gestión de la información y servicios de contenido está diseñada para ayudar a gestionar y estructurar contenido no estructurado de tu organización, como documentos, audios, videos y fotos. La plataforma aprovecha la tecnología de procesamiento inteligente de documentos para agregar y conectar información física y digital, extrayendo metadatos clave de los archivos y automatizando los flujos de trabajo centrados en los documentos para llegar a la información relevante con mayor rapidez.

- > **Correspondencia Digital** – elimina el papel en tu bandeja de entrada. Tanto si pretendes volver a la oficina, permanecer virtual, o una combinación de ambas, liberarse de la entrada y distribución de correspondencia física es fundamental para seguir avanzando. Esta solución te permite mejorar la eficiencia operativa digitalizando el correo físico para proporcionar a tus empleados un acceso y una recuperación seguros, automatizando los procesos centrados en los documentos y conectando tus datos entre plataformas.
- > **Escaneo y Almacenamiento** – a través de una combinación de experiencia en escaneo de documentos, y un repositorio de almacenamiento en la nube seguro y con capacidad de búsqueda, Iron Mountain puede ayudarte a encontrar lo que necesitas cuando sea más importante. Te ayudamos a priorizar y alcanzar tus objetivos mediante una serie de programas de conversión de archivos antiguos y digitalización diaria. Incluso, puedes hacer que tu correo físico entrante se redirija a nuestras instalaciones seguras, y nuestro equipo de expertos recibirá, abrirá y escaneará tu correo.

Para obtener más información, visita [Iron Mountain InSight](#).



Sobre Iron Mountain

Iron Mountain Incorporated (NYSE: IRM), fundada en 1951, es líder mundial en servicios de almacenamiento y gestión de la información. Con la confianza de más de 220.000 organizaciones en todo el mundo, y con una red de propiedades de más de 85 millones de pies cuadrados en más de 1.400 instalaciones ubicadas en más de 50 países, Iron Mountain almacena y protege miles de millones de activos de información, incluyendo información crítica para el negocio, datos altamente confidenciales y artefactos culturales e históricos. Al ofrecer soluciones que incluyen almacenamiento seguro, gestión de la información, transformación digital, destrucción segura, así como centros de datos, almacenamiento de arte y logística, y servicios en la nube, Iron Mountain ayuda a las organizaciones a reducir costos y riesgos, cumplir la normativa, recuperarse de desastres y permitir una forma de trabajar más digital.



ironmountain.com/es-co | ironmountain.com/es-ar | ironmountain.com/es-cl | ironmountain.com/es-pe | ironmountain.com/es-mx

Sobre Iron Mountain

© 2024 Iron Mountain, Incorporated y/o sus filiales («Iron Mountain»). Todos los derechos reservados. La información contenida en este documento es propiedad y confidencial de Iron Mountain y/o sus licenciantes, no representa ni implica una invitación u oferta, y no puede utilizarse para el análisis de la competencia o la creación de un producto competitivo ni reproducirse de ninguna otra forma sin el permiso por escrito de Iron Mountain. Iron Mountain no se compromete con ninguna disponibilidad regional o futura y no representa afiliación o respaldo de ninguna otra parte. Iron Mountain no será responsable de ningún daño directo, indirecto, consecuente, punitivo, especial o fortuito derivado del uso o de la imposibilidad de uso de la información, que está sujeta a cambios y se proporciona TAL CUAL, sin declaraciones ni garantías respecto a la exactitud o integridad de la información proporcionada o a su idoneidad para un fin determinado. «Iron Mountain» es una marca registrada de Iron Mountain en los Estados Unidos y otros países, y Iron Mountain, el logotipo de Iron Mountain y sus combinaciones, así como otras marcas marcadas con ® o TM son marcas comerciales de Iron Mountain. Todas las demás marcas pueden ser marcas comerciales de sus respectivos dueños.