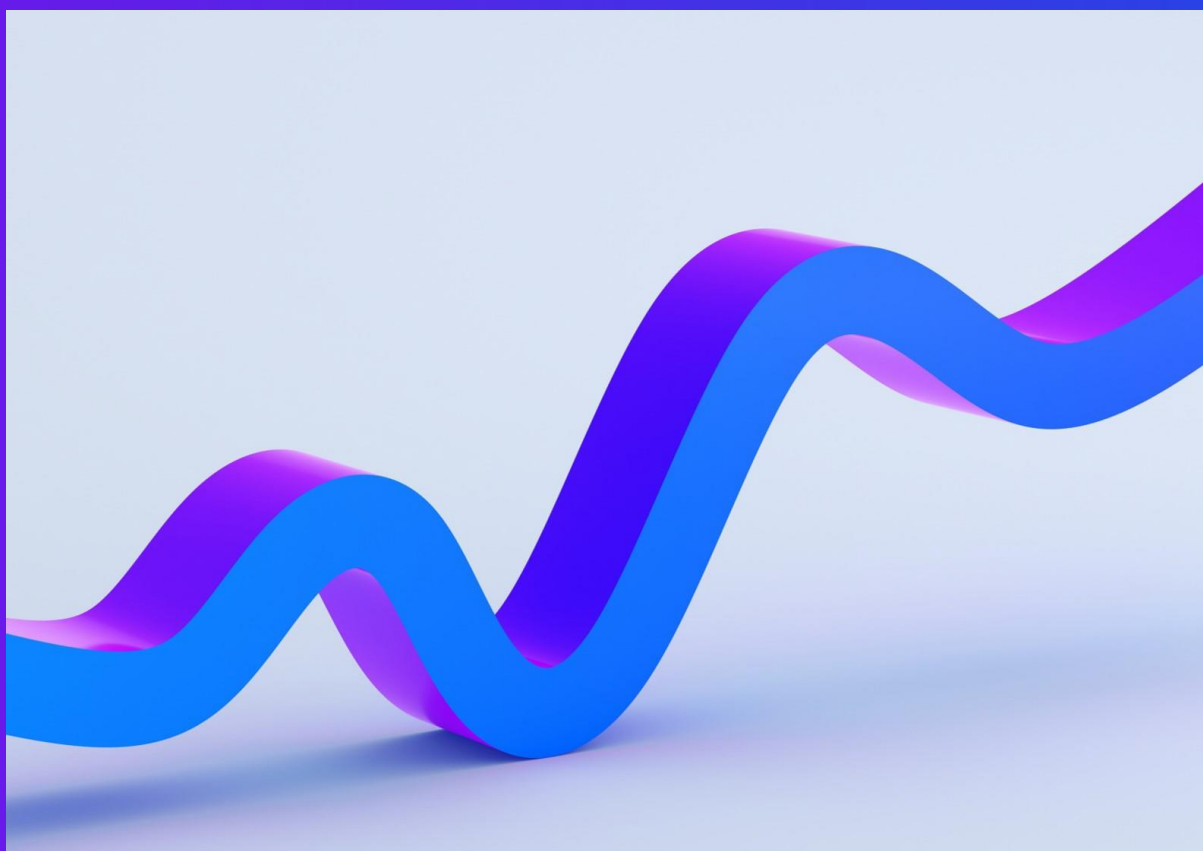




# Informe Sourcing Trend Radar 2022

La perspectiva de KPMG sobre los servicios compartidos y el asesoramiento en materia de outsourcing en un mercado que evoluciona rápidamente.



Agosto 2022

---

# Introducción

El informe Sourcing Trend Radar 2022 de KPMG presenta nuestra visión del mercado de outsourcing y servicios compartidos. Hemos recopilado estas tendencias a partir de nuestra experiencia directa, trabajando con clientes y proveedores de servicios de todo el mundo.

Las tendencias se abordan desde una perspectiva de aprovisionamiento digital (TI) y de procesos de negocio.

A lo largo del último año, hemos sido testigos de cómo los clientes se han enfrentado a una serie de desafíos a la hora de definir modelos operativos de abastecimiento orientados al futuro. Por un lado, estos modelos operativos tienen que hacer frente a los desafíos post-pandémicos y geopolíticos que causan incertidumbre dentro del mercado global, pero por otra parte, tienen que facilitar un mayor ritmo en la transformación digital y el pensamiento de los socios.

Los últimos acontecimientos han cambiado la forma en que las organizaciones deben colaborar con sus socios. Las estrategias modernas de aprovisionamiento deben atender de forma simultánea a la resiliencia de los servicios, la innovación y la transformación digital. Esta es una llamada a la acción con respecto al pensamiento de los socios y el ecosistema.

Otra tendencia que se está imponiendo es la relacionada con los factores medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG). Muchas organizaciones están incorporando objetivos corporativos ESG, y están priorizando las iniciativas en función del nivel de importancia e impacto. Los pioneros en materia de aprovisionamiento incorporan el pensamiento ESG en sus modelos operativos en este ámbito.

Esperamos que nuestra visión y perspectiva proporcione valiosas ideas a los líderes para ayudarles a abordar con confianza los desafíos relacionados con el aprovisionamiento.

Para discutir las tendencias con más detalle, o para explorar cómo KPMG puede ayudar a su organización, le animamos a ponerse en contacto con cualquiera de nuestros expertos locales en aprovisionamiento que figuran en esta publicación.



# Sourcing Trend Radar 2022 de KPMG

Las tendencias más importantes a corto plazo del aprovisionamiento digital (TI) y del aprovisionamiento empresarial son:

## Acceso al talento

Los índices de rotación en el sector del Outsourcing están aumentando, provocando una crisis de talento en todo el mundo. Se espera que este aumento se deba a un incremento de la demanda, tras experimentar una ralentización en el inicio de la pandemia y el impacto de la inestabilidad política mundial.

Los clientes y los proveedores de servicios necesitan un acceso global al talento para hacer frente a estos desafíos.

## Aprovisionamiento con ESG incorporado

Muchas organizaciones están incorporando objetivos corporativos medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en su estrategia empresarial, lo que repercute en el modelo operativo de aprovisionamiento. En Europa, se están introduciendo regulaciones ESG, como la "EU Taxonomy", donde se introducen condiciones para calificar las acciones como objetivos "sostenibles". Las estrategias de aprovisionamiento y los modelos operativos deben incorporar un enfoque ESG.

## Modelos de aprovisionamiento resilientes en términos geopolíticos

La geopolítica puede tener un profundo impacto en los modelos operativos de aprovisionamiento. Los gobiernos de los principales destinos *near-shore* y *off-shore* se están centrando en mejorar su ventaja competitiva, mientras que la estabilidad política (global) en un país o región concreta puede tener un impacto negativo en la continuidad del negocio y la inversión extranjera. Esto requiere estrategias de aprovisionamiento que ofrezcan opciones resilientes.

## Outsourcing relacional

El mercado está pasando de una cooperación de outsourcing basada en las transacciones a una basada en las relaciones.

El outsourcing basado en las relaciones hace hincapié en una mejor comprensión de las dependencias mutuas y las capacidades complementarias.

Las organizaciones están "diferenciando" su tipo de relación en función de sus necesidades.

## Mayor atención a los modelos de ecosistemas de socios

En general, reconocemos que la creciente digitalización de las cadenas de valor de los clientes da lugar a una cantidad cada vez mayor de (inter)dependencias entre los clientes, las soluciones digitales y los respectivos proveedores de servicios. La gestión de estas (inter)dependencias en un mercado acelerado es difícil de organizar a nivel interno.

Ya identificamos esta tendencia en la edición del año pasado de este informe. Este año, estamos viendo cómo los clientes aceleran la creación de "ecosistemas de socios" para facilitar una gestión más eficaz de las mencionadas capacidades (inter)dependientes y complementarias.

# Sourcing Trends 2022

**Campos:** ● Aproveccionamiento digital (TI) ● Aproveccionamiento de procesos empresariales ● Tendencia general de aprovisionamiento

## 0-2 años

### Acceso al talento

La tasa de deserción en el sector del outsourcing está aumentando y provocando una crisis de talento en todo el mundo. Mientras dicha tasa ha aumentado hasta alcanzar aproximadamente el 20% a nivel mundial, las tasas en los países de bajo costo varían entre el 30% y el 50%. Se espera que este aumento se deba a un incremento de la demanda, tras experimentar una desaceleración al comienzo de la pandemia. Tanto los clientes como los proveedores necesitarán acceder al talento en todo el mundo para hacer frente a estos desafíos.

### Modelos de aprovisionamiento resilientes en términos geopolíticos

La geopolítica puede tener un profundo impacto en los modelos operativos de aprovisionamiento. Los gobiernos de los principales destinos *near-shore* y *off-shore* se están centrando en mejorar su ventaja competitiva (por ejemplo, estimulando los programas educativos), mientras que la estabilidad política (global) en un país o región concreta puede tener un impacto negativo en la continuidad del negocio y la inversión extranjera. Esto requiere estrategias de aprovisionamiento que ofrezcan opciones resilientes.

### Aproveccionamiento con ESG incorporado

Muchas organizaciones están incorporando objetivos corporativos medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en su estrategia empresarial, lo que repercute en el modelo operativo de aprovisionamiento. En Europa, se están introduciendo regulaciones ESG, como la "EU Taxonomy", donde se introducen condiciones para calificar las acciones como objetivos "sostenibles". Las estrategias de aprovisionamiento y los modelos operativos deben incorporar un enfoque ESG.

### Aproveccionamiento "Best of Breed"

Las organizaciones se están orientando hacia las estrategias de aprovisionamiento "Best of Breed", con el objetivo de permitir que sus áreas de negocio y de TI se adapten mejor a los cambios acelerados. Las organizaciones que se alejan de este paquete de soluciones "todo en uno" de un único proveedor que intenta cubrir todo el espectro de soluciones necesitan adoptar, integrar y/o migrar nuevas soluciones de TI y servicios digitales mucho más rápido que antes. Por ejemplo, una organización puede elegir diferentes proveedores para las plataformas funcionales y distribuir las actividades entre los proveedores en función de las habilidades y competencias necesarias.

# Sourcing Trends 2022

**Campos:** ● Aprovisionamiento digital (TI) ● Aprovisionamiento de procesos empresariales ● Tendencia general de aprovisionamiento

## 0-2 años

### Modelos de ecosistemas de socios

La creciente digitalización de las cadenas de valor de los clientes da lugar a una cantidad cada vez mayor de (inter)dependencias entre los clientes y las soluciones digitales, y los respectivos proveedores de servicios requieren modelos de ecosistemas de socios. La gestión de las (inter)dependencias en un mercado acelerado es difícil de organizar a nivel interno. La creación de "ecosistemas de socios" para facilitar una gestión más eficaz de las mencionadas capacidades (inter)dependientes y complementarias se está acelerando.

### Automatización inteligente

Automatización inteligente en la cartera de servicios estándar de los proveedores de Business Process Outsourcing (BPO). Apoyándose en terceros, los principales proveedores de BPO están incorporando este tipo de automatización en sus servicios. De este modo, los clientes pueden beneficiarse de una prestación de servicios más eficiente, innovadora y rápida, manteniendo el arbitraje laboral. Esto también presiona a los proveedores de BPO, ya que los clientes pueden también implementar la Automatización inteligente en sus propias instalaciones. Cuando los proveedores de BPO no pueden proporcionar tecnologías de automatización maduras, como la automatización de procesos robóticos (RPA), la inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático (ML), los clientes se plantean el internalizar estas actividades.

### Modelos de aprovisionamiento híbrido

Los servicios de TI gestionados se combinan cada vez más con los servicios basados en la nube, creando modelos de aprovisionamiento híbrido. Aunque los modelos de prestación de servicios públicos y privados proporcionan ventajas tangibles, la mayoría de las organizaciones necesitarán una combinación de soluciones de TI especializadas y servicios basados en la nube en un futuro próximo. Los clientes se están replanteando su propia posición en estos modelos de aprovisionamiento híbrido, incluyendo el nivel de responsabilidad E2E.

### Acuerdos de nivel de experiencia

Los Acuerdos de Nivel de Experiencia (XLA) se utilizan para supervisar la prestación de servicios en esta experiencia, además de las métricas de entrega tradicionales. El resultado es una mayor atención al resultado de los servicios prestados, incluyendo el valor agregado del propio proveedor. Dado que los acuerdos de outsourcing relacional son cada vez más populares, los Acuerdos de Nivel de Experiencia también se aplican con mayor frecuencia. Los clientes buscan la "experiencia Amazon": servicios personalizados, simplificados, anticipados y automatizados. La mejora de la analítica y la mejor conexión entre el middle, el back y el front-office contribuirán a ello.

# Sourcing Trends 2022

**Campos:** ● Aproveccionamiento digital (TI) ● Aproveccionamiento de procesos empresariales ● Tendencia general de proveccionamiento

## 0-2 años

### Outsourcing relacional

El mercado se está alejando del concepto de outsourcing transaccional para acercarse al de outsourcing relacional. Las organizaciones están "diferenciando" su tipo de relación en función de la naturaleza de la prestación del servicio, pasando de las declaraciones de trabajo (SOW) a las declaraciones de resultados (SOO). Esto requiere un cambio de perspectiva. El outsourcing relacional se centra en una mejor comprensión de las dependencias mutuas y las capacidades complementarias. Los métodos de outsourcing relacional, como Vested, pueden ser instrumentos valiosos para alcanzar esos objetivos.

### Integración de los servicios de Insourcing

El cambio hacia las estrategias de proveccionamiento "Best of Breed", los rápidos cambios en la tecnología, el uso de diferentes soluciones en la nube, y otros factores, han aumentado de manera significativa el valor estratégico de las capacidades de integración y orquestación de servicios para las áreas de TI. Por ello, las organizaciones de los clientes están replanteándose la subcontratación de estas capacidades y han comenzado a desarrollarlas internamente.

### Outsourcing de procesos de conocimiento (KPO)

Tipo de outsourcing que aborda el conocimiento especializado y la resolución de problemas, generalmente con la participación de una organización externa o un tercero, a menudo ubicado en otra región geográfica. Las razones por las que las organizaciones utilizan el KPO son la falta de habilidades específicas en la empresa o en el mercado regional como oportunidades de ahorro de costos. Los servicios típicos de KPO son: I+D, consultoría financiera, legal, análisis de datos, etc.

### Capacidades y equipos ágiles

A medida que las organizaciones de los clientes adoptan cada vez más formas de trabajo ágil, los modelos de prestación de servicios gestionados por la vía tradicional se perciben como "anticuados". Una tendencia creciente es la contratación de capacidad o equipos ágiles gestionados, en los que un proveedor de TI se hace responsable no solo de los resultados del equipo en sí, sino también de la calidad del equipo, los miembros, la eficacia del equipo y el crecimiento, para ofrecer el máximo valor al cliente.



# Sourcing Trends 2022

**Campos:** ● Aprovechamiento digital (TI) ● Aprovechamiento de procesos empresariales ● Tendencia general de aprovisionamiento

## 0-2 años

### Licitación ágil

El enfoque de licitación ágil se caracteriza por iteraciones cortas, una mayor colaboración con el proveedor o proveedores y un fuerte énfasis en el ajuste entre las necesidades del comprador y las soluciones estándar del proveedor, con el objetivo final de seleccionar proveedores prometedores en una fase más temprana del proceso. La licitación tradicional puede ser un proceso largo y costoso de "definición de requisitos" y "desarrollo de soluciones". El mayor nivel de interacción de este enfoque proporciona información relevante sobre el ajuste cultural entre las partes.

### Scaleups facilitadas por BPO

Con el aumento de la escasez de talento en todo el mundo, así como el presupuesto limitado para contratar talento, las startups pueden beneficiarse de los proveedores para convertirse en scaleups. Al colaborar con los proveedores, pueden aprovechar el mercado global de talento, el conocimiento del mercado laboral y el uso de la tecnología y la innovación sin necesidad de realizar inversiones significativas. Se espera que las startups utilicen cada vez más el BPO en los próximos años, con potencial para expandirse a otras funciones como las finanzas y las compras a medida que siguen creciendo.

### API Driven Integration

La integración impulsada por las API permite a los clientes democratizar el acceso a sus activos y capacidades existentes a través de un conjunto de API. Esta tendencia da lugar a un "ecosistema de API" que exige capacidades maduras de integración y orquestación de servicios, gestión de múltiples proveedores/contratos y gestión del aprovisionamiento para seleccionar, implementar, gestionar y salir/retransitar eficazmente los servicios y herramientas que forman parte del ecosistema.

### Modelo de entrega racionalizado

Las organizaciones pueden tener hasta cinco proveedores y, al mismo tiempo, contar con centros captivos propios, lo que crea una huella de entrega compleja y fragmentada en todo el mundo. Al remodelar estos modelos de entrega, GBS y la dirección operativa pretenden simplificar y racionalizar los modelos de entrega armonizando los centros y aumentando la eficiencia operativa.



# Sourcing Trends 2022

**Campos:** ● Aprovechamiento digital (TI) ● Aprovechamiento de procesos empresariales ● Tendencia general de aprovisionamiento

## 0-2 años

### Servicios y herramientas de redes sociales

Los proveedores de servicios han estado invirtiendo en herramientas y capacidades para ofrecer una amplia gama de servicios de redes sociales. Esto se debe a la creciente demanda de las organizaciones de utilizar estas redes como un nivel adicional de comunicación con sus clientes. Estas ofertas van desde la supervisión de las redes sociales hasta el Business Intelligence y la adopción de medidas en respuesta a los comentarios recibidos. Se espera que los proveedores de servicios inviertan más en la creación de equipos dedicados a los servicios de redes sociales que trabajen en estrecha colaboración con los agentes de atención al cliente para mejorar los plazos de entrega y, sobre todo, la experiencia del cliente.

### Trabajo desde casa integrado en los modelos de entrega

Las organizaciones tuvieron la posibilidad de trabajar desde casa durante la pandemia de COVID-19 y demostraron los beneficios de integrar este tipo de trabajo en el modelo de prestación de servicios. En los lugares más competitivos desde el punto de vista de los costos, como en la India, el trabajo desde el hogar ofrece a los empleados la oportunidad de vivir más cerca de sus familias, reduciendo así costos como el de los desplazamientos y el alquiler. Los proveedores de BPO e ITO tienen que encontrar formas sostenibles de prestar sus servicios debido a los muchos nuevos desafíos que conlleva esta nueva forma de trabajo (por ejemplo, mayores tasas de abandono, menor productividad). Otra área de preocupación es la protección del cumplimiento de la normativa en los puestos de trabajo remotos, que puede ocupar un lugar más alto en la lista de prioridades de las organizaciones.

### Workplace Analytics

La pandemia de COVID-19 ha cambiado la forma en que se aprovechan las soluciones informáticas para el usuario final (End User Computing, EUC). A través de Workplace Analytics, las soluciones tradicionales de EUC se están volviendo más "inteligentes", al ofrecer herramientas y métricas de datos que permiten a las organizaciones combinar varias fuentes e identificar e implementar mejoras para la productividad y la eficacia de la fuerza laboral (por ejemplo, la eficacia del uso de las herramientas y el índice de experiencia del usuario).

# Sourcing Trends 2022

**Campos:** ● Aprovisionamiento digital (TI) ● Aprovisionamiento de procesos empresariales ● Tendencia general de aprovisionamiento

## 3-5 años

### Plataformas de procesos de negocio como servicio (BPaaS)

Están surgiendo plataformas BPaaS (Business Process as a Service) que ofrecen procesos estandarizados basados en las principales prácticas y conocimientos del sector, al mismo tiempo que aprovechan las mejores tecnologías y plataformas de automatización. La automatización se está incorporando para proporcionar otros beneficios además de la mano de obra. Se espera que estos servicios se conviertan en la corriente principal a medida que los costos de entrada sean más bajos y los tiempos de transición más rápidos. Algunos ejemplos de estas plataformas son: la gestión de procesos de negocio, Web Analytics y la integración de Business-to-Business.

### Watch Towers inteligentes

Una Watch Tower Inteligente es una capacidad empresarial que apoya la toma de decisiones oportuna aprovechando el panorama de las aplicaciones y las fuentes externas para supervisar tanto los datos internos como los cambios relevantes en el mercado, la tecnología o la legislación. Puede utilizarse, por ejemplo, en el ámbito de la gestión de la seguridad, como en las alertas de seguridad en tiempo real.

Proporciona información personalizada de forma proactiva, lo que permite a una organización anticiparse a los problemas y a las próximas tendencias, cambios y oportunidades con mayor rapidez. Las organizaciones obtienen esta capacidad tanto internamente como a través de asesores externos.

### Espacio de trabajo basado en la experiencia del usuario

Los requisitos y expectativas cambiantes de los usuarios exigen que las organizaciones se adapten a las nuevas y cambiantes necesidades del lugar de trabajo. Para seguir siendo productivo en un entorno en rápido cambio, hay una mayor necesidad de herramientas de TI y sistemas de apoyo que permitan al usuario final seguir siendo eficaz. El lugar de trabajo basado en la experiencia del usuario final será crucial para trabajar en colaboración de forma segura y productiva en esta nueva forma híbrida de trabajar.

# Sourcing Trends 2022

**Campos:** ● Aprovisionamiento digital (TI) ● Aprovisionamiento de procesos empresariales ● Tendencia general de aprovisionamiento

## 3-5 años

### Acuerdos basados en los resultados

Desde hace una década, los modelos basados en los resultados han llamado la atención en el sector del outsourcing. En realidad, vemos que la mayoría de las construcciones comerciales siguen basándose en las transacciones, con muy pocos factores realmente basados en los resultados. La mayoría de las empresas han experimentado una asociación con sus proveedores durante la pandemia, mediante la cual los proveedores demostraron su agilidad y valor en tiempos de crisis. Esto impulsará el desarrollo hacia una relación de profunda integración y dependencia mutua a través de riesgos e inversiones compartidas con los proveedores.

### Robótica en la nube

Las plataformas de robótica en la nube facilitan un mayor nivel de interacción entre humanos y robots. A través de la tecnología en la nube, las capacidades básicas de los robots se potencian mediante grandes cantidades de recursos de procesamiento y almacenamiento, descargando tareas informáticas intensivas como el reconocimiento de imágenes y la descarga de nuevas habilidades y actualizaciones de software. La robótica en la nube pasará a formar parte de la cartera de servicios de los proveedores y, por lo tanto, puede permitir nuevas transformaciones digitales, proporcionando una automatización integral a sus clientes y aprovechando también los conjuntos de RPA y flujos de trabajo.

### Conectividad madura de 5G

La nueva generación de conectividad a Internet móvil ofrece velocidades más rápidas y conexiones más fiables. La baja latencia de la tecnología permite un entorno conectado y autónomo nunca antes visto. Las áreas de aprovisionamiento deben seguir de cerca el desarrollo de esta infraestructura habilitadora para anticiparse a tiempo a las nuevas necesidades en materia de aprovisionamiento derivadas de las nuevas soluciones informáticas/digitales.

# Sourcing Trends 2022

**Campos:** ● Aprovisionamiento digital (TI) ● Aprovisionamiento de procesos empresariales ● Tendencia general de aprovisionamiento

>5 años

## Gestión de contratos basada en la IA

La Inteligencia Artificial (IA) en la Gestión de Contratos es un nuevo desarrollo en el ámbito del aprovisionamiento y está madurando a gran velocidad. Su objetivo es ayudar a la organización de la gestión de servicios a realizar el seguimiento y el control de los compromisos contractuales de forma automatizada (a través de Smart Contract Code y Digital Contract Management). Esta tendencia muestra potencial, pero la disponibilidad a gran escala se limita actualmente a soluciones puntuales.

## Contratación basada en Blockchain

Una forma más inteligente de contratar. Vemos desarrollos que pueden dar lugar a que los acuerdos tradicionales "en papel" sean sustituidos por artefactos digitales compartidos a través de una base de datos blockchain para ver, revisar y aceptar de forma segura los cambios en los contratos, todo ello capturado en un libro de cuentas blockchain (un formulario digital incorruptible). Estos contratos se almacenan electrónicamente en una ubicación a la que sólo tienen acceso las partes, con versiones y actividades registradas de manera clara.

## Aprovisionamiento basado en código abierto

Las nuevas soluciones puntuales escalables y más flexibles gestionadas con herramientas de integración y orquestación automatizadas ofrecen a los clientes más autonomía y flexibilidad. Los efectos de la dependencia y el bloqueo de las soluciones/proveedores de código cerrado pueden resultar insatisfactorios y provocar riesgos para el negocio (continuidad). El creciente mercado de código abierto ofrece cada vez más alternativas viables para aumentar la flexibilidad técnica.

# Sourcing Trends 2022

**Campos:** ● Aprovisionamiento digital (TI) ● Aprovisionamiento de procesos empresariales ● Tendencia general de aprovisionamiento

>5 años

## Automatización de los SecOps

Con un número creciente de aplicaciones móviles corporativas, dispositivos integrados y soluciones de IoT, el impacto de las brechas de seguridad ha aumentado considerablemente. Los clientes están evaluando la opción de aprovisionamiento más adecuada para las soluciones (Dev)SecOps que ayudan a las organizaciones a combinar datos de seguridad y operaciones para realizar un análisis más preciso y procesable, lo que les permite identificar los puntos ciegos y priorizar y arreglar primero los fallos más críticos de cualquier entorno.

## Autoservicio de soluciones digitales

El aprovisionamiento de servicios de infraestructura y plataforma a través de portales de autoservicio se está convirtiendo en una capacidad consolidada. El siguiente paso previsible es el aprovisionamiento de autoservicio de soluciones digitales integrales. Los sistemas de gestión de servicios empresariales, que ofrecen una gran capacidad de integración (a través de la orquestación de APIs estandarizadas y capacidades de baja/sin codificación, etc.), permiten a las organizaciones obtener, implementar y gestionar soluciones digitales de forma mucho más autónoma, reduciendo el tiempo de comercialización y mejorando la capacidad de innovación.

## Ecosistemas autodirigidos

Los ecosistemas autodirigidos se refieren al mecanismo que hace frente a una cantidad creciente de (inter)dependencias entre el cliente, las soluciones digitales y los proveedores de servicios de forma autónoma. Para superar estas (inter)dependencias, es necesaria una fuerte colaboración entre las diferentes partes interesadas, para identificar las "mejores prácticas" e integrar estos aprendizajes en un ecosistema autodirigido en el que se pueda confiar y que añada valor a todas las partes dentro del ecosistema.

# Contactos de KPMG

Póngase en contacto con nuestros expertos locales en aprovisionamiento para profundizar en el informe Sourcing Trend Radar.



**Dustin Pozzetti**

Socio líder de Consulting  
de KPMG en América del Sur



**Daniel Pacheco**

Socio líder de Corporate Services  
de KPMG en Brasil



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received, or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation. The scope of any potential collaboration with audit clients is defined by regulatory requirements governing auditor independence. If you would like to know more about how KPMG AG processes personal data, please read our **Privacy Policy**, which you can find on our homepage at [www.kpmg.ch](https://www.kpmg.ch)

© 2022 KPMG AG, a Swiss corporation, is a subsidiary of KPMG Holding AG, which is a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.