

Tercerización en Colombia:
de la eficiencia operativa
a la creación de valor
sostenible

Abril 2026



Contenido

01	Introducción	03
02	Evolución y madurez de la tercerización de servicios	04
03	La tercerización bajo mayor escrutinio normativo	06
04	Control, visibilidad y toma de decisiones	07
05	Conclusión	09
06	Contactos	10



Introducción

La tercerización de servicios se ha consolidado en Colombia como una respuesta estratégica frente a un entorno empresarial cada vez más competitivo, regulado y tecnológicamente exigente. Durante años, esta práctica fue entendida principalmente como un mecanismo para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos; sin embargo, entre 2023 y 2026 este modelo atraviesa un punto decisivo. La discusión ya no se limita a decidir si conviene o no adoptar la tercerización, sino a cómo estructurar este esquema para que genere valor sostenible, soporte un mayor escrutinio regulatorio y mantenga un control efectivo sobre los riesgos laborales, tributarios y de información.

Este cambio responde a la convergencia de múltiples factores. Por un lado, un mercado de servicios empresariales cada vez más sofisticado, apalancado en automatización e Inteligencia Artificial (IA). Por otro, un entorno normativo más

exigente, con énfasis en la protección laboral y la delimitación clara de responsabilidades. A ello se suma una expectativa creciente de los equipos directivos: que la tercerización no solo libere recursos, sino que contribuya a transformar el modelo operativo, fortalecer capacidades internas y aumentar la resiliencia organizacional.

La evidencia respalda esta evolución. Deloitte, a través del estudio *Global Outsourcing Survey*, estima que los modelos de tercerización pueden generar reducciones de entre 20% y 35% en costos operativos, acompañadas de mejoras significativas en eficiencia y control interno.¹ Más aún, la experiencia muestra que las organizaciones que adoptan estos esquemas rara vez regresan a modelos completamente internos, dado que los beneficios en calidad, previsibilidad operativa y reducción de riesgos se sostienen en el tiempo.



Desde esta perspectiva, la tercerización se configura como un esquema de orquestación del talento extendido, en el que proveedores, tecnología y equipos internos operan bajo reglas claras de gobierno, con orientación a resultados y soporte en evidencia.



Evolución y madurez de la tercerización de servicios

En el pasado, muchos esquemas de tercerización se diseñaron bajo una lógica esencialmente transaccional, centrada en trasladar actividades a un tercero a menor costo. Si bien este planteamiento sigue siendo válido para ciertos procesos estandarizados y de alto volumen, resulta insuficiente para responder a las nuevas exigencias del negocio y del entorno regulatorio.

Hoy, las organizaciones avanzan hacia modelos de contratación multidimensional, en los que la tercerización integra proveedores especializados, automatización de procesos, analítica avanzada y, en algunos casos, Inteligencia Artificial (IA) embebida en el servicio. Estos esquemas se expresan en modelos híbridos que combinan capacidades internas y externas, contratos

orientados a resultados y tercerización con mayor nivel de responsabilidad operativa por parte del proveedor. En este contexto, el valor ya no se mide únicamente por el ahorro generado, sino por la mejora en calidad, escalabilidad, control de riesgos y velocidad de respuesta al mercado.

Este cambio se ve respaldado por la evolución del ecosistema colombiano de tercerización. Aunque no existe una métrica única que capture la totalidad del fenómeno, el sector muestra un nivel de madurez relevante en términos de formalización, generación de empleo y vinculación con cadenas de valor que trascienden el mercado local. La adopción acelerada de tecnologías digitales ha elevado el estándar de los servicios —especialmente en



atención al cliente, *backoffice*, analítica y servicios especializados— ampliando las alternativas disponibles para las empresas usuarias y reforzando el posicionamiento del país como una plataforma atractiva para la prestación de servicios hacia otros mercados, con ventajas en talento, conectividad y cercanía operativa.²

En paralelo, la creciente complejidad regulatoria ha impulsado la demanda de la tercerización en áreas críticas como contabilidad, nómina, cumplimiento fiscal, administración financiera y tecnología. Gestionar internamente estas funciones implica inversiones continuas en talento, infraestructura y control, además de riesgos asociados a rotación, errores operativos o incumplimientos normativos. La tercerización permite acceder a equipos especializados y conocimiento actualizado sin necesidad de desarrollar estas capacidades internamente, aportando previsibilidad operativa y fortaleciendo la gobernanza corporativa.

En este punto, comienzan a ganar tracción modelos en los que el proveedor asume la operación de estas funciones de forma integral, con responsabilidad de punta a punta y una mayor integración con el negocio. En lugar de fragmentar la ejecución en múltiples contratos o servicios aislados, algunas organizaciones optan por delegar de manera estructural la gestión de funciones no estratégicas —pero críticas desde la perspectiva de cumplimiento y continuidad— para concentrar sus esfuerzos en aquellas actividades que realmente impulsan crecimiento y diferenciación.

Este tipo de esquemas resulta particularmente atractivo para organizaciones de gran escala que históricamente han operado estas áreas de manera interna y que hoy enfrentan presiones crecientes para escalar, modernizar procesos y absorber cambios regulatorios sin aumentar proporcionalmente su complejidad operativa.

Más allá del costo directo de la nómina, estas empresas reconocen el peso de inversiones recurrentes en capacitación, tecnología, automatización y gestión de rotación de talento, así como la dificultad de mantener capacidades actualizadas de forma sostenida.

Desde esta lógica, el valor de la tercerización no se limita a la ejecución del proceso, sino a la transferencia de la responsabilidad operativa, respaldada por equipos especializados, plataformas tecnológicas avanzadas y esquemas de servicio diseñados para absorber picos de demanda, crecimiento del negocio y cambios normativos sin fricción. Para la empresa, esto se traduce en mayor escalabilidad, reducción de costos ocultos y una liberación efectiva de capacidad directiva y operativa.



01

02

03

04

05

06

La tercerización bajo mayor escrutinio normativo

Este contexto cobra especial relevancia ante el fortalecimiento del marco legal que regula la tercerización de servicios y la intermediación laboral, consolidado con la *Ley 2466 de 2025*.³ Este giro normativo no prohíbe estos esquemas, pero eleva de manera significativa el estándar de diseño, ejecución y evidencia. Se refuerza el principio de que el contratista debe contar con autonomía técnica y directiva, medios propios y asunción real de riesgos. Cuando estas condiciones no se cumplen, el beneficiario del servicio se expone a riesgos de solidaridad laboral y a la eventual recalificación de la relación.

Asimismo, se endurecen los límites al uso de Empresas de Servicios Temporales, restringiendo su aplicación a causales específicas y controlando

la duración de las misiones. En la práctica, esto obliga a las organizaciones a revisar esquemas que, aunque funcionales en el pasado, hoy resultan difíciles de sostener desde una perspectiva legal y reputacional.

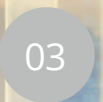
La experiencia reciente también confirma que adoptar un modelo de tercerización no implica transferir la responsabilidad asociada. En ámbitos como nómina, contabilidad, impuestos o gestión de datos personales, el proveedor ejecuta actividades clave, pero la responsabilidad frente a autoridades y titulares de la información permanece en la empresa usuaria. Esto exige controles internos robustos, validaciones periódicas, gestión adecuada de evidencia documental y marcos contractuales claros.



Control, visibilidad y toma de decisiones

A pesar de estos desafíos, persisten percepciones que dificultan la adopción del modelo, particularmente el temor a la pérdida de control, a costos ocultos o a una dependencia excesiva del proveedor. Estas preocupaciones suelen estar asociadas a modelos tradicionales de tercerización con baja integración estratégica y esquemas de control centrados en la presencia. En contraste, los esquemas actuales incorporan gobernanza compartida, acuerdos de niveles de servicio, trazabilidad digital y supervisión basada en métricas, desplazando el foco desde la ejecución aislada hacia la calidad del gobierno. Este enfoque, lejos de diluir el control, tiende a incrementar la visibilidad y la capacidad de supervisión respecto a muchos esquemas completamente internos.

En este contexto, la efectividad de la tercerización no depende de un modelo único, sino de la capacidad de alinear el esquema elegido con la criticidad del proceso y el nivel de riesgo asociado. Las actividades operativas y de alto volumen suelen capturar valor cuando se ejecutan bajo esquemas estandarizados y altamente repetibles, mientras que los procesos que demandan análisis, criterio profesional y especialización requieren estructuras con mayor control experto. A su vez, la tercerización orientada a resultados habilita procesos de transformación cuando existe un gobierno maduro, y los modelos híbridos permiten preservar capacidades estratégicas internas.





En todos los casos, la coherencia entre diseño contractual, operación diaria y mecanismos de control resulta determinante.

Más allá del proveedor seleccionado, el principal diferenciador es precisamente la calidad del gobierno, entendida como un ejercicio deliberado y compartido de responsabilidades. Un gobierno efectivo implica delimitar claramente roles, gestionar por resultados, establecer métricas relevantes y contar con mecanismos de escalamiento y salida. A medida que esta gobernanza compartida madura, la organización transita de un control basado en presencia a uno sustentado en indicadores, evidencia y resultados, fortaleciendo la capacidad de toma de decisiones y la gestión de riesgos.

Bajo este marco, el mayor escrutinio regulatorio y la mayor visibilidad de los riesgos asociados no deberían interpretarse como una señal para reducir el uso de la tercerización de servicios. Por el contrario, abren la puerta a oportunidades de segunda generación, donde eficiencia, cumplimiento y transformación convergen. La integración de automatización, el aprovechamiento de talento especializado y la capacidad de prestar servicios desde el país hacia otros mercados, junto con el uso del cumplimiento como ventaja competitiva, permiten capturar valor más allá del ahorro de corto plazo y fortalecer la resiliencia organizacional.

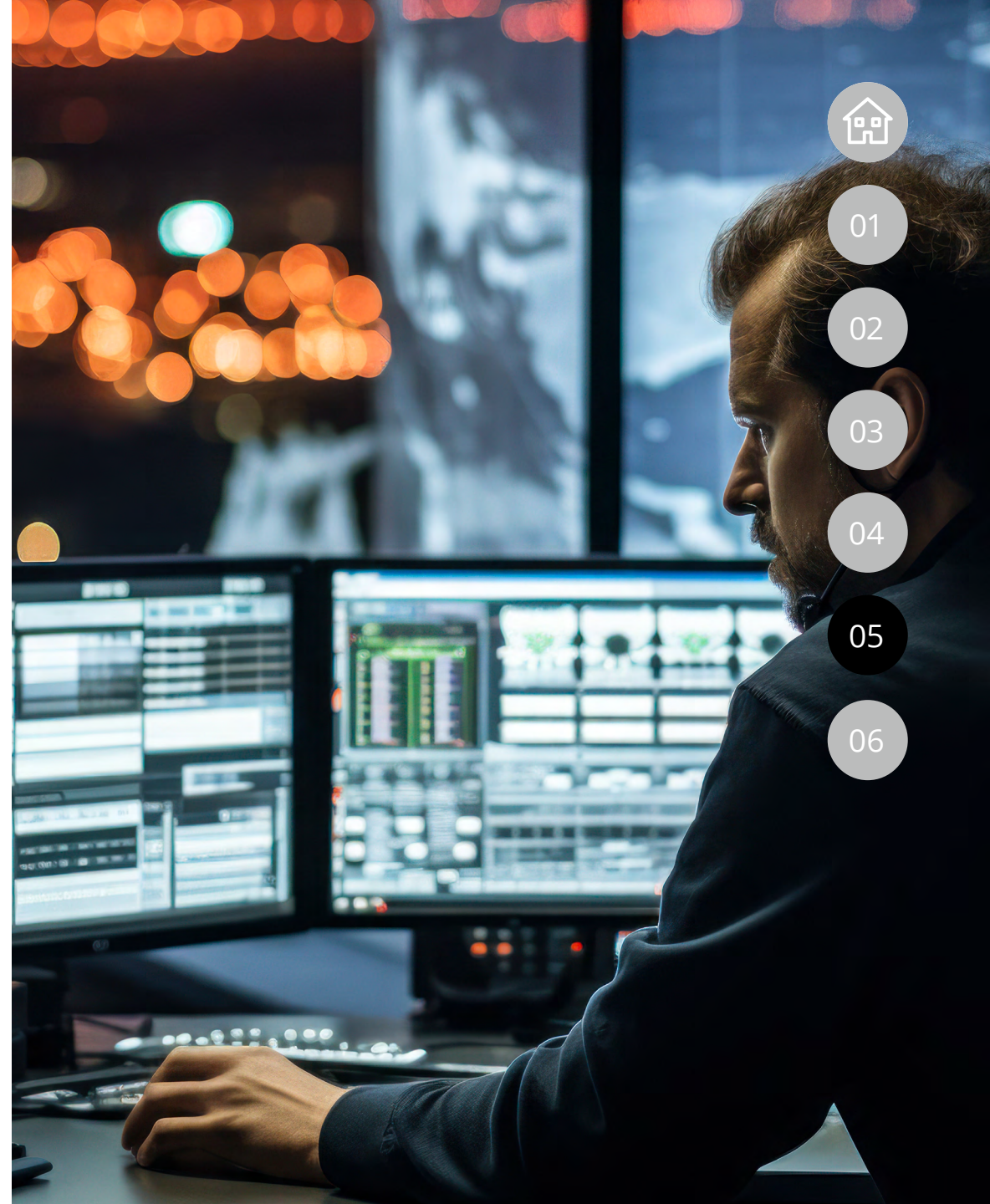


Conclusión

La tercerización en Colombia ha evolucionado desde una práctica asociada principalmente a la eficiencia de costos hacia un modelo con impacto directo en la competitividad, la transformación operativa y la sostenibilidad del crecimiento. Su valor hoy se expresa en la capacidad de reorganizar la operación, redistribuir responsabilidades y estructurar esquemas más flexibles, sin perder trazabilidad ni control sobre procesos críticos.

Más que reducir o ampliar su alcance, el desafío para las organizaciones está en cómo se diseña y se gobierna la tercerización, asegurando consistencia con las exigencias regulatorias y con las prioridades estratégicas del negocio. Esto implica revisar esquemas vigentes, fortalecer el gobierno de terceros y avanzar hacia modelos operativos en los que la responsabilidad, la medición de resultados y la evidencia ocupan un lugar central.

La tercerización no elimina el control; redefine la forma en que este se ejerce. Cuando se integra de manera deliberada al modelo operativo, permite gestionar riesgos con mayor claridad, sostener niveles de desempeño y dotar a la empresa de una estructura con mayor capacidad de adaptación en el tiempo.



Contactos

Descubre cómo Deloitte genera valor con cumplimiento y visión estratégica

Mery López

Socia de Operate, Finance

Deloitte Spanish Latin America

merlopez@deloitte.com

Alexandra Montealegre

Socia líder Operate Región Andina

Deloitte Spanish Latin America

amontealegre@deloitte.com

Nicolás Patascoy

Socio de Operate, Payroll

Deloitte Spanish Latin America

npatascoy@deloitte.com

Diego Franco

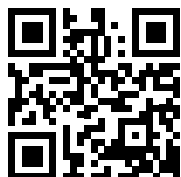
Socio de Operate, Tax

Deloitte Spanish Latin America

dfranco@deloitte.com

Referencias

- 1 Deloitte, *Global Outsourcing Survey 2024*, 2024. <https://www.deloitte.com/latam/es/issues/work/encuesta-global-de-outsourcing-2024.html>
- 2 Gestión & Negocios, "Colombia se consolida como un destino atractivo para el sector BPO: talento local y oportunidades de nearshoring impulsan el desarrollo regional", 2025. <https://gestionynegocios.co/colombia-se-consolida-como-un-destino-atractivo-para-el-sector-bpo-talento-local-y-oportunidades-de-nearshoring-impulsan-el-desarrollo-regional/>
- 3 Gobierno de Colombia, *Ley 2466 de 2025*, 2025. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=260676>



Conectemos
www.deloitte.com





Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante “Entidades Relacionadas”) (colectivamente, la “organización Deloitte”). DTTL (también denominada como “Deloitte Global”) así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su Entidad Relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte <https://www.deloitte.com/about> para obtener más información.

Deloitte ofrece servicios profesionales líderes a casi el 90% de las empresas de la lista Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestra gente ofrece resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza del público en los mercados de capitales y permiten que los clientes se transformen y prosperen. Sobre la base de sus 180 años de historia, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Descubra cómo las aproximadamente 470,000 personas de Deloitte en todo el mundo tienen un impacto importante en www.deloitte.com.

Tal y como se usa en este documento, Deloitte & Touche S.A.S., Deloitte Asesores y Consultores S.A.S., D Contadores S.A.S. y Deloitte S.A.S., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente y otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”. Deloitte & Touche S.A.S., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”. Deloitte Asesores y Consultores S.A.S., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría, asesoría en riesgos y financiera, legal y otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”. D Contadores S.A.S., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios contables y otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”. Y Deloitte S.A.S., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de aseguramiento y otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”.

Esta comunicación contiene únicamente información general, y ninguna de las empresas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), su red global de firmas miembro o sus entidades relacionadas (colectivamente, la “organización Deloitte”) está, por medio de esta comunicación, prestando asesoramiento o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

No se dan declaraciones, garantías o compromisos (expresos o implícitos) en cuanto a la exactitud o integridad de la información en esta comunicación, y ni DTTL, ni sus firmas miembro, entidades relacionadas, empleados o agentes será responsable de ninguna pérdida o daño que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus empresas miembro, y sus entidades relacionadas, son entidades jurídicamente separadas e independientes.

© 2026 Deloitte & Touche S.A.S., Deloitte Asesores y Consultores S.A.S., D Contadores S.A.S. y Deloitte S.A.S., según el servicio que presta cada una.