



**DESBLOQUEO
DEL VALOR DE LA
GESTIÓN DE
ACUERDOS**

ÍNDICE

01 RESUMEN EJECUTIVO

02 ALCANCE DEL ESTUDIO

03 OPORTUNIDADES
PERDIDAS Y NECESIDADES
ORGANIZATIVAS

04 PÉRDIDA DE VALOR POR
REGIÓN Y FUNCIÓN

05 EL FUTURO DE LA
GESTIÓN DE ACUERDOS

06 EL VALOR EMPRESARIAL DE
LOS FLUJOS DE TRABAJO
INTELIGENTES

07 EL CAMINO HACIA ADELANTE

RESUMEN EJECUTIVO

Los acuerdos son esenciales en todas las organizaciones, ya que regulan las relaciones con socios, clientes y empleados. No obstante, en la actualidad, numerosas organizaciones tienen dificultades para gestionar eficientemente los acuerdos, extraer información crucial de los mismos y controlar proactivamente los riesgos que conllevan. **Estos desafíos pueden deberse a procesos manuales, flujos de trabajo descoordinados, comunicación deficiente con los interesados y una gobernanza poco definida. Todos estos factores pueden frenar el crecimiento y la productividad del negocio.** Las empresas están empezando a enfrentar este desafío a medida que la cantidad y la complejidad de los acuerdos aumentan, y **buscan simplificar y automatizar sus procesos de trabajo para liberar el valor oculto en sus acuerdos.**

Para entender mejor las causas raíz de estos retos, hemos realizado una encuesta a más de 1000 líderes de empresas en 10 países, incluyendo organizaciones de todos los tamaños, sectores y niveles de desarrollo. En este informe, presentamos los resultados de la encuesta, desglosados por etapas en el ciclo de vida del acuerdo, y sugerimos ideas para compradores y proveedores por igual.

A continuación, presentamos nuestros hallazgos principales obtenidos de la encuesta cuantitativa y las entrevistas cualitativas adicionales:

1. La ineficacia en la gestión de acuerdos provoca una significativa depreciación en el valor económico a nivel mundial. Los procesos actuales de gestión de acuerdos suelen ser poco eficientes, lo que conlleva a una pérdida de casi 33,4 billones de pesos mexicanos en el valor económico mundial anual, debido a la disminución de la productividad y a la pérdida de oportunidades de ingresos.

2. La destrucción de valor no se distribuye de manera equitativa entre las diferentes áreas de negocio. Las áreas que tienen contacto directo con el cliente, como ventas y marketing, son responsables del 40 % de la pérdida de valor económico a nivel global, debido principalmente a oportunidades de ingresos que se han perdido (por ejemplo, retrasos en la concreción de acuerdos por parte de los equipos de ventas). En contraposición, las áreas de soporte representan el 60 % restante de la pérdida de valor a causa del tiempo malgastado y los costos operativos (por ejemplo, el área de compras que no logra aprovechar oportunidades para ahorrar costos).

3. Los flujos de trabajo descoordinados son la causa principal de una gestión de acuerdos deficiente. De media, las empresas con flujos de trabajo de gestión de acuerdos descoordinados invierten un 18 % más de su tiempo en acuerdos, debido a ineficiencias en los procesos, limitaciones técnicas o la espera por otros. En total, estas ineficiencias se traducen en más de 55 000 millones de horas perdidas a nivel global cada año.

4. Cuatro habilidades esenciales son fundamentales para la próxima generación de soluciones en gestión de acuerdos. La colaboración entre los interesados, la búsqueda y análisis potenciados por inteligencia artificial, las integraciones de procesos anteriores y posteriores con aplicaciones y bases de datos y los flujos de trabajo orientados a personas son áreas de oportunidad que los proveedores de soluciones deberían priorizar para satisfacer las necesidades más apremiantes en la gestión de acuerdos. De hecho, 2 de cada 5 empresas están buscando soluciones con capacidades más avanzadas y más de la mitad planea incrementar su inversión en soluciones de gestión de acuerdos en los próximos tres años.

5. La tecnología es solo una pieza del rompecabezas. Las organizaciones deben adoptar una visión integral en la gestión de acuerdos, que incluya tener en cuenta los objetivos de la empresa, diseñar una estructura de gobierno apropiada con roles bien definidos, y recolectar y aplicar las lecciones aprendidas de los acuerdos para generar resultados de negocio positivos. De hecho, las mejoras en los procesos de gestión de acuerdos pueden potenciar el valor obtenido de las soluciones tecnológicas y viceversa.

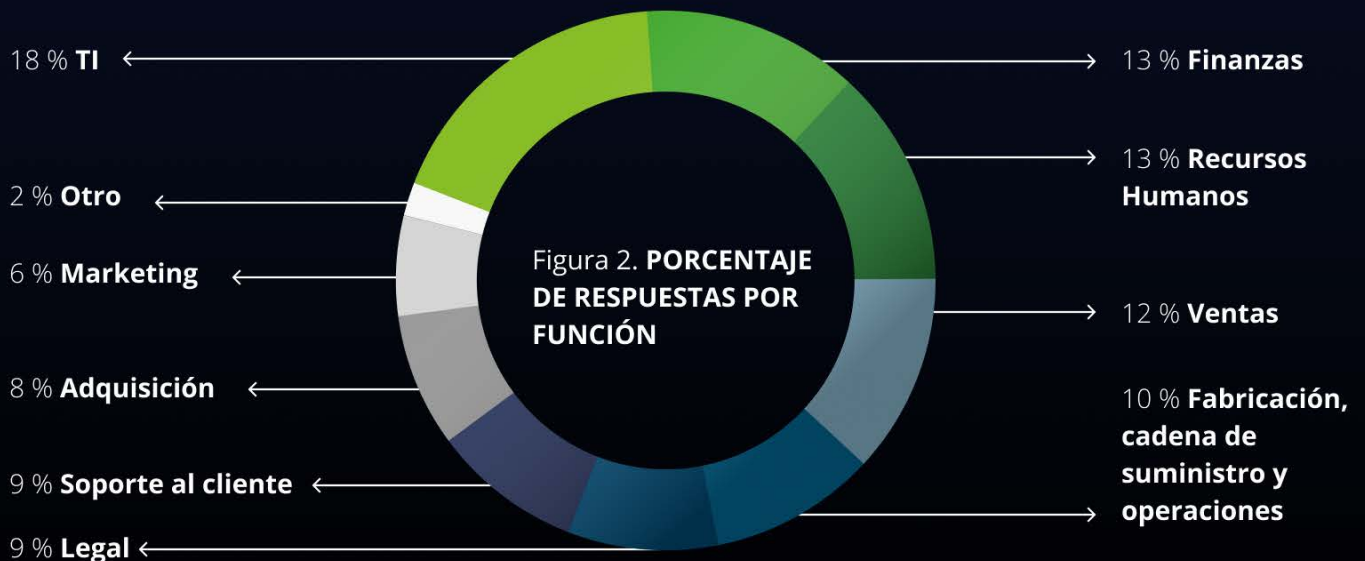
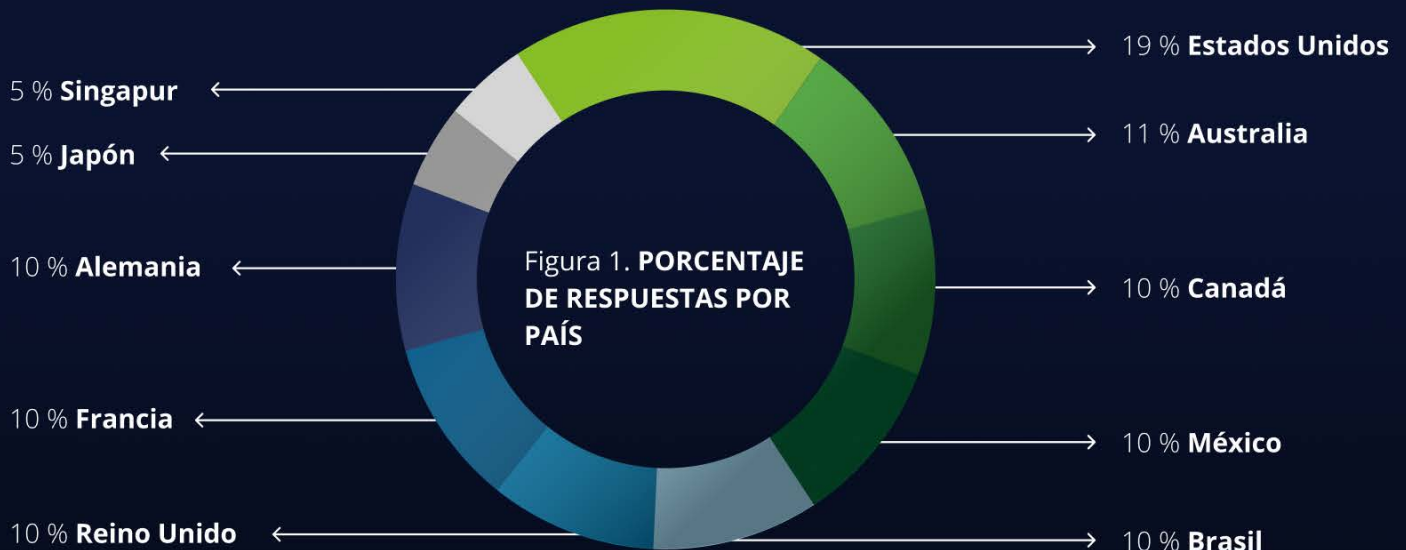
“Nuestra investigación revela que las empresas con procesos de gestión de acuerdos descoordinados invierten un 18 % más de tiempo en trabajar en acuerdos. Estas ineficiencias pueden repercutir significativamente en la productividad de la empresa, el ánimo de los empleados, los resultados económicos y las perspectivas de negocio a largo plazo”. – Jonathan Jones, director general, Deloitte Tax LLP

ALCANCE DEL ESTUDIO

Deloitte y Docusign realizaron una encuesta a líderes en negocios y tecnología involucrados en la gestión de acuerdos con el objetivo de entender mejor los retos y oportunidades existentes en el mercado. El estudio abordó una serie de temas, como los problemas más comunes, los criterios de compra, los factores que impulsan el valor funcional y las consideraciones sobre las soluciones a lo largo del ciclo de vida de los contratos y acuerdos.

Realizamos encuestas a más de 1000 líderes en tecnología y negocios, abarcando diez países de

América (Estados Unidos, Canadá, México y Brasil), EMEA (Reino Unido, Francia y Alemania) y APAC (Singapur, Japón y Australia). Además, llevamos a cabo entrevistas con 17 líderes adicionales en tecnología y negocios que están involucrados en todo el ciclo de vida del acuerdo para complementar los datos obtenidos en la encuesta. Los participantes de la encuesta representan una amplia gama de industrias, funciones, niveles de trabajo y tamaños de empresas (Figuras 1-4). También realizamos una investigación secundaria exhaustiva utilizando datos tanto públicos como privados para reforzar y validar los hallazgos principales de nuestro estudio.



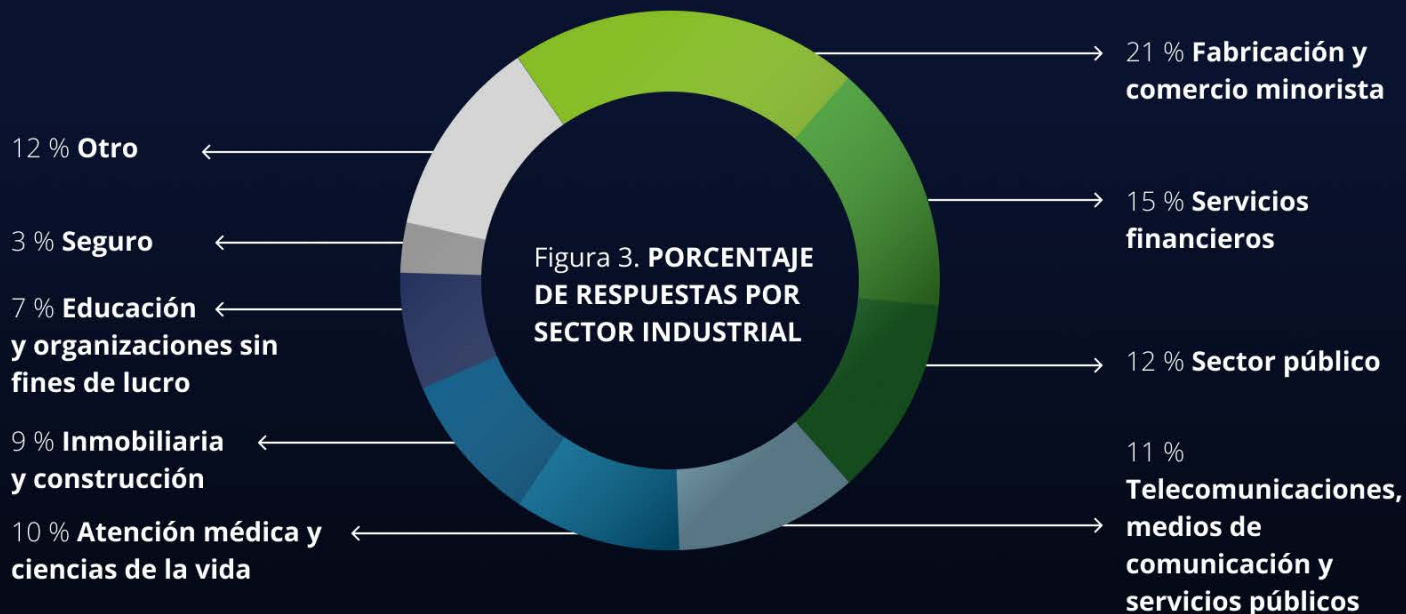
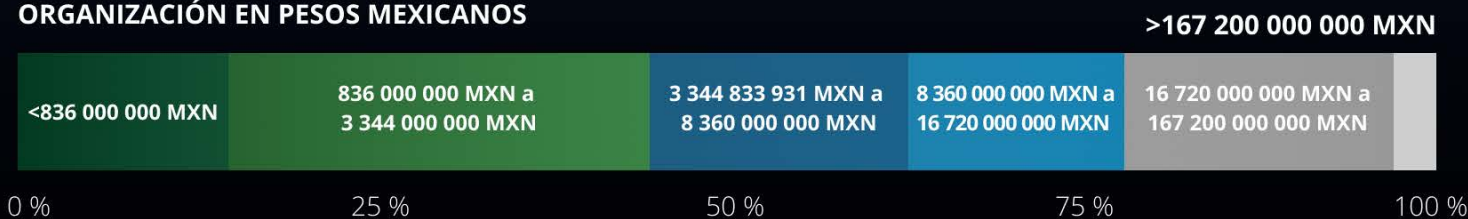


Figura 4. PORCENTAJE DE ENCUESTADOS SEGÚN LOS INGRESOS ANUALES DE LA ORGANIZACIÓN EN PESOS MEXICANOS



Los cálculos se llevaron a cabo en USD y se convirtieron a la moneda local el 16 de mayo de 2024 conforme a la tasa de cambio 1 USD = 16,72 MXN.

El 62 % de los participantes en la encuesta ocupaban cargos de director o superiores y cada uno de ellos representaba a empresas con ingresos anuales de al menos 418 millones de pesos mexicanos y con un mínimo de 125 empleados. Los participantes también determinaron por sí mismos el nivel de madurez de sus procesos de gestión de acuerdos. Por ejemplo, el 46 % de los participantes indicó que utilizan procesos de trabajo digitalizados y avanzados. **Como resultado, se obtuvo un conjunto de datos representativo que abarca diferentes países, industrias, funciones empresariales, niveles de familiaridad y madurez técnica, así como volúmenes de contratos.**

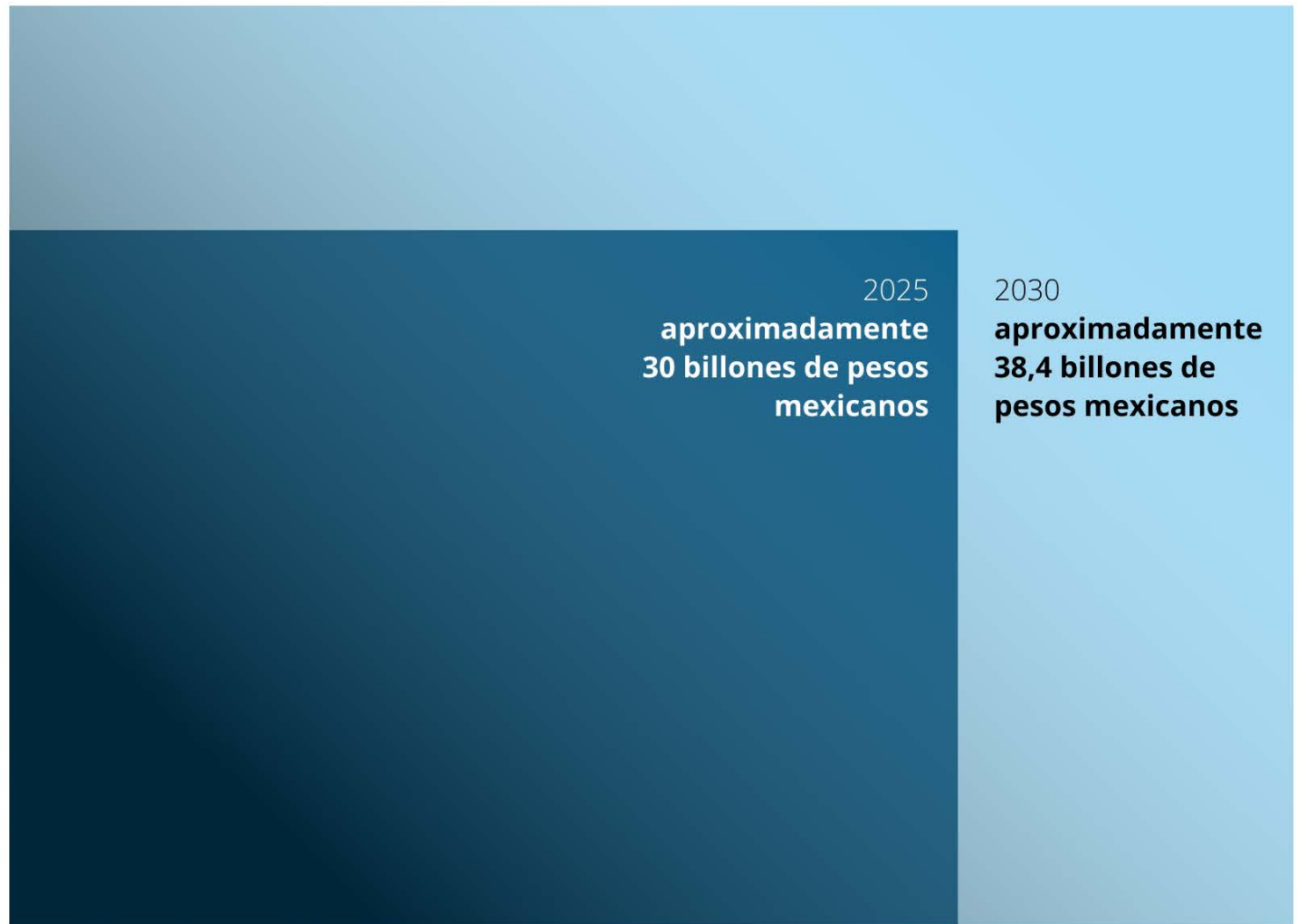
Además, basándonos en nuestra investigación, creemos que la definición tradicional de la gestión del ciclo de vida de un contrato - es decir, la administración de un contrato desde su inicio hasta su inventario - se ha utilizado principalmente para contratos que requieren una alta negociación y no para un conjunto de datos más amplio de la organización (por ejemplo, pedidos

de compra, renovaciones de proveedores). Tradicionalmente, los procesos para el conjunto completo de acuerdos han sido difíciles de escalar debido a limitaciones tecnológicas y a la complejidad en su implementación. Sin embargo, las empresas necesitan la capacidad de analizar riesgos, entender las implicaciones de las líneas rojas, establecer gobernanza y llevar a cabo acciones en todos sus acuerdos para centrarse en lo más importante: obtener resultados comerciales. Además, la gestión de contratos a menudo se ve como una actividad legal, pero, cuando se lleva a cabo de manera adecuada, puede proporcionar beneficios significativos para otros ejecutivos, como los directores financieros y de ingresos. Por lo tanto, este informe adoptará una perspectiva más amplia del ciclo de vida del contrato y presentará el término “gestión de acuerdos”, que representa el mercado de soluciones y procesos que, en conjunto, maximizan el valor de todos los acuerdos comerciales.

LA OPORTUNIDAD DESAPROVECHADA PARA LAS ORGANIZACIONES

De acuerdo a nuestro análisis, un asombroso **VALOR ECONÓMICO GLOBAL ANUAL DE APROXIMADAMENTE 30 BILLONES DE PESOS MEXICANOS¹ QUEDARÁ DESTRUIDO HOY DEBIDO A UNA DEFICIENTE GESTIÓN DE ACUERDOS** a nivel mundial, lo que influye en empresas de todos los tamaños e industrias (Figura 5).

Figura 5. **PÉRDIDA DE VALOR ECONÓMICO A NIVEL MUNDIAL DEBIDO A UNA GESTIÓN INEFICIENTE DE ACUERDOS, 2025 Y 2030**



¹El valor económico global es la suma total de beneficios que una organización puede capturar a partir de una decisión de negocio, lo cual puede incluir el crecimiento de ingresos (debido a precios más elevados o un incremento en las ventas), la reducción de costos (incluyendo costos fijos y variables) o el aumento de la productividad (gracias al ahorro de horas).

Los acuerdos son esenciales para todas las funciones, organizaciones e industrias. Sin embargo, la ejecución de estos acuerdos suele ser complicada, ya que implica numerosas revisiones, aprobaciones, involucra a diversas partes interesadas y se realiza en diferentes plataformas tecnológicas. Debido a la importancia y complejidad de los acuerdos, las empresas a menudo se enfrentan a dificultades para desarrollarlos y procesarlos de manera eficiente, lo que conlleva pérdida de tiempo y productividad. Por ejemplo, todas las organizaciones han sentido abandono durante la incorporación de nuevas cuentas debido a procesos de acuerdos confusos, negociaciones que se prolongan hasta el siguiente trimestre por retrasos o la frustración de los proveedores al tener que firmar múltiples documentos. Cada uno de estos factores contribuye a la destrucción del valor económico, algo que podría evitarse considerablemente.

Por lo general, las ineficiencias en los acuerdos pueden generar dos fuentes de pérdida de valor económico:

- **Pérdida de productividad y aumento de costos:**

Los procesos de acuerdo suelen verse saturados con flujos de trabajo manuales y descoordinados, generando una mayor complejidad, errores y pérdida de tiempo. Por ejemplo, los acuerdos pueden estar esparcidos en múltiples sistemas, dificultando la labor de los equipos legales para hacer seguimiento y revisar los acuerdos y obligaciones. En realidad, las pérdidas de productividad se traducen en costos de oportunidad o en un incremento de los costos operativos (como salarios, multas, etc.).

- **Pérdida de ingresos:** Una gestión ineficaz de los acuerdos conduce inevitablemente a demoras en la contratación, lo que puede provocar retrasos en la finalización de negociaciones, la cancelación de cuotas y el reconocimiento de ingresos.

Estas pérdidas se manifiestan como puntos críticos a lo largo del ciclo de vida, con la pérdida de productividad aportando alrededor de 16,7 billones de pesos mexicanos y la pérdida de ingresos aportando alrededor de 13,3 billones de pesos mexicanos en destrucción de valor. Sin embargo, esta destrucción no se distribuye de manera equitativa. Cada función, industria y organización experimentará esta pérdida de formas únicas, dependiendo de su modelo de negocio, flujos de trabajo, aplicaciones, roles y volumen de contratos.



NECESIDADES Y PUNTOS CRÍTICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Las empresas que tienen flujos de trabajo de gestión de acuerdos descoordinados invierten un 18 % más de su tiempo en trabajar en acuerdos, lo que resulta en un promedio de 16 horas adicionales dedicadas al ciclo de vida del acuerdo. Estas horas se malgastan por diversas razones, incluyendo ineficiencias en el proceso (como la duplicidad en la entrada de datos), limitaciones técnicas (como problemas con el control de versiones) o la espera por otros (como la demora en la recepción de firmas). Sin embargo, la cantidad de tiempo perdido (y las razones de ello) varía dependiendo de la etapa del ciclo de vida del acuerdo (existen cinco²) (Figura 6).

Si consideramos la cantidad de acuerdos que se procesan en un año, estos puntos críticos y la pérdida de tiempo que conllevan pueden tener un impacto significativo en los resultados finales. Estas pérdidas, que pueden parecer pequeñas en cada etapa, se acumulan rápidamente. De media, las empresas a nivel mundial desperdician 190 000 horas al año debido a flujos descoordinados de trabajo de gestión de acuerdos, sumando un total de 55 000 millones de horas a nivel global. Esto contribuye a la destrucción de un valor económico de aproximadamente 30 billones de pesos mexicanos.



²Existen diversas representaciones del ciclo de vida de un acuerdo o contrato, que van desde 3 hasta 6 e incluso 10 etapas. Sin embargo, para los propósitos de este análisis, hemos decidido representar el ciclo de vida del acuerdo en cinco etapas, las cuales consideramos que representan de la mejor manera la tesis de este informe.

Figura 6. **CICLO DE VIDA DEL ACUERDO Y PRINCIPALES PUNTOS CRÍTICOS**



³Las actividades de inventario y análisis se llevan a cabo a lo largo del ciclo de vida, pero se han clasificado en dos etapas con un enfoque más marcado hacia el final del mismo.

VARIACIONES REGIONALES EN LA DESTRUCCIÓN DE VALOR

Las empresas alrededor del mundo enfrentan estos retos de manera distinta debido a las particularidades regionales. Por ejemplo, los estudios demuestran que las organizaciones de Asia Pacífico prefieren negociaciones extensas cara a cara⁴, lo que provoca grandes retrasos en la etapa de firma. En contraste, las organizaciones europeas deben lidiar con diversos términos y lenguajes propios de cada jurisdicción⁵, lo que resulta en retrasos igualmente significativos en la etapa de análisis.

América del Norte⁶

Las organizaciones de América del Norte procesan acuerdos un 8 % más rápido que el promedio mundial, impulsado principalmente por un mayor nivel de madurez digital. Por ejemplo, el 46 % reportó el uso de un conjunto de herramientas como la firma electrónica, CLM o repositorios de contratos, en comparación con el 38 % de otras regiones. Como resultado, estas empresas colaboran más rápido que sus homólogos a nivel mundial, invirtiendo 3 horas menos por acuerdo en las etapas de inicio y desarrollo. Sin embargo, dedican más tiempo a la etapa de firma debido a la prevalencia de prácticas legales y de mitigación de riesgos. De hecho, 1 de cada 3 acuerdos en América del Norte se ve retrasado por largos procesos de aprobación legal, en comparación con 1 de cada 4 en otras regiones.

América Latina (LATAM)⁷

Las organizaciones en América Latina gestionan acuerdos un 18 % más rápido que el promedio mundial, completando las etapas de desarrollo y firma, que son intensivas en iteraciones, unas ~6 horas más rápido. Esta rapidez probablemente se deba a un menor número de aprobaciones legales, considerando el desarrollo de los procesos judiciales⁸ en esta región y los niveles más bajos de mitigación formal de riesgos. De hecho, los encuestados de esta región reportaron el porcentaje más bajo de acuerdos retrasados por aprobaciones legales, apenas un 19 %, en comparación con el 28 % en otras regiones. El director de cadena de suministro de un supermercado internacional mencionó que “el apetito de riesgo de las organizaciones en LATAM es significativamente mayor que en otras regiones y la región tiende a ser más flexible y dispuesta a concretar el acuerdo”.

El enfoque de LATAM que prioriza las relaciones en los negocios⁹ probablemente acelera el ciclo de vida de un acuerdo, donde un trato puede ser pactado de manera informal antes de su inicio formal. En contraste, cerca de la mitad de los encuestados en América Latina describieron sus procesos como no estructurados o no estandarizados, en comparación con el 42 % en otras regiones.

Europa, Oriente Medio y África (EMEA)¹⁰

Con uno de los entornos regulatorios más complejos⁵, las organizaciones en EMEA gestionan los acuerdos de forma más lenta entre las cuatro regiones consideradas, con un ciclo de vida un 19 % más largo que el promedio mundial. Los encuestados indicaron que los flujos de trabajo analíticos son especialmente largos, invirtiendo un promedio de 8 horas adicionales por acuerdo en comparación con el promedio mundial. Esto probablemente se deba a las bajas tasas de adopción de herramientas de gestión de acuerdos (35 % en comparación con el 46 % de América del Norte) y a la complejidad multilingüe y multijurisdiccional de los contratos. Como resultado, el 55 % de los encuestados se sintieron abrumados por la diversidad y complejidad de sus acuerdos, en comparación con el 46 % del resto del mundo.

Asia Pacífico (APAC)¹¹

Como adoptantes relativamente recientes de soluciones para la gestión de acuerdos (con una tasa de adopción actual del 35 % en comparación con el 46 % de América del Norte), las organizaciones de APAC procesan los acuerdos un 6 % más lento que el promedio mundial, probablemente debido a su enfoque formal y multinivel para los acuerdos (por ejemplo, negociaciones presenciales en varias etapas). Como resultado, las etapas de desarrollo y firma representan más de la mitad del tiempo en el ciclo de vida de sus acuerdos, reflejando prácticas habituales como la preferencia por la jerarquía organizativa. El 40 % de los encuestados de APAC reportaron retrasos debido a procesos manuales e ineficientes en estas etapas, en comparación con el 32 % en otras regiones. Estos enfoques culturales específicos para los acuerdos se traducen en unas ~5 horas adicionales por acuerdo en comparación con el promedio mundial o ~7 horas si se compara con el ciclo de vida en América del Norte. El mismo ejecutivo de la cadena de supermercados mencionó que “las organizaciones en APAC suelen utilizar un enfoque jerárquico y por niveles para las aprobaciones, prolongando el proceso de acuerdo”.

⁴Entrevistas cualitativas; *Idea International: Negotiating in the APAC Region*

⁵Entrevistas cualitativas; *World Bank Group: Doing Business 2020 Annual Report*

A pesar de estas diferencias regionales, las empresas de todas las regiones experimentan de manera similar el impacto de los procesos de gestión manual de acuerdos.

En lugar de ello, nuestra investigación señala que estos desafíos son impulsados con más frecuencia por problemas organizativos que por la ubicación geográfica (Figura 7).

Figura 7. OPORTUNIDAD PERDIDA POR REGIÓN Y DIFERENCIAS REGIONALES

REGIÓN	AMÉRICA DEL NORTE	AMÉRICA LATINA	EMEA	APAC
2025 OPORTUNIDAD PERDIDA	8,8 a 10,8 billones de MXN ~33 % del total	2,3 a 2,8 billones de MXN ~9 % del total	7,1 a 8,6 billones de MXN ~27 % del total	8,3 a 10,1 billones de MXN ~31 % del total
DIFERENCIAS REGIONALES	Elevada adopción de soluciones digitales Marcos y sistemas jurídicos sólidos	Infraestructura y marcos legales en desarrollo Informalidad en los procesos de acuerdo	Alto nivel de regulación Naturaleza multijurisdiccional y multilingüe de los acuerdos	Flujos de trabajo colaborativos jerárquicos y dependencia de las negociaciones presenciales Adopción baja de soluciones digitales



⁶Los países que se han encuestado incluyen a Estados Unidos y Canadá.

⁷Los países que se han encuestado incluyen a México y Brasil.

⁸Entrevistas cualitativas; *World Bank Group: Doing Business 2020 Annual Report*; *Yale Journal of International Affairs: Targeted Legal Reforms in Latin*

⁹*Global Negotiator: Doing Business in Latin America*

¹⁰Los países que se han encuestado incluyen a Reino Unido, Francia y Alemania.

¹¹Los países que se han encuestado incluyen a Japón, Singapur y Australia.

DESTRUCCIÓN DE VALOR POR FUNCIÓN

Al igual que con las diferencias regionales, también observamos retos particulares a lo largo del ciclo de vida de los acuerdos en cada función. Por ejemplo, las áreas de ventas y marketing están orientadas al cliente y, por lo tanto, los retrasos y el tiempo malgastado en la gestión de acuerdos perjudican su capacidad para generar y concretar oportunidades de negocio. En contraste, las funciones de soporte, como compras y legal, se enfrentan a costos laborales y operativos más altos debido a la pérdida de productividad, además los retrasos en la recepción de mercancías o penalizaciones a corto plazo pueden afectar a la gestión del capital de trabajo (Figura 8).

Además, estos desafíos se intensifican con la creciente complejidad y volumen de los acuerdos, dando lugar a procesos de gestión de acuerdos laboriosos. Por ejemplo, los proveedores a menudo utilizan sus propias plantillas como punto de partida para un acuerdo. Esta elección que parece simple genera diversos desafíos, ya que las organizaciones deben

revisar exhaustivamente y negociar los términos, además de evaluar los riesgos para minimizar la exposición.

Además, la digitalización ha facilitado más que nunca la creación y el envío de acuerdos. Un destacado proveedor de servicios de salud registró un incremento de aproximadamente el 40 % en el volumen de acuerdos durante el último año, impulsado principalmente por acuerdos de menor cuantía.

Nuestra encuesta profundizó en los desafíos únicos a los que se enfrentan las distintas áreas de trabajo (Figura 9). Los resultados indicaron que, solo en términos de ingresos, las organizaciones podrían llegar a perder alrededor de aproximadamente 13,3 billones de pesos mexicanos en valor económico a nivel mundial debido a las oportunidades desaprovechadas de llegar y vender a los clientes. De forma similar, los problemas relacionados con la gestión de acuerdos eliminan aproximadamente 16,7 billones de pesos mexicanos en valor económico global a causa de la pérdida de productividad y el incremento en los costos operativos.



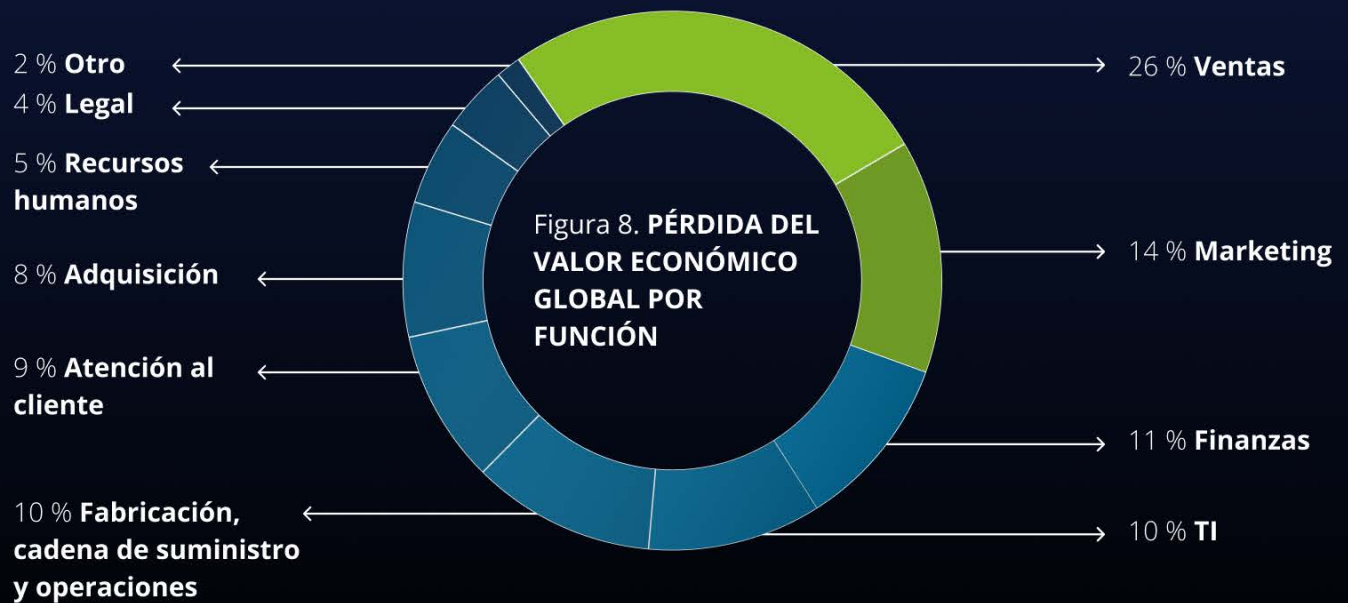


Figura 9. IMPACTO SELECCIONADO POR FUNCIÓN

Ventas



Aumentar la rapidez de las negociaciones y establecer relaciones más fuertes con los clientes para impulsar el aumento de los ingresos.

Posible demora en la finalización del acuerdo y en la generación de ingresos debido a un proceso de contratación y negociación más lento.

Las ineficiencias en la contratación pueden resultar en una pérdida promedio de ingresos de casi **25 millones de pesos mexicanos** por empresa.

Reducción de oportunidades de venta adicional y venta cruzada (como las renovaciones) debido a los impactos en las relaciones con los clientes.

El **48 %** reportó que sus relaciones con los clientes empeoraron considerablemente debido a demoras en los acuerdos.

Marketing



Iniciar campañas a tiempo para aumentar la visibilidad de tu marca y fomentar la interacción de los clientes.

Menos campañas de marketing, dado que los equipos invierten más tiempo en la gestión de acuerdos que en el lanzamiento de campañas.

En promedio, los retos relacionados con los acuerdos afectan a oportunidades de ingresos de hasta **13,3 millones de pesos mexicanos** por empresa.

Campañas de marketing aplazadas debido a dificultades en la gestión eficiente de acuerdos de colaboración y de servicios.

El **63 %** de los participantes de marketing reportaron haber perdido seguimiento de contratos esenciales, hitos y condiciones críticas.

Finanzas



Reconocer los ingresos y administrar los gastos operativos y de capital.

El reconocimiento de ingresos diferidos influye en los informes y pronósticos financieros debido a demoras en los contratos.

En promedio, el **21 %** de los ingresos se aplaza para el próximo período de informe.

Mayor riesgo de incremento en los costos del acuerdo debido a multas y penalizaciones por no cumplir con lo estipulado en el acuerdo.

Para los acuerdos que no se ajustan a las normas, los encuestados reportaron que, en promedio, han pagado penalizaciones equivalentes al **14 %** del valor total del contrato.

Fabricación, cadena de suministro y operaciones



Asegurar una producción continua y la entrega puntual de productos a lo largo de toda la cadena de suministro.

Horarios de fabricación interrumpidos, provocados por tiempos de espera extendidos para materiales esenciales.

El **49 %** reportó un deterioro en las relaciones con socios y clientes debido a demoras en los contratos.

Mayor riesgo de incremento en los costos de producción debido a la pérdida de descuentos por volumen y oportunidades para renegociar las condiciones.

El **51 %** reportó dificultades para maximizar el valor de los contratos debido a la limitada visibilidad sobre los términos del acuerdo.

TI



Facilitar las integraciones y actualizaciones para asegurar la confiabilidad, escalabilidad y seguridad en toda la infraestructura de TI.

Retraso en la implementación de tecnología esencial para el negocio debido a una incorporación más lenta de los proveedores.

El **60 %** de los participantes reportaron que han experimentado demoras en los cronogramas de sus proyectos debido a la falta de licencias de software disponibles.

Horarios de fabricación interrumpidos, debido a una escasa visibilidad sobre el rendimiento de los mismos.

El **55 %** de los encuestados reportó que no disponen de las herramientas necesarias para llevar a cabo evaluaciones de proveedores y hacer seguimiento de su cumplimiento y rendimiento.

Atención al cliente



Minimizar la tasa de abandono y deserción de clientes en el embudo de ventas para mejorar la satisfacción del cliente y la tasa de conversión.

Se invierte más tiempo en responder a consultas relacionadas con contratos debido a las dificultades que los clientes encuentran con los procesos de los mismos.

El **80 %** de los participantes en la encuesta indicó que invertía más tiempo respondiendo preguntas sobre acuerdos que sobre productos.

Mayor probabilidad de abandono durante el proceso de compra del cliente debido a procesos de acuerdo complejos y poco claros en el embudo de ventas.

El **66 %** de los encuestados reportó que los procesos de acuerdo ineficientes fomentan la insatisfacción del cliente.

Adquisición



Optimizar la selección de proveedores, su incorporación, costo y gestión.

Aumento del riesgo de condiciones y términos de acuerdo desfavorables debido a una preparación insuficiente para las negociaciones con proveedores.

El **56 %** de los encuestados reportó que tuvo dificultades para encontrar los términos del proveedor aprobados más recientes y las tarifas a utilizar, lo que conllevó pagos excesivos.

Oportunidades perdidas para renegociar y ahorrar costos, motivadas por equipos de compras que requieren ayuda para seguir y analizar acuerdos de compra previos.

En promedio, los equipos de adquisiciones podrían ahorrar más de casi **16,7 millones** de pesos mexicanos al año debido a incentivos contractuales no aprovechados.

Legal



Revisar y modificar acuerdos para asegurar el cumplimiento de políticas y regulaciones internas y así disminuir la exposición al riesgo.

Mayor exposición a multas financieras y daño a la reputación motivado por el posible incremento en futuros incidentes de riesgo y cumplimiento.

Los participantes reportaron un promedio de **22** incidentes significativos de incumplimiento de acuerdos en el último año.

Incremento en la acumulación de contratos pendientes para que el departamento legal los redacte y revise.

El **61 %** de los participantes del departamento de legal reportó tensiones en las relaciones interdepartamentales debido a demoras en la aprobación de acuerdos.

Recursos Humanos



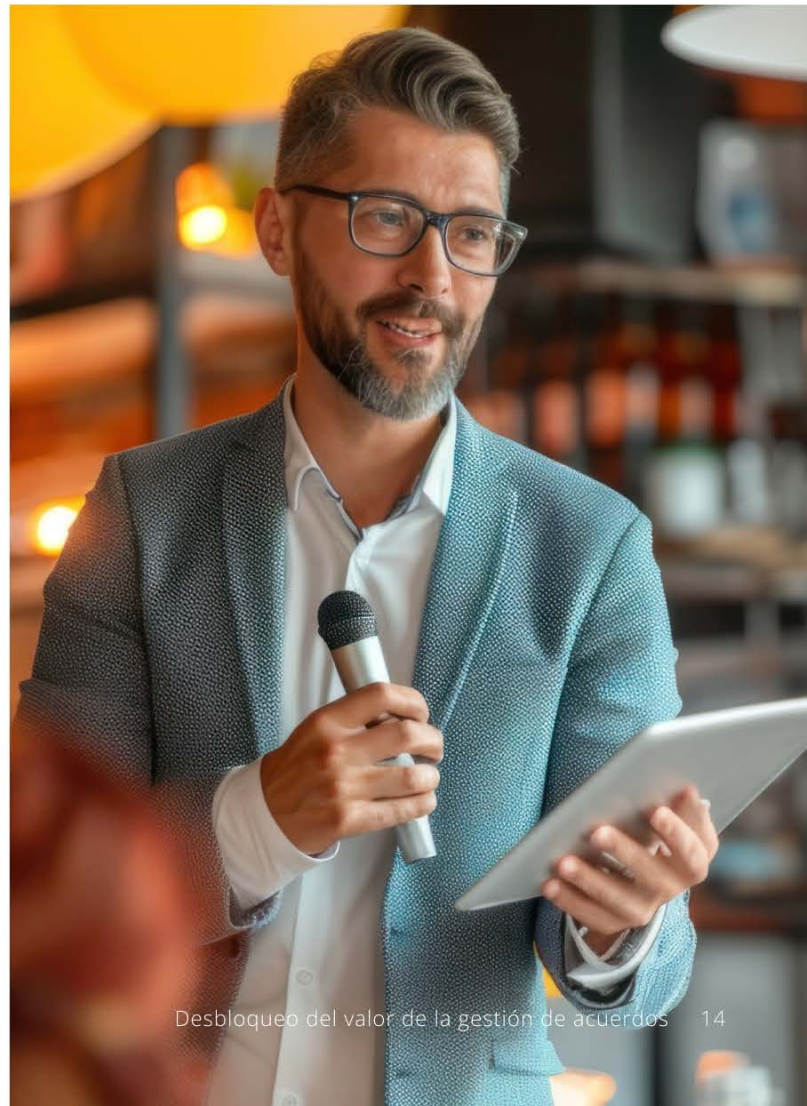
Contratar candidatos en menos tiempo y aumentar la satisfacción y retención del personal.

Crecimiento tardío en la cantidad de empleados y equipos con falta de personal provocado por demoras en las revisiones y ofertas de los contratos laborales.

El **57 %** de los encuestados reportó haber perdido a candidatos ideales debido a demoras en los acuerdos.

Aumento de la carga de trabajo y la presión sobre los empleados actuales provocado por retrasos y fallas en la adquisición de talento.

El **69 %** de los participantes reportó un incremento en el agotamiento y la rotación de personal debido a la sobrecarga en la contratación generada por los retrasos en los acuerdos.





Las organizaciones actuales han adoptado diversas tecnologías para la gestión de acuerdos con el fin de mitigar estos impactos, desde soluciones específicas (como la notaría remota) hasta herramientas que cubren una mayor parte del ciclo de vida del acuerdo (como CLM). No obstante, las organizaciones siguen recurriendo a métodos de trabajo manuales, lo que incrementa las pérdidas de productividad a lo largo del tiempo. Por ejemplo, un importante proveedor de servicios de salud mencionó que transfieren datos de forma manual desde su sistema de incidentes de TI hasta su solución de gestión de contratos para cada solicitud de acuerdo. Un contratiempo totalmente evitable.

Otra entrevista reveló que una importante organización de entretenimiento deportivo prefiere negociar mediante intercambios de correos electrónicos, aludiendo a la 'fatiga del portal' por los pasos extra y el tiempo necesario para subir los acuerdos, pero luego requiere que las partes contrarias inicien sesión en un portal para tener acceso - un proceso de trabajo que podría evitarse. Los métodos manuales también son comunes después de la ejecución; una organización de tecnología global resaltó cómo suele depender del departamento de TI para extraer manualmente los metadatos de los acuerdos, lo que describió como "una tarea larga, tediosa y, en ocasiones, imprecisa".

La constante necesidad de correcciones manuales resalta la urgente obligación que tienen los proveedores de soluciones para optimizar los flujos de trabajo, las integraciones, la consistencia de los datos y, en general, la confianza.

EL FUTURO EN LA GESTIÓN DE ACUERDOS

Para realmente atender las necesidades en constante evolución de las organizaciones, potenciar su capacidad para colaborar de manera más efectiva con sus contrapartes, minimizar los riesgos asociados a los acuerdos y sacar provecho de información de los acuerdos, hemos identificado cinco áreas de oportunidad esenciales que los proveedores de soluciones para la gestión de acuerdos deben priorizar para tratar los problemas más urgentes en la gestión de acuerdos.

Colaboración sin interrupciones - Cerca del 40 % de los encuestados reportan la necesidad de más herramientas y capacidades para colaborar, cuya ausencia deriva en retrasos y trabajo adicional. Además, un acuerdo puede pasar por más de 15 intercambios internos antes de cualquier negociación con la contraparte, desperdiciando más de dos horas por acuerdo simplemente esperando por otros. Como resultado, las organizaciones están buscando activamente herramientas y funcionalidades que aceleren la colaboración (por ejemplo, verificación de cláusulas aprobadas por el departamento legal) y la negociación (por ejemplo, resumen de acuerdos y revisión de textos impulsados por inteligencia artificial).

Búsqueda y análisis dinámicos - Solo el 36 % de los encuestados reportó el uso de herramientas de análisis inteligente de contratos y un porcentaje aún menor, el 31 %, indicó que utilizaba un repositorio de contratos centralizado y con capacidad de búsqueda. Esto sugiere que las organizaciones a menudo consideran los contratos como documentos estáticos una vez firmados. Por otro lado, más del 40 % de los encuestados dejó pasar oportunidades para capitalizar el crecimiento (como la renovación) o reducir costos (como los descuentos por volumen) debido a su incapacidad para extraer valor de los metadatos de los acuerdos. Actualmente, las empresas están buscando capacidades de búsqueda, generación de informes y análisis más avanzadas para transformar archivos planos estáticos en información valiosa y utilizable.

Integraciones listas para usar directamente de la caja (OOTB) - El 54 % de los encuestados mencionó que ingresa manualmente los datos de los acuerdos en los sistemas siguientes. Sin embargo, las organizaciones buscan soluciones listas para usar que se puedan integrar en su infraestructura y procesos de trabajo con una configuración mínima. Por ejemplo, un encuestado destacó “la facilidad de implementación, la integración con nuestros sistemas existentes y la sencillez en la personalización” como características sobresalientes. Las soluciones para la gestión de acuerdos deben ser capaces de adaptarse al conjunto de tecnologías del cliente, minimizando la integración con TI y reduciendo la carga administrativa.

Flujos de trabajo personalizados - Aproximadamente el 50 % de los encuestados se siente abrumado al manejar el volumen y la complejidad de sus acuerdos. Las organizaciones mencionan desafíos como la alta complejidad y las barreras para la adopción, lo que les obliga a recurrir a soluciones manuales como transferencias de datos entre aplicaciones o notificaciones manuales (por ejemplo, actualizaciones de acuerdos) para cerrar la brecha. La próxima generación de herramientas y procesos de gestión de acuerdos debe permitir a los diferentes grupos de usuarios simplificar y personalizar los flujos de trabajo con los acuerdos (por ejemplo, acuerdos de ventas que se autocompletan con los datos más recientes de los CRM, enrutamiento adaptable de acuerdos, redacción automatizada de cláusulas o personalizaciones de flujo de trabajo con poco o sin código).

Adopción de las capacidades de la generación actual - Finalmente, para seguir fomentando la adopción por parte de los clientes, los proveedores deben derribar los obstáculos que impiden dicha adopción. Según múltiples entrevistas, los clientes mencionaron que a menudo sufren contratiempos por las lagunas en la eficiencia del flujo de trabajo (por ejemplo, automatización basada en reglas, informes/visibilidad en tiempo real), seguridad de los datos (por ejemplo, ocultación de datos confidenciales del cliente, cumplimiento de HIPAA) y gobernanza (por ejemplo, controles de acceso, registros de auditoría, marcos para el uso ético de la IA).

¹²La delimitación impulsada por IA implica la incorporación de capacidades de aprendizaje automático e inteligencia artificial generativa en el proceso de delimitación tradicionalmente manual durante las negociaciones. Esto automatiza la identificación, etiquetado y clasificación de las modificaciones en las revisiones de contratos.

La siguiente generación de soluciones para la gestión de acuerdos debe satisfacer las necesidades de tres roles clave en su ciclo de vida: los compradores, los creadores de procesos y los usuarios finales. Los compradores a menudo encuentran dificultades para medir el retorno de inversión (ROI) y, en su lugar, se apoyan en indicadores heurísticos para valorar su eficacia. Por ejemplo, el director legal de una destacada organización de entretenimiento deportivo comentó: "No contamos con ningún indicador clave de rendimiento (KPI) formal, se trata más bien de garantizar que seamos ágiles y capaces de responder rápidamente a las consultas".


Los creadores de procesos son los desarrolladores en el mundo de los acuerdos y se esfuerzan por ser autosuficientes a través de las soluciones actuales. Una organización líder en tecnología de viajes mencionó la dependencia de terceros para implementar actualizaciones del sistema o modificaciones en el flujo de trabajo (por ejemplo, cadenas de aprobación adicionales) como un factor determinante para descartar varias soluciones de gestión de acuerdos de su lista de posibles opciones.

Los usuarios finales valoran mucho las mejoras en productividad que las soluciones de gestión de acuerdos pueden ofrecer, ya que les permite disponer de más tiempo para sus responsabilidades principales (por ejemplo, los vendedores que dedican tiempo al mercado). Un líder de ventas en una empresa de tecnología B2B comentó: "Prácticamente siempre estamos utilizando Salesforce; seleccionamos nuestra solución de gestión de acuerdos precisamente por su integración con Salesforce y por cómo nos permite ahorrar tiempo al transferir información a los acuerdos".

A continuación, analizamos las ventajas que cada usuario puede lograr al adoptar una solución de gestión de acuerdos de última generación. Además, identificamos las funcionalidades específicas que destacaron en nuestra encuesta (Figura 10).



Figura 10. **CAPACIDADES DE LA SOLUCIÓN PARA LA GESTIÓN DE ACUERDOS DE PRÓXIMA GENERACIÓN POR PERFIL DE USUARIO**

	¿CÓMO ME BENEFICIA LA GESTIÓN DE ACUERDOS DE NUEVA GENERACIÓN?	CAPACIDADES MÁS DESEADAS PARA SOLUCIONES DE PRÓXIMA GENERACIÓN
 <p>COMPRADOR/ RESPONSABLE DE TOMAR DECISIONES</p>	<p>Obtengo información valiosa sobre el rendimiento de mi función, lo cual me permite medir y seguir de manera efectiva el valor que mi función obtiene de una solución de gestión de acuerdos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 56 %: Herramientas avanzadas de colaboración y negociación (por ejemplo, sugerencias automáticas de correcciones) • 52 %: Inteligencia de contratos habilitada por IA • 52 %: Integraciones con aplicaciones de negocios comunes • 49 %: Evaluación dinámica de riesgos en contratos • 49 %: Repositorios inteligentes de contratos
 <p>CONSTRUCTOR DE PROCESOS</p>	<p>Puedo diseñar, implementar y optimizar flujos de trabajo de acuerdos de forma más eficaz y con la mínima complejidad, utilizando constructores de flujos de trabajo sin código o de bajo código e integraciones predefinidas con aplicaciones de negocio habituales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 63 %: Integraciones con aplicaciones comerciales habituales • 55 %: Datos del contrato y verificación de identidad • 53 %: Redirección automatizada de contratos • 52 %: contratos con campos rellenables generados por inteligencia artificial (p. ej., formulario W-4, solicitud de préstamo) • 48 %: Constructor de flujo de trabajo personalizado sin código o de bajo código
 <p>USUARIO FINAL</p>	<p>Puedo elaborar, revisar y gestionar mis contratos con el mínimo esfuerzo manual y riesgo, liberando más tiempo para concentrarme en los aspectos fundamentales de mi trabajo (como las ventas).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 63 %: Evaluación dinámica de riesgo en acuerdos • 60 %: Verificación de datos e identidad en los acuerdos • 58 %: Repositorios de acuerdos inteligentes • 51 %: Comprobaciones/aprobaciones automatizadas de cláusulas • 9 %: Integraciones con aplicaciones de negocios comunes

Aunque las capacidades técnicas, cuando se implementan e instrumentan de manera adecuada, pueden desbloquear un valor enorme, las organizaciones que entrevistamos mencionaron varios otros retos no técnicos que dificultan la adopción y la materialización de este valor.

Los participantes indicaron que la gobernanza (por ejemplo, roles poco claros) y el tener que esperar por otros

(por ejemplo, retrasos en las revisiones) representan un sorprendente 67 % de las pérdidas de productividad en los acuerdos. Las organizaciones deberían adoptar un enfoque integral - más allá de la tecnología - para aprovechar al máximo el valor de las nuevas soluciones y liberar el valor oculto dentro de los acuerdos. Este enfoque suele incluir estrategia, ingeniería de procesos, gobernanza, formación y gestión del cambio.

EL VALOR EMPRESARIAL DE LOS FLUJOS DE TRABAJO INTELIGENTES

Aunque la mayoría de las organizaciones (92 %) utiliza una o más soluciones para la gestión de acuerdos, la mayoría no mide, rastrea ni reporta su valor de uso. Como mencionó el director de compras estratégicas de una organización de mercado global: “Mis informes se centran en tres objetivos principales: ahorros, gastos bajo control y cantidad de contratos y proyectos. Es complicado cuantificar el valor de la tecnología que estamos utilizando”. Sin métodos apropiados para medir el ROI, las empresas suelen obviar que las soluciones de gestión de acuerdos pueden desbloquear un valor significativo.

Por ejemplo, el director de operaciones legales de una destacada organización de viajes mencionó beneficios anecdóticos, como la liberación de 2000 horas dedicadas a la revisión de cumplimiento normativo. Por otro lado, el vicepresidente de compras de una reconocida organización de salud señaló una reducción en el valor en riesgo de billones de pesos mexicanos a solo millones, un aspecto que a menudo no se mide.



En nuestra experiencia, las compañías líderes evalúan tres tipos de indicadores clave de rendimiento (KPI) a lo largo del proceso de acuerdo:

Eficiencia:

- Número total y valor de los acuerdos según el tipo de acuerdo
- Tiempo dedicado por etapa del ciclo de vida y por función
- Número y % de términos estándar y no estándar según el tipo
- % de desviación respecto a los flujos de trabajo estándar
- Cantidad total de aprobadores/colaboradores

Rendimiento:

- Número y valor de las renovaciones según el tipo de renovación
- Tarifas de terminación anticipada y renovación automática
- Índices de cumplimiento de obligaciones críticas
- Valor total de los ahorros o penalizaciones del acuerdo
- Precio/valor acordado presupuestado vs. real
- Valor total del acuerdo por proveedor
- Calidad y rendimiento del proveedor (por ejemplo, variaciones en las unidades entregadas, índices de defectos, métricas de servicio y otros términos importantes)

Riesgo:

- Evaluación de riesgos según el acuerdo y el proveedor
- Valor en riesgo del acuerdo
- Tasa de incumplimiento del contrato
- Costes de no cumplir (por ejemplo, multas, gastos operativos, costes de litigios)

Las soluciones de gestión de acuerdos de la próxima generación abrirán nuevas vías para que los equipos generen valor a través de los datos. Por ejemplo, los tableros de control potenciados por inteligencia artificial pueden mostrar las actividades y el rendimiento de los acuerdos (por ejemplo, cantidad de acuerdos y renovaciones próximas) a lo largo del tiempo. La inteligencia de acuerdos habilitada por IA puede seguir los incentivos e hitos e identificar patrones en los acuerdos (como precios, pagos, obligaciones de los proveedores) para asegurar términos más favorables. Además, la evaluación de riesgos impulsada por IA puede mejorar el cumplimiento y minimizar la posible exposición al riesgo.

EL CAMINO ADELANTE

El panorama de la gestión de contratos se encuentra en un punto de inflexión, impulsado por el volumen de contratos, las necesidades cambiantes de las organizaciones y la aparición de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial generativa. Como resultado y sin sorpresa, nuestra encuesta reveló que más de la mitad de los participantes planean incrementar su inversión en soluciones de gestión de contratos en los próximos tres años. Esto resalta la necesidad de que los proveedores continúen ofreciendo propuestas de valor atractivas y una visión de producto y planes de desarrollo sólidos.

No obstante, la tecnología por sí misma no solucionará todos los retos. Para superar la destrucción del valor económico que se está viviendo hoy en día, las organizaciones también deben reforzar aspectos no técnicos. Esto incluye evaluar las necesidades y objetivos a nivel organizativo, diseñar marcos de gobernanza adecuados con roles bien definidos, promover el autoservicio impulsado por la inteligencia artificial y

aplicar inteligencia accionable para lograr resultados favorables en los acuerdos. Para los proveedores de soluciones, esto implica conocer las necesidades de los clientes según su función y perfil, sus estructuras contractuales particulares y sus principales procesos de trabajo, mientras desarrollan productos y servicios que sean lo suficientemente versátiles para resolver una gama de estos problemas y lo suficientemente sencillos para personalizar, ampliar e integrar. Para profundizar en esta idea, presentamos algunos principios guía tanto para clientes como para proveedores en su proceso de reinención de los ciclos de vida de sus acuerdos (Figura 11).

Aunque siempre surgirán nuevos desafíos, la combinación de tecnología, gestión de datos, optimización de procesos, gobernanza y gestión de riesgos puede ayudar a las organizaciones a avanzar para recuperar el valor económico que se pierde debido a una gestión de acuerdos deficiente.



Figura 11. **PRINCIPIOS GUÍA PARA CLIENTES Y PROVEEDORES DE SOLUCIONES DE GESTIÓN DE ACUERDOS**

PRINCIPIOS GUÍA PARA EL CLIENTE

- **Evaluar las necesidades de acuerdo en el nivel funcional.** Analizar de arriba hacia abajo la madurez actual en la gestión de acuerdos, los tipos e acuerdos más comunes, las complejidades y las necesidades en todas las áreas para agilizar los procesos, identificar oportunidades de automatización y reducir los tiempos de ciclo.
- **Diseñar e implementar roles claros y procesos para el equipo.** Formalizar la estructura de gobernanza, los roles y responsabilidades, los procesos y los programas de formación en todos los equipos para integrar a las personas con la tecnología.
- **Fomentar el uso de las funcionalidades de autoservicio.** Promover y habilitar a los usuarios para que se autoabastezcan mediante funcionalidades impulsadas por inteligencia artificial, incluyendo plantillas inteligentes y controles automáticos de cláusulas, con el objetivo de incrementar la eficiencia, accesibilidad y escalabilidad.
- **Reunir y actuar en base a la inteligencia de acuerdos.** Definir y controlar los KPI de los acuerdos y utilizar la inteligencia de acuerdos potenciada por IA para promover acciones que mejoren las condiciones, aprovechen incentivos y logros y minimicen la exposición al riesgo.

PRINCIPIOS GUÍA PARA PROVEEDORES

- **Crear para una gama de perfiles de usuario.** Desarrollar características basadas en perfiles de usuario dirigidas a usuarios funcionales para brindar valor desde el primer día (por ejemplo, plantillas predefinidas según el cliente/tipo de negocio e integración con sistemas CRM para el área de ventas, calificación de riesgos potenciada por inteligencia artificial y análisis de rendimiento de proveedores para el departamento de compras).
- **Promover un ecosistema ISV diversificado.** Establecer un mercado para que los ISV certificados ofrezcan extensiones técnicas que complementen las características fundamentales (por ejemplo, archivo automatizado de acuerdos en el servicio de almacenamiento de archivos preferido). Igualmente, integrar de manera inversa en soluciones que podrían ser la interfaz principal de los perfiles de usuario objetivo (por ejemplo, sistemas de compras).
- **Esforzarse por utilizar la IA de manera inteligente y responsable.** Apostar por la innovación a través de las capacidades y aceleradores de la inteligencia artificial (como la generación de acuerdos, extracción de datos, búsqueda, resúmenes, revisiones) para potenciar la productividad, pero con un relato claro del retorno de la inversión.
- **Enfatizar la adopción después de la venta y la concreción del valor.** Invertir en procesos de incorporación intuitivos, comunidades de productos y formación oficial para los usuarios, asegurándose de que estos obtengan el máximo valor y que los compradores perciban un camino claro hacia el retorno de su inversión.

”

“Los líderes de empresas de todas las regiones, sectores y tamaños están buscando mejores maneras de gestionar sus acuerdos mientras se adaptan a los cambios del mercado. Para enfrentar este desafío, las empresas necesitan adoptar un enfoque integral para la gestión de acuerdos, teniendo en cuenta elementos como la tecnología, la gobernanza y la estrategia para impulsar resultados favorables”. – Jonas McCormick, director, Deloitte Consulting LLP

AUTORES Y RECONOCIMIENTOS

Este informe refleja una fracción de las respuestas obtenidas en nuestro estudio. Si le interesa profundizar en la materia, póngase en contacto con los autores y colaboradores.

Jonathan Jones

Director gerente, servicios legales para empresas & CLM
Deloitte Tax LLP
+1 973 602 6787 | jonathjones@deloitte.com

Rohan Gupta

Director, estrategia y análisis
Deloitte Consulting LLP
+1 646 455 9632 | rohagupta@deloitte.com

Jonas McCormick

Director, tecnología, medios y telecomunicaciones
Deloitte Consulting LLP
+1 602 234 5215 | jonasmccormick@deloitte.com

Los autores quieren expresar su agradecimiento a **Soumyadeep Bakshi, Carol Cui, Grant Griffith, Sachin Patro, Siddharth Rawat, Nayanika Krishnan** de Deloitte Consulting LLP por su investigación y análisis, así como a **Allan Thygesen** y **Robert Chatwani** de Docusign por sus valiosas contribuciones a este artículo.

Creativos: Will Rochfort, Annie Lee, Annie Vuong

DESGLOSE ADICIONAL DE LOS PARTICIPANTES DE LA ENCUESTA

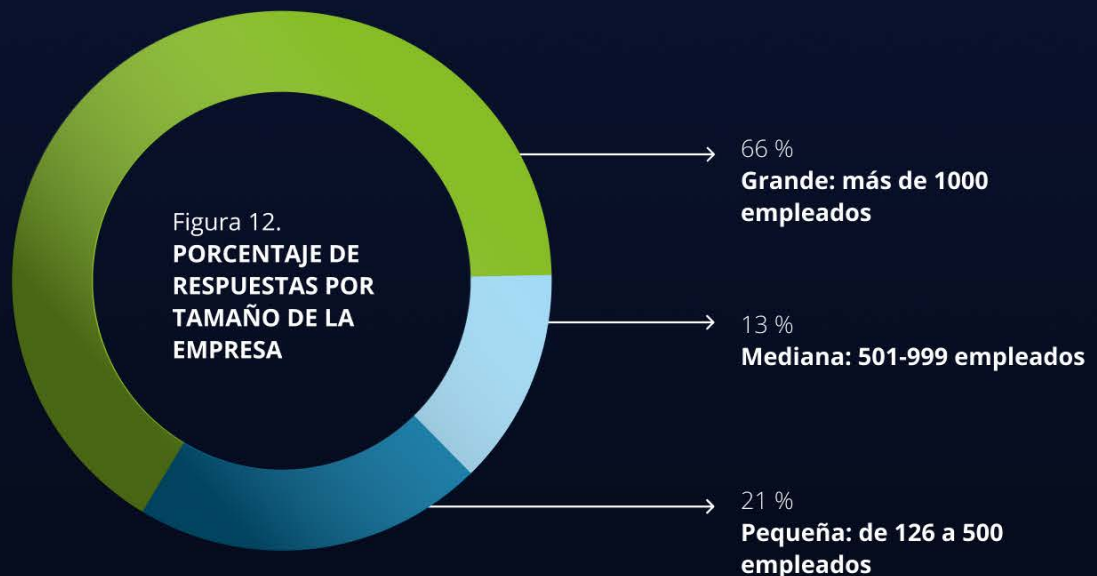
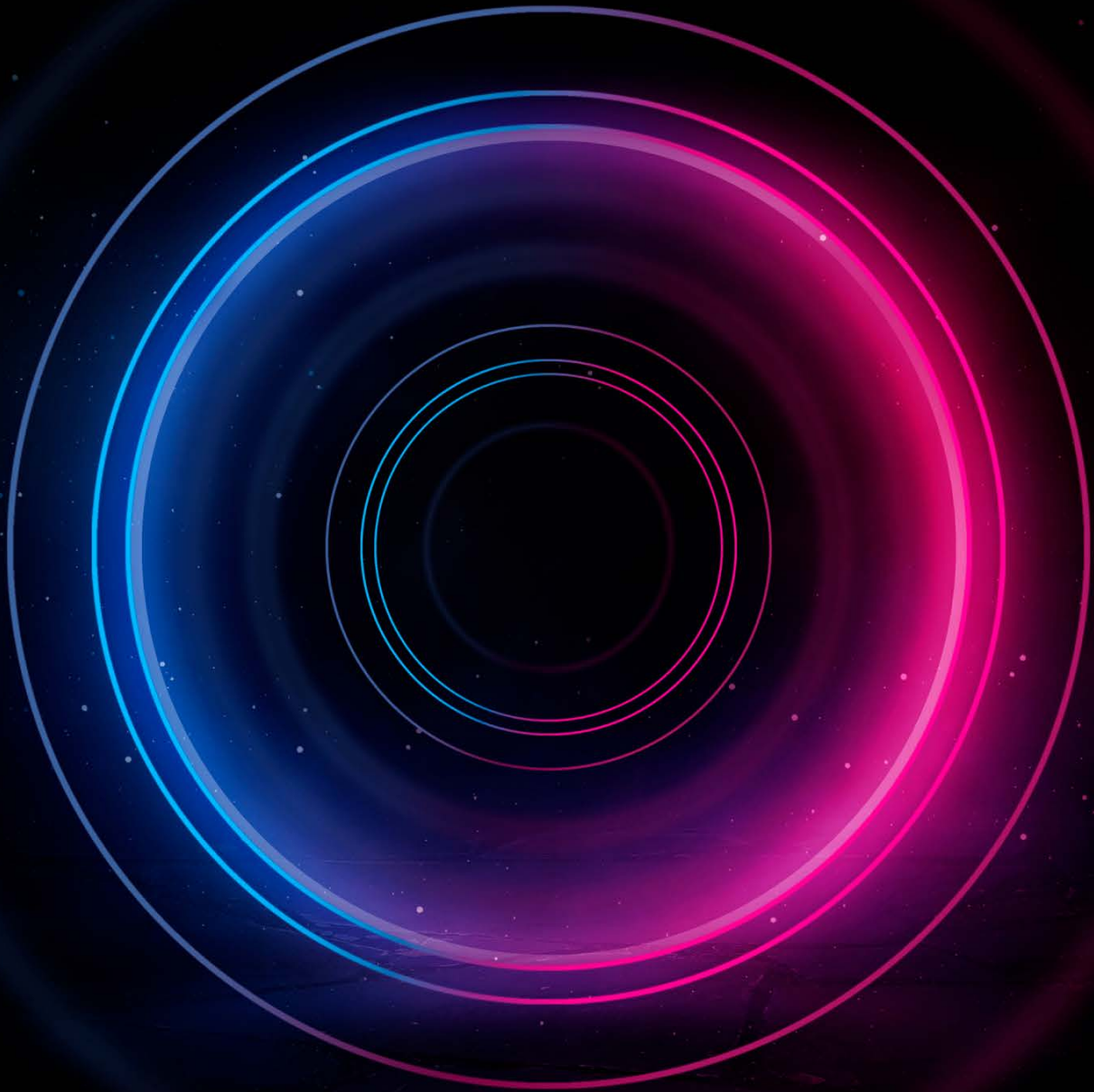


Figura 13. PORCENTAJE DE RESPUESTAS POR TÍTULO





Esta publicación solo contiene información general y Deloitte no está proporcionando, a través de esta publicación, asesoramiento o servicios profesionales en contabilidad, negocios, finanzas, inversiones, derecho, impuestos u otras áreas. Esta publicación no reemplaza dicho asesoramiento o servicios profesionales, ni debería ser utilizada como fundamento para cualquier decisión o acción que pueda impactar en su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar su negocio, debería consultar a un asesor profesional competente.

Deloitte no se hace responsable de ninguna pérdida que pueda sufrir cualquier persona que confíe en esta publicación.

Acerca de Deloitte

Deloitte hace referencia a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada británica limitada por garantía ('DTTL'), su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente independientes y separadas. DTTL (también conocida como "Deloitte Global") no ofrece servicios directamente a los clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro estadounidenses de DTTL, sus entidades asociadas que operan bajo el nombre de "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Puede que ciertos servicios no estén disponibles para clientes que requieran certificación bajo las normas y regulaciones de la contabilidad pública. Visite www.deloitte.com/about para conocer más sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte.

 **docuSign**