



Cómo agregar valor y
calcular el ROI en tu proceso
de transformación de CLM

Sólo un poco más del 20% de las organizaciones intentan controlar o calcular el costo o los beneficios de la gestión de contratos, según *When Technology Meets Humanity: The future of Contract Management*¹, un informe en el que Deloitte ha colaborado con World Commerce & Contracting. Esta podría ser una de las razones por las que a las organizaciones les resulta difícil justificar el costo de la implementación de un programa de gestión del ciclo de vida de los contratos (CLM). Sin estos cálculos, las organizaciones pueden tener que confiar en conceptos como la reducción del trabajo manual, la liberación del personal para trabajar en tareas de mayor nivel y la prevención de pérdidas financieras.

Por lo general, hace falta algo más concreto que un acto de fe y algún tipo de argumento cualitativo para convencer a los ejecutivos C-Suite de que las soluciones CLM son una inversión inteligente. Para asegurarse de que su programa de CLM es capaz de reducir los costos y abordar los retos de la gestión de contratos de forma convincente, probablemente tendrá que construir un caso de negocio persuasivo (Business Case) o calcular el retorno de la inversión (ROI) para ese programa.

A continuación, el programa de cinco pasos que les mostramos ofrece un enfoque estructurado que puede ayudarlo a construir un caso de negocio para su propio programa de CLM.

Una nota sobre los "Programas CLM"

Aunque puede ser tentador llegar a la conclusión de que un Sistema de Gestión de Contratos (CLM) solucionará todas las ineficiencias y riesgos asociados a la contratación de una organización, la implementación de un sistema de CLM es sólo un comienzo. Al igual que un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) o de gestión de las relaciones con los clientes (CRM), un programa de CLM puede afectar a una amplia sección de personas y procesos. Por esta razón, para impulsar eficazmente el rendimiento deseado, esa tecnología de CLM puede necesitar ser complementarse con un cambio en las personas y los procesos. Cuando utilizamos "programa de CLM" a continuación, nos referimos a este enfoque amplio de la gestión del ciclo de vida de los contratos.

¹ World Commerce and Contracting, [When Technology Meets Humanity: The Future of Contract Management](#), 2021, p. 7.

1.

Fijar el precio de un programa CLM

Cuantificar los costos totales del desarrollo de un programa de gestión de contratos es un desafío porque -al menos en parte- muchos costos están ocultos. Por ejemplo, puede ser prudente tener en cuenta el esfuerzo necesario para impulsar la adopción del CLM en toda la empresa; el cambio que acompaña a una implementación exitosa del CLM suele tener un costo.

Aparte de las actividades de implementación estándar (e indispensables), como la planificación del proyecto, el diseño de los procesos y la recopilación de requisitos, una implementación exhaustiva de CLM puede requerir una serie de flujos de trabajo auxiliares. Estos proyectos relacionados podrían incluir: optimización de plantillas, posibles migraciones de datos heredados, integración de tecnología relacionada (por ejemplo, formularios de admisión, sistemas de informes, SSO, e-Signature, etc.), y diseño y puesta en marcha de nuevos modelos operativos.

Cuando empiece a fijar el precio del proyecto, tenga en cuenta que un verdadero proyecto de gestión de contratos va más allá de la mera implementación de la tecnología. Si se define el objetivo de forma más amplia, como un programa completo de gestión de contratos, se obtendrá una imagen más completa de los costos y los beneficios. Estos costos incluyen el costo total de propiedad de la tecnología, los costos de implementación, los costos auxiliares del proyecto, los costos de recursos o capital humano y los costos de desarrollo del sistema tras la implementación.



2.

Identificar la propuesta de valor

Medir y demostrar el valor de un programa de gestión de contratos es una aspiración para muchas organizaciones. Sólo un tercio de los que desempeñan funciones de gestión de contratos miden su valor financiero o su impacto en su negocio, según *When Technology Meets Humanity*². En particular, puede ser difícil medir el impacto de un CLM en un entorno aislado en el que un área funcional de la compañía carece de acceso completo a los datos posteriores a la firma del contrato. Por ejemplo, muchos se centran en métricas que pueden ser desacreditadas, como los ahorros negociados. Del mismo modo, también puede ser difícil demostrar la mitigación de riesgos, porque puede ser difícil recopilar datos de otros equipos sobre el rendimiento del contrato.

Para comprender el valor potencial para su organización y comenzar el proceso de cálculo del retorno de la inversión, es fundamental entender las propuestas de valor. Nuestra experiencia demuestra que hay tres categorías o elementos que funcionan bien para demostrar por qué su organización puede querer considerar una transformación de la Gestión de Contratos:

- » **Eficiencia de los procesos:** Ahorro de tiempo, esfuerzo y dinero mediante la automatización y la centralización.
- » **Preservación del valor:** Hacer cumplir los términos después de la ejecución para evitar la fuga de valor, que podría consistir en errores con el consumo, la entrega, la desviación del contrato o el cálculo.
- » **Mitigación del riesgo:** Mejorar la visibilidad de los términos del contrato para identificar las posibles causas de incumplimiento y los incumplimientos potenciales.

Las organizaciones obtendrán distintos grados de valor de cada uno de los elementos de la propuesta de valor en función de sus necesidades y circunstancias particulares. Evaluar estos elementos para su propia organización lo ayudará a determinar cómo embarcarse en este viaje de transformación y en qué medida.

² World Commerce and Contracting, [When Technology Meets Humanity: The Future of Contract Management](#), 2021, p. 13.

3.

Evaluar el estado actual

Antes de estimar el valor de un programa de CLM para su organización, debe comprender el estado actual de la contratación en términos objetivos. Lo ideal es que su equipo ya haya documentado las ineficiencias de los procesos, las obligaciones contractuales no cumplidas (tanto desde el punto de vista de la compra como de la venta) y los costos asociados al incumplimiento de la normativa.

Si no es así, comience por reunir los datos básicos, como los volúmenes de contratación (por unidad organizativa, tipo de contrato y/o región), el número de recursos de contratación y la duración del ciclo de contratación. A continuación, si se dispone de ellos, se pueden obtener cifras más detalladas, como (en el caso de las métricas de compra) el importe total de los gastos gestionados, los gastos por categoría de compra y las métricas de desvío de gastos.

Si su organización carece de las métricas necesarias para establecer una línea de base de contratación, como suele ser el caso, no hay momento como el presente para comenzar. Mientras tanto, recurra a los puntos de referencia y a las hipótesis de contratación del sector para establecer los parámetros de referencia.



4.

Empieza por calcular el valor

El retorno de la inversión de un programa de CLM dependerá de su experiencia en materia de contratación. Las organizaciones que cuentan con algunos elementos de Gestión de Contratos probablemente obtendrán menos recompensas inmediatas que una organización que implementa protocolos de mejores prácticas y tecnología de CLM por primera vez. Por ello, es importante tener en cuenta las ganancias a largo plazo de las iniciativas de mejora continua, y no sólo los beneficios iniciales más fáciles de conseguir.

A la hora de realizar un análisis costo-beneficio para su proyecto de CLM, puede considerar estos factores:

- » **La variación del precio en el tiempo de la solución adoptada;**
- » **Los ahorros resultantes como consecuencia del software desechado;**
- » **Los costos de personal, tanto para la implementación como para los cambios en el modelo operativo a largo plazo;**
- » **Las fechas en las que se pondrán en marcha funciones específicas del programa del CLM.**

5.

Verificación con datos reales

Si bien las proyecciones ayudan a construir un caso de negocio para embarcarse en un viaje de transformación de CLM, es importante captar el valor real de su iniciativa en el tiempo. Al capturar y evaluar las cifras, puede validar sus proyecciones. Si el ahorro del programa no se ajusta a las proyecciones, evalúe las cifras iniciales e identifique la razón del déficit. A continuación, ajuste el programa para tener en cuenta los imprevistos. Por ejemplo, dado que las implementaciones de CLM tienden a ser iterativas, puede ordenar la secuencia de implementación de la solución, priorizando la función que produce valor o para identificar desafíos de implementación, ambigüedades del flujo de trabajo o las lagunas de operación.



El Caso de Negocio en Acción

Tomemos, por ejemplo, una empresa compleja de la lista Fortune 500 con 500 millones de dólares de gasto en contratos que ha crecido gracias a las adquisiciones y a la consolidación del mercado. Cada unidad de negocio utiliza un repositorio diferente para almacenar la información de los contratos. Hasta la fecha, la empresa no ha implementado ninguna tecnología de gestión de contratos ni las mejores prácticas de procesos.

La empresa quiere implantar un CLM porque su actual repositorio de contratos está incompleto y las aprobaciones no se capturan de forma coherente. Los tiempos de los ciclos son largos, y la empresa está perdiendo el valor de sus contratos porque no está recibiendo las tarifas preferidas de los proveedores preferidos, ni está pagando las tarifas que negoció.

Teniendo en cuenta el tamaño, la complejidad y los objetivos de la organización, puede ser prudente un programa que implique la creación de tipos de contratos, plantillas, flujos de trabajo de aprobación e informes para las unidades de negocio de la parte compradora y de la parte vendedora, la migración de datos y la realización de varias integraciones de sistemas por separado.

Para una organización de este tipo, los beneficios a largo plazo de una solución de CLM más compleja y completa probablemente superarán a los de una solución de alcance limitado y de rápida implementación que se centraría únicamente en la redacción, revisión y aprobación de contratos. Aunque los costos de la solución de amplio alcance son sustancialmente más altos que los de la versión reducida, según nuestra experiencia, suele ser más rápida y su ahorro proyectado puede ser sustancialmente mayor a lo largo del tiempo.

Conclusión

Como ocurre con muchas cosas, una mayor inversión puede conducir a una mayor recompensa en los proyectos de transformación de la gestión de contratos. Considerar la tolerancia al riesgo de su organización y el ahorro potencial en términos de tiempo y recursos es esencial para aumentar los beneficios.

Por eso es tan importante la fase de determinación del alcance de un proyecto y un análisis detallado de la relación costo-beneficio. Aunque se tiende a construir un caso de negocio que reduzca el coste para entrar en el presupuesto más fácilmente, una consecuencia no deseada de esto puede ser una reducción de los beneficios a largo plazo.

Los especialistas de Deloitte pueden guiar este proceso basándose en décadas de experiencia con algunas de las organizaciones más grandes y complejas del mundo y ayudarle a definir y analizar un proyecto de transformación de la gestión de contratos que pueda generar valor tanto inmediato como a largo plazo.

Contacto



Cynthia Calligaro

Partner, Legal Management Consulting

ccalligaro@deloitte.com

+54 (11) 4390 2600 Int. 2307

Deloitte. Legal

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas (en conjunto, la "compañía Deloitte"). DTTL (también denominada "Deloitte Global") y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes, las cuales no pueden obligarse o comprometerse mutuamente con respecto a terceros. DTTL y cada una de sus firmas miembro y entidades relacionadas son responsables únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no presta servicios a clientes. Visite www.deloitte.com/about para obtener más información.

Deloitte proporciona los mejores servicios de auditoría y aseguramiento, fiscales y legales, de consultoría, de asesoramiento financiero y de asesoramiento sobre riesgos a casi el 90% de las empresas de la lista Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestros profesionales ofrecen resultados medibles y duraderos que contribuyen a reforzar la confianza del público en los mercados de capitales, permiten a los clientes transformarse y prosperar y marcan el camino hacia una economía más fuerte, una sociedad más equitativa y un mundo sostenible. Con una historia de más de 175 años, Deloitte se extiende por más de 150 países y territorios. Conozca cómo las más de 345,000 personas de Deloitte en todo el mundo tienen un impacto relevante en www.deloitte.com.

Legal y Fiscal S.A. es una práctica de Deloitte Legal en Argentina. Deloitte Legal se refiere a las prácticas legales de las firmas miembro de DTTL, sus afiliados o sus entidades relacionadas que brindan servicios legales. La naturaleza exacta de estas relaciones y la prestación de servicios legales difiere según la jurisdicción, para permitir el cumplimiento de las leyes locales y los reglamentos profesionales. Cada práctica de Deloitte Legal está legalmente separada y es independiente, y no puede obligar a ninguna otra práctica de Deloitte Legal. Cada práctica de Deloitte Legal es responsable solamente de sus propios actos y omisiones, y no de las de otras prácticas de Deloitte Legal. Por razones legales, regulatorias y de otro tipo, no todas las firmas miembro, sus filiales o sus entidades relacionadas brindan servicios legales o están asociadas con las prácticas de Deloitte Legal.

Esta publicación contiene únicamente información general, y ninguna de las firmas de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro o sus entidades relacionadas (en conjunto, la "compañía Deloitte") está, a través de esta publicación, prestando asesoramiento o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o de emprender cualquier acción que pueda afectar a sus finanzas o a su negocio, debe consultar a un asesor profesional cualificado.

No se ofrece ninguna declaración, garantía o compromiso (expreso o implícito) en cuanto a la exactitud o integridad de la información contenida en esta publicación, y ninguna de los DTTL, sus firmas miembros, entidades relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta publicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro y sus entidades relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes.