

Gestión del Ciclo de Vida de los Contratos: el próximo desafío

La tecnología y el ser humano se unen para revolucionar la post-firma

Contenido

Introducción	3
El proceso integral	4
Coronavirus: el catalizador	5
Gestión del contrato después de la firma	6
Complejidad Básica: Gestión de las obligaciones y conservación de los documentos	7
Complejidad Intermedia: Órdenes de cambio, declaraciones de trabajo y extensiones	8
Complejidad Avanzada: Enfoque financiero y otros resultados	8
El presente	9
El próximo desafío	11

Resumen

El 2020 fue el año en que el cambio evolutivo incremental dio paso a una transformación revolucionaria en la gestión contractual y comercial. Cuando se desató la pandemia, se dispararon las exigencias en la gestión de contratos después de la firma. El COVID aceleró el caudal de preguntas sobre los contratos celebrados. Los clientes y los proveedores se apresuraron para comprender el estado de la ejecución; para buscar variaciones en los términos; y para identificar los derechos, las obligaciones y las implicaciones de los cambios y modificaciones del contrato. La transparencia y la claridad de las obligaciones contractuales tuvieron su momento, y las empresas se dieron cuenta de las ventajas y los retos de estar en el lado correcto de esa división. Con la eficiencia de la contratación previa a la firma, facilitada por los avances tecnológicos y de recursos, el próximo desafío -la transformación de la fase posterior a la firma- pasó a ser el centro de atención de la innovación. En este artículo, analizamos por qué esta fase es tan crítica en el ciclo de vida del contrato, y cómo la fase posterior a la firma es donde realmente se gana o se pierde el valor de la gestión de contratos.

Introducción

El 2020 pasará a los libros de historia por un sinnúmero de razones. Entre ellas, fue el año en que el cambio evolutivo incremental dio paso a una transformación revolucionaria en la gestión de contratos. Sin embargo, aunque la redacción y negociación de los contratos -como actividades previas a la firma- son fundamentales, es en la fase posterior a la firma donde se gana o se pierde valor contractual. Aquí es donde el 2020 nos mostró que debíamos concentrarnos.

Cuando se desató la pandemia, se dispararon las demandas como consecuencia de la gestión de los contratos ya firmados. El COVID aceleró un volumen descomunal de preguntas sobre los contratos firmados. Los clientes y proveedores se apresuraron a entender el estado de ejecución; a buscar variaciones en los términos; y a identificar los derechos, las obligaciones y las implicaciones de los cambios y modificaciones del contrato. Las empresas necesitaban saber si ellas, sus clientes o proveedores podían incumplir los compromisos contractuales. La necesidad de transparencia y claridad de las obligaciones, derechos y exenciones contractuales era claramente evidente, y las empresas se dieron cuenta rápidamente de las ventajas de tener esa transparencia y claridad, y de los riesgos de no tenerla.

Con la eficiencia de la negociación previa a la firma, facilitada por los avances tecnológicos y de recursos, el próximo desafío -la transformación de la fase posterior a la firma- se ha convertido en el centro de atención de la innovación. En este artículo, analizamos **por qué la gestión de las obligaciones es una fase tan crítica del ciclo de vida del contrato**, y cómo la fase posterior a la firma es donde realmente se gana o se pierde el valor de la gestión de los contratos. Al entender esto, los contratos pueden ser vistos como lo que son **-un activo empresarial estratégico-** en lugar de ser exclusivamente un documento legal.

Con la efectividad del proceso de contratación previo a la firma, facilitada por los avances tecnológicos y de los recursos, el próximo desafío es la transformación de la fase posterior a la firma. Dicha fase se convirtió en el centro de atención de la innovación.



El proceso integral

La gestión de contratos es el proceso mediante el cual las empresas de todas las industrias gestionan el ciclo de vida de sus contratos. Clientes, proveedores y empresas de todos los tamaños y sectores necesitan una gestión de contratos eficaz para prosperar y crecer. Una estrategia de gestión de contratos totalmente desplegada y eficaz aporta valor a la empresa en general, ya que las partes interesadas de toda la organización participan más activamente en el proceso de contratación, aumentando el grado de cumplimiento, haciéndose más eficientes desde el punto de vista operativo, mitigando los riesgos de contratación y promoviendo el crecimiento y las nuevas oportunidades.

El enfoque inicial de las empresas se ha centrado históricamente en las actividades previas a la firma del contrato, como la optimización de las solicitudes de contratos, las plantillas y las guías de cláusulas, la orientación para la negociación, las autorizaciones y la firma del contrato facilitada por la firma electrónica.

Muchos clientes y proveedores dedican la mayor parte de su tiempo y esfuerzo a conseguir ese acuerdo, redactar y negociar ese contrato -todas ellas actividades básicas previas a la firma-, pero pueden descuidar las actividades de la fase posterior a la firma, que son igual o más importantes, que las actividades de la etapa previa a la firma.



El término "post-firma" hace referencia a las actividades que pueden o deben realizarse después de la firma de un contrato. Para ser claros, se trata de actividades de gestión de contratos, pero puede que no se les preste la atención y el enfoque adecuados. Puede clasificar estas actividades en dos grupos: (1) el cumplimiento de los componentes legales de las relaciones contractuales, como las notificaciones, las órdenes de modificación, las renovaciones y las enmiendas; y (2) las obligaciones comerciales, como la facturación, los descuentos y la gestión del rendimiento, a menudo denominada gestión comercial. Ambos grupos de actividades están, por supuesto, unidos por un mismo hilo conductor que es el propio contrato.

Hasta hace muy poco, los clientes y proveedores solían descuidar la gestión proactiva de la fase posterior a la firma del contrato, considerándola simplemente como algo "agradable de tener" (o, en su locución en idioma inglés "nice to have"). Se presta mucha atención a la elaboración de contratos, pero a menudo no se piensa en la etapa final del ciclo de vida de un contrato como una etapa en la que se puede encontrar valor. Es fácil entender por qué las empresas se distraen con los siempre absorbentes procesos de redacción y negociación: suele haber una recompensa y una gratificación instantáneas derivadas de la firma de un contrato. Sin embargo, una vez que se ha firmado un contrato, la atención debe desplazarse a otra parte. Estas actividades "imprescindibles" previas a la firma han preocupado a la mayoría de las personas, posiblemente incluso en detrimento del negocio en general, dado que **la mayor parte del valor del contrato se pierde en la fase posterior a la firma.** Tal vez sea porque la fase previa a la firma suele ser más exhaustiva, las expectativas y los procesos son más convencionales, o simplemente porque las ganancias son más tangibles. No es menos cierto que una buena negociación de los términos del contrato y una adecuada redacción minimizan la litigiosidad posterior; ello se ha traducido en que los asesores legales resten importancia a atender las actividades posteriores a la firma. Eso era cierto, hasta que una pandemia inesperada obligó a todo el mundo a prestar atención.

Hasta hace muy poco, los clientes y proveedores solían descuidar la gestión proactiva de la fase posterior a la firma, considerándola simplemente como algo "agradable de tener".

Coronavirus: el catalizador

Estados Unidos y el mundo se vieron muy afectados por el coronavirus. Cambió la lente con la que vemos las actividades posteriores a la firma. En marzo de 2020, los casos del nuevo coronavirus empezaron a saltar a un ritmo alarmante. Uno a uno, los Estados y países comenzaron a cerrar, causando un efecto dominó que impactó en las economías de todo el mundo. Con la paralización efectiva de los viajes internacionales, la fragilidad de las cadenas de suministro se hizo evidente. Además, con nuevas y desafiantes exigencias, los departamentos jurídicos y las empresas en su conjunto se encontraron expuestos y se preguntaron por qué tantos no habían previsto la necesidad de una gestión de contratos eficaz y completa después de la firma.

La pandemia desencadenó un importante volumen de preguntas sobre los contratos ya firmados. La necesidad de las empresas de comprender el estado de ejecución, de buscar variaciones en los términos, de identificar los derechos y las obligaciones, y las implicaciones de los cambios y modificaciones de los contratos creció exponencialmente. Además de todo esto, el floreciente entorno normativo seguía imponiendo a las organizaciones exigencias siempre cambiantes y novedosas. Quedó claro que la transparencia y la claridad de las obligaciones contractuales no sólo eran importantes, sino vitales.

El coronavirus y sus consecuencias pusieron de manifiesto la fragilidad de una gestión contractual inmadura e ineficiente. En particular, exacerbó las lagunas de información sobre los contratos después de su firma. Al no poder acceder rápidamente a los detalles, derechos y obligaciones de los contratos, las empresas se encontraron frente a diversas incertidumbres.

Hay una serie de fuerzas adicionales superpuestas e interrelacionadas en juego; fuerzas que colectivamente comenzaron a echar luz sobre los procesos posteriores a la firma: el floreciente entorno normativo; el aumento de las operaciones legales.

Como disciplina y, por supuesto, la mayor sofisticación, madurez y capacidades funcionales de los principales proveedores de tecnología de gestión de contratos. Sin embargo, está claro que el coronavirus fue un catalizador, si no el principal, para que la gestión de las actividades posteriores a la firma recibiera una atención especial desde hace tiempo. La pandemia impulsó la atención a las actividades posteriores a la firma. Hizo que muchas empresas tomaran nota y le prestaran la atención, el esfuerzo y la inversión que merecía. Después de la pandemia, quedó claro que en la etapa posterior a la firma es donde el valor de la administración de contratos realmente se gana o se pierde.

La pandemia impulsó la atención a las actividades posteriores a la firma. Hizo que muchas empresas tomaran nota y le prestaran la atención, el esfuerzo y la inversión que merecía.



Gestión de los contratos después de la firma

Cuando decimos post-firma, ¿a qué nos referimos exactamente?, ¿qué es lo que ocurre después de la firma de un contrato? La respuesta es matizada y variada: garantizar el cumplimiento de los términos y condiciones, es decir, obtener el valor negociado; gestionar las modificaciones del contrato; cumplir con los requisitos de producción, garantía de calidad, embalaje y entrega; resolver reclamaciones y disputas; y medir el rendimiento comercial, entre otras muchas actividades. Para enmarcarlas, las actividades posteriores a la firma se dividen en dos grupos: (1) las "de higiene" para garantizar el cumplimiento de las obligaciones contractuales y reglamentarias, los procesos de órdenes de cambio y litigios, las notificaciones, las renovaciones, las modificaciones y los informes (gestión de contratos); y (2) las actividades centradas en el aspecto financiero, como el rendimiento, los ajustes de precios, la facturación y los descuentos (gestión comercial).

La asociación World Commerce & Contracting (WorldCC), antes conocida como Asociación Internacional para la Gestión de Contratos y Comercial (IACCM), ha detallado en múltiples estudios y seminarios web que el 9,2% del valor anual de los contratos se pierde por una mala gestión a lo largo de todo el ciclo de vida, y que la mayor parte de esa pérdida de valor se produce en la fase posterior a la firma¹.

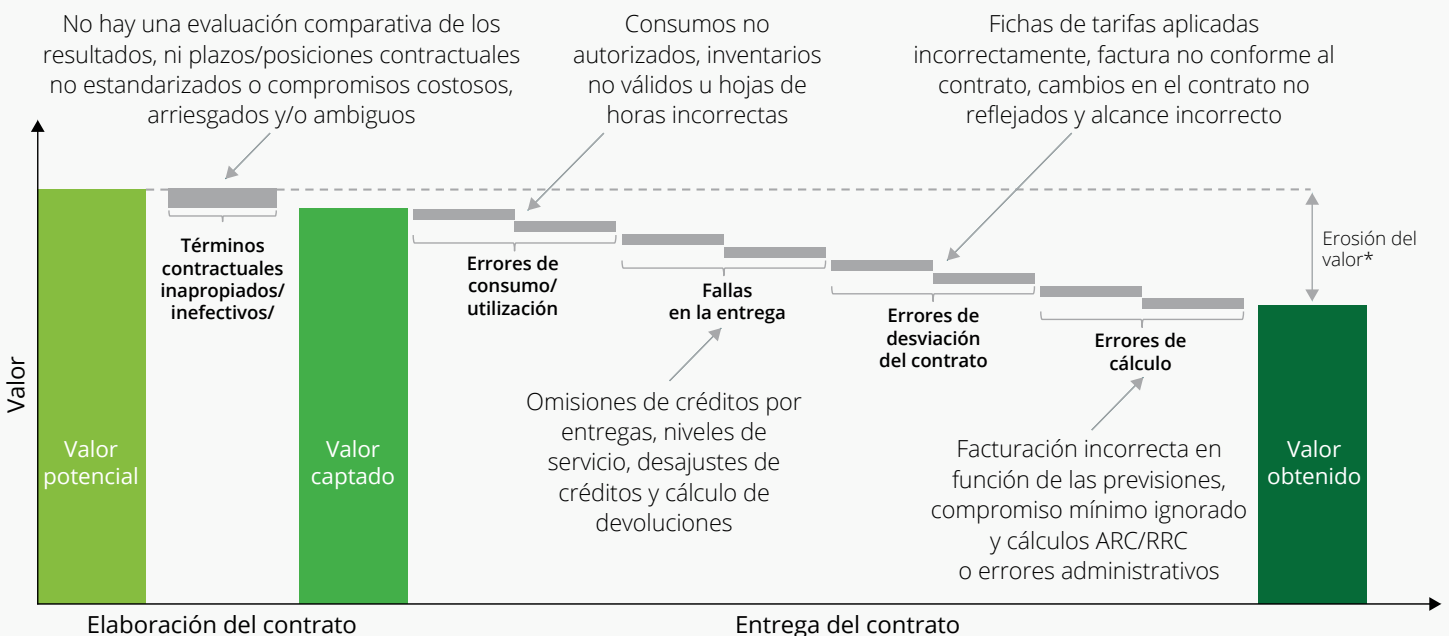
Esto es coherente con lo que podríamos esperar -basta con pensar en la amplia gama de cuestiones posteriores a la firma que entran en juego y que afectan directamente al valor comercial- cambios de precios, facturas, retrasos en los pagos, niveles de servicio, descuentos y renovaciones automáticas, por nombrar sólo algunos. Uno de los principales aspectos de un contrato es obtener algo de valor, por lo que, si bien es importante centrarse en la elaboración de contratos, algo que las empresas hacen en abundancia, es igualmente importante centrarse en la gestión posterior a la firma y extraer todo el valor que se puede encontrar a través de la gestión eficaz de las obligaciones.

Saber lo que dice el contrato es sólo el comienzo para encontrar valor. El verdadero valor quizás venga de saber dónde están esos diamantes y cómo extraerlos en la fase posterior a la firma. Para conseguirlo, hay que plantearse alejarse de la mentalidad reduccionista que simplifica en exceso lo que es realmente la post-firma. Las empresas pueden estar perjudicándose a sí mismas y a sus clientes si se limitan a pensar en la post-firma como la gestión de obligaciones y la conservación de documentos.

La post-firma es mucho más. Analicemos esto utilizando el lenguaje de los modelos de madurez.

¿Por qué es importante la gestión de contratos?

Sin una gestión eficaz de los contratos, puede surgir una "brecha de valor" a lo largo de la vida del contrato, en la que el beneficio previsto al principio del acuerdo se erosiona gradualmente con el tiempo. Una gestión eficaz de los contratos evita esta situación y permite obtener un mayor valor de los mismos.



*Reporte basado en un análisis de industria realizado por World Commerce & Contracting, un proveedor de CLM y un caso de Deloitte.



COMPLEJIDADES BÁSICAS: Gestión de obligaciones y conservación de documentos

Para muchas empresas, el sentido común dicta que hay un volumen mucho mayor de contratos firmados y en marcha que de contratos en proceso de elaboración o negociación. Por ello, saber dónde están estos contratos y qué dicen parece el más rudimentario de los requisitos. Sin embargo, a pesar de la actual ola de inversión en tecnología de gestión de contratos y de la expansión del mercado, muchas empresas siguen teniendo algunas lagunas. Aunque algunas empresas están mejorando en cuanto a saber dónde se almacenan los contratos y cómo acceder a ellos, muchas siguen teniendo una versión anticuada y desinformada de la gestión de datos contractuales. La administración eficaz de las obligaciones no consiste únicamente en centrarse en las obligaciones legales y comerciales tal y como se detallan en las cuatro esquinas del contrato, sino también en la forma en que esta información interactúa con la información contenida en los sistemas financieros y de recursos humanos de una organización y la informa.

Toda esta información se ve afectada, por supuesto, por el creciente y siempre cambiante entorno normativo.

Tan sólo en los últimos 24 meses, una serie de actividades en torno a los tipos de interés de oferta interbancaria (IBOR), el Brexit, los efectos de la pandemia en la cadena de suministro, las nuevas leyes de privacidad de datos, etc., han tenido un impacto significativo en la contratación. Dicho esto, a veces incluso el rastreo del contenido del contrato es un desafío. La transición del IBOR es un buen ejemplo de ello. El sector financiero mundial se esfuerza por responder a una sencilla pregunta: ¿Cuáles son las implicaciones de los cambios del IBOR en nuestros contratos existentes y cómo podemos remediarlo eficazmente? La industria financiera, que tiene dificultades para entender o simplemente para saber qué términos contienen sus contratos, se encuentra con una gran cantidad de recursos y con la carga de los elevados costos de los esfuerzos de debida diligencia. El IBOR, el Brexit, el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) y otros son ejemplos de cambios normativos existenciales predecibles o planificados. Si bien siguen siendo un reto de gestión, al menos se nos presentan con aviso, a veces incluso con años de antelación. Si analizamos las obligaciones de un contrato que tiene una empresa con su socio o un proveedor con su cliente, pueden ser complejas y estar sujetas a posibles sanciones, pero también a posibles oportunidades.

A menudo, las empresas sólo realizan un seguimiento básico de los mismos. Muchas se limitan a hacer un seguimiento de las partes y las fechas de finalización, pero no del plazo de preaviso para rescindir o detener una renovación automática.

El resultado es que muchas han renovado accidentalmente algo que no necesitaban y han pagado por algo que nunca se utilizó simplemente porque no hicieron un seguimiento de la única parte previsible de esta ecuación.

Todos podemos sentirnos identificados con este desafío. La mayoría de las personas se han apuntado al menos una vez a esa prueba gratuita de 10 días y se han olvidado de cancelarla una vez finalizado el periodo de prueba. No es hasta que uno recibe el resumen mensual de la tarjeta de crédito cuando se da cuenta de que acaba de pagar una suscripción de un año por algo que no quería y que definitivamente no necesitaba. Imagínese que no ha cancelado esa suscripción, pero que esa suscripción era para 1.000 personas más, y que el costo no era sólo el habitual de 9,99 dólares, sino de 99,99 dólares: ahora multiplíquelo por 10 unidades de negocio diferentes, y por 10 tipos de productos o servicios diferentes, y tal vez incluso a lo largo de varios años, y el resultado es una gran pérdida. Ya que estamos hablando de grandes pérdidas, imagínese que usted es un vendedor o un comprador y que un empleado comete un error al introducir los datos y selecciona una tarjeta de tarifa incorrecta aquí, o una tarifa adicional o un recargo. Ahora bien, un sobrecargo de una tasa de licencia o una tarjeta de tarifa inadecuada utilizada podría costar a un cliente 10.000 dólares en una sola ocasión. Pero imagine que tiene más de 300 proveedores, como hacen muchas empresas, y que un tercio de ellos comete un error similar una sola vez en el año por unos 10.000 dólares. De repente, esos 10.000 dólares que son sólo un error de redondeo se convierten en 1.000.000 de dólares.

Debido a la complejidad de los contratos, este tipo de errores pueden cometerse con frecuencia. Pero por qué hay que verlo como un potencial sumidero de dinero. Quizá sea el momento de verlo desde un ángulo más positivo y pensar en ese contrato como un activo, un centro de ganancias que si se supervisa correctamente puede ser un asegurador de ganancias para toda la organización. Los contratos hacen mucho más que servir como documentos de registro; los contratos pueden:

- Proporcionar un marco para la obtención de resultados empresariales mutuamente beneficiosos;
- Generar valor económico;
- Ser herramientas para la gestión de riesgos;
- Ofrecer un registro formal de derechos, responsabilidades y obligaciones;
- Proporcionar información inteligente a la empresa en general; y
- Ser el testimonio de la marca y los valores corporativos de una organización.

Al fin y al cabo, los contratos no son sólo documentos legales. Como ya se ha dicho, son activos empresariales estratégicos que contienen términos y condiciones tanto legales como comerciales.



COMPLEJIDADES INTERMEDIAS: Órdenes de cambio, declaraciones de trabajo y extensiones

Los equipos de compras y legales suelen tener límites establecidos, que desencadenan la revisión, la licitación u otro tipo de revisión. Aunque los equipos internos probablemente lo sepan en su mayor parte, suelen ser los proveedores quienes lo saben aún mejor. Esto no está motivado por un engaño o un deseo de ser injusto, sino simplemente por las necesidades de agilidad de la empresa. A menudo, y en aras de la rapidez, las empresas pueden adoptar la postura por defecto de crear simplemente una orden de cambio para cada cambio percibido en el alcance de los plazos sin examinar los mecanismos ya acordados en el contrato. Esto puede no ser lo ideal, ya que puede llevar a que inadvertidamente una de las partes pague dos veces por algo. Por otro lado, las órdenes de cambio son una parte natural de cualquier relación a largo plazo, y la ausencia o poca frecuencia de una orden de cambio puede ser en realidad un indicador de que el alcance carece de supervisión. Aunque puede haber un ahorro de costes inmediato de "trabajo gratuito", el efecto a largo plazo puede no ser tan positivo, ya que, como cualquier relación, ésta también necesita ser cultivada y en buenos términos. El punto aquí es que las relaciones contractuales no terminan en la firma, y sin un entendimiento vivo del alcance junto con la disciplina para hacerlo cumplir, puede haber consecuencias de cualquier tipo.

Los proyectos, las relaciones, las necesidades y los deseos aumentarán y disminuirán con el tiempo y la mayoría de los contratos tienen mecanismos para manejar los cambios, las expansiones o las reducciones. Normalmente se negocian y se entregan para que otros se encarguen de los detalles en un momento posterior, sin saber o reconocer que pueden tener repercusiones importantes. Si bien el negociador podría haber evitado la cuestión antes de la firma del contrato, es probable que el problema se manifieste en la fase posterior a la firma. La gestión de este tipo de problemas puede costar sumas de dinero significativas a lo largo del tiempo. Sin el personal, el proceso o la tecnología adecuados para ayudar a administrarlos, las empresas corren el riesgo de salir perdiendo, de pagar demasiado, de recuperar muy poco o simplemente de deteriorar una relación. Si se invierte para crear algo, es lógico que se invierta algo para asegurarse de que tenga una vida saludable.



COMPLEJIDADES AVANZADAS: Enfoque Financiero y otros resultados

Hasta ahora, este análisis de la escala de valor se ha centrado en las actividades reactivas y en estar preparado para ellas. Pero, en los niveles superiores, se trata realmente de estar en la vanguardia de la gestión de los contratos individuales, sino de toda la cartera. Este es el punto de unión en el que el lenguaje jurídico y los resultados empresariales se encuentran realmente y el diagrama de Venn se convierte en un solo círculo. Es entonces cuando las empresas necesitan profundizar en sus contratos y relaciones contractuales, extraer datos de dentro y fuera del contrato y evaluar si están recibiendo el valor que firmaron o si están gastando demasiado y recibiendo menos o realizando demasiado y recibiendo un pago insuficiente.

Muchas empresas quieren considerar no sólo centrarse en los indicadores clave de rendimiento (KPIs) estándar, sino también en lo que la empresa realmente necesita.

Comprender las necesidades de la empresa es simplemente el comienzo del recorrido. Poco después, las empresas deben empezar a supervisar con diligencia los datos financieros y el rendimiento en la fase posterior a la firma, con el fin de aplicar los datos recopilados de forma que aumenten la productividad y los ingresos. Una vez que puedan hacerlo, podrán ver un impacto en su cuenta de resultados. Para muchas organizaciones, el desafío sigue siendo poder demostrar y cuantificar el valor y el retorno de la inversión.

Un informe anterior, titulado *When technology meets humanity*:

El futuro de la gestión de contratos, elaborado por Deloitte y WorldCC, mostraba que sólo un tercio de los encuestados era capaz actualmente de proporcionar alguna medida de su valor económico o de su impacto en la empresa, pero, lo que es más preocupante, sólo un poco más del 20% intentaba controlar o calcular los costos o los beneficios generales asociados a la gestión de contratos².

A continuación se exponen algunos ejemplos concretos sobre cómo una gestión eficaz posterior a la firma puede impulsar un mayor valor:

- Evitar errores de facturación;
- Evitar pagar por niveles de servicio, productos o resultados no alcanzados;
- Evitar la compra de bienes o servicios que están disponibles pero que no son necesarios o que repiten lo que ya está en marcha;
- Aprovechar al máximo el crédito ganado o los descuentos negociados;
- Aprovechar al máximo el crédito ganado o los descuentos negociados; y
- Evitar que no se facture el trabajo exigido y entregado por contrato.

La mayor parte de los términos y palabras utilizados en los contratos están ahí por una razón. Ignorar el lenguaje porque no es numérico no es una buena idea, y las empresas deberían esperar más de su sistema de gestión de contratos. Los procesos de gestión contractual y comercial más eficaces rentabilizarán esas cláusulas que afectan a los números, de modo que se pueda hacer un seguimiento, manipular y profundizar realmente en la gestión de riesgos y oportunidades. Para identificar estas oportunidades hay que indagar y saber dónde y qué indagar.

La gestión eficaz de las obligaciones contractuales posteriores a la firma tiene innumerables ventajas. Hacerlo de manera efectiva puede permitir a las empresas disminuir el riesgo de incumplimiento y la carga administrativa, permitir un mejor seguimiento y monitoreo de los contratos existentes de acuerdos de nivel de servicio y KPIs, compartir el conocimiento entre la información dentro de los contratos y la organización o parte de la organización que realmente utiliza los servicios o bienes, y mejorar la propuesta de valor de las relaciones con terceros.

El presente

Parafraseando un reciente informe del WorldCC, la mayor parte de la negociación tiene lugar antes de la firma de un contrato, pero una gran parte del tiempo y los costes reales se pierden en la fase posterior a la firma³. ¿Por qué? En el nivel más simplista, muchas empresas han invertido desproporcionadamente tiempo, esfuerzo y fondos en la fase previa a la firma. ¿Por qué? Bueno, puede ser el dilema de "must have" frente al "nice to have". Las empresas "deben tener" acuerdos contractuales para hacer posible el negocio, mientras que para ellas es "bueno tener" un proceso de gestión contractual y comercial eficaz y eficiente posterior a la firma. El argumento comercial para mejorar la etapa pre-firma suele girar en torno a hacerlo más rápido, con mayor celeridad o a menor coste. Dependiendo del tipo de contrato, se podrá argumentar a favor de una mayor rapidez en la obtención de fondos. Lo que preocupa de este enfoque es que trata el ciclo de vida del contrato como una carrera de velocidad -y no como un maratón- y no reconoce las ventajas comerciales y económicas que se pueden encontrar después de la firma. A esto se añade el hecho de que la firma de un contrato se considera a menudo como una "ganancia inmediata", un elemento más tangible al que se puede dar un valor numérico. Aunque lo mismo puede decirse de esas "ganancias inmediatas" que se encuentran en la fase posterior a la firma, encontrarlas requiere más esfuerzo, más seguimiento y más capital. El informe de Deloitte y WorldCC "*When technology meets humanity*", mencionado anteriormente, reveló que menos del 30% de las organizaciones encuestadas contaban actualmente con recursos de gestión de contratos posteriores a la firma centralizados o dirigidos por un único organismo⁴. Al desviar la mayor parte de sus recursos a la primera fase, muchas empresas dejan pocos o ninguno para disputar la verdadera batalla que comienza después de la firma. Cerrar el acuerdo es importante, pero un aspecto importante detrás de que una empresa quiera cerrar ese acuerdo suele ser el beneficio, y es en la fase posterior a la firma donde mejor se obtienen los ingresos.

No todas las empresas se han dado cuenta de que parece haber un cambio de mentalidad, y la pandemia ha sido claramente el principal catalizador. Lo que muestra la investigación es que el equilibrio entre el enfoque previo a la firma y el posterior a la misma está cambiando⁵. Las empresas están invirtiendo tiempo y dinero en una serie de áreas clave: analizando, evaluando y rediseñando los procesos posteriores a la firma; introduciendo enfoques más completos y sólidos para la gestión legal y de las obligaciones; invirtiendo en el talento multidisciplinar y multifuncional necesario para mejorar la gestión de los contratos posteriores a la firma; e invirtiendo en tecnología de gestión de contratos. Existe una tendencia hacia la digitalización de la gestión de contratos, ya que las empresas están adoptando en masa la necesidad de examinar y comprender cómo se gestionan los contratos después de la firma, con una verdadera valoración del poder de los datos.

Muchas organizaciones piensan ahora más allá de los datos que se encuentran en las cuatro esquinas del propio contrato y se centran en cómo pueden enlazarse con los datos de la empresa contenidos en los sistemas financieros, de recursos humanos, de compras y de gestión de las relaciones con los clientes. Las empresas están empezando a actuar, ya que el 39% de las entrevistadas para el estudio mencionado anteriormente informaron de que estaban centradas en mejorar los procesos posteriores a la firma, y el 25% de ellas afirmaron que estaban aumentando el papel de los profesionales comerciales en la gestión del riesgo posterior a la firma.⁶

Llevar a cabo este cambio de proceso y mentalidad puede suponer un reto para las organizaciones. Entender cuáles son estos retos es un aspecto clave para abordar el problema. El año pasado se produjo una inversión sin precedentes en las herramientas y los casos de uso para la gestión adecuada de los contratos, ya sea una nueva apreciación de las cláusulas de fuerza mayor en las pandemias, los efectos en cadena del Brexit o los cambios en el IBOR. Aunque estos cambios afectan a todo el ciclo de vida del contrato, a menudo parece que se presta más atención a la contratación frente a las actividades que se producen después de la firma. ¿Por qué las empresas siguen haciendo esto? La respuesta es sencilla: Las empresas tienen que seguir contratando. Todo lo que pueda hacer que este proceso sea más rápido, mejor y/o más sencillo es atractivo. Siguen invirtiendo tiempo, esfuerzo, tecnología, dinero y, a veces, una burocracia interminable para llegar para llegar a la firma del contrato, y luego pueden pasarlo a una parte de la empresa que no sabe cómo se creó el contrato ni cuáles son los riesgos y las oportunidades que contiene. Pasar las responsabilidades de gestión de contratos a la empresa puede ser un enfoque aceptable, siempre que vaya acompañado de formación, apoyo o herramientas que les ayuden.

Las organizaciones siguen mostrando este comportamiento aparentemente contraintuitivo por una serie de razones. La primera es el costo inicial: la inversión. La mayoría de las organizaciones no cuentan con funciones, procesos ni personal para este tipo de actividades. Muchas incluso carecen de un sistema básico de conservación de documentos. Además, las principales áreas que suelen ocuparse de los contratos -jurídica, compras y ventas- pueden tener un sesgo hacia la firma del contrato. Mientras tanto, las organizaciones que tienen un interés en la gestión de las carteras contractuales -el director de operaciones, las finanzas, las unidades de negocio, la tecnología de la información- suelen estar más centradas en el "hacer" de los negocios. Es posible que no cuenten con los recursos adecuados para profundizar en un contrato y analizar cómo una cláusula legal afecta a los precios, la responsabilidad de la acción o las obligaciones. Por ello, desarrollar o externalizar estas actividades cuesta dinero, tiempo y gestión del cambio.

La segunda es la necesidad de cooperación interdisciplinaria. Para llevar a cabo las actividades de gestión contractual y comercial de forma eficiente, se necesita de una buena fórmula, y eso incluye muchas funciones y diferentes perspectivas trabajando de forma armoniosa. Un equipo que pueda realizar adecuadamente todo este trabajo necesita un poco de experiencia legal para entender los términos, un poco de experiencia en compras o ventas para entender las relaciones subyacentes, algo de perspicacia financiera para centrarse en los números, con una buena pizca de tecnología y expertos en datos para entender los flujos de datos, así como señalar los problemas y las oportunidades de automatización. Por lo tanto, para hacer esto correctamente se necesita un equipo de conocimientos mixtos unidos en plataformas y procesos comunes.

La tercera es la cuestión del cambio. La inversión en la gestión de contratos posteriores a la firma es un cambio, que requiere tiempo y energía. Es precisamente por estas razones que pasa a la segunda página de la "lista de tareas pendientes". Muchas organizaciones evitan el cambio y se quedan en el statu quo. Tal vez sea porque es más fácil o porque los beneficios del cambio aún no están lo suficientemente claros para ellos, o tal vez sea porque el cambio no es lo suficientemente claro para ellos, o tal vez porque aún no se han dado cuenta de que los contratos no son sólo documentos legales, sino activos empresariales estratégicos llenos de oportunidades que esperan ser descubiertas.

Los costos operativos asociados a la gestión posterior a la firma a veces pueden ser difíciles de discernir, ya que pueden estar repartidos por toda la organización. Hay un desafío añadido al intentar armonizar cómo se interpretan los datos entre los equipos, cómo se capturan los datos y en qué sistema se almacenan. Luego viene la resistencia relacionada con a los costes, quién supervisará el proceso, si la organización cuenta con los recursos adecuados o suficientes, entre otros muchos retos. No obstante, los argumentos empresariales para aumentar la gestión de la posfirma son sólidos. Puede ayudar a mitigar las pérdidas catastróficas evitando activamente los obstáculos normativos. Al centrarse en aspectos como la fuga de ingresos a través de una mala facturación o la gestión de órdenes de cambio que equivale a pagar dos veces por lo mismo, o no hacer que sus socios se responsabilicen de lo que prometieron entregar, puede permitir a las empresas mejorar los beneficios y reducir las pérdidas.

Las empresas pueden considerar un enfoque más amplio de los contratos. De este modo, pueden abordar cualquier separación entre los que redactan y negocian el contrato y aquellos a los que el contrato se aplica y afecta después de la firma. Cabe preguntarse cómo pueden las organizaciones facilitar la transición y avanzar hacia este enfoque más amplio de la gestión de contratos, que se centra, como mínimo, tanto en la gestión posterior a la firma como en la anterior. El primer paso es reconocer la necesidad del cambio y el beneficio del mismo. El siguiente paso no es sólo la tecnología, como algunos podrían suponer, sino una combinación de

tecnología junto con las personas y los conocimientos de los datos inteligentes. A pesar de los crecientes avances y la adopción de la tecnología, cada vez se entiende más que la tecnología es el facilitador, no el remedio. La transformación de la función de contratación requiere un talento multidisciplinar, desde ingenieros del conocimiento y tecnólogos hasta analistas de procesos y profesiones con formación jurídica. Requiere un enfoque amplio que combine la estandarización de procesos, la automatización, la entrega global, los modelos de recursos alternativos y la mejora continua.

Para que la transformación sea exitosa, las organizaciones pueden necesitar utilizar la tecnología para apoyar otros aspectos del cambio dentro de su organización, incluyendo:

- Digitalización de la cartera de contratos;
- Análisis y comprensión de los puntos débiles en todo el ciclo de vida;
- Desarrollo de los estándares de datos de los contratos;
- Cuantificación del costo global por contrato para la organización;
- Consolidación de los recursos; y
- Aumentar la claridad de las funciones y responsabilidades dentro de la organización.

Por lo tanto, sin la inversión adecuada en personas, procesos e incluso contenidos, la mejor tecnología sólo puede ofrecer una solución temporal.

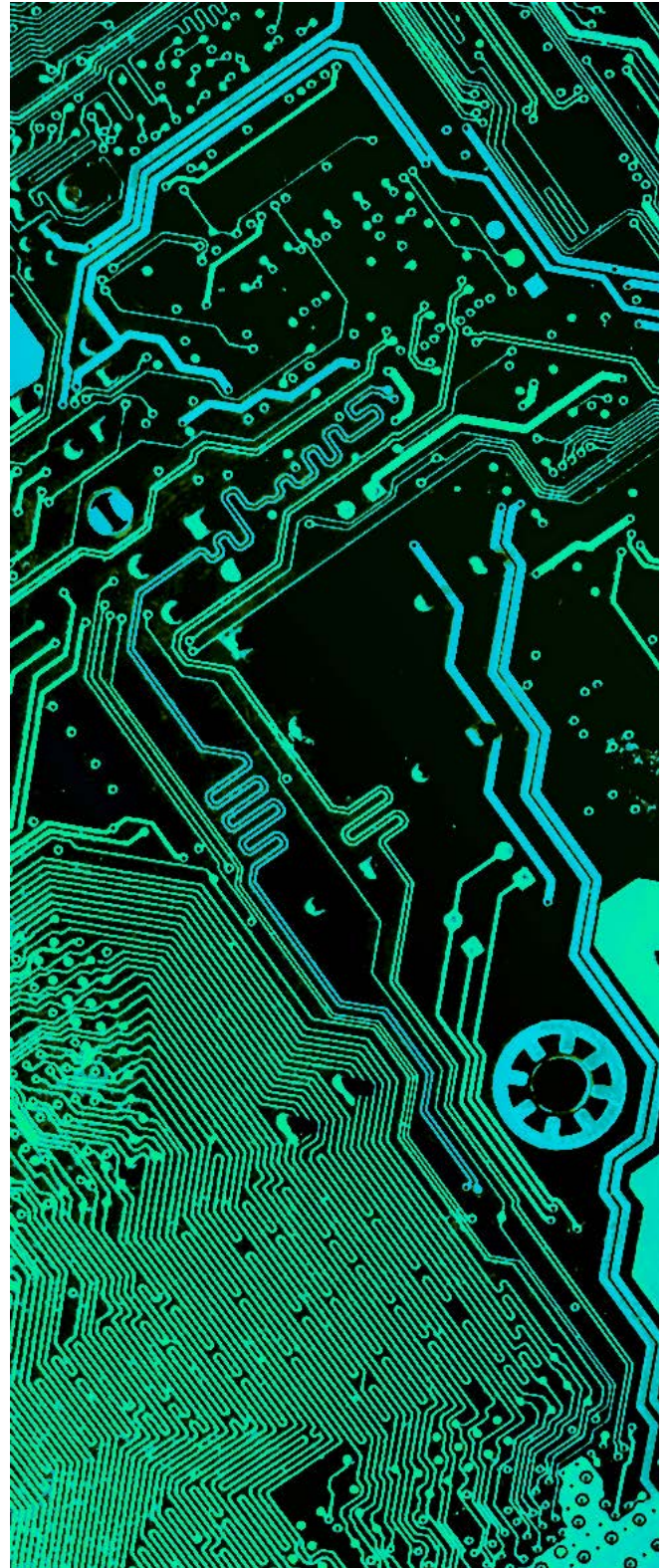
Para llevar a cabo las actividades de gestión contractual y comercial de forma eficiente, se necesita una buena fórmula, y eso incluye muchas funciones y diferentes perspectivas trabajando en armonía.

El próximo desafío

¿Qué es lo siguiente? Tal vez un futuro brillante y más rentable para quienes estén dispuestos a hacer el cambio. Las organizaciones tienen que empezar por cambiar su percepción de los contratos en su conjunto. Los contratos son el alma de la actividad empresarial. Los contratos no son documentos estáticos como muchos piensan; deben verse como un conjunto de datos que pueden utilizarse en toda la organización y obtenerse para obtener beneficios. Proporcionan un marco para resultados empresariales mutuamente beneficiosos; generan valor económico; son herramientas para la gestión de riesgos; ofrecen un registro formal de derechos, responsabilidades y obligaciones; proporcionan una visión inteligente de la empresa en general; e incluso pueden ser un testimonio de la marca y los valores corporativos de una organización. Los contratos, y el proceso de contratación en sí mismo, en lugar de ser vistos como documentos legales que son una fuente de frustración, deben ser vistos como un activo empresarial estratégico, y el proceso de contratación como una oportunidad para demostrar la colaboración tanto dentro de la organización como en el exterior.

Con un cambio en la forma de ver los contratos, es probable que se produzca un cambio en la percepción general de la etapa posterior a la firma. Se espera un futuro utópico en la forma en que la organización en general percibe la gestión de las actividades posteriores a la firma, en el que la gestión de las actividades posteriores a la firma se considere una "obligación" para evitar resultados negativos, así como un área de beneficios en la que hay amplias oportunidades para la captación de contratos, la creación de beneficios y el aseguramiento de los mismos. Lo que seguirá probablemente será una mejora de las relaciones con los clientes internos, así como con los proveedores, socios y clientes externos. Unas mejores relaciones suelen traducirse en asociaciones más largas, sólidas y fructíferas, que a su vez conducen a una organización más próspera y rentable. El futuro empieza por elevar nuestra visión de los contratos y recordar que los contratos no son sólo documentos legales, sino mucho más: son activos empresariales estratégicos que simplemente contienen términos legales y comerciales.

Con un cambio en la forma de ver los contratos, es probable que se produzca un cambio en la percepción general de la etapa posterior a la firma.



Notas finales

1. Tim Cummins, "[Poor contract management costs companies 9%—bottom line](#)," World Commerce & Contracting (WorldCC) blog, October 29, 2012.
2. Deloitte and WorldCC, [When technology meets humanity: The future of contract management](#), February 2021.
3. WorldCC, [Easier contracts. Better contracts. Eliminating the friction points in contracting](#), January 25, 2021.
4. Deloitte and WorldCC, [When technology meets humanity](#).
5. Ibid.
6. Ibid.

Contáctenos



Cynthia Calligaro

Socia | Abogada

Deloitte Legal – S-Latam Legal Leader Marketplace Cono Sur

Tte. Gral. J. D. Perón 646, 2do Piso, C1038AAN, Buenos Aires, Argentina

D: +54 11 4320-2600, int. 2307

ccalligaro@deloitte.com | www.deloitte.com

Deloitte. Legal

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de Deloitte ToucheTohmatsu 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 415,000 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 ToucheTohmatsu 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.