

CONTRATOS FRENTE AL ESPEJO

Reflejo de +400 departamentos legales
de Iberoamérica

1ra parte

Reporte preparado por:

LOIS | LEGAL OPERATIONS
INSTITUTE STUDIES

Con el apoyo de:

 **DILI TRUST** **ESTADODIARIO**
.com



INDICE

1. Intro
2. Datos destacados
3. Objetivos del reporte
4. Contexto
5. Los contratos no valen lo mismo para todos
6. Estar en todo no siempre es lo mejor
7. El objetivo es convencer a los neutrales

INTRO

Mientras algunos celebran la revolución de la IA generativa, 407 abogados corporativos de Iberoamérica nos contaron una historia que merece atención.

Sus testimonios, recopilados a través del Índice de Madurez Contractual, entre noviembre del 2024 y abril de 2025, revela una distancia significativa entre las aspiraciones de transformación digital y la práctica cotidiana en muchos departamentos legales de la región.

Esta investigación analiza la gestión de contratos, un área fundamental para el negocio. La madurez operacional de Legal en este ámbito refleja su nivel de alineación con la estrategia empresarial y revela oportunidades concretas de mejora.

Los resultados señalan tres áreas de desarrollo prioritarias: cultura organizacional, adopción tecnológica y rediseño estructural. Estas brechas representan también la oportunidad más importante para fortalecer el rol estratégico del área jurídica.

Esta primera entrega presenta los hallazgos generales. En la segunda entrega, analizaremos cada etapa del ciclo contractual para identificar, con datos concretos, las acciones que pueden impulsar esta evolución.



Encuestamos a 407
abogados in-house
de Iberoamérica

DATOS DESTACADOS

01

Oportunidad de alineación estratégica

El negocio valora los contratos casi un 25% menos que Legal. El espejo muestra que Legal cree aportar más de lo que el negocio percibe.

02

Espacio para estructurar y profesionalizar

El 46.2% de las gerencias legales carece de políticas de contratos, el 65.8% no tiene SLAs y el 61.4% no ha definido cómo relacionarse con despachos.

03

Potencial de estandarización y eficiencia

El 70% de las compañías no cuenta con playbooks para contratos básicos y el 53.3% sigue aprobando contratos por e-mail.

04

Adopción tecnológica en curso

30% de gerencias legales ha evolucionado la forma en que recibe encargos, migrando a sistema de intake, ticketing y CLM.

05

Avance hacia la accesibilidad de información

Solo 1 de cada 3 compañías puede encontrar sus contratos sin problemas.

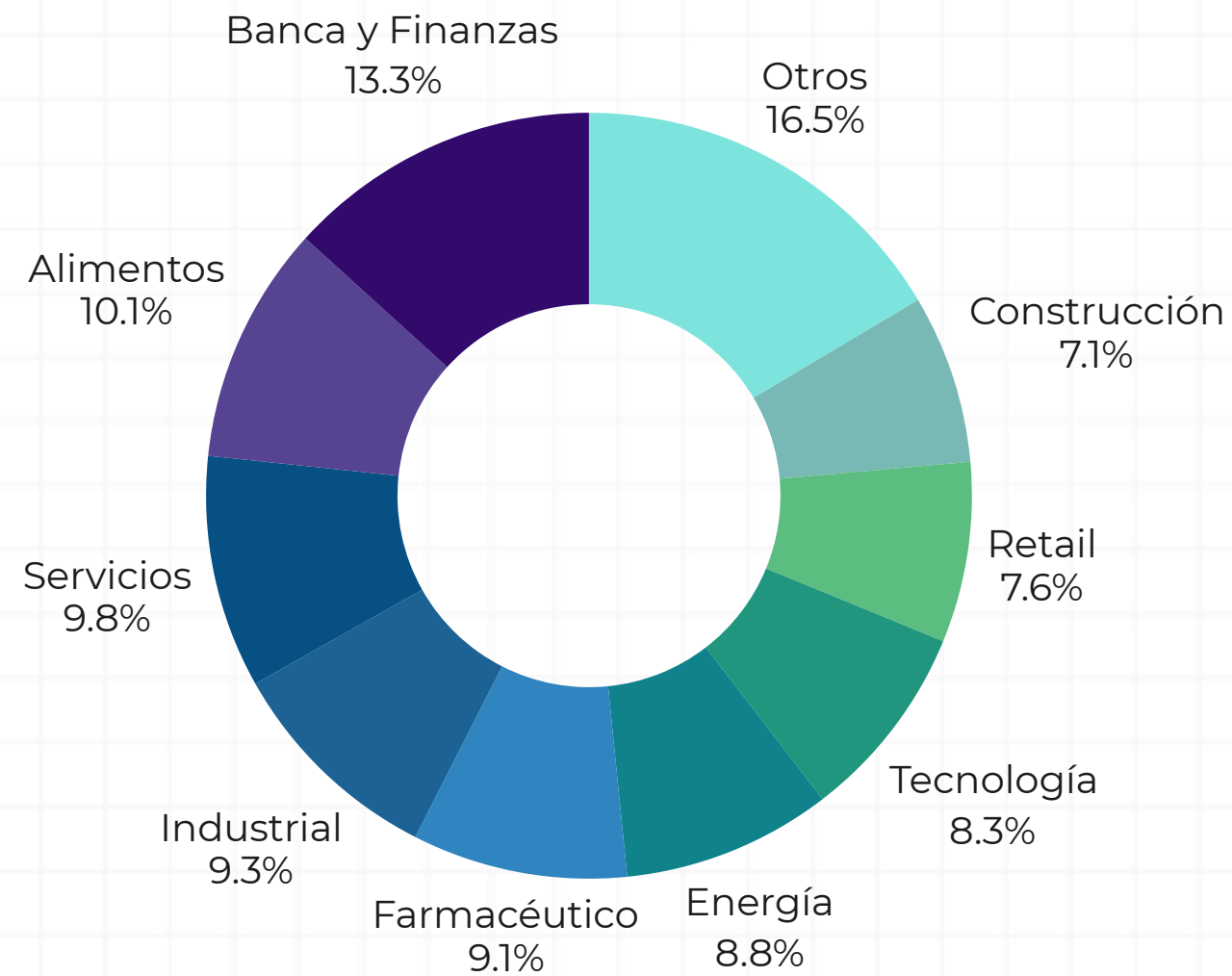
OBJETIVOS DEL REPORTE



01 Benchmark regional honesto que refleje cómo están realmente los equipos legales

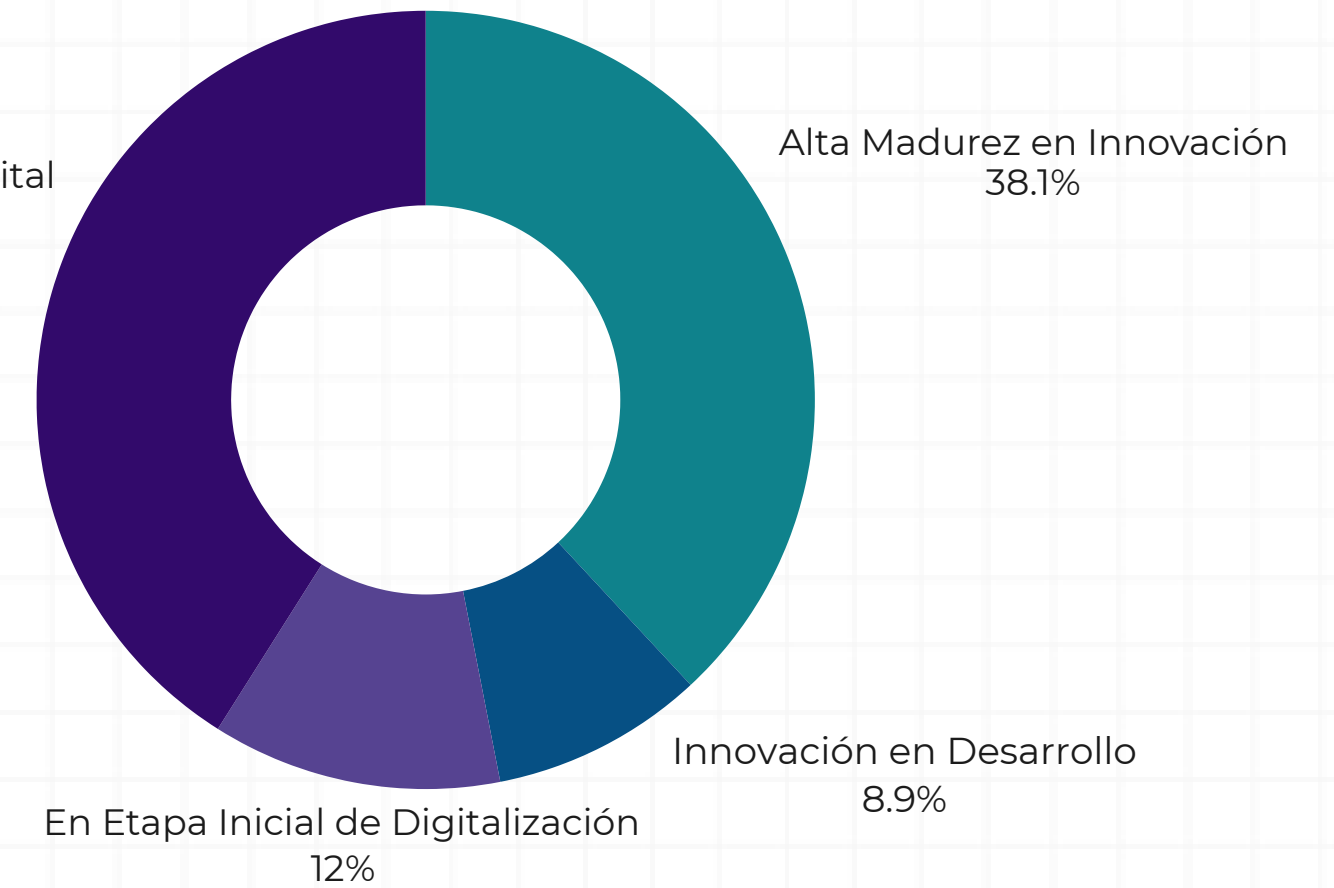
02 Ubicación frente al promedio y el Top 5 para tomar decisiones informadas.

03 Medición del impacto de implementar herramientas CLM en la gestión contractual



14 industrias

En Proceso de Consolidación Digital
41%



17 países

Para asegurarnos de la representatividad de la muestra, agrupamos los países en 4 segmentos utilizando el Global Innovation Index. Esto permite analizar la madurez operacional dentro de contextos de innovación comparables.



La suite Governance DiliTrust:

DiliTrust combina experiencia global, soporte multilingüe y un equipo inclusivo para **impulsar tu departamento legal con soluciones de gobernanza basadas en IA.**



BOARD PORTAL

Simplifica la gestión de tus reuniones de consejo



CONTRATOS

Obtén una visión 360° de todo el ciclo de vida de tus contratos



ENTIDADES

Fuente única y fiable para la gestión de tus entidades legales



MATTER MANAGEMENT

Solución centralizada e integral para las Operaciones Legales



DATA ROOM

Intercambio altamente seguro y centralizado de documentos confidenciales

CONTEXTO

Los contratos no son solo papeles con firmas. Reflejan estrategia, gestionan riesgo y habilitan decisiones. Pero mientras se los siga viendo como simples documentos, su poder queda amputado.

En esta sección profundizamos en la conexión de los contratos con el negocio.

Preguntamos cómo se percibe su valor, qué cubre Legal en el ciclo contractual y qué tan satisfecho está el negocio con el servicio que recibe.

Lo que encontramos revela oportunidades para fortalecer la cultura contractual, optimizar el modelo operativo y mejorar la experiencia de colaboración entre Legal y el negocio.

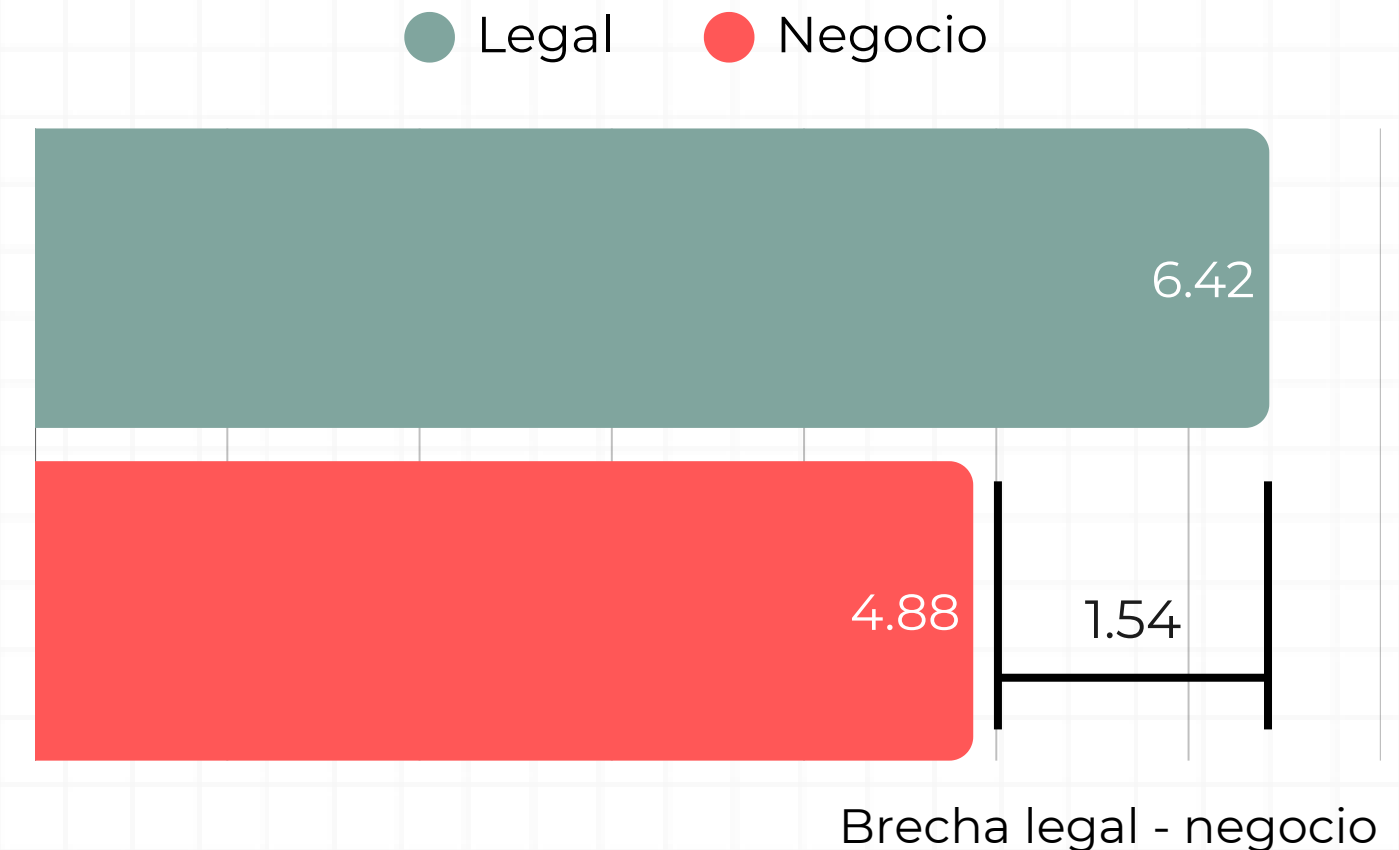
Los datos identifican no solo el estado actual, sino también las mejores prácticas de quienes ya han avanzado en esta transformación.



A.1 Los contratos no valen lo mismo para todos

Lo que Legal dice o calla sobre los contratos importa. Definir qué son, por qué importan y cuándo debe responsabilizarse Legal condiciona cómo el resto de la organización los percibe, los prioriza y los usa. **Las historias moldean la cultura.** Y si Legal no cuenta la suya, alguien más lo hará.

Nuestra investigación identifica una oportunidad de mejora en esta comunicación. En una escala del 1 al 7, los equipos legales valoran los contratos en 6.42, mientras que perciben que el negocio los sitúa en 4.88, una diferencia del 24%. Adicionalmente, el 39% de los encuestados considera que el negocio percibe los contratos con importancia moderada o inferior.

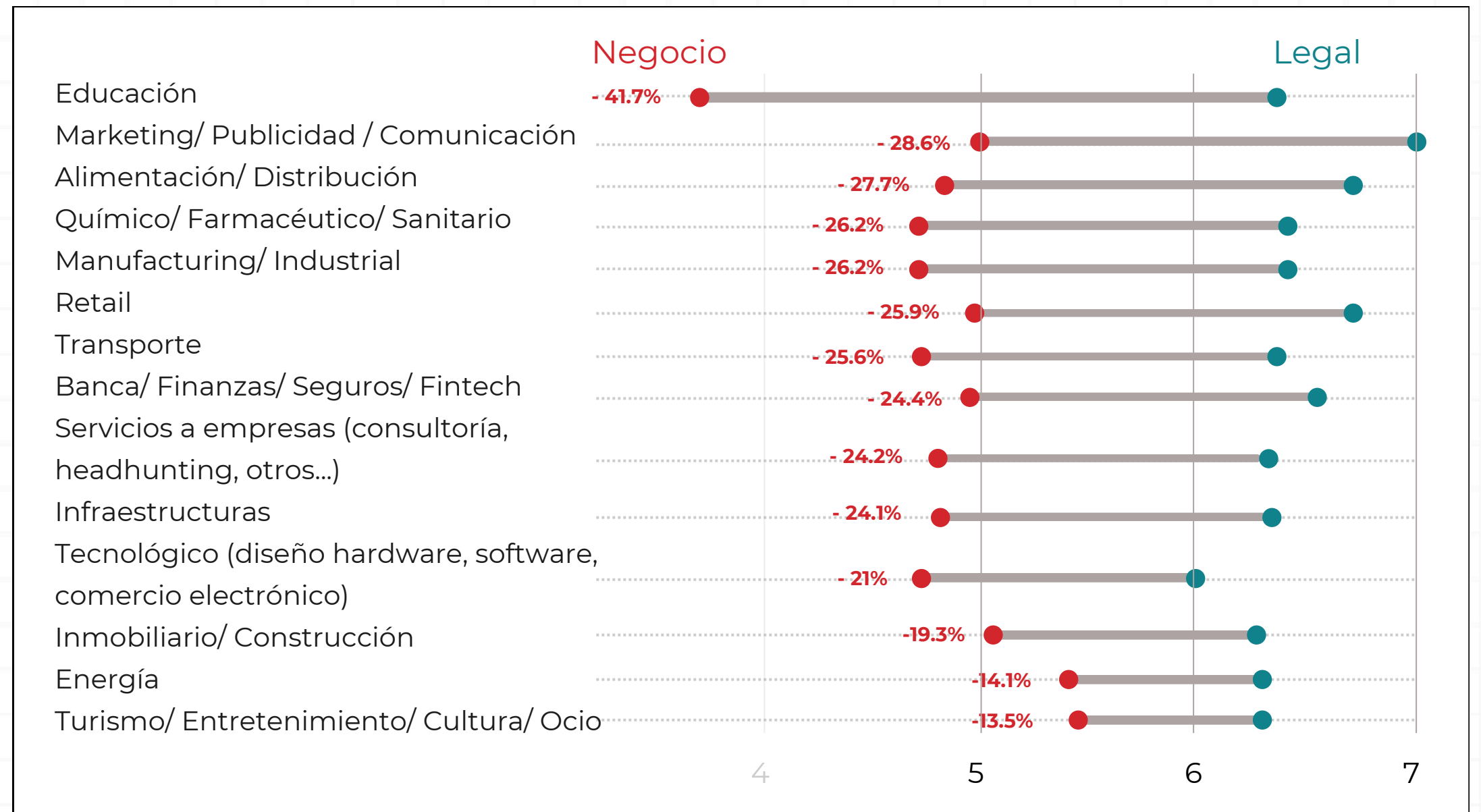


En organizaciones donde los contratos se perciben principalmente como requisitos formales, Legal tiene la oportunidad de evolucionar su narrativa y posicionarse como habilitador estratégico.

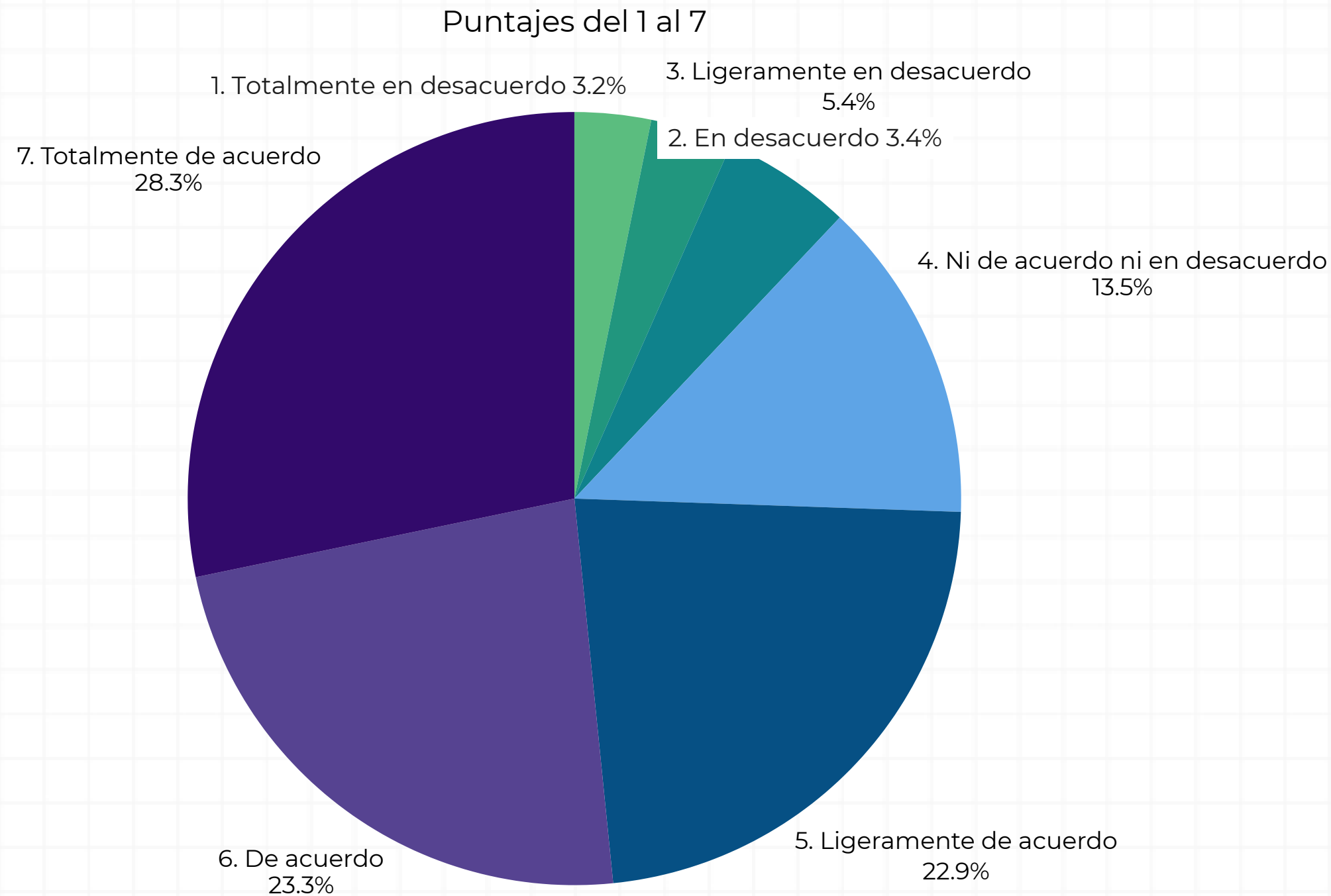
La buena noticia: el 46.3% de los encuestados considera que el negocio valora los contratos de forma alta (6 o 7, en la escala de 7). Esto sugiere un terreno fértil para construir sobre esta base de reconocimiento existente.

BRECHA DE PERCEPCIÓN, POR SECTOR

La brecha de percepción entre Legal y el negocio es transversal a todas las industrias. La consistencia en la desconexión apunta a un problema estructural: la gestión contractual no ha sido incorporada a un relato que la conecte con los objetivos del negocio.



¿Consideras que los contratos de tu departamento legal le otorgan una ventaja competitiva a tu compañía frente a las demás empresas del sector?



Para medir cómo la percepción se traduce en impacto, preguntamos a los equipos legales si consideran que los contratos que elaboran otorgan ventajas competitivas a sus organizaciones.

La respuesta fue sobria: una de cada cuatro abogados in-house (25.55%) considera que el impacto competitivo de sus contratos es nulo, bajo o mixto.

Cuando los contratos no se diseñan como herramientas estratégicas, es poco probable que la organización priorice su gestión o respalde iniciativas de mejora.

El impacto es triple: se retrasa el ciclo contractual, cae la eficiencia operativa y se reduce la capacidad comercial.

A.2 Estar en todo no siempre es lo mejor

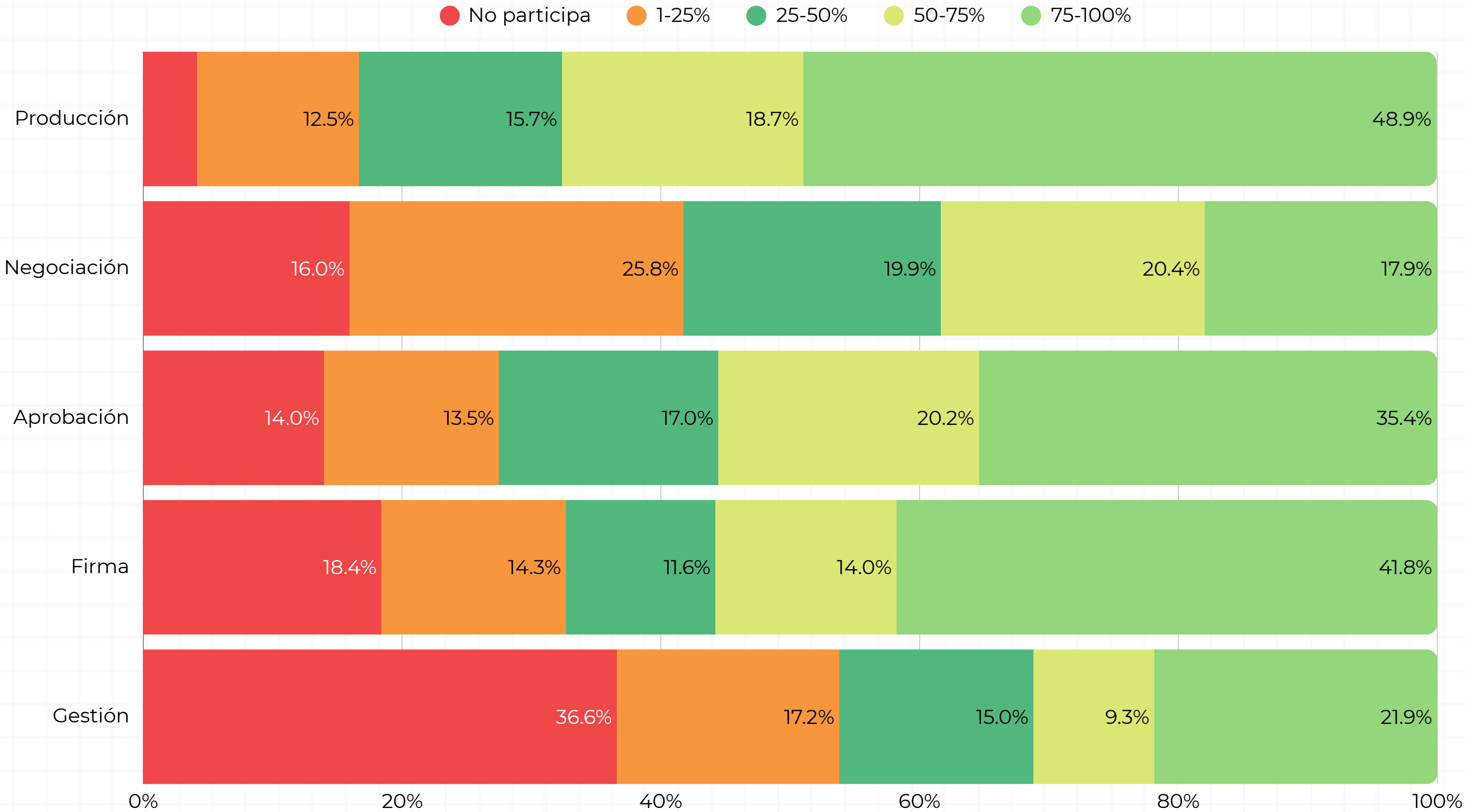
En el cuestionario, los abogados in-house evaluaron qué tan extensa es su participación a lo largo del ciclo contractual.

Algunos equipos operan con cobertura amplia: participan en casi todas las tareas y tipos de contratos. Otros adoptan un enfoque más acotado y establecen umbrales que definen cuándo intervienen y qué actividades son delegadas.

Los resultados revelan una **presencia significativa**. Por ejemplo, casi la mitad de los departamentos legales participa en más del 75% de los escenarios de producción y archivo de los contratos.



Grado de involucramiento de Legal por etapas





La cobertura total puede tener sentido al inicio; cuando Legal recién arranca o necesita empaparse del negocio. Pero a medida que la empresa crece, “hacer todo para todos” deja de ser un modelo operativo. Se convierte en una trampa.

El tiempo no alcanza, el presupuesto se congela y el equipo se sobrecarga. En algún punto, Finanzas cierra la billetera para más contrataciones y Legal queda desbordado.

Ahí aparece la paradoja del control: cuanto más intenta abarcar Legal, más fragmentado termina, reactivo y con una reputación en caída. Y lo que empezó como ambición estratégica termina en obstáculo.



Los síntomas son claros: demoras, desgaste en tareas rutinarias y pérdida de foco en lo estratégico.

La salida no es abarcar más, sino rediseñar cómo se trabaja. Plantillas sólidas, playbooks de negociación y reglas claras de intervención permiten delegar con criterio.

Así, Legal concentra su energía en lo que realmente genera valor, mientras el negocio gana autonomía bajo una dirección compartida.

A.3 El objetivo es convencer a los neutrales

Industria	Intake	Producción	Negociación	Aprobación	Firma	Archivo	Gestión
Alimentación/ Distribución	5.4	5.4	5	5.2	5.6	5.7	5.2
Banca/ Finanzas/ Seguros/ Fintech	4.6	4.6	4.3	4.6	4.9	4.6	4.4
Educación	4.6	4.5	3.6	4.5	4.2	5.2	4.3
Energía	4.8	4.8	5	4.7	4.7	4.2	4
Infraestructuras	4.1	4.4	4.2	4.4	4.7	5	4.5
Inmobiliario/ Construcción	4.8	4.7	4.3	4.6	5	4.9	4.6
Manufacturing/ Industrial	4.5	4.5	3.7	4.2	4.8	4.8	3.9
Marketing Publicidad/ Comunicación	4.3	4.5	4.8	4.3	3.8	4.5	4
Químico/ Farmacéutico/ Sanitario	4.6	4.3	4.5	4.7	4.6	4.7	4.2
Retail	4.6	5	4.5	4.8	4.9	5.2	4.7
Servicios a empresas	4.8	4.9	4.4	4.4	4.5	4.2	4.3
Tecnológico	4.9	5.3	4.7	4.6	5	4.9	4.2
Transporte	4.6	4.4	4.6	4.6	4.4	3.9	3.2
Turismo/ Entretenimiento/ Cultura/ Ocio	4.9	5	4.5	4.9	5.2	5.6	4.8
Benchmark	4.7	4.8	4.4	4.6	4.8	4.8	4.4



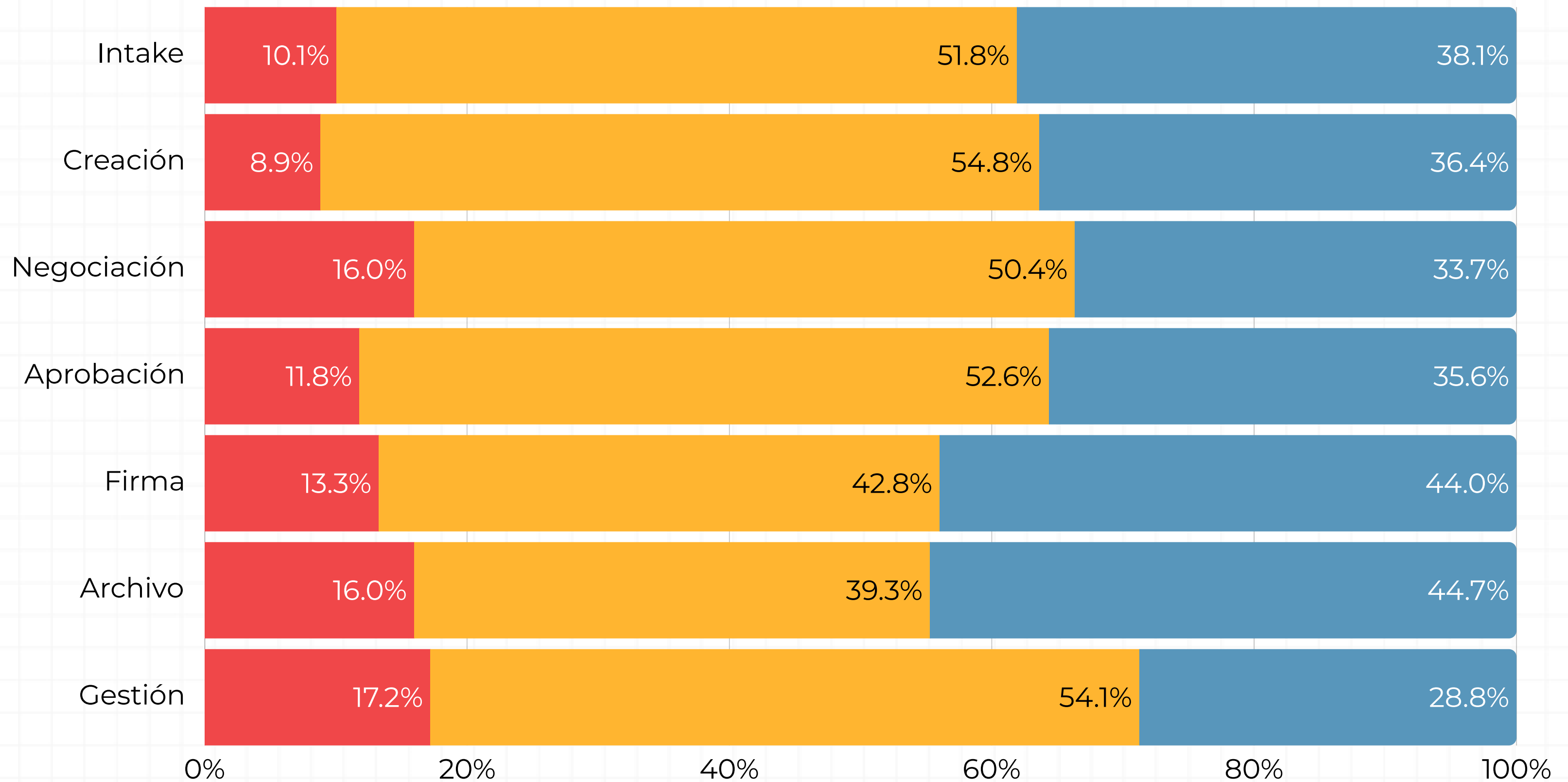
Ninguna etapa del ciclo alcanza una puntuación de 5 sobre 7. Las mejores valoradas son producción, firma y archivo (4.8), mientras que negociación y gestión cierran con apenas 4.4. Esto sugiere una experiencia funcional, pero lejos de ser destacada.

Al agrupar las respuestas en tres bloques (1-2 insatisfechos, 3-5 neutrales, 6-7 satisfechos), se confirma una tendencia: la mayoría de los stakeholders no están insatisfechos, pero tampoco realmente satisfechos. La mayor parte de las respuestas cae en la zona de la neutralidad.

Si ves el vaso medio vacío, puedes pensar que esto significa que la experiencia contractual es tibia, sin fricciones graves, pero tampoco con aportes memorables.

Si ves el vaso medio lleno, esta distribución revela la mayor oportunidad de mejora: convencer a los neutrales es más viable que transformar a los insatisfechos. El territorio de la neutralidad tiene más seguidores y está más cerca de la satisfacción que del rechazo. No existen problemas estructurales graves que resolver primero; la base está lista para construir experiencias que generen valor memorable.

● Insatisfechos ● Neutrales ● Satisfechos

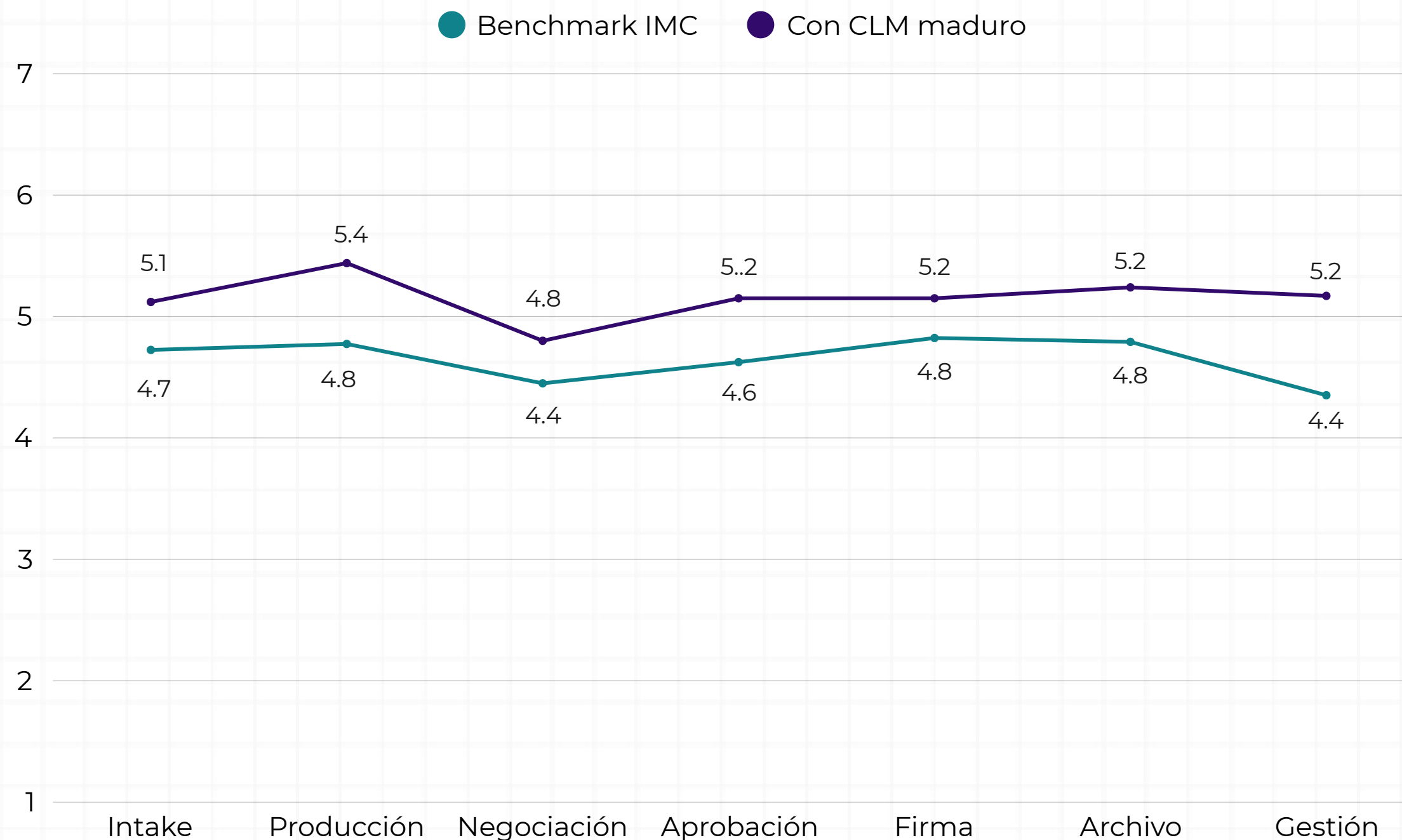


La pregunta del millón es si tener un sistema CLM maduro hace la diferencia. Para responderlo, comparamos los niveles de satisfacción percibida por el negocio en equipos que cuentan con un sistema de gestión de contratos (CLM) maduro frente al promedio general.

Los resultados son consistentes: en las siete etapas, los equipos con CLM cohesionados superan el benchmark. En promedio, la mejora es de 11.3%.



Satisfacción del negocio por etapa contractual: Benchmark IMC vs. CLM maduro



Los resultados sugieren que un sistema CLM maduro tiene la capacidad de transformar la experiencia del negocio en cada etapa del contrato, reducir la fricción y mejorar la percepción. Es una herramienta potente para cambiar la narrativa sobre los contratos.

Del diagnóstico a la acción

Este primer bloque ha dibujado el panorama general de la madurez contractual en Iberoamérica, revelando patrones , brechas persistentes y oportunidades para los equipos legales. Los datos confirman que el verdadero desafío no está solo en la tecnología, sino en cómo se diseñan los procesos, se fortalece la conexión con el negocio y se convierte la gestión contractual en un motor de valor.

La segunda parte va más allá de la fotografía general. Analizaremos en detalle cada etapa del ciclo de vida de los contratos, para identificar las palancas concretas que permiten avanzar hacia un modelo más alineado con los objetivos de la organización.

Lo que sigue es una hoja de ruta para transformar la manera en que Legal y el negocio trabajan juntos.



CONTRATOS FRENTE AL ESPEJO

Reflejo de +400 departamentos
legales de Iberoamérica

**MUCHAS GRACIAS
DESCARGAR ESTE REPORTE**

**MUY PRONTO ESTARÁ
DISPONIBLE LA SEGUNDA PARTE**

Reporte preparado por:



Con el apoyo de:

