

15/10/2025

El cumplimiento normativo como ventaja competitiva para las "boutiques" legales



1. El *compliance* o cumplimiento normativo se ha vuelto una palabra de moda en el mercado de servicios legales. No solo ha servido para ampliar la gama de los servicios legales, sino que su incorporación y adopción en las firmas legales constituye una ventaja competitiva.

En un contexto en el que las dimensiones de las firmas legales pueden hacer la diferencia al momento de competir, las firmas boutiques tienen la oportunidad de dar batalla a las grandes firmas. Nuestro propósito es reconocer **el impacto competitivo para las firmas boutiques de ser una organización *in comply with the law*.**

2. En efecto, cuando un despacho de abogados brinda servicios legales de *compliance* es norma de coherencia que, además, asimile el mismo como pauta de orientación de sus actividades como organización. La implantación de una cultura de cumplimiento normativo supone, además del cumplimiento de la ley, la imposición de un sistema de gestión de riesgos operacionales, financieros, legales y

reputacionales en la organización. **El cumplimiento normativo nos permite anticiparnos (dentro de lo razonable) a las situaciones que puedan afectar nuestra organización.** Esa visión empresarial y, sobre todo, mantenerla pese a las circunstancias de urgencia que se vivieron durante la pandemia, la que permitió a muchas firmas legales a sortear los impactos de esta externalidad.

3. Claro, es importante que las firmas de abogados (o cualquier organización) en situaciones de urgencia no cedan a la tentación de reducir (o eliminar) los costos relacionados a la existencia de un sistema de gestión o de prevención de riesgos. **El *compliance*, más que un costo, es inversión.**

Por el contrario, **mantener esta apuesta implica asumir la idea de *mejora continua* y con ello la expansión del cumplimiento a otros espacios de la organización** (otros procesos u otras partes de la estructura empresarial) y a otros tipos de riesgos. De ese modo, si la organización ha implementado el cumplimiento normativo en el ámbito anticorrupción su paso siguiente será lograr su certificación (ISO 37001) y una vez que la obtuvo debe procurar que los riesgos cuya prevención se pretende no sean solo los anticorrupción sino deberá irse extendiendo a otros ámbitos (prevención de riesgos laborales, *compliance* de protección de datos, entre otros). **El cumplimiento normativo, una vez instalado, no debe parar.**

4. Precisamente ese primer vértice (el cumplimiento normativo como parte del ADN de una firma de abogados) es el que da viabilidad a los otros dos vértices relevantes para una organización sana: (i) la innovación tecnológica como una constante dentro de la actividad de una firma de abogados; y, (ii) la paridad de género en los despachos de abogados.

4.1. La innovación tecnológica (segundo vértice) tiene impacto a nivel interno y externo.

Por un lado (internamente), se expresa no solo en la incorporación de diversas herramientas tecnológicas que permiten mejorar el servicio legal prestado (mejoras en la infraestructura tecnológica, proliferación del uso de la nube, implementación de medidas de seguridad informática y de confidencialidad de la información, incorporación de herramientas de automatización de los procesos internos y externos) y de difusión de información legal mediante el uso de las redes sociales, sino que permite explorar la potencialidad comercial de brindar servicios de AI Legal Tech, de defensa procesal en materia digital, de consultoría legal para la transformación digital de las organizaciones y gestión de asuntos regulatorios.

Precisamente apostar por la innovación tecnológica permite mantener un servicio legal de alta calidad y con el dinamismo que requieren estos tiempos de forma compatible con el *teletrabajo* que imperó en el momento del confinamiento provocado por la pandemia y que persiste incluso en nuestros días.

4.2. Por otro lado (externamente), la innovación tecnológica permite hacer frente a las dificultades del surgimiento de la *justicia on streaming*.

En efecto, los litigios judiciales son (y serán) en adelante desarrollados frente a la pantalla de un ordenador o un dispositivo móvil. No es difícil reconocer los problemas que la pandemia generó en la administración de justicia (Poder Judicial, Fiscalía, Policía): la deficiente infraestructura tecnológica; la brecha digital y las dificultades de acceso de internet.

Hay que recordar cómo la externalidad pandémica no solo afectó a la administración de justicia, sino también a múltiples despachos de abogados que obviaron incorporar a tiempo medidas de innovación tecnológica. Las fallas de conectividad han afectado tanto a operadores jurisdiccionales como a los abogados.

4.3. El tercer vértice (paridad de género) es consecuencia natural de la adopción del cumplimiento normativo como cultura empresarial.

Las firmas legales deben estabilizar la regla de la equidad de género que, compatibilizada con la existencia de una línea de carrera, con perfiles de puestos definidos y política contrarias a la discriminación y el acoso, ubiquen a las abogadas en posiciones relevantes y propicien un ambiente laboral grato para el género femenino.

5. Desde nuestra visión, las “boutiques” legales debe tener por objetivo alcanzar que los tres diversos vértices descritos (cumplimiento normativo, innovación tecnológica y paridad de género) se asemejen lo más posible a un triángulo equilátero. Las dimensiones de este tipo de organizaciones les hacen más dúctiles para cumplir con estos objetivos.

Last but not least, debemos considerar que estos vértices pueden ser objeto de reforzamiento a través de otras expresiones de compliance: prevención de riesgos laborales y, especialmente, la sostenibilidad medioambiental.

Mediante la incorporación y adopción del cumplimiento normativo, las firmas “boutiques” tendrán mejores posibilidades de éxito frente a los *Goliat* del mercado de servicios legales.