

CASO DE ESTUDIO
CÁRDENAS & CÁRDENAS Y EL GRAN SALTO GLOBAL

JUAN ANTONIO MARTÍNEZ KARNER

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2024

CASO DE ESTUDIO
CÁRDENAS & CÁRDENAS Y EL GRAN SALTO GLOBAL

JUAN ANTONIO MARTÍNEZ KARNER

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título
de Magíster en Administración de Empresas.**

Director del trabajo de grado: Iris María Vélez Osorio PhD

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2024

AGRADECIMIENTOS

Siendo este mi primer escrito académico, quisiera agradecerle en primer lugar, a Dios, a la Virgen María, a mi familia y prometida, a mi directora de tesis, Iris María Vélez PhD de la Pontificia Universidad Javeriana y a todos quienes participaron en la construcción del documento. De igual manera, deseo agradecer especialmente a Eduardo y Bernardo Cárdenas, profesionales y abogados a quienes admiro en demasía, a Francisco López, testigo clave de los momentos hito de la firma y a Diego Rocha, quién será fundamental junto a todos los demás para situar a Dentons Cárdenas & Cárdenas en el podio de las mejores firmas del país.

CONTENIDO

Contenido		pág.
Descripción general y desarrollo del caso		14
1. Antecedentes		14
1.1. El origen		14
1.2. Parmenio Cárdenas Triviño, el visionario		15
2. Importancia de los servicios legales en la economía colombiana		16
3. Contexto: el mercado de servicios legales en Colombia		17
3.1. Contexto económico y desafíos para los años 2023 - 2024		19
4. Historia de Cárdenas & Cárdenas: de firma familiar a firma nacional		20
4.1. 1913 a los años 70'		20
4.2. Década de los 70' a 1990		22
5. La nueva era		22
5.1. 1991: una nueva Constitución y un panorama económico liberal		22
5.2. 1998: Crisis del UPAC		25
5.3. Nuevo milenio y crisis del 2008		27
5.4. Años 2000 a 2008		
5.5. Primer acercamiento con Dentons, el Swiss Verein y el gran salto global.		28
5.6. Incorporación de socios provenientes de Norton Rose Colombia.		30
5.7. COVID-19		31
6. Conclusiones		33

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE FIGURAS

	núm.	pág.
FIGURA 1. Árbol genealógico de la familia Cárdenas	2	
ANEXO 8. Estructura corporativa Dentons Cárdenas & Cárdenas	42	

LISTA DE TABLAS

LISTA DE TABLAS

	pág.
TABLA 1. Tamaño del sector de servicios legales en Colombia	18
TABLA 2. Participación en el sector de servicios legales colombiano	19
TABLA 3. Variación anual DTF	25
TABLA 4. PIB anualizado, 1997/98/99	25
TABLA 5. Ingresos Dentons Cárdenas & Cárdenas 2017/18	30
TABLA 6. Ingresos Dentons Cárdenas & Cárdenas 2019/20	31
TABLA 7. Ingresos Dentons Cárdenas & Cárdenas 2021/22/23	33
ANEXO 2. Dentons Cárdenas & Cárdenas y sus competidores	38

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
ANEXO 3. Dentons respecto de su competencia global.	39
ANEXO 4. Tasa de política monetaria nominal vs tasas reales.	39
ANEXO 5. PIB por sectores.	40
ANEXO 6. Brecha nivel de actividad vs tendencia pre-pandemia.	40
ANEXO 7. Hitos relevantes de la historia de la firma.	41

Santiago de Cali, junio 12 de 2024

Doctor Fabián Osorio PhD

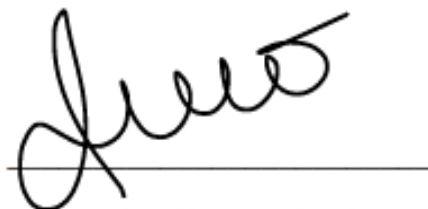
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana Seccional Cali

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de directora de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado: **“Cárdenas & Cárdenas y el gran salto global”**, realizado por el estudiante de la Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana, Seccional Cali, **Juan Antonio Martínez Karner** identificado con cédula de ciudadanía No. 1.151.949.928, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente,



Iris María Vélez Osorio PhD

Directora del Trabajo de Grado

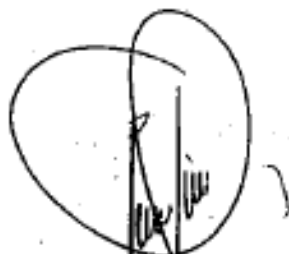
Profesora

ADVERTENCIA

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

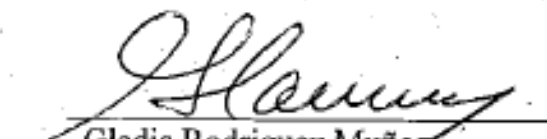
“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

“CASO DE ESTUDIO: DENTONS CÁRDENAS & CÁRDENAS Y EL GRAN SALTO GLOBAL.” Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.

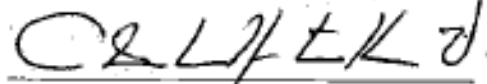


Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano

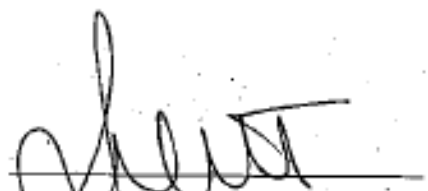
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodriguez Muñoz
Directora de Posgrados



Ana Milena Yoshioka
Jurado



Iris María Velez Osorio
Director del Trabajo de Grado

RESUMEN

La presente investigación tiene como principal objetivo estudiar el caso de Cárdenas & Cárdenas (hoy Dentons Cárdenas & Cárdenas) como suceso atípico de éxito empresarial. En este sentido, para compilar, analizar y concluir el referido caso, se realizaron entrevistas a profundidad, a través de un punto de vista práctico, de análisis histórico y bajo la modalidad de observador participante activo a algunos de los actores principales y miembros de la firma para efectos de recopilar información respecto de: (i) la historia de la firma; (ii) sus inicios y fundación; (iii) los momentos económicos, políticos y sociales clave durante sus 110 años de historia, así como de (iv) las decisiones estratégicas y empresariales que se tomaron en cada uno de los mismos. En este sentido, el presente trabajo pretende no solamente realizar una recopilación de la historia de Dentons Cárdenas & Cárdenas, sino exponer las diferentes decisiones estratégicas tomadas y su impacto en las etapas clave. Al final, se realizó un análisis respecto de la utilidad o no de las mismas, los efectos alcanzados, su diferencia respecto de la competencia y los cambios en la estrategia competitiva de la firma a lo largo de la historia, con especial énfasis en la combinación con Dentons ocurrida en el año de 2016.

Palabras clave: Fusión, internacionalización, automatización, *Swiss Verein*, diversificación, *full-service*, profesionalización, mercado, estrategia, decisiones y competencia.

ABSTRACT

The main objective of this research is to study the case of Cárdenas & Cárdenas (today Dentons Cárdenas & Cárdenas) as an atypical event of business success. In this sense, to compile, analyze and conclude the case above, in-depth interviews were carried out through a practical point of view, historical analysis, and under the modality of active participant observer with some of the main actors and members of the firm to collect information regarding (i) the history of the firm; (ii) its beginnings and foundation; (iii) the critical economic, political and social moments during its 110 years of history, as well as (iv) the strategic and business decisions that were made in each of them. In this sense, this work aims not only to compile the history of Dentons Cárdenas & Cárdenas but also to expose the different strategic decisions taken and their impact on key stages. In the end, an analysis was carried out regarding their usefulness or not, the effects achieved, their difference concerning the competition, and the changes in the firm's competitive strategy throughout history, with particular emphasis on the combination with Dentons that occurred in 2016.

Keywords: merger, internationalization, automation, Swiss Verein, diversification, *full-service*, professionalization, market, strategy, decisions, and competition.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, son contadas las empresas que han excedido los 100 años de actividad ininterrumpida, aún menos aquellas que han podido superar con éxito la transición generacional. Dentro de este reducido y exclusivo conglomerado de compañías que han podido (i) subsistir más de un siglo y (ii) adoptar planes de transición generacional con éxito, se puede ubicar a Dentons Cárdenas & Cárdenas.

De esta combinación de factores nació la necesidad de estudiar a Dentons Cárdenas & Cárdenas, firma dedicada profesionalmente a la prestación de servicios legales vigente hoy en la industria colombiana. Para lograr describir *grosso modo* este caso de éxito, se estudiaron sus orígenes y los momentos clave (v.g. factores externos e internos) que Dentons Cárdenas & Cárdenas tuvo que superar a lo largo de su historia para convertirse en la firma que es hoy en día. Para lograr identificar los factores y las decisiones estratégicas tomadas en su momento, se llevaron a cabo entrevistas a profundidad con testigos clave de la historia de la compañía a través de un análisis histórico – analítico de cada una de las situaciones coyunturales que tuvieron un impacto significativo, no solo en la firma, sino en el mercado de servicios legales de Colombia y en los indicadores macroeconómicos, tanto del país, como de la región en general.

De ahí que a través del presente caso de estudio se planteó como objetivos generales: (i) exponer las decisiones estratégicas tomadas por las directivas de Dentons Cárdenas & Cárdenas en los hitos económicos, políticos y sociales por los que atravesó la firma entre 1991 - 2022 y (ii) estudiar el impacto que estas decisiones provocaron tanto en la organización a nivel interno (v.g. cambios en los procesos operativos, administrativos y generación de sinergias dentro de la firma) como a nivel externo (v.g. cambios en su estrategia competitiva, proceso de internacionalización y cambio de visión, entre otros).

En suma, el lector podrá conocer con detalle cada hito histórico relevante para Dentons Cárdenas & Cárdenas y estará en la capacidad de proponer a futuro planes para que esta firma pueda consolidarse como actor clave dentro de su área de influencia, garantizando no solo la transición hacia la cuarta generación de la familia Cárdenas sino su eventual posicionamiento dentro del top 3 de firmas en el país. Esto únicamente se conseguirá a través del análisis en detalle de los factores externos e internos, su impacto a nivel organizacional y la proposición de un plan estratégico a futuro tendiente a lograr la meta propuesta.

JUSTIFICACIÓN

Durante los últimos años, el sector de servicios legales en Colombia ha experimentado un auge tanto en tamaño (v.g. facturación, ingresos y aparición de nuevos actores y prácticas) como en importancia para el entorno económico del país y la región (v.g. participación en la financiación de grandes obras de infraestructura, fusiones y adquisiciones de compañías de gran envergadura, litigios estratégicos, entre otros). En este sentido, el presente caso de estudio tiene como finalidad analizar el caso particular de la firma Dentons Cárdenas & Cárdenas, comoquiera que esta acredita una extensa y rica historia de más de 110 años de existencia y tres generaciones de una misma familia regentándola.

Con más de un centenar de años de actividad ininterrumpida, Dentons Cárdenas & Cárdenas ha sido testigo clave de los momentos económicos, políticos y sociales más importantes de Colombia durante el último siglo (por ejemplo: constitución de 1991, apertura económica, crisis del UPAC, entre otros) y ha experimentado múltiples choques externos (por ejemplo: crisis del mercado inmobiliario de los Estados Unidos y pandemia del COVID-19, entre otros).

En consecuencia, conviene exponer entonces las decisiones estratégicas tomadas por Dentons Cárdenas & Cárdenas en cada uno de los hitos para determinar sus efectos tanto en la conformación interna de la firma, como el cambio que significó respecto del mercado en general así como la variación y flexibilización de su estrategia competitiva en relación con su competencia. El estudio del caso de Dentons Cárdenas & Cárdenas le permitirá al estudiante discernir cómo todos los factores externos, por pequeños y alejados que parezcan de la realidad local pueden llegar a tener incidencia interna a nivel organizacional y estructural dentro de una compañía en particular. Al final, se estima conveniente que el estudiante o lector pueda comprender que todos los sucesos externos llegarán a tener una incidencia interna a nivel organizacional y, le animará a estar vigilante para anticiparse a posibles escenarios retadores.

La clave está en la toma de decisiones estratégicas a tiempo a efectos de mitigar posibles consecuencias negativas así como para anticiparse a su competencia. En suma, el estudio del caso de Dentons Cárdenas & Cárdenas podrá extrapolarse al estudio mismo de las organizaciones y tendrá como finalidad principal, abogar por la previsión, el análisis del entorno y la adopción de medidas de choque para garantizar la subsistencia de una compañía u organización con el fin de asegurar su posición dentro de un segmento de la industria, sector o de un mercado en particular.

CÁRDENAS & CÁRDENAS Y EL GRAN SALTO GLOBAL

Descripción general y desarrollo del caso

1. Antecedentes

Pocos casos de éxito empresarial en la historia involucran los elementos que Cárdenas & Cárdenas ha logrado consolidar a lo largo de su trayectoria. Más de 110 años de prestación de servicios legales continuos, tres generaciones de una misma familia liderándola y el haber sobrellevado con solvencia los momentos económicos, políticos y sociales de mayor criticidad del último siglo son motivo de estudio y análisis. La apasionante historia de esta firma insignia de Colombia merece ser contada desde la óptica de sus protagonistas y para ello, es necesario remontarse a su génesis.

1.1. El origen

Cárdenas & Cárdenas fue fundada en la ciudad de Bogotá por el abogado y político liberal colombiano Parmenio Cárdenas Triviño en el mes de noviembre de 1913. Cárdenas, nacido en Zipaquirá, Cundinamarca (1891), egresó de la Universidad del Rosario, fue Fiscal del Tribunal Superior de Bogotá, diputado de la Asamblea de Cundinamarca, Magistrado de la Corte Suprema de Justicia, Presidente de la misma corporación, Gobernador de Cundinamarca, Senador y Presidente del Senado, entre otros muchos cargos y dignidades. Fue precisamente este bagaje el factor definitivo que terminó consolidando un pequeño bufete familiar establecido a inicios del siglo XX en una firma de consulta tradicional y casi que obligatoria para las familias y empresarios de una entonces pequeña y cerrada ciudad de Bogotá.

1.2. Parmenio Cárdenas Triviño, el visionario

Como se mencionó anteriormente, Parmenio Cárdenas Triviño no solamente fue el fundador de la firma, sino que es considerado por muchos como el patriarca de la prestante familia Cárdenas. Su conocimiento profundo del derecho y la política lo condujo rápidamente a escalar tanto en prestigio como en reconocimiento nacional. En este sentido, Cárdenas se distinguió por ocupar cargos públicos en diferentes ramas del poder e incluso, llegó a ser condecorado con la más alta distinción otorgada a un ciudadano colombiano, esto es, la Cruz de Boyacá en el año de 1972.

Su visión fue solamente completada con el ingreso de Jorge Parmenio Cárdenas Navas y Bernardo Cárdenas Navas, sus hijos. Estos, complementaron el criterio, la sagacidad y la visión

de su padre en el manejo jurídico de las cosas, y le otorgaron a la firma una visión y vocación internacional en un momento en el que tanto Bogotá, como Colombia, se mantenían al margen del resto del mundo. En consecuencia, tanto Parmenio como sus hijos se volcaron casi que exclusivamente al servicio de clientes internacionales.

El hecho de dominar distintas lenguas y de comprender el entorno jurídico complejo de una nación eminentemente proteccionista, le permitió a Cárdenas & Cárdenas convertirse pronto en la firma predilecta de los más exigentes clientes internacionales que veían en el país una oportunidad inmejorable de inversión. Fue así como poco a poco, con el don de gentes y con el conocimiento legal más agudo, que Cárdenas & Cárdenas se consolidó en sus inicios (1913 - 1970) como una firma joven, pero de gran reconocimiento no solo entre locales, sino entre clientes internacionales de gran envergadura. Dentro de estos clientes se destacaron importantes entidades financieras de los Estados Unidos y Europa, así como insignes compañías transnacionales circunscritas a las industrias de la minería y los hidrocarburos.

“Con el propósito de darle a nuestros clientes una ventaja competitiva y soluciones diseñadas a su medida, satisfacemos las necesidades locales, nacionales e internacionales de compañías privadas y públicas de cualquier tamaño y, frecuentemente asesoramos a algunas de las compañías más grandes del mundo” (Dentons Cárdenas & Cárdenas, 2024). Con esta propuesta de valor que se mantiene vigente a la fecha, Dentons Cárdenas & Cárdenas ha logrado posicionarse en el sector legal, logrando acreditar experiencia como un bufete legal capaz de atender a los más importantes clientes locales e internacionales de Colombia, la región y el mundo.

Más de cien años y tres generaciones después, Cárdenas & Cárdenas ha logrado situarse en el ranking de las firmas de abogados más importantes del país. Con un equipo de más de 75 abogados, aproximadamente 100 empleados y un vasto historial de clientes nacionales y extranjeros (Dentons Cárdenas & Cárdenas, 2024).

2. Importancia de los servicios legales en la economía colombiana

Desde la década de los 90' los servicios legales en la economía colombiana han venido presentando un crecimiento sostenido y, han logrado consolidarse como un componente importante del PIB. De conformidad con el *Estudio de Análisis y Dimensionamiento del Mercado de Servicios Legales en Colombia* realizado por la Asociación Nacional de Industriales - ANDI, para el año 2022, el sector legal obtuvo ingresos por COP\$ 4.7 billones (US\$ 1.175.000.000 aprox.). (ANDI, 2023). De igual manera, el mismo estudio sostuvo que este sector generó más de

132 mil empleos directos e indirectos y, para el año 2022, presentó un crecimiento de cuatro puntos porcentuales por encima del PIB (11% frente al 7.5% del PIB). (ANDI, 2023).

Para dimensionar la creciente relevancia de los servicios legales en Colombia basta con hacer una breve comparación entre este y el presupuesto general de la nación. En este sentido, el presupuesto general de la nación para el año 2022 se fijó en COP\$ 405.6 billones, por lo que es sensato manifestar que el mercado de servicios legales representa el 1% del total de presupuesto del país. Este porcentaje es en nada despreciable y da cuenta de un sector que va en franco crecimiento. En consecuencia, el crecimiento y relevancia del sector legal en Colombia ha venido experimentando un auge a partir de 1991 y ello, ha propiciado la llegada de múltiples actores, nacionales e internacionales en el referido mercado.

3. Contexto: el mercado de servicios legales en Colombia

Para comprender mejor el sector en el que opera Dentons Cárdenas & Cárdenas, es necesario entender *grosso modo*, el mercado de servicios legales en el país. Sea lo primero manifestar que, desde hace algunos años, este viene experimentando un crecimiento interanual a doble dígito. Según cifras de la Asociación Nacional de Industriales para el año 2022, el mercado de servicios legales experimentó un crecimiento en términos de tamaño, que representó aproximadamente COP\$ 4.7 billones. Para ilustrarlo gráficamente, el mercado legal en Colombia pesa lo mismo económicamente que todo el PIB de Granada, un paradisíaco país situado en el Caribe. (ANDI, 2023). (Véase Tabla 1). De acuerdo con las cifras presentadas en los últimos años, se observa un robustecimiento destacado del mercado de servicios legales, comoquiera que este aumentó en una proporción mayor a la del PIB nacional.

En pocas palabras, el mercado de servicios legales no solamente emula en tamaño y valor el PIB de pequeños países caribeños, sino que se expande año a año por encima de las cifras de crecimiento económico consolidadas del país. (ANDI, 2023). En adición a lo anterior, el tamaño de los participantes en el mercado de servicios legales es fundamental para comprender la composición de este.

De conformidad con las cifras enunciadas, las firmas integrales o *full-service* acaparan casi la mitad del mercado potencial, mientras que el resto se reparte entre firmas *especializadas* o *boutique* y otros participantes.

En este sentido, la totalidad del mercado de servicios legales se distribuye entre: (i) firmas integrales o *full-service* con un 49% de participación; (ii) firmas especializadas o *boutique* con un

25% de participación y (iii) otros participantes del sector con un 25%. Las firmas Lawtech apenas logran amasar un 0,3% de la participación. (ANDI, 2023). (Véase Tabla 2).

En consecuencia, la rígida y casi que invariable distribución de la participación en el mercado por parte de los diferentes actores ha provocado diversos fenómenos. El primero de ellos tiene que ver con el ingreso al mercado local de firmas internacionales tales como (i) Baker & McKenzie; (ii) Cuatrecasas; (iii) Garrigues; (iv) Holland & Knight; (v) CMS; (vi) Rimon Law, entre otras. El segundo fenómeno tiene que ver con la promoción de vocación internacional de las firmas locales hacia un espectro regional/global y, el tercer gran fenómeno ha sido la adopción, - por parte de las firmas -, de estrategias de crecimiento inorgánico¹ para obtener una mayor participación de mercado.

Esto último se ha consolidado a través de la adquisición de firmas boutique (por parte de las firmas más grandes) o a través de *lateral hirings* (contratación de socios o directores de una firma en particular que cuentan con un portafolio propio y consolidado de clientes).

Tabla 1. Tamaño del sector de servicios legales en Colombia

Año	Tamaño de mercado – COP mm
2019	3.327
2020	3.261
2021	3.840
2022	4.685

Fuente: ANDI, 2023.

Las especiales características del mercado de servicios legales del país fueron confirmadas por **Diego Rocha**, Business Development Manager de Dentons Cárdenas & Cárdenas, quien consideró que: “*El sector legal en Colombia crece tradicionalmente por encima del PIB, lo anterior, indica que el mercado legal en el país aún no llega a un punto de madurez, pero está acercándose*” (Rocha, 2023).

¹ El crecimiento inorgánico se presenta cuando una firma aumenta sus ingresos a través de la adquisición de firmas pequeñas o boutique o mediante el robo de talentos o “*lateral hirings*”, especialmente en cuanto a socios o directores de otras firmas. En este sentido, la facturación de la firma absorbida y/o la facturación de los socios o directores contratados pasan a formar parte de la facturación global / ingresos de la firma absorbente o contratante, según sea el caso.

En virtud de lo anterior, si bien las firmas *full-service* acaparan casi la mitad del mercado, resulta claro que este **ya empieza a mostrar síntomas de saturación**. Lo que puede eventualmente derivar en el mayor número de adquisiciones de firmas boutique por parte de firmas más grandes o en el constante *robo de talento* consistente en la contratación de socios o directores por parte de firmas competidoras. Todo lo anterior, con la finalidad de aumentar sus ingresos por facturación y de acaparar un mayor porcentaje de cuota en un reñido y disputado mercado.

Tabla 2. Participación en el sector de servicios legales colombiano.

Tipo de firma	Año y porcentaje de participación		
	2020	2021	2022
<i>Integral / full-service</i>	47%	48%	49%
<i>Especializada / boutique</i>	26%	25%	25%
<i>Lawtech</i>	0%	0,2%	0,3%
<i>Otros participantes</i>	27%	27%	25%

Fuente: ANDI 2023.

3.1. Contexto económico y desafíos para los años 2023 - 2024

El panorama económico de Colombia correspondiente al periodo comprendido entre los años 2023 – 2024 se podría definir como **desafiante**. Para Sergio Olarte, economista jefe para el Banco Scotiabank Colpatria, la variación del PIB real respecto del mismo periodo presentó una caída del 0-3%, como consecuencia del alza sostenida en los tipos de interés por parte del Banco de la República durante dicho lapso, hasta alcanzar la histórica cifra de 13,25% en mayo de 2023. (Olarte, 2023).

El alza en los tipos de interés provocó no solamente un encarecimiento del crédito (hipotecario, de consumo, libre destinación, etc.), sino también el enfriamiento de la demanda en segmentos como (i) construcción; (ii) manufactura y (iii) servicios varios (hospedería, turismo y gastronomía). Un dinero cada vez más costoso y una inflación galopante, son los ingredientes predilectos de una economía que terminará indefectiblemente, transitando el camino de la recesión. Por lo anterior, para el cierre de 2023 se pronosticó un panorama económico marcado por (i) el enfriamiento de la demanda; (ii) la caída en el uso y acceso de productos financieros; (iii) tipos de interés altos con tendencia a la baja e (iv) indicadores negativos para sectores transversales de la economía como la construcción, manufactura y servicios. (Olarte, 2023).

En consecuencia, lo expuesto con antelación, se traduce en un escenario de posible desaceleración económica que, aunado a las tasas de interés altas, desencadenarán en un enfriamiento tanto de la demanda, como de la economía en general. (Olarte, 2023).

Sin embargo, la tendencia parece empezar a revertirse en el 2024. Por un lado, se espera una inflación cercana al rango meta de entre el 4 – 5,5%, una TRM por debajo de los COP\$ 4.000, un crecimiento del PIB entre el 1,00 y el 3,20% y una tasa de intervención cercana del 5,5%. En ese sentido, las proyecciones macroeconómicas apuntan a un escenario de recuperación económica leve con estabilidad en las principales variables e indicadores económicos. (Dentons Cárdenas & Cárdenas, 2024).

Todo lo anterior, supondrá una oportunidad interesante para las firmas que operan en el sector a efectos de recomponer su estrategia comercial y enfocar sus servicios a aquellos sectores que se vieron mayormente afectados en 2023. En tal sentido, las firmas deberán ajustar sus planes estratégicos para ofrecer propuestas de valor competitivas que se acompañen a las necesidades jurídicas y a la realidad económica de sus clientes.

4. Historia de Cárdenas & Cárdenas: de firma familiar a firma nacional

4.1. 1913 a los años 70'

“Difícil imaginar si el Dr. Parmenio Cárdenas, ilustre zipaquireño y fundador de la firma, pensaría hace 100 años que su apellido estaría asociado y reconocido a una firma de abogados que es respetada no solo localmente sino también a nivel internacional. ¿Tendría en su mente brillante, perspicaz y futurista que alrededor de su apellido y su prestigio estarían más de 100 personas trabajando y siendo tan bien acompañadas en este honroso evento? ¿Tendría la claridad y tranquilidad que una buena parte de sus hijos, algunos nietos y muchos otros lograrían desarrollar y crecer una práctica legal basada en sus principios, enseñanzas y ejecutorias?” (Cárdenas, 2013).

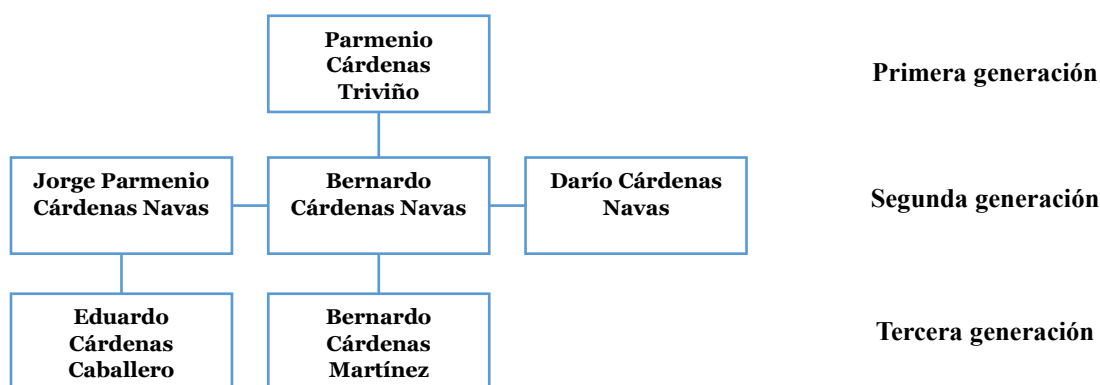
Con estas sentidas palabras, **Eduardo Cárdenas Caballero**, experimentado jurista, políglota por vocación, de mirada serena y tono calmado, daba inicio al evento conmemorativo de los 100 años de fundación de Cárdenas & Cárdenas (fundada en el mes de noviembre de 1913). Para Eduardo, la firma nació alrededor del apellido Cárdenas por la trayectoria, reconocimiento y logros profesionales de Parmenio Cárdenas Triviño.

Sin embargo, no fue hasta que Jorge Parmenio Cárdenas Navas tomara la decisión de trabajar junto a su padre para que se considerara que, en la práctica, Cárdenas & Cárdenas había nacido a la vida. Desde sus inicios, Cárdenas & Cárdenas no fue una firma común. De talante visionario y

adelantado a su tiempo, Jorge Parmenio le dio un enfoque disruptivo al joven bufete frente a lo que era costumbre en el mercado de servicios legales de la época.

En consecuencia, Jorge Parmenio decidió aprender idiomas (inglés, italiano y francés) para atender a clientes internacionales predominantemente. El enfoque novedoso propuesto por Jorge Parmenio empezó a surtir efectos muy pronto. Por su vocación internacional y su fluidez con las lenguas foráneas se logró conseguir una variedad de clientes internacionales de la talla de (i) Ford Motors; (ii) Monsanto; (iii) Sanford; (iv) el Banco Suizo Italiano, entre otros. Fue así como muy prontamente Cárdenas & Cárdenas se consolidó como la firma predilecta de los inversionistas extranjeros en el país. Posteriormente y en aras de mantener y de fortalecer una floreciente empresa familiar, se produjo el ingreso de Bernardo Cárdenas Navas y de Darío Cárdenas Navas a la misma. En palabras de Eduardo, *“el concepto de firma como Cárdenas & Cárdenas se dio cuando Jorge Parmenio empezó a trabajar con su padre como un abogado que sabía idiomas y que podía atender a clientes extranjeros”* (Cárdenas, 2024).

Figura 1: Árbol genealógico de la familia Cárdenas



Fuente: Elaboración propia con datos de la organización

En virtud de ello, una vez consolidado Cárdenas & Cárdenas, la firma se dedicó principalmente a la asesoría legal en asuntos (i) societarios; (ii) contratos comerciales enfocados a empresas extranjeras que pretendían iniciar operaciones en el país; (iii) derecho laboral; (iv) concesión de permisos y licencias petroleras, entre otros. Todo lo anterior, casi que exclusivamente para clientes internacionales. Esta reorganización se dio durante la década de los años 40 y 60 y fue promovida en su mayoría por Jorge Parmenio con la aquiescencia de su padre.

4.2. Década de los 70' a 1990

Fue así como los años fueron transcurriendo con normalidad y relativo éxito. Cárdenas & Cárdenas logró consolidarse en unas pocas décadas como la firma predilecta para los inversionistas extranjeros y consiguió aglomerar una cantidad importante de clientes nacionales e internacionales.

A finales de los años 70, más específicamente en 1978, se produjo la muerte de Parmenio Cárdenas Triviño, socio fundador de la firma. Esta sensible pérdida dio cuenta de la necesidad de transitar por un cambio generacional que se fue surtiendo de manera natural entre los hijos y nietos del fundador. Por ello, tanto Bernardo, como Jorge Parmenio y Darío Cárdenas Navas, tomaron la posta de Cárdenas & Cárdenas durante las décadas venideras. El crecimiento en prestigio durante este lapso obedeció a la continuación de las políticas de internacionalización predominantemente en algunas áreas de práctica como (i) Derecho Corporativo; (ii) Derecho Minero; (iii) Bancario y Financiero, entre otros (Cárdenas, 2024). De igual manera, la incursión de Bernardo Parmenio Cárdenas Navas significó la apertura y fortalecimiento de las prácticas de Derecho Laboral y Derecho Tributario de la firma. En este sentido, la combinación tanto del criterio de internacionalización (emanado de la capacidad de Jorge Parmenio de dominar distintas lenguas) como de la apertura de otras áreas de práctica (v.g. Derecho Laboral y Tributario), le significó a la firma no solo consolidarse como una de las pocas con la capacidad de atender a clientes internacionales en un entorno económico hiper regulado para el inversor extranjero, sino que le permitió consolidarse también entre clientes locales (Cárdenas, 2024). La unión de ambos factores le significó a la firma una suerte de ventaja competitiva sobre su competencia cercana. (Véase Figura 2).

En el entretanto, Eduardo Cárdenas Caballero y Bernardo Cárdenas Martínez, ingresaron durante este lapso a Cárdenas & Cárdenas y empezaron a empaparse del conocimiento y la experticia adquirida por sus antecesores. El cambio generacional culminó a inicios de la década de los 90 y vino acompañado con el ingreso de nuevos socios y asociados no pertenecientes a la familia Cárdenas. Sin embargo, sobre esto se ahondará más adelante.

5. La nueva era

5.1. 1991: Una nueva Constitución y un panorama económico liberal

La llegada de Francisco López como Director Financiero y Administrativo de la firma se produjo a inicios de 1994. Francisco combinaba todos los requisitos que debía tener quien decidiera ocupar dicho cargo. Por un lado, el componente numérico para manejar un área

fundamental para la organización, así como la serenidad y calidez humana para afrontar los momentos de mayor complejidad con cabeza fría y tacto.

Para ese entonces, Colombia a nivel macroeconómico y político empezaba a adaptarse a las nuevas condiciones impuestas por la Constitución Política de 1991 que entró a regir en reemplazo de la Constitución de 1886. Uno de los mayores cambios fue, precisamente, la apertura de la economía colombiana al mercado internacional.

Es decir, Colombia pasaría de ser una economía eminentemente proteccionista (en la que predominaba el modelo de sustitución de importaciones) a una economía de libre mercado. Producto de este cambio, empezaron a arribar a Colombia inversionistas privados de capital extranjero en gran cantidad.

Fue así como se gestaron las primeras obras de infraestructura financiadas por capital internacional y, el sector privado nacional comenzó a competir con empresas de todo el mundo en franca lid. Los servicios legales en Colombia no fueron ajenos a dicha situación. Así, con posterioridad a la apertura económica y la liberalización de la economía, comenzaron a surgir nuevas firmas que se adaptaron rápidamente a los cambios impuestos por el entorno económico de la época y que, como consecuencia, crecieron tanto en participación en el sector como en tamaño de personal de forma meteórica.

Dicho fenómeno fue confirmado por López: *“En el periodo posterior a 1991 se presentó una gran cantidad de adquisiciones de firmas boutique, el ingreso de firmas internacionales al mercado colombiano y la internacionalización de estas”* (López, 2023). En contraste, para 1991, la firma Cárdenas & Cárdenas era dirigida exclusivamente por la familia Cárdenas y se caracterizó por ser una firma familiar, que si bien mantenía excelentes relaciones comerciales y profesionales con importantes entidades financieras de los Estados Unidos y con algunos clientes internacionales, no había explotado aún su potencial internacional como sí lo estaban haciendo sus competidores.

Así las cosas, la implementación de la Constitución de 1991, la llegada de múltiples nuevos actores y competidores y la incertidumbre que se vivió durante ese momento propició un ambiente de zozobra y de cierta parálisis dentro de Cárdenas & Cárdenas. Eduardo Cárdenas Caballero, fue testigo privilegiado de ese cambio de paradigma económico y pudo observar de primera mano el rápido ajuste que se dio durante ese lapso. Según recordaba Cárdenas: *“Cuando llegó el año 91, hubo ciertos temores. Por ejemplo, antes cualquier inversión extranjera requería aprobación del Departamento Nacional de Planeación, inclusive trámites pequeños*

como una reforma estatutaria. Nuestra firma era bastante fuerte en el desarrollo y ejecución de trámites para inversionistas extranjeros. La apertura económica nos preocupó pues pensamos que el flujo de trabajo podría disminuir. Sin embargo, sucedió todo lo contrario. La inversión extranjera trajo un flujo muy grande de nuevos negocios y ello también promovió la creación de muchas firmas nuevas que empezaron a competir con las firmas tradicionales, eso permitió generar trabajo porque hubo una explosión de necesidad de servicios legales” (Cárdenas, 2024).

La primer gran dificultad post 1991 para Cárdenas & Cárdenas emanó de los cambios rápidos que sucedieron uno tras otro durante la década de los 90'. La familia Cárdenas, cauta y serena por naturaleza, promovió una transición conservadora y organizada que contrastó con las decisiones tomadas por sus competidores (muchos de los cuales eran firmas jóvenes, recién creadas y con un enfoque disruptivo). Lo anterior, provocó que otras firmas nacientes, se adaptaran rápidamente a los cambios impuestos y que en consecuencia, le tomaran cierta ventaja.

Para Rocha: *“Si bien Cárdenas & Cárdenas por naturaleza, antes de 1991 mantenía relaciones sólidas con bancos y clientes extranjeros, luego de la apertura económica no redireccionó de manera adecuada su estrategia y otros competidores le tomaron alguna ventaja. Este periodo fue clave, pues fue durante este lapso en el que las firmas comenzaron a potenciar sus estrategias de internacionalización adoptando la globalización como práctica” (Rocha, 2023).*

Conscientes de la delicada situación producto del cambio de condiciones emanado de la apertura económica, así como de la pérdida de participación en el escenario por parte de firmas nuevas y algunas existentes, las directivas en cabeza de la familia Cárdenas tomaron las siguientes decisiones estratégicas:

- (i) El ingreso de otros socios que no hicieran parte de la familia en aras de fortalecer y potenciar nuevas áreas de práctica.
- (ii) La sistematización de los procesos de facturación.
- (iii) La tercerización de la contabilidad.
- (iv) La adopción de una política rigurosa de informes y KPI's por área de práctica.
- (v) La creación de una sociedad (v.g. razón social) distinta que manejara todos los asuntos relativos a Propiedad Intelectual (conocida hoy como Dentons Cárdenas & Cárdenas Propiedad Intelectual).

A través de estas medidas, Cárdenas & Cárdenas empezó a consolidarse ya no solamente como un bufete de familia, en el sentido tradicional de la palabra, sino que inició un proceso de

transformación corporativa a futuro. En pocas palabras, fue en este punto cuando la familia Cárdenas llegó a la conclusión de que su firma debía abrirse si quería no solo subsistir, sino consolidarse en el mercado. Por supuesto, este cambio de paradigma marcó un hito importante pues fue el punto de inflexión que marcaría los 30 años siguientes de Cárdenas & Cárdenas.

5.2. 1998: Crisis del UPAC

La década de los 90' no solamente fue un crisol de acontecimientos en materia económica sino también política. El flagelo del narcotráfico había convertido a Colombia en un destino paria y árido para la inversión extranjera y los diferentes escándalos políticos minaron la credibilidad del país en muchos frentes. Sin embargo, fue quizás el año de 1998 el más turbulento en materia económica.

Lo anterior, derivado de múltiples factores, pero especialmente como consecuencia de la crisis del UPAC. El UPAC, en términos castizos, se definía como la *Unidad de Poder Adquisitivo de valor Constante*. La finalidad de esta herramienta, entre otras, consistía en mantener el poder adquisitivo de la moneda y se erigió como una solución para las personas que precisaban de un crédito hipotecario para la adquisición de vivienda. (Banco de la República, 2023).

El valor del UPAC se tasaba de conformidad con la Tasa de Depósito a Término Fijo - DTF, es decir, el UPAC se calculaba en virtud del valor porcentual del DTF. Así por ejemplo, a mayor DTF, más costoso se tornaba el UPAC. Fue así como para el año de 1998 el UPAC alcanzó máximos históricos de hasta un 33% en promedio anual. Lo anterior, encareció el valor de los créditos hipotecarios, multiplicó los desistimientos de compradores de vivienda y provocó no solo la contracción agresiva del sector de la construcción sino la quiebra masiva de múltiples entidades financieras. (Banco de la República, 2023). (Véase Tabla 3).

Tabla 3. Variación anual DTF

Año	DTF promedio
1997	24,13%
1998	32,58%
1999	21,13%

Fuente: Banco de la República

Con el aumento desmedido del DTF y el encarecimiento del UPAC, los compradores de vivienda se vieron incapacitados a la hora de pagar las cuotas de sus créditos hipotecarios y la entrega de los inmuebles a las entidades financieras se tornó en una consecuencia lógica. Como

resultado de esta crisis, la economía colombiana creció un mediocre 0,6% en 1998 y se contrajo para 1999 un -5,2%. (Banco de la República, 2023). (Véase Tabla 4).

Tabla 4. PIB anualizado, 1997/98/99.

Año	PIB
1997	3,2%
1998	0,6%
1999	-5,2%

Fuente: Banco de la República

Para mantenerse a flote y sortear la crisis, las firmas comenzaron a implementar procesos de institucionalización corporativa. En este sentido, los diferentes participantes del mercado de servicios legales empezaron a adoptar medidas como (i) la inclusión de planes de carrera para sus abogados a efectos de promover la atracción de talento joven de alto nivel; (ii) la creación de una política de ingresos variables para los socios; (iii) la adopción de convenios con redes internacionales de abogados para captar clientes extranjeros; (iv) el fortalecimiento de planes que propendieran por la globalización de sus servicios y (v) la consolidación de múltiples áreas de práctica para convertirse en firmas *full-service* que fungieran como *one-stop shop*.

Lo anterior, trajo como consecuencia que algunas firmas líderes en el sector multiplicaran exponencialmente sus ingresos y lograran sortear con solvencia la crisis económica del país apalancados en la captura de clientes internacionales. En consecuencia, las firmas que más rápidamente adoptaron estas medidas percibieron mayores ingresos y consolidaron una posición dominante en el mercado.

En contraste, las firmas que se tardaron un poco más en llevar a cabo dichos cambios quedaron rezagadas. Cárdenas & Cárdenas quedó para la fecha en el segundo grupo de firmas. Ahora, si bien Cárdenas & Cárdenas no adoptó las medidas de choque enunciadas anteriormente de manera abrupta, sí empezó a consolidar alianzas con redes internacionales de abogados e inició un juicioso plan para incluir nuevas áreas de práctica al interior de esta. Lo anterior, con miras a poder competir en igualdad de condiciones con sus competidores, que, para la época, ya se habían consolidado como firmas *full-service* y le habían tomado una ventaja considerable.

En consecuencia, las primeras medidas de choque adoptadas por Cárdenas & Cárdenas empezaron a surtir efecto pues durante ese lapso Cárdenas participó (i) en los primeros grandes préstamos que realizó el Chemical Bank con el Gobierno colombiano; (ii) asesoría legal para la

construcción y operación de la planta de Cerromatoso de Níquel; (iii) la venta de Codelco a Bellsouth, entre otras.

Finalmente, como se describió en el acápite anterior, la llegada de nuevos socios no pertenecientes a la familia Cárdenas, trajo consigo el ingreso de profesionales del derecho de diferentes ramas que poco a poco fueron potencializando sus respectivas áreas de práctica para convertir a Cárdenas & Cárdenas en una firma *full-service*.

5.3. Nuevo milenio y crisis del 2008

5.4. Años 2000 a 2008

Para el nuevo milenio y con el fin de diversificar sus ingresos y de capturar un nicho de mercado inexplorado, Cárdenas & Cardenas a través de sus directivas tomó la decisión de constituir a Cárdenas & Cárdenas Abogados Propiedad Intelectual, una sociedad paralela a Cárdenas & Cárdenas cuyo principal objeto sería la prestación de servicios jurídicos destinados exclusivamente a Propiedad Intelectual. Dentro de los servicios ofrecidos se incluyó: (i) la administración de portafolio marcario; (ii) patentes; (iii) litigio marcario; (iv) ciencias de la vida, entre otros.

Esta movida le permitió a Cárdenas & Cárdenas diversificar tanto ingresos como riesgos y capturar un público que estaba siendo aprovechado por otras firmas, como por ejemplo: (i) Olarte Moure; (ii) Cavalier Abogados y (iii) Brigard Castro. En el interregno comprendido entre el año 2000 y el 2008, la firma continuó con su proceso de internacionalización, profesionalización de áreas de práctica y aumento de personal tanto de abogados como de *back-office*. Sin embargo, este periodo de relativa calma se vio interrumpido con la irrupción de la crisis del mercado inmobiliario de Estados Unidos en el año 2008.

Lo anterior, comoquiera que dicha crisis comenzó a afectar gravemente la actividad económica de algunos de los clientes más importantes de la firma y, en general, el panorama económico mundial entró en una etapa de zozobra y de desaceleración. En consecuencia, con el desmoronamiento del mercado inmobiliario estadounidense gran parte de las instituciones financieras que fungían como clientes preferentes de Cárdenas & Cárdenas comenzaron a sufrir las consecuencias de esta.

En virtud de ello, la firma durante este periodo perdió una fuente importante de ingresos provenientes del exterior. Por otro lado, el coletazo de la crisis también golpeó la voluble economía colombiana provocando una contracción del PIB del 3,4%, pasando de un crecimiento sólido de 6,7% en 2007 a un crecimiento desacelerado de 3,3% en 2008.

Sin embargo, el mayor reto llegó en el año de 2009 cuando la economía colombiana se contrajo al 1,1%. Este decrecimiento causó impactos negativos en sectores importantes de la economía como (i) el sector financiero; (ii) la industria de la construcción e (iii) infraestructura, entre otros. (Banco de la República, 2023). Para sortear esta crisis, las directivas de Cárdenas & Cárdenas tomaron la decisión de recortar costos y gastos. En este sentido, la firma se vio en la obligación de reducir su planta de empleados, minimizar costos y gastos suntuarios para así, operar de la manera más eficiente posible.

El recorte de gastos le permitió a la firma contar con flujo de caja para cumplir con sus compromisos inmediatos. En consecuencia y como resultado de esta medida, la firma entre los años 2008 y 2010 logró mantenerse en el top 15 de firmas colombianas a nivel nacional y sostuvo ingresos anuales aproximados de COP\$ 8.200 millones.

5.5. Primer acercamiento con Dentons, el Swiss Verein y el gran salto global

Corría el año 2015 y Dentons, la firma de abogados más grande del mundo a través de su C.E.O. en América Latina, fijó sus ojos en Cárdenas & Cárdenas por su trayectoria y buen nombre tanto en la región como en el país. En este sentido, Dentons contactó directamente a Bernardo Cárdenas Martínez.

Bernardo, avezado, vehemente y experimentado abogado educado entre Bogotá y Nueva York, había asumido hacía poco tiempo el encargo de liderar la transformación de Cárdenas & Cárdenas de cara al futuro. Fue así como ejerciendo el cargo de Socio Director, Bernardo decidió escuchar y estudiar la propuesta comercial formulada por Dentons. Si bien la negociación transcurrió con normalidad, Cárdenas & Cárdenas se vio en la obligación de entregar una cantidad considerable de información para efectos del estudio y la viabilidad de la combinación.

Una vez completado el proceso, Bernardo procedió a reunir a todos los miembros de la firma con el fin de explicarles en qué consistiría la combinación e indicaría el camino a seguir. Una vez acordados los términos entre Dentons y Cárdenas & Cárdenas, se oficializó la combinación. En este sentido, lo más desafiante tanto para Eduardo Cárdenas como para Bernardo Cárdenas consistió en el cambio de marca. Lo anterior, pues para el sector de servicios legales colombiano, Cárdenas & Cárdenas era una marca muy fuerte y representativa.

En esto coincide Rocha, al manifestar qué: *“Cárdenas & Cárdenas es una marca muy fuerte y por ello, la transición hacia a Dentons seguramente se tardará un poco”* (Rocha, 2023). Ahora bien, el acuerdo de combinación suscrito entre Dentons y Cárdenas & Cárdenas se diferencia de

otros procesos de ingreso de firmas internacionales al escenario colombiano como por ejemplo, la adquisición o fusión.

Para el caso particular, es válido acotar que la modalidad por la que se rigen las combinaciones por parte de Dentons es la del *Swiss Verein*. El *Swiss Verein* (v.g. *Vereinsrecht*), es una figura asociativa nacida en Suiza, que tiene como finalidad (i) conformar o formar asociaciones de diferentes entidades privadas; (ii) bajo una misma marca; (iii) garantizándoles a dichas entidades autonomía en el manejo de sus políticas internas y (iv) la separación de sus utilidades (v.g. *separate profit pools*). (Wesemann, 2012).

Esta figura asociativa le permite a Dentons expandirse en diferentes jurisdicciones sin incurrir en costos adicionales como por ejemplo, la adquisición de activos fijos para operar en una jurisdicción en específico (v.g. inmuebles, oficinas, etc.) y la facultad a prestar sus servicios a través de entidades jurídicas ya constituidas legalmente en cada uno de los destinos geográficos elegidos. En virtud de esta figura, Dentons ahorra todo lo atinente a inversión para: (i) adquisición o arrendamiento de un espacio fijo para operar; (ii) contratación de personal y (iii) constitución de una sociedad bajo las leyes del país destino (como vehículo local).

En consecuencia, Cárdenas & Cárdenas debió acogerse a múltiples lineamientos establecidos por Dentons a nivel global, tanto en cuestiones de marca (la marca Dentons debe estar presente en el logo), como en el uso de colores corporativos y en la adopción de buenas prácticas en términos de políticas globales, I.T., políticas de seguridad, entre otros.

A cambio, Cárdenas & Cárdenas, por ser una firma *legacy*², pudo conservar los apellidos en la marca y autonomía administrativa para fijar políticas, reglas internas, estrategia corporativa autónoma y separación de utilidades. En suma, las características del *Swiss Verein*, en especial su flexibilidad, son fundamentales para las empresas miembros de la asociación pues le permite contar con autonomía en aspectos sensibles como el entendimiento del mercado y la toma de decisiones a nivel local.

En consecuencia, desde la combinación Cárdenas & Cárdenas ha ido moldeando su plan estratégico de conformidad con los escenarios cambiantes del mercado local y regional. Lo anterior, en contraste con firmas regidas bajo el *single profit pool*, como por ejemplo Garrigues o Philippi Prietocarrizosa Ferrero Du & Uría, firmas cuya casa matriz se encuentra en otro país y/o jurisdicción distinta y que se ven obligadas a acogerse a las políticas dictadas desde el exterior.

² Para el presente caso de estudio, se denomina como firma *legacy* a aquella a la que se le permite conservar su nombre original, acompañado de la palabra “*Dentons*” en reconocimiento a su trayectoria, historia e importancia en un determinado país. No todas las firmas que forman parte de Dentons Global ostentan la calidad de *Legacy*.

Ello les impide tomar decisiones *in situ* atendiendo las necesidades y características especiales de cada uno de sus mercados. Para Rocha, lo más importante del *Swiss Verein* por el que se rige la firma es el enfoque policéntrico: *“La policentralidad le otorga una libertad de decisión mayor respecto de otras firmas de la competencia. La particularidad de cada mercado es distinta y la figura asociativa del Swiss Verein es beneficiosa para la firma pues le permite mantener su autonomía y beneficiarse del valor agregado proveído por una firma de carácter global como Dentons”* (Rocha, 2023).

En esta misma línea, Cárdenas consideró que: *“Haber tomado la decisión de internacionalizarnos a través de la integración con Dentons fue importante. Nos quitamos esa connotación de ser una firma tradicional, pequeña y familiar. Eso nos permitió cambiar el chip. Nos permitió convertirnos en una organización más grande, que rebasa fronteras. Creo que esta combinación nos da un empuje importante para que nos vean como una organización internacional con presencia en distintas partes del mundo”* (Cárdenas, 2024).

5.6. Incorporación de socios provenientes de Norton Rose Colombia

Una vez concertado el proceso de combinación, Dentons Cárdenas & Cárdenas inició un proceso de crecimiento inorgánico con el fin de incorporar nuevas áreas de práctica y, en consecuencia, aumentar sus ingresos. Fue así como para octubre de 2017, Dentons Cárdenas & Cárdenas incorporó a Jorge Neher, Santiago González y Hernán Rodríguez como nuevos socios de la firma.

Jorge Neher, un experimentado abogado venezolano, aportaría su vasto conocimiento en la industria de los Hidrocarburos y la Minería. Santiago González traería consigo su experticia en la industria energética con especial énfasis en las denominadas FNCER o Fuentes No Convencionales de Energía Renovables y Hernán Rodríguez, como cabeza del área de práctica de Minería y de Recursos Naturales.

Todos los anteriores, provenían de Norton Rose Colombia, una importante firma global especializada en Recursos Naturales. Este movimiento le permitió a Dentons Cárdenas & Cárdenas consolidar una robusta área de práctica de Recursos Naturales dentro de la firma y situarla como una de las más importantes en términos de transacciones tanto en Colombia como en la región. En adición a lo anterior, esta medida tomada por Bernardo y Eduardo, le permitió a Dentons Cárdenas & Cárdenas hacerse con las cabezas de una firma que para el año 2016 registró ingresos operacionales por más de COP\$ 15.195 millones de pesos.

En la actualidad, Dentons Cárdenas & Cárdenas es la firma número uno en Oil & Gas y Minería de Colombia y los socios que integran esta práctica han sido reconocidos como los más destacados

abogados para cada una de sus áreas por importantes directorios legales del mundo, tales como Chambers & Partners (Global y Latin America), The Legal 500 y IFLR 1000, entre otros.

Para 2017, los ingresos de la firma se situaron en COP\$ 20.108 millones, mientras que para el año 2018 estos ascendieron a COP\$ 27.814 millones. En resumidas cuentas, la incorporación de nuevos socios y la apertura de nuevas áreas de práctica produjo una variación porcentual de 38,3% en los ingresos del año 2018 respecto del mismo periodo del año anterior. (Véase Tabla 5).

Tabla 5. Ingresos Dentons Cárdenas & Cárdenas 2017/18.

Año	Ingresos COP\$ mm	Variación porcentual
2017	20.108	-
2018	27.814	38,3%

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización.

5.7. COVID-19

Uno de los retos más importantes que Dentons Cárdenas & Cárdenas tuvo que sortear en los últimos tiempos emanó de la pandemia del COVID-19 en marzo de 2020. En ese momento, la firma contaba con más de 70 abogados y aproximadamente 100 empleados en total, divididos en (i) áreas de práctica legal y (ii) *back-office*. Para sortear la inédita situación, la firma se apalancó en el uso de nuevas tecnologías para la ejecución y prestación de sus servicios. A través del área de Tecnologías de la Información, se adquirieron licencias de Zoom, Outlook y Teams para operar remotamente sin afectar la asesoría legal a los diferentes clientes.

Sin embargo, la facturación se vio impactada por la merma en los ingresos de algunos de sus clientes más importantes. En virtud de ello, las directivas de la firma se vieron en la obligación de tomar medidas de choque. Para tal fin, se implementó una política de austeridad que consistió en la disminución de gastos suntuarios, así como de negociación con distintas entidades bancarias para renegociar deuda y así, no afectar el flujo de caja.

Ello le permitió a la firma cumplir con sus compromisos más urgentes tanto con proveedores como con sus empleados. Por otro lado, la decisión más sensible consistió en la reducción temporal de los salarios de todos los empleados que se situó en un 22% aproximadamente. Lo anterior, de conformidad con las disposiciones legales adoptadas por el gobierno nacional durante la pandemia y que permitía, de común acuerdo con el empleado, acordar una reducción transitoria de los salarios como consecuencia de la emergencia sanitaria y económica. Una vez determinado el monto de la reducción, la firma en cabeza de Bernardo reunió a todos los empleados y este procedió a explicarles la razón de la medida.

Los socios y el personal en general entendieron los motivos y accedieron a la merma salarial temporal. En adición, todos los empleados acordaron trabajar de la mano para mantener la prestación de los servicios incólume. En palabras de López: *“A nivel de toda la firma se realizó una reducción de salarios de aproximadamente el 22%. La solidaridad de los socios, asociados y demás personal nos permitió salir adelante y sortear la crisis. Fue un momento desafiante, pero también muy bonito pues demostró el talante de quienes integran este equipo humano”* (López, 2023).

Tabla 6. Ingresos Dentons Cárdenas & Cárdenas 2019/20.

Año	Ingresos COP\$ mm	Variación porcentual
2019	26.711	-
2020	26.623	- 0,329%

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización.

En este mismo sentido, Rocha expuso: *“Las directivas reunieron a todos los miembros de la firma y explicaron la situación e indicaron el plan de acción para enfrentarla. La receptividad y solidaridad fue muy buena. La manera en la que se superó fue mediante el involucramiento de todas las personas. De los compromisos que resultaron de las acciones que tomó la firma, entiendo que la firma cumplió a cabalidad”* (Rocha, 2023). Así, una vez terminada la pandemia, la firma, cumplió con los compromisos adquiridos con los empleados y procedió a pagar los montos adeudados como consecuencia de la disminución temporal de los salarios cumpliendo así con lo establecido una vez inició la crisis.

Lo anterior, quedó evidenciado en los ingresos del año 2020. En este sentido, los ingresos del año de referencia, esto es, el año 2019 fueron de COP\$ 26.711 millones y los del año 2020 se situaron en COP\$ 26.623 millones, lo que representó un descenso del – 0,329%. (Banco de la República, 2023). (Véase Tabla 6).

6. Conclusiones

A manera de conclusión, es preciso manifestar que en el universo de las fusiones y adquisiciones existen otro tipo de figuras asociativas que se asemejan en algunos aspectos, pero que se diferencian en otros. Como se mencionó anteriormente, el *Swiss Verein* suscrito entre Dentons & Cárdenas & Cárdenas, le permitió a la segunda autonomía administrativa y estratégica a cambio de acogerse a algunos lineamientos y políticas globales de la primera. Esta combinación, *strictu sensu*, implicó que Dentons Cárdenas & Cárdenas realizara cambios profundos a nivel

organizacional en términos de estrategia competitiva y en su modelo de negocio a partir de la internacionalización.

En consecuencia, Dentons Cárdenas & Cárdenas fue implementado de manera paulatina importantes planes de innovación en materia tecnológica y de prestación de servicios a nivel regional especialmente en: (i) tecnología; (ii) prospección tecnológica, y (iii) fusiones y adquisiciones *multi-jurisdiccionales* y más recientemente (iv) servicios de *Legaltech* y automatización de documentos legales.

De igual manera y como consecuencia de la combinación, la firma ha ido modelando su estrategia competitiva, la cual se avoca ahora a la conquista del mercado internacional catapultándose en el alcance suprarregional de Dentons (con presencia en 80 países y 220 oficinas a nivel global). Este cambio de estrategia competitiva le ha permitido a Dentons Cárdenas & Cárdenas participar en transacciones regionales y globales de gran envergadura y ha fomentado un cambio a nivel de cultura organizacional que seguramente se mantendrá vigente en el mediano plazo.

En suma, la combinación con Dentons, le permitió a Cárdenas & Cárdenas completar la transición de firma familiar a una compañía prestadora de servicios legales *full-service* (Rocha, 2023) de corte internacional. Esta transición ha permitido mejorar indicadores como el de facturación / ingresos. A manera de ejemplo, en los últimos tres (3) años, Dentons Cárdenas & Cárdenas ha experimentado el aumento en ingresos más importante de su historia (Véase Tabla 7).

Tabla 7. Ingresos Dentons Cárdenas & Cárdenas 2021/22/23.

Año	Ingresos COP\$ mm	Variación porcentual
2021	29.480	-
2022	37.820	28.29%
2023	43.358	14.64%

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización.

BIGLIOGRAFÍA

1. ANDI, (2023, diciembre). *Estudio de Análisis y Dimensionamiento del Mercado de Servicios Legales en Colombia*, [Diapositivas de Power Point 3 – 65]. Slideshare. <https://es.slideshare.net/secret/2iuATHiuV2baUp>
2. Banco de la República., (2023). *Inflación total y meta*. <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta>.
3. Banco de la República., (2023). *Poder Adquisitivo Constante - UPAC*. <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/unidad-poder-adquisitivo-constante-upac>.
4. Cárdenas Caballero E.R., “Cárdenas & Cárdenas y el gran salto global”, entrevistado por Juan Antonio Martínez, (2024). Link del audio: <https://drive.google.com/file/d/1e5GHfE8CvZoL9qwZ9To20A4eT4Ne4lkt/view?usp=sharing>.
5. Cárdenas Caballero E.R., *Discurso por los 100 años de fundación de Cárdenas & Cárdenas*, (2013), p.1.
6. Dentons Cárdenas & Cárdenas, (2024). Overview de los asuntos legales de mayor importancia para el 2024, presentación PPT interna de Dentons Cárdenas & Cárdenas, [Diapositivas de Power Point 4 – 5]. Slideshare: <https://es.slideshare.net/secret/JSNEa5pWRMiUDF>.
7. Dentons Global, (2022). *Dentons*, internal PPT for Dentons use, [Diapositivas de Power Point - 3]. Slideshare: <https://es.slideshare.net/secret/5OTkjBPcAya2Gp>
8. Dentons Cárdenas & Cárdenas, (2017). Estados Financieros consolidados año 2017, p. 5.
9. Dentons Cárdenas & Cárdenas, (2018). Estados Financieros consolidados año 2018, p. 4.
10. Dentons Cárdenas & Cárdenas, (2019). Estados Financieros consolidados año 2019, p. 3.
11. Dentons Cárdenas & Cárdenas, (2020). Estados Financieros consolidados año 2020, p. 4.
12. Dentons Cárdenas & Cárdenas, (2021). Estados Financieros consolidados año 2021, p. 3.
13. Dentons Cárdenas & Cárdenas, (2022). Estados Financieros consolidados año 2022, p. 11.
14. Dentons Cárdenas & Cárdenas, (2023). Estados Financieros consolidados año 2023, p. 3.
15. Dentons Cárdenas & Cárdenas, (2024). Página web de la organización. URL <https://dentons.cardenas-cardenas.com/es/>.
16. López Huertas F., “Cárdenas & Cárdenas y el gran salto global”, entrevistado por Juan Antonio Martínez, (2023). Link del audio: <https://drive.google.com/file/d/17b-DZs-Sw4A3nzYBBRjxqHJ8CBPO3Gpd/view?usp=sharing>.

17. Olarte, S., (2023, 6 de diciembre). *Perspectivas Macroeconómicas: tasas altas, ¿el nuevo normal?* [Diapositivas de Power Point 9, 10, 11 y 12], Research Team, Scotiabank Colpatría. Slideshare: <https://es.slideshare.net/secret/GtdaPZr4uKdoRC>
18. Rocha Espejo D., “Cárdenas & Cárdenas y el gran salto global”, entrevistado por Juan Antonio Martínez, (2023). Link del audio: https://drive.google.com/file/d/1q5bL5-YjHkXUKXLCW_Q36vOo6sSgo8K/view
19. Pérez Díaz V., (2023). *¿Cuáles son las firmas de abogados que más facturan?* Asuntos Legales <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/cuales-son-las-firmas-de-abogados-que-mas-facturan-3641873>.
20. Wesemann E., (2012). *Enter the Swiss Verein: 21st century global platform or just the latest fad?* Edge International Review, p. 27 – 32. https://www.edge.ai/wp-content/uploads/2014/05/enterswissverein_2012.pdf.

ANEXOS

Anexo 1.

Análisis DOFA: Situación de Cárdenas & Cárdenas al momento de combinarse con Dentons

Internos

Externos

Debilidades	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none">1. Idiosincrasia de Cárdenas & Cárdenas como firma familiar.2. Dificultad para cambiar cultura organizacional para adaptarla a estándares de una firma global.3. Aversión al cambio por parte de algunos socios con más seniority-level.4. Propensión a la toma de decisiones a destiempo.5. Pérdida sistemática de terreno frente a sus competidores directos.	<ol style="list-style-type: none">1. Acceso directo a más de 80 países, 206 locaciones y más de 10 mil abogados.2. Acceso a tecnología, software y herramientas AI a efectos de optimizar la prestación de servicios legales. I+D.3. Acceso y oportunidades de negocios y transacciones multi-jurisdiccionales.4. Acceso a la firma más grande y de mayor crecimiento del mundo.
Fortalezas	Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1. Marca reconocida en el mercado de servicios legales colombiano.2. Firma con mayor tradición en el país.3. Más de 100 años prestando servicios legales de manera ininterrumpida.4. Socios jóvenes y tercera generación de miembros de la familia Cárdenas con visión global.5. Mayor apertura al cambio por parte de abogados más jóvenes.	<ol style="list-style-type: none">1. Pérdida de la percepción se los clientes respecto de la marca Cárdenas & Cárdenas a nivel local.2. Aparición posibles conflictos de interés entre clientes globales y locales que concluyan en la imposibilidad de prestación de servicios.3. Mayor vulnerabilidad ante la aparición de conflictos geopolíticos a nivel global, para la prestación de servicios a clientes dentro de las jurisdicciones en conflicto.

Anexo 2. Dentons Cárdenas & Cárdenas y sus competidores

Desde su fundación, en 2013, Dentons ha logrado consolidarse con la segunda firma a nivel mundial en términos de reconocimiento. Si bien, en facturación aún Dentons se encuentra lejos de algunos de sus competidores más cercanos, sí ha logrado consolidar una posición favorable en múltiples jurisdicciones.

Lo anterior, como consecuencia de una estrategia comercial agresiva, facilitada por el uso de la figura asociativa del *Swiss Verein*. Esta figura, como se explicó anteriormente, resulta útil para expandirse toda vez que reduce los costos asociados a por ejemplo, una adquisición convencional.

Finalmente, Dentons ha logrado superar 2,5 veces a su competencia directa en presencia directa en más de 80 jurisdicciones (Dentons, 2023). Ahora bien, Dentons Cárdenas & Cárdenas en el mercado de servicios legales colombiano y frente a sus competidores se encuentra en el siguiente lugar por ingresos corte Diciembre/2022 (Asuntos Legales, 2022):

Tabla 8. Top 20 de las Firmas de Abogados por ingresos

TOP 20 DE LAS FIRMAS DE ABOGADOS POR INGRESOS														
	ING. OPERATIVOS 2022	VAR 22 / 21 INGRESOS	ACTIVO 2022	VAR 22 / 21 ACTIVO	EBIT 2022	VAR 22 / 21 PATRIMONIO	UNETA 2022	VAR 22 / 21 U NETA	MARGEN DE EBIT	ROA	ROE	DEUDA ACT	PATRIMONIO 2022	
1	BRIGARD & URRUTIA ABOGADOS SAS	162.996	20,46	82.736	4,38	48.271	-80,02	36.316	26,90	29,61	43,89	331,93	86,78	10.941
2	BAKER MCKENZIE SAS	110.268	8,38	58.266	15,60	12.603	-22,80	9.221	5,27	11,43	15,83	84,43	81,26	10.921
3	PHILIPPI PRIETOCARRIZOSA FERRERO DU & URÍA SAS	109.276	16,09	54.957	1,03	37.344	-12,27	19.229	13,67	34,17	34,99	96,50	63,74	19.926
4	POSSE HERRERA RUIZ SAS	100.289	6,62	56.419	-2,31	32.640	-66,55	23.316	-14,17	32,55	41,33	172,01	75,97	13.555
5	GÓMEZ-PINZÓN ABOGADOS SAS	91.498	16,01	54.765	1,17	26.101	-3,85	16.829	-3,29	28,53	30,73	83,79	63,33	20.085
6	DIA PIPER MARTÍNEZ BELTRÁN ABOGADOS SAS	61.887	10,42	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
7	GODOY CÓRDOBA ABOGADOS SAS	60.706	30,85	27.704	22,81	10.115	-28,68	4.758	-3,87	16,66	17,17	58,69	70,74	8.107
8	OLARTE MOURE & ASOCIADOS SAS	42.723	16,54	26.672	50,43	7.457	26,91	1.980	-52,79	17,45	7,42	23,88	68,92	8.291
9	LLOREDA CAMACHO & CO. **	42.546	11,09	28.401	6,86	12.099	-3,75	8.201	-7,46	28,44	28,88	58,44	50,28	14.034
10	DENTONS CÁRDENAS & CÁRDENAS ABOGADOS SAS	39.768	27,47	36.518	-3,22	6.372	-1,03	1.041	-9,76	16,02	2,85	12,23	76,70	8.507
11	GARRIGUES COLOMBIA SAS	35.876	8,44	39.000	1,82	ND	-46,04	ND	ND	ND	ND	ND	87,45	5.466
12	CUATRECASAS GONÇALVES PEREIRA SAS	32.413	74,55	33.565	44,30	3.514	50,55	2.312	-235,52	10,84	6,89	9,65	28,59	23.969
13	BELISARIO VELÁSQUEZ & ASOCIADOS SAS	25.975	14,18	22.478	6,72	10.641	41,38	6.000	36,96	40,97	26,69	35,12	24,00	17.083
14	PINILLA, GONZÁLEZ & PRIETO ABOGADOS LTDA	22.325	4,77	14.998	-10,32	5.608	40,43	3.499	-24,57	25,12	23,33	42,78	45,46	8.180
15	HOLLAND & KNIGHT COLOMBIA SAS	21.461	19,46	13.686	12,14	-8.670	21,44	-9,255	22,57	-40,40	-67,63	-80,34	15,82	11.520
16	RODRÍGUEZ AZUERO ASOCIADOS SA ***	20.950	4,46	14.300	3,04	4.023	-16,53	4.540	-6,24	19,20	31,75	89,85	64,67	5.053
17	BRIGARD & CASTRO SAS	16.486	24,31	15.230	16,92	6.478	-71,91	5.333	58,53	39,29	35,02	180,29	80,58	2.958
18	DE LA ESPRIELLA LAWYERS ENTERPRISE SAS	15.266	-35,61	30.562	-7,64	-2	-22,52	2	-99,97	-0,14	0,01	0,01	49,16	15.538
19	ARAÚJO IBARRA CONSULTORES INTERNACIONALES SAS	15.059	65,43	9.803	41,87	5.096	24,16	3.336	> 500	33,84	34,03	66,44	48,78	5.021
20	ESGUERRA ASESORES JURÍDICOS S.A.	12.815	-8,23	7.925	-1,28	1.994	-59,70	1.498	-48,00	15,56	18,90	68,18	55,79	2.197
21	LEGAL VIEW SAS	7.974	57,96	5.632	-27,20	2.053	-92,70	1.455	104,35	25,75	25,83	293,35	91,19	496

** Consolida a: JOSE LLOREDA CAMACHO & CO S.A.S. - LLOREDA & CIA S.A.S. / *** Consolida a: RODRIGUEZ AZUERO ASOCIADOS SA - ESCOBAR GARCIA SA - YAÑEZ ASOCIADOS SAS - SANABRIA Y ANDRADE ABOGADOS S.A.S. - VERGEL RIASCOS ABOGADOS SAS

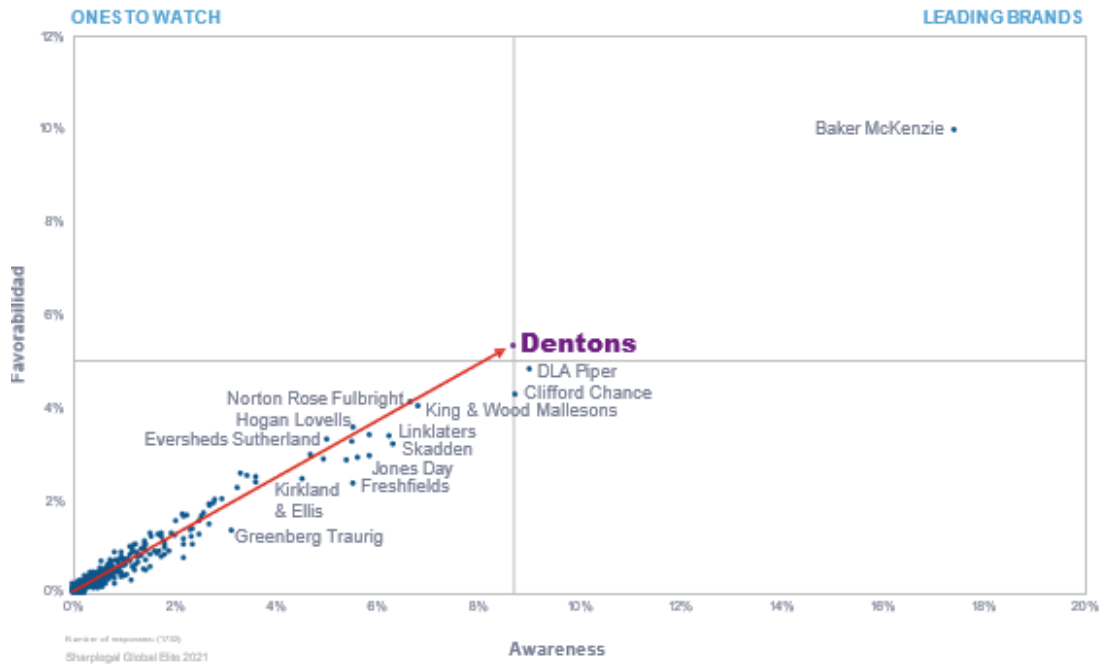
Fuente: Sandoz & P. directamente con BimmaGRUPO L18 L16

Fuente: (Pérez Díaz, 2023).

Si bien para el año 2022, Dentons Cárdenas & Cárdenas cerró en la casilla 10, dentro de su plan estratégico se plantea ingresar al grupo de las 5 firmas más grandes del país en el mediano plazo.

Anexo 3

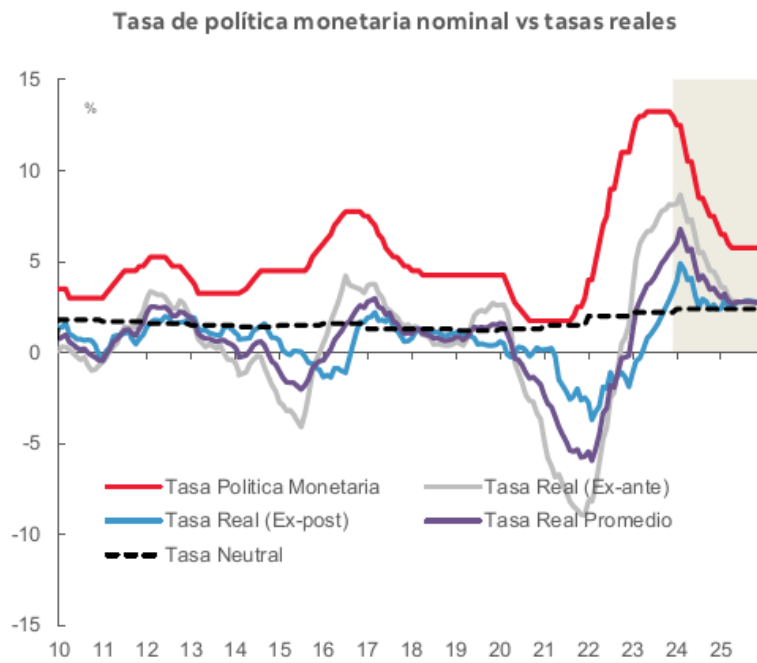
Gráfico 1. Dentons respecto de su competencia global.



Fuente: (Dentons Global, 2022).

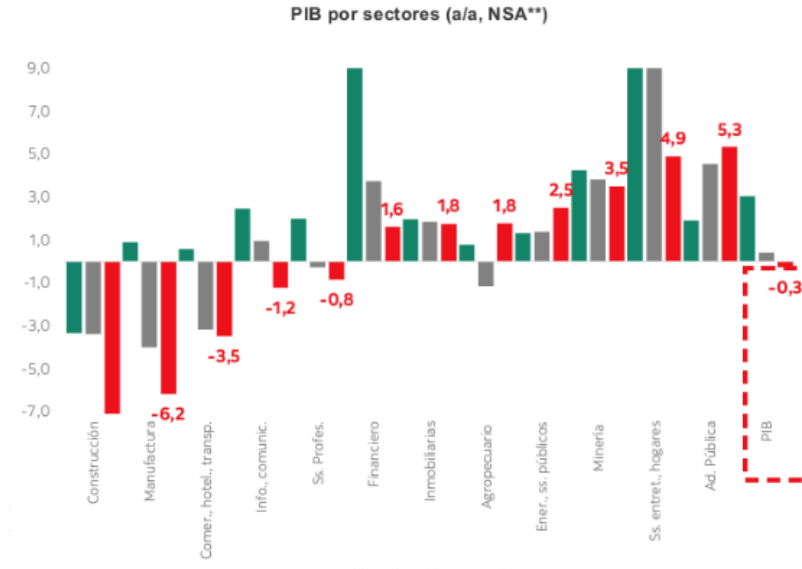
Anexo 4.

Gráfico 2. Tasa de política monetaria nominal vs tasas reales



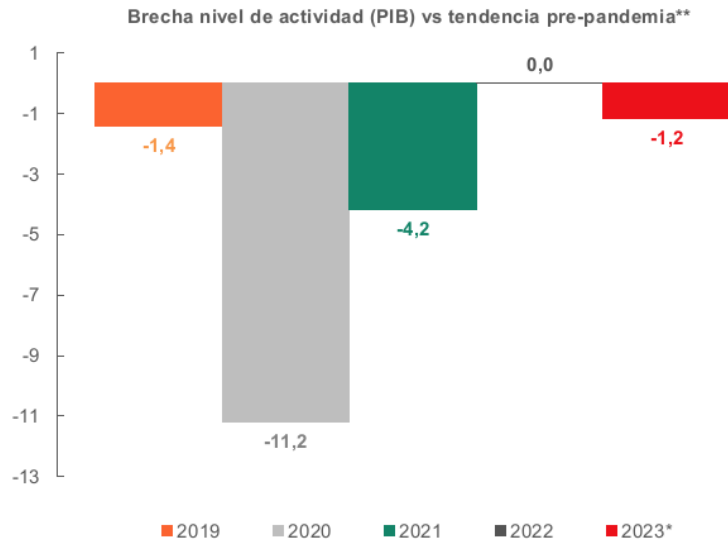
Fuente: (Olarate, 2023).

Anexo 5.
Gráfico 3. PIB por sectores. 2022? 2023?



Fuente: (Olarte, 2023).

Anexo 6.
Gráfico 4. Brecha nivel de actividad (PIB) vs tendencia pre-pandemia.

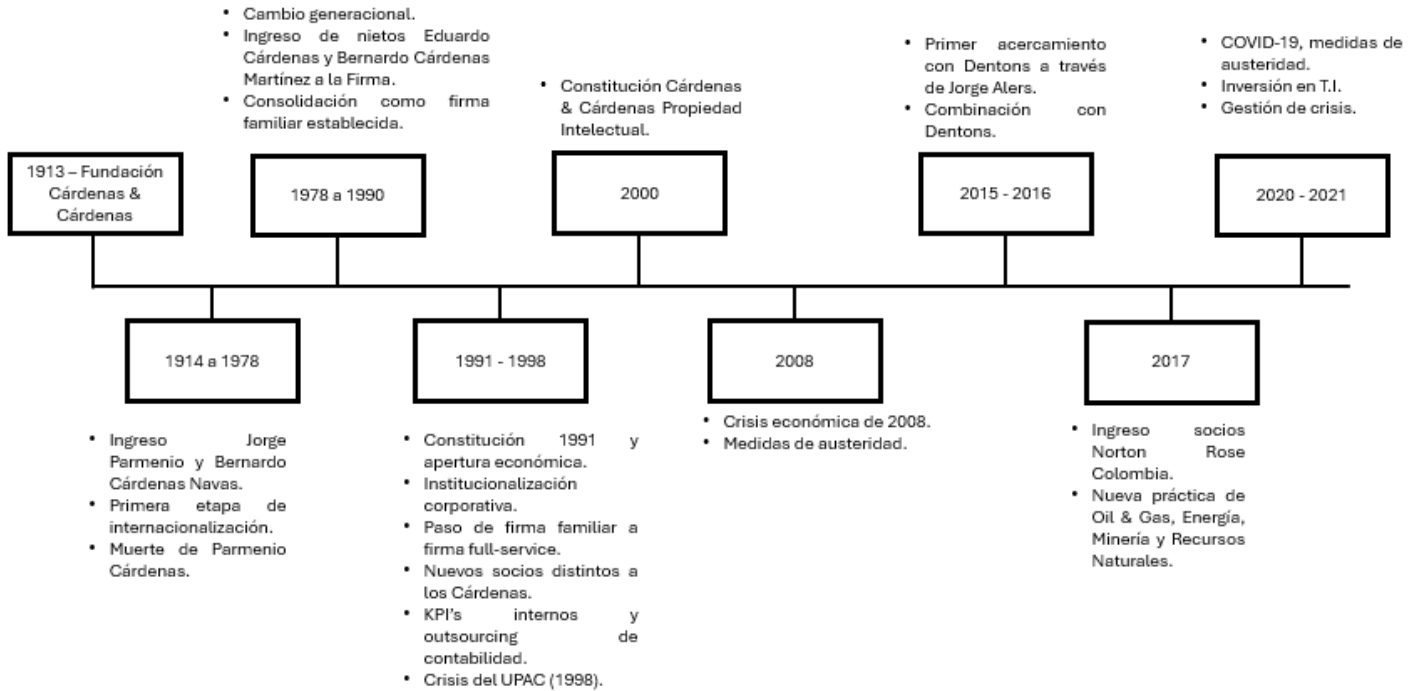


Fuente: (Olarte, 2023).

Anexo 7.

Gráfico 5. Hitos relevantes de la historia de Dentons Cárdenas & Cárdenas.

Gráfico No. 5. Hitos relevantes de la historia de Dentons Cárdenas & Cárdenas

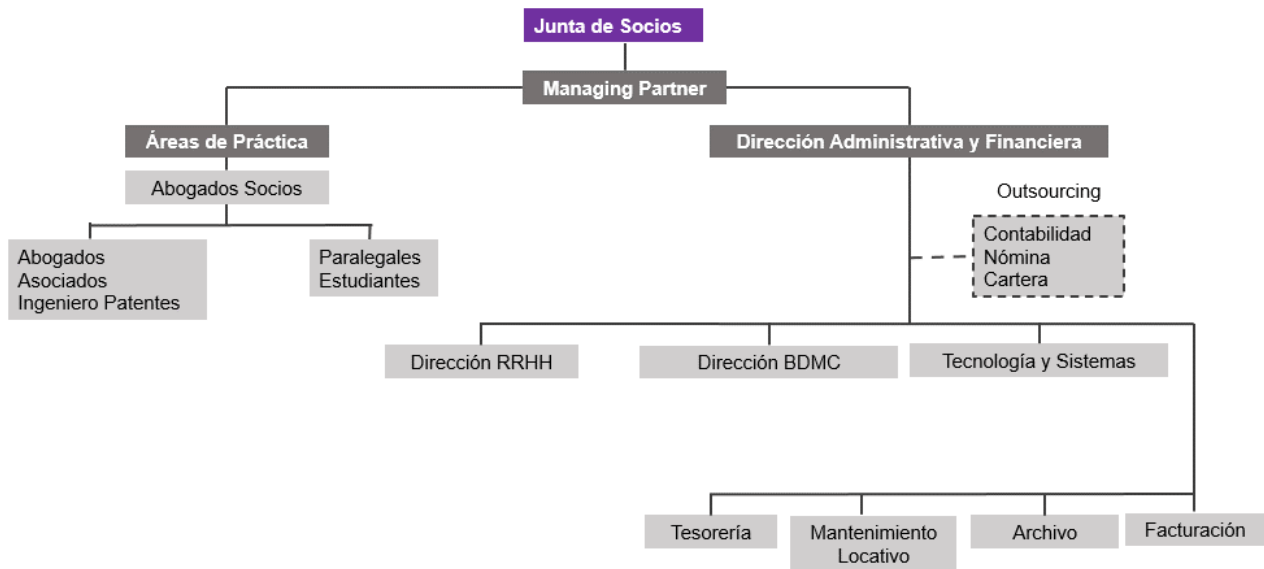


Fuente: Elaboración propia con datos de la organización

Anexo 8. Estructura corporativa

Para mayor entendimiento del caso, se ilustra la estructura corporativa de la firma Dentons Cárdenas & Cárdenas.

Figura 3: Estructura corporativa Dentons Cárdenas & Cárdenas Abogados S.A.S.



Fuente: Elaboración propia con datos de la organización.

Anexo 9. Transcripción de las entrevistas.

1.1. Cuestionario Socio

Fecha: 9/01/2024

Lugar: Bogotá D.C.

Entrevistador: Juan Antonio Martínez Karner

Correo: juanantonio.martinez@dentons.com

Teléfono: + 57 311 657 79 69

Entrevistado: Eduardo Cárdenas

Cargo: Socio

Correo: eduardo.cardenas@dentons.com

Teléfono: +57 601 746 7000

Listado de preguntas

1. ¿Cómo y cuándo inició Cárdenas & Cárdenas?
2. ¿Qué relación tiene usted con su fundador?
3. Inicialmente, ¿con cuáles prácticas contaba y cómo era el día a día de la Firma?
4. Ahora bien, ¿desde qué año ha estado en la Firma y cómo ha sido su experiencia en la misma?
5. ¿Cómo cambia la Firma luego de la muerte del Dr. Parmenio?
6. Cárdenas & Cárdenas siempre fue reconocida como una Firma internacional, aún antes de su combinación con Dentons, ¿recuerda cuáles fueron los primeros clientes internacionales de la Firma y los asuntos sobre los que versó la asesoría a los mismos?
7. ¿Cómo cambió el panorama de la Firma en términos económicos con posterioridad a 1991 (año en el que se consolidó la apertura económica del país)?
8. ¿Cómo sucedió la primera adquisición importante que se dio en Colombia? ¿Cómo fue la participación de la Firma en dicha transacción?
9. ¿Cómo llega la propuesta de Dentons a Cárdenas & Cárdenas?
10. ¿Qué le pareció llamativo / interesante de la propuesta? ¿Aportaba valor?
11. ¿Cómo fue el proceso de negociación que llevó a la combinación? ¿Qué retos y oportunidades encontraron en el camino?
12. ¿Por qué se tomó la decisión de seguir adelante con el proceso de combinación?
13. En retrospectiva luego de siete (7) años desde la combinación, ¿considera que se han cumplido los objetivos por los cuáles se decidió proceder con la combinación?
14. ¿Cómo ve a la Dentons Cárdenas & Cárdenas en el corto y mediano plazo?

1.2. Cuestionario Directivos

Fecha: 1/12/2023

Lugar: Bogotá D.C.

Entrevistador: Juan Antonio Martínez Karner

Correo: juanantonio.martinez@dentons.com

Teléfono: + 57 311 657 79 69

Entrevistado: Diego Rocha

Cargo: Business Development Manager

Correo: diego.rocha@dentons.com

Teléfono: +57 601 746 7000

Fecha: 15/12/2023

Lugar: Bogotá D.C.

Entrevistador: Juan Antonio Martínez Karner

Correo: juanantonio.martinez@dentons.com

Teléfono: + 57 311 657 79 69

Entrevistado: Francisco López

Cargo: Director Administrativo y Financiero

Correo: francisco.lopez@dentons.com

Teléfono: +57 601 746 7000

Listado de preguntas

1. ¿Cuáles han sido los momentos macroeconómicos más complejos por los que ha atravesado la Firma? ¿Qué acciones o decisiones estratégicas tomaron en su momento para sortearlos?
2. ¿Cómo define el periodo de 1991 a 2015 en la Firma (nivel de ingresos, tamaño de personal, clientes extranjeros o nacionales en su mayoría -, etc.)?
3. ¿Cómo era el panorama en términos económicos de la Firma previo a la combinación?
4. ¿Qué factores financieros o de proyecciones a futuro incidieron para que se decidiera optar por la combinación?
5. ¿Cree que el *swiss verein* es la figura asociativa más beneficiosa para Cárdenas & Cárdenas al momento de aceptar la combinación? ¿Por qué?
6. ¿Cómo llegó la propuesta de Dentons?
7. ¿Cómo fue el proceso de negociación con Dentons?
8. En términos porcentuales, ¿desde la combinación cuál ha sido la incidencia de clientes internacionales en la Firma?
9. ¿Ha habido un cambio en la percepción de la Firma respecto de la internacionalización después de la combinación?
10. ¿Cuál es la meta que se pretende alcanzar a corto y mediano plazo?

Respuesta cuestionario

Diego Rocha

Business Development Manager

1. ¿Cuáles han sido los momentos macroeconómicos más complejos por los que ha atravesado la Firma? ¿Qué acciones o decisiones estratégicas tomaron en su momento para sortearlos?
 - Durante más de 110 años, la Firma ha visto cualquier cantidad de desafíos macroeconómicos. La más reciente fue la emanada de la pandemia. En este sentido, la Firma reunió a sus abogados y demás personal, en la que se pidió solidaridad por parte de los miembros de la organización. La receptividad fue muy buena y los compromisos de las acciones que se tomaron, hubo cumplimiento por parte de la firma. La manera en la que se superó fue mediante el involucramiento de todas las personas. La Firma cumplió los compromisos que se tomaron para superar la situación.

2. ¿Cómo define el periodo de 1991 a 2015 en la Firma (nivel de ingresos, tamaño de personal, clientes extranjeros o nacionales en su mayoría -, etc.)?
 - Apertura económica hasta el 2015. Antes de la apertura económica Cárdenas & Cárdenas era la firma que por naturaleza tenía las relaciones más sólidas con clientes extranjeros y bancos. Luego de la apertura, la Firma no redireccionó de manera adecuada su estrategia y otros competidores le tomaron alguna ventaja. Desde el 91, comienzan a aparecer muchas nuevas firmas y la competencia se aprieta. La competencia empieza a florecer. En ese periodo se da la internacionalización de las firmas. Las firmas comienzan a adoptar la globalización como práctica. Comienzan a cambiar. Llegando al 2015, las firmas empiezan a adoptar la globalización como práctica.
 - El sector legal normalmente crece por encima del PIB. Eso indica que el mercado aún no ha llegado a un nivel de madurez como ha sucedido en otras jurisdicciones, incluso en Latinoamérica como en Chile.
 - Tamaño de personal: la firma mantuvo cierta predominancia durante este periodo en donde no necesitó aumentar su personal. Entre el 91 y 2015, las firmas competidores

empiezan a contratar personal especializado, así las cosas producto de la competencia con nuevas firmas, la firma tuvo que empezar a crear nuevas áreas de práctica, para efectos de ser una firma full-service. **Se ha triplicado su personal entre el 91 y el 2015.**

- Ha sido una firma que históricamente y por naturaleza ha tenido relación con clientes extranjeros. Ha sido una firma que ha tenido mucha conexión con la inversión extranjera directa en el país y a nivel nacional con empresas nacionales muy importantes y tradicionales.
 - La Firma siempre ha estado dentro de los 10 primeros lugares del país. Sin embargo, durante este periodo (2000 en adelante) después de la crisis del 99, las firmas comienzan a institucionalizarse mucho (planes de carrera, variable en los ingresos de los socios, etc.), esto hace que se disparen los ingresos de algunas firmas. Las que más lento adoptan este tipo de acciones, quedaron rezagadas, pero se ha ido acortando.
3. ¿Cómo era el panorama en términos económicos de la Firma previo a la combinación?
- Respondida en pregunta anterior.
4. ¿Qué factores financieros o de proyecciones a futuro incidieron para que se decidiera optar por la combinación?
- Las firmas a este nivel reciben muchos trabajos por vía de referencias, se recibe mucho trabajo de referidos porque lo tienen que ejecutar en transacciones cross-border o por la existencia de una holding por fuera.
 - Como Baker Mackenzie, empiezan a nacer firmas globales. Las firmas que no pertenecen a una red, otro camino para hacerlo es pertenecer a una firma global.
5. ¿Cree que el *swiss verein* es la figura asociativa más beneficiosa para Cárdenas & Cárdenas al momento de aceptar la combinación? ¿Por qué?
- Tiene sus ventajas y desventajas y hay *swiss vereins* de *swiss vereins*.
 - El tema policéntrico y la toma de decisiones locales permite una libertad de decisión mayor respecto de otras firmas como DLA y Baker Mackenzie, por ejemplo.

- La particularidad de cada mercado es distinta y la figura del SV es beneficiosa para DC&C.
- Le permite mantener autonomía y beneficiarse del valor agregado de una firma global.
- A diferencia de la competencia como Garrigues, que es una *single profit pool*, en donde las decisiones tomadas por la casa matriz muchas veces no se ajustan al mercado local.

6. ¿Cómo llegó la propuesta de Dentons?

- Sé que, junto con México, fueron los primeros países que logran la combinación con Dentons. Entiendo que desde EEUU se selecciona a Jorge Alers para que él sea la persona para buscar candidatos. Se presenta la propuesta y se hace la propuesta. Esta propuesta se hace con firmas en especial (tamaño, calidad del trabajo, reconocimiento, entre otros).

7. ¿Cómo fue el proceso de negociación con Dentons?

- El acuerdo con Dentons es un acuerdo estandarizado que no da mucho lugar a negociación. No suele fluctuar mucho. Para las firmas Legacy (que mantienen el nombre o branding anterior) les da cierta flexibilidad. Es un acuerdo muy bien estructurado.

8. En términos porcentuales, ¿desde la combinación cuál ha sido la incidencia de clientes internacionales en la Firma?

- Ha aumentado la incidencia de clientes internacionales. Tener acceso a clientes de tecnología sin la plataforma Dentons no habría sido una opción. Cada vez los clientes del sector de las T.I. tiene una incidencia mayor en la economía global.

9. ¿Ha habido un cambio en la percepción de la Firma respecto de la internacionalización después de la combinación?

- Sí, aunque el mensaje sigue en construcción. Cárdenas & Cárdenas es una marca muy fuerte y va a tomar tiempo esa transición hacia Dentons. Las bondades de la internacionalización de Dentons la están viendo los clientes.

10. ¿Cuál es la meta que se pretende alcanzar a corto y mediano plazo?

- Corto plazo: terminar de apuntarle al crecimiento inorgánico de las áreas que nos hagan falta.
- Mediano plazo: ser la firma número uno para nuestros clientes.

Francisco López

Director Financiero y Administrativo

1. ¿Cuáles han sido los momentos macroeconómicos más complejos por los que ha atravesado la Firma? ¿Qué acciones o decisiones estratégicas tomaron en su momento para sortearlos?

- Yo ingresé hace 29 años, la firma era bastante familiar con bastante injerencia de la familia y se decidió que fuera una firma más corporativa. La firma era muy familiar y hace más de 20 años se decide: (i) sistematizar facturación; (ii) se decidió tercerizar la contabilidad y (iii) empezar a hacer informes y medidas para ser más corporativa.
- Cuando se decide que no solamente los miembros de la familia Cárdenas fueran socios, se permite el ingreso de nuevos socios a la firma. Sangre nueva y una manera diferente de ver el negocio en ese momento.
- A principios del año 2000 se decide dividir el negocio en dos: (i) Dentons Corporativo y (ii) Dentons PI. Lo anterior para dividir el riesgo y para tener una medición por separado de ambas sociedades como unidades de negocio.
- Entre el año 2008 y 2010 la firma debió afrontar retos económicos muy importantes. Se debió tomar una decisión de reducción de gastos que incluyó la salida de algunos abogados. El mayor componente en la estructura de costos de una firma son los salarios.
- La combinación con Dentons en mayo de 2016. Bernardo adelanta la negociación con Dentons. Es un acuerdo de negocio / comercial, no tienen injerencia en nuestra

administración pero trae beneficios en asuntos tecnológicos, procedimientos, seguridad de datos, sistemas, en el tema financiero etc.

- Unión con el Grupo Neher (NFR) Oil & Gas, la unión fue importante para la firma. Práctica muy intensa en asuntos de Oil & Gas, Recursos Naturales, entre otros.
 - COVID-19 en ese momento a nivel de toda la firma se hizo una reducción de salarios del 22% aproximadamente. Nos permitió pasar la crisis, la firma colaboró y se logró sortear la crisis. La gente colaboró mucho y ello nos permitió salir de la crisis. Fue un momento muy bonito.
 - A raíz de la combinación con Dentons ha venido entrando personal nuevo en distintas áreas y ramas que le han permitido a la firma a revitalizar el negocio. Estas medidas nos han ayudado a competir. El futuro de la firma no es fácil, pero sí es alentador.
2. ¿Cómo define el periodo de 1991 a 2015 en la Firma (nivel de ingresos, tamaño de personal, clientes extranjeros o nacionales en su mayoría -, etc.)?
- Respondido en diferentes preguntas.
3. ¿Cómo era el panorama en términos económicos de la Firma previo a la combinación?
- Eran momentos difíciles porque la firma venía perdiendo participación en el mercado, mientras los competidores venían creciendo (inclusive los que estaban por debajo en ingresos y en rentabilidad).
 - El mercado iba en la dirección de convertirse en firmas grandes haciendo alianzas, había compra de firmas boutique en el país, internacionales y la tendencia era esa.
 - La firma venía perdiendo tanto rentabilidad como mercado. La firma crecía por debajo de lo que crecía el mercado que redundaba en la pérdida de participación de mercado.
 - La firma ha dado utilidades durante varios años pero creciendo a un ritmo menor de lo que crecía el mercado de servicios legales.
 - Bernardo de manera inteligente y audaz, decidió seguir adelante con la combinación.
 - Cárdenas & Cárdenas llevaba 103 años siendo Cárdenas & Cárdenas. El clima organizacional previo a la unión estaba muy arraigado.

4. ¿Qué factores financieros o de proyecciones a futuro incidieron para que se decidiera optar por la combinación?
 - Respuesta anterior.
5. ¿Cree que el *swiss verein* es la figura asociativa más beneficiosa para Cárdenas & Cárdenas al momento de aceptar la combinación? ¿Por qué?
6. ¿Cómo llegó la propuesta de Dentons?
 - Dentons llegó a Colombia de la mano de otra firma. No obstante, el proceso con la primera no se dio y luego llegó la propuesta para Dentons.
 - Dentons quería tener presencia en Colombia. Nos pidieron bastante información y datos. Posteriormente, se socializó con socios y colaboradores y se quiso seguir adelante.
 - La negociación fue exitosa.
7. ¿Cómo fue el proceso de negociación con Dentons?
 - Manejado enteramente por Bernardo.
8. En términos porcentuales, ¿desde la combinación cuál ha sido la incidencia de clientes internacionales en la Firma?
 - Estimamos que la incidencia de clientes internacionales ha aumentado entre un 20 y 30%.
9. ¿Ha habido un cambio en la percepción de la Firma respecto de la internacionalización después de la combinación?
 - Antes de la unión pertenecíamos a redes de abogados (TerraLex, InterLaw), con ellas se tenía una serie de intercambios con socios internacionales. Pero con la llegada de Dentons se incrementó el flujo de clientes internacionales. En algunos

momentos le facturamos a otros Dentons, pero toda esta facturación proviene de clientes internacionales.

- Sí, antes la firma era considerada como una firma de élite, pero muy cerrada al mercado local, salvo en algunas prácticas. Desde la combinación el cambio en la percepción ha sido brutal. Hemos logrado posicionarnos como una firma internacional.
- El mensaje ha sido contundente para el mercado. Después de la combinación,
- Antes éramos percibidos como una firma muy cerrada.

10. ¿Cuál es la meta que se pretende alcanzar a corto y mediano plazo?

- Mejorar los ingresos de la firma a través de eficiencias.
- Cuidar rentabilidad.
- Invertir en tecnología para hacer el trabajo eficiente, incluido el manejo del conocimiento, adquisición de softwares de punta.
- Modernizar el staff (montar KPIs con las áreas).
- Los problemas graves de la firma son de liquidez.

Eduardo Cárdenas

Socio

1. ¿Cómo y cuándo inició Cárdenas & Cárdenas?

- Mi papá, vio que lejos de ser un abogado tradicional de su oficina, de atender casos aislados, etc. Consideró que debería aprender idiomas y estar en capacidad de prestar apoyo a todos los inversionistas extranjeros que vinieran a invertir y a hacer negocios en Colombia. Desde muy joven, aprendió inglés, francés e italiano. Para mí, eso fue fundamental en poder hacer la labor que hizo de volverse abogado de muchas empresas extranjeras (i) Ford; (ii) Halliburton; (iii) Monsanto; (iv) el Banco Francés Italiano; (v) Sanford, entre otras. Creo que Cárdenas & Cárdenas nació cuando mi padre empieza a trabajar con mi abuelo. Posteriormente entra Bernardo, el papá de Bernardo Cárdenas y Darío. Todos siguieron desarrollando su labor dentro de la Firma.

2. ¿Qué relación tiene usted con su fundador?

- Parmenio fue mi abuelo.
3. Inicialmente, ¿con cuáles prácticas contaba y cómo era el día a día de la Firma?
- Principalmente se prestaban servicios de societario y contratos civiles o mercantiles. La Firma prestaba sus servicios a los inversionistas extranjeros que decidían invertir en el país. Bernardo Cárdenas Navas, abrió la práctica de derecho laboral desde que llegó a trabajar con mi papá y abuelo. También la Firma desarrollaba muchos servicios relativos a la industria minera y petrolera. Especialmente en la obtención de licencias y concesiones de Ecopetrol para poder desarrollar campos petroleros, entre otras.
 - En resumen diría que de las primeras actividades fue: establecer sociedades y sucursales para sociedades extranjeras, negociación de contratos de concesión petrolera y minera, adquisición de terrenos para el desarrollo de proyectos, el área laboral, fiscal, entre otras.
4. Ahora bien, ¿desde qué año ha estado en la Firma y cómo ha sido su experiencia en la misma?
- Desde el año de 1973. Ingresé a la Firma como patinador y adquirí el conocimiento por parte de mi padre y abuelo.
5. ¿Cómo cambia la Firma luego de la muerte del Dr. Parmenio?
- El cambio generacional se fue dando de una manera muy natural. Tanto mi padre, como Bernardo fueron desarrollando la firma y sus áreas de práctica. Luego llegó Darío. Todos ellos habían aprendido el idioma inglés. En cierto momento, se vio la necesidad de que la familia Cárdenas no podía atender todas las necesidades de la Firma y fue ahí cuando se contrataron socios y asociados de otras áreas de práctica. Cuando yo entré a estudiar derecho, empecé a trabajar en la Firma como patinador.

6. Cárdenas & Cárdenas siempre fue reconocida como una Firma internacional, aún antes de su combinación con Dentons, ¿recuerda cuáles fueron los primeros clientes internacionales de la Firma y los asuntos sobre los que versó la asesoría a los mismos?
 - Recuerdo a (i) Ford; (ii) Halliburton; (iii) Monsanto; (iv) el Banco Francés Italiano; (v) Sanford. Posteriormente llegó Microsoft y Colombina, y muchas otras que ya no recuerdo pero que fueron importantes para el desarrollo de Cárdenas & Cárdenas.

7. ¿Cómo cambió el panorama de la Firma en términos económicos con posterioridad a 1991 (año en el que se consolidó la apertura económica del país)?
 - Cuando llegó el año 91, hubo ciertos temores. Por ejemplo, antes cualquier inversión extranjera requería aprobación del Departamento Nacional de Planeación, inclusive trámites pequeños como una reforma estatutaria. Nuestra Firma, era bastante fuerte en dichos trámites para inversionistas extranjeros. Por lo que, la apertura económica nos preocupó pues pensamos que el flujo de trabajo podría disminuir. Sin embargo, sucedió todo lo contrario. La inversión extranjera trajo un flujo muy grande de nuevos negocios y ello también promovió la creación de muchas firmas nuevas que empezaron a competir con las firmas tradicionales, eso permitió generar trabajo porque hubo una explosión de necesidad de servicios legales. Para lo que fue para el país, fue muy importante, desde nuestra visión”.

8. ¿Cómo ve a la Dentons Cárdenas & Cárdenas en el corto y mediano plazo?
 - Creo que haber tomado la decisión de internacionalizarnos de buscar esa integración con Dentons fue importante. Nos quitamos esa connotación de ser una Firma tradicional, pequeña y familiar. Eso nos permitió cambiar ese chip. Ser una organización más grande, que rebasa fronteras. Creo que esta combinación nos da un empuje importante en que nos vean como una organización internacional con presencia en distintas partes del mundo. Espero sigamos siendo una firma que confíe en el talento femenino, muchas de nuestras socios y asociados son mujeres. Finalmente, espero que la Firma siga apoyando a los empresarios y a la iniciativa privada.

Anexo 10. Consentimientos informados

Eduardo Cárdenas
Socio Dentons Cárdenas & Cárdenas
Email: eduardo.cardenas@dentons.com
Teléfono: +57 746 7000

Trabajo de Grado Maestría
INVESTIGADOR PRINCIPAL: Juan Antonio Martínez Kerner
Datos de Contacto: 3116577969

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTA Y CUESTIONARIO PROYECTO DE GRADO


FECHA
6 / 12 / 2024

Yo, Eduardo Cárdenas identificado(a) con el documento 19-210-431
de Bogotá D.C. por voluntad propia doy mi consentimiento para la participación en la entrevista para el proyecto de investigación de tesis de maestría
para acceder al título de maestría de: Juan Antonio Martínez Kerner titulado: "Cárdenas y Cárdenas: el gran salto global"

Expreso que recibí una explicación clara y completa del objeto de estudio de la presente investigación, además entiendo que se realiza entrevista y reconozco el objetivo de cada uno. He recibido la información completa de las condiciones del estudio, grabación de audio, riesgos y beneficios, confidencialidad, y uso de datos la cual he leído o me ha sido leído, todas mis dudas y preguntas respecto al estudio y sus condiciones fueron resueltas antes de iniciar por tanto. Consiento voluntariamente participar en la presente investigación, reconozco que tengo la opción de no contestar alguna o algunas de las preguntas de la entrevista y del cuestionario sin verme afectado.

La firma del participante en el presente consentimiento informado indica que está de acuerdo con todas las condiciones del estudio que ha leído o se le han leído, que su participación es voluntaria, y permite la publicación bajo anonimato de las respuestas dadas en entrevista y cuestionario con fines académicos en informes, artículos, ponencias, estudios de caso, libros, folletos, guías, notas de clase, en medio físico o digital.

Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido.

Nombre del Participante: Eduardo Cárdenas Caballero
Organización - Email: eduardo.cardenas@dentons.com
Cargo en la Organización: Socio
Teléfono: +57 746 7000
Firma del Participante: 

Fecha 12-06-2024

Francisco López
Director Administrativa y Financiera
Email: francisco.lopez@dentons.com
Teléfono: +57 7467000

Trabajo de Grado Maestría
INVESTIGADOR PRINCIPAL: Juan Antonio Martínez Kerner
Datos de Contacto: 3116577969

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTA Y CUESTIONARIO PROYECTO DE GRADO

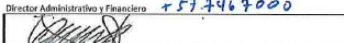
FECHA
6 / 12 / 2024

Yo, Francisco López Huertas identificado(a) con el documento 19-447-405
de Bogotá D.C. por voluntad propia doy mi consentimiento para la participación en la entrevista para el proyecto de investigación de tesis de maestría
para acceder al título de maestría de: Juan Antonio Martínez Kerner titulado: "Cárdenas y Cárdenas el gran salto global"

Expreso que recibí una explicación clara y completa del objeto de estudio de la presente investigación, además entiendo que se realiza entrevista y reconozco el objetivo de cada uno. He recibido la información completa de las condiciones del estudio, grabación de audio, riesgos y beneficios, confidencialidad, y uso de datos la cual he leído o me ha sido leído, todas mis dudas y preguntas respecto al estudio y sus condiciones fueron resueltas antes de iniciar por tanto. Consiento voluntariamente participar en la presente investigación, reconozco que tengo la opción de no contestar alguna o algunas de las preguntas de la entrevista y del cuestionario sin verme afectado.

La firma del participante en el presente consentimiento informado indica que está de acuerdo con todas las condiciones del estudio que ha leído o se le han leído, que su participación es voluntaria, y permite la publicación bajo anonimato de las respuestas dadas en entrevista y cuestionario con fines académicos en informes, artículos, ponencias, estudios de caso, libros, folletos, guías, notas de clase, en medio físico o digital.

Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido.

Nombre del Participante: Francisco López Huertas
Organización - Email: francisco.lopez@dentons.com
Cargo en la Organización: Director Administrativo y Financiero
Teléfono: +57 746 7000
Firma del Participante: 

Fecha 12-06-2024

Diego Rocha
Business Development Manager
Email : diego.rocha@dentons.com
Teléfono : +577467000

Trabajo de Grado Maestría
INVESTIGADOR PRINCIPAL: Juan Antonio Martínez Kerner
Datos de Contacto: 311657799

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTA Y CUESTIONARIO PROYECTO DE GRADO

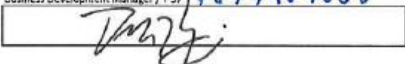
FECHA		
6	12	2024

Yo, Diego Rocha Espejo identificado(a) con el documento 1.126.403
de Bogotá D.C. por voluntad propia doy mi consentimiento para la participación en la entrevista para el proyecto de investigación de tesis de maestría
para acceder al título de maestría de Juan Antonio Martínez Kerner titulado: "Cárdenas & Cárdenas y el gran salto global"

Expreso que recibí una explicación clara y completa del objeto de estudio de la presente investigación, además entiendo que se realiza entrevista y reconozco el objetivo de cada uno. He recibido la información completa de las condiciones del estudio, grabación de audio, riesgos y beneficios, confidencialidad, y uso de datos la cual he leído o me ha sido leído, todas mis dudas y preguntas respecto al estudio y sus condiciones fueron resueltas antes de iniciar por tanto. Consiento voluntariamente participar en la presente investigación, reconozco que tengo la opción de no contestar alguna o algunas de las preguntas de el entrevista y del cuestionario sin verme afectado.

La firma del participante en el presente consentimiento informado indica que está de acuerdo con todas las condiciones del estudio que ha leído o se le han leído, que su participación es voluntaria, y permite la publicación bajo anonimato de las respuestas dadas en entrevista y cuestionario con fines académicos en: informes, artículos, ponencias, estudios de caso, libros, folletos, guías, notas de clase, en medio físico o digital.

Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firma y acepto su contenido.

Nombre del Participante Diego Rocha Espejo
Organización - Email diego.rocha@dentons.com
Cargo en la Organización Business Development Manager / +57 +577467000
Teléfono
Firma del Participante 

Fecha 12/06/2024