

Cómo responder al activismo de los accionistas

por Mark DesJardine

De la Edición (Julio–Agosto 2024)



Daniel Everett

Resumen. Los gerentes y las juntas directivas suelen ver a los accionistas activistas como villanos. Sus exigencias de cambios estratégicos y organizativos — que pueden parecer personales para los directivos— suelen poner en tela de juicio la solidez de la estrategia... [más](#)

[Participe en una breve encuesta](#)



Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

Read in English

Los gerentes y las juntas directivas suelen ver a los accionistas activistas como villanos. Sus exigencias de cambios estratégicos y organizativos —que pueden parecer personales para los directivos— suelen poner en tela de juicio la solidez de la estrategia de una empresa. En 2023, más del 23% de las empresas Russell 3000 identificaron el activismo accionarial como un factor de riesgo clave en sus informes anuales, frente al 21% del año anterior.

No cabe duda de que los accionistas activistas están atacando a las empresas a un ritmo sin precedentes. En 2023, 550 empresas estadounidenses fueron sometidas públicamente a las demandas de los activistas, un 8% más que el año anterior y casi un 70% más que las 326 atacadas una década antes. Y el activismo es cada vez más un fenómeno mundial, ya que el número de empresas que lo someten públicamente ha aumentado un 25% en Canadá, un 13% en Asia y un 24% en Europa en los últimos dos años.

Pero, ¿tienen razón los directivos al pensar en el activismo accionarial estrictamente como un riesgo? Los activistas se presentan como defensores de los accionistas que invierten importantes recursos en encontrar nuevas vías de creación de valor para las empresas a las que se dirigen y, en general, las pruebas respaldan esa afirmación. Los estudios, varios de los cuales [revelan](#) que las campañas de los activistas suelen provocar subidas del precio de las acciones que oscilan entre el 2 y el 10%, y los activistas más establecidos a veces

Participe en una breve encuesta



provocan ganancias del 20% con solo anunciar su intención de intervenir. Está claro que los inversores suelen ser muy optimistas con respecto a los cambios que pueden aportar los activistas.

Las pruebas muestran que los directivos que tratan a los accionistas activistas únicamente como un riesgo o una molestia cometen un error. Aunque su objetivo sea proteger a sus empresas, están perdiendo la oportunidad de aprovechar uno de los pocos recursos gratuitos que tienen las empresas para lograr un cambio estratégico que cree valor y crear modelos de negocio más sólidos. Sin duda, los activistas de vez en cuando atacan a las empresas con la intención de vender sus piezas por más de lo que valen en conjunto. Pero incluso cuando los activistas quieren dismantelar una empresa, lo mejor es comprometerse con los accionistas en lugar de simplemente tratar de cerrar a los activistas.

¿Cómo pueden los directivos aprovechar las oportunidades que ofrecen los activistas? El secreto es pensar de la manera en que lo hacen. Independientemente del lugar en el que operen, la mayoría de los activistas tienden a seguir un proceso predefinido para identificar e interactuar con las empresas objetivo. He pasado la última década investigando el activismo accionarial, trabajando en relaciones con inversores y asesorando en situaciones de activistas. Con un equipo de colegas, creé un modelo basado en la IA que analiza más de 9 millones de puntos de datos extraídos de todas las campañas de activismo divulgadas públicamente de los últimos 15 años. Esto incluye información sobre los fundamentos de la empresa; los resultados medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (como las infracciones de seguridad); los informes de los medios de comunicación; las comunicaciones y las interrupciones corporativas; los cambios estratégicos (como las cesiones) y las características de la propiedad. Basándome en ese modelo y en mi investigación y experiencia, he identificado los tres componentes principales del manual de estrategias del activista. En este

Participe en una breve encuesta.



artículo describo cómo los directivos pueden anticipar y responder a las campañas de los activistas. Este marco no solo puede ayudar a los directivos a proteger sus puestos de trabajo al hacer que administren mejor el capital accionarial, sino que también puede ayudarlos a abrir nuevas fuentes de valor que diferencien a sus empresas de la competencia.

Empecemos por el primer paso del manual del activista.

Vincular los fracasos de rendimiento con las debilidades organizativas

Lo primero que hacen la mayoría de los inversores activistas es buscar una empresa con bajo rendimiento. El desempeño de los activistas normalmente se reduce a un factor: el precio de las acciones. Como me dijo sin rodeos un destacado activista: «El precio de las acciones habla por sí solo. Si una empresa tiene un precio bursátil rezagado y ha obtenido una mala rentabilidad para los accionistas, presenta una oportunidad mucho más fácil para un activista». Pero luego, los activistas ahondan más para descubrir cómo el lento rendimiento reflejado en el precio de las acciones se relaciona con aspectos de la gestión, las operaciones o la estrategia de una empresa. Contratan a analistas y consultores para revisar los registros e informes corporativos y encontrar puntos de ventaja y los utilizan para crear una historia en contra de la empresa y ganarse a los accionistas. Esos puntos de apalancamiento suelen estar relacionados con cuatro cosas:

Transacciones de fusiones y adquisiciones poco sólidas. En 2023, los activistas presentaron 63 demandas en contra de las transacciones de fusiones y adquisiciones en empresas con sede en EE. UU., un 19% más que en 2022. La mitad de esas intervenciones tuvieron éxito, al menos parcialmente, a la hora de lograr que las empresas cancelaran las transacciones propuestas.

Cuando el inversor activista Ancora Holdings atacó Elanco Animal Health a principios de este año, lo hizo tras una importante adquisición de Elanco que, según afirmó, «no había logrado generar las sinergias esperadas y había dejado a la

Participe en una breve encuesta.



empresa con una carga de deuda difícil de aproximadamente 5 500 millones de dólares».

Mala asignación de capital. Cuando el activista Portillion Capital atacó a Reabold Resources en 2023, expresó su preocupación de que el historial de inversiones «equivocadas» de la dirección de Reabold pudiera enterrar a la empresa. Un estudio que publiqué en 2023 revela que los activistas suelen atacar a las empresas que tienen un mayor gasto de capital y cuyos directores ejecutivos muestran en sus comunicaciones que están aislados de los accionistas. Otro demuestra que las empresas suelen reducir sus gastos de capital alrededor de un 7% en los 12 meses posteriores a ser atacadas por un activista, lo que refleja su aceptación de que el capital se ha asignado mal.

Gobernanza débil. Los activistas encuentran rápidamente directores poco cualificados o directores ejecutivos egoístas que puedan percibir que se están enriqueciendo a expensas de los accionistas. En 2023, 81 empresas estadounidenses se enfrentaron a demandas relacionadas con la remuneración por parte de activistas, lo que representa un aumento del 37% en comparación con las 59 del año anterior y el mayor aumento interanual de cualquier tipo de demanda. Cuando el activista Trian Partners contrató a Disney en 2023 y principios de 2024, el cofundador y director ejecutivo de Trian, Nelson Peltz, comentó en una entrevista: «El año pasado, [al CEO Bob Iger] le pagaron 31,5 millones de dólares. VALE. Las ganancias bajaron. Se lo perdieron todo. Las acciones bajaron. Todo salió mal. Y recibió 31,5 millones de dólares. Sabe, no entiendo lo que está haciendo esta junta. No sé para qué están ahí aparte de [ser] amigos de Bob». En una conferencia sobre activismo accionarial a la que asistí en Manhattan a principios de 2024, un activista me dijo que había descubierto una empresa minera con un dentista en el consejo de administración. Cuando le preguntó por qué, le dijeron que al CEO le gustaba tanto su dentista que lo nombró director. Mi análisis muestra que las empresas que emplean a directores con

Participe en una breve encuesta.



un historial de mal desempeño, que tenían un bajo apoyo al voto de los accionistas en sus funciones anteriores y que han sido objeto de demandas son objetivos más fáciles para los activistas.

Riesgos de sostenibilidad. El conocido caso en el que Engine No. 1 ocupó tres puestos en el consejo de administración de ExxonMobil en 2021 demuestra que si no se desarrollan estrategias de sostenibilidad sólidas, las empresas corren un mayor riesgo de ser atacadas por los activistas de los accionistas. Sin embargo, un estudio que realicé en 2021 reveló que las empresas con puntuaciones ESG altas son atacadas más por los activistas, no menos. Piense en Danone. Tras realizar enormes inversiones en sus programas ESG y transformar la empresa en una empresa B con licencia y en la primera empresa francesa que cotiza en bolsa con *société à mission* (empresa con una misión), el CEO Emmanuel Faber fue destituido por dos activistas que afirmaron que las actividades de ESG de Danone se habían desconectado demasiado del servicio a sus accionistas.

Consejos para gerentes. Los directivos deben aprender a reconocer sus vulnerabilidades a una edad temprana, aplicando las mismas técnicas que utilizan los activistas (e investigadores como yo). Y una vez que identifiquen dónde son vulnerables, puede que descubran que los problemas están menos relacionados con una débil creación de valor que con una mala comunicación. En un estudio que publiqué con mi colega Wei Shi, descubrí que el lenguaje que utilizan los directores ejecutivos en sus declaraciones públicas ante los accionistas puede llamar directamente la atención de los activistas. Por ejemplo, Reed Hastings, el CEO de Netflix, tiene un estilo de hablar que lleva a algunos comentaristas a quejarse de su tendencia a «ignorar la voluntad de los accionistas». Los análisis basados en la IA que he realizado indican que su uso del «lenguaje basado en la agencia», que refleja la necesidad del orador de independencia y control, señala a Netflix como un riesgo de activismo. Según esta medida, Hastings se sitúa en el percentil 99 de los directores ejecutivos de

Participe en una breve encuesta.



las principales empresas con sede en EE. UU. Eso podría explicar por qué, a pesar de las enormes ganancias para los accionistas, Netflix ha recibido 25 demandas de 10 accionistas activistas diferentes desde 2011.

Cuando se trata de fusiones y adquisiciones e importantes inversiones de capital, las empresas a veces no explican la razón estratégica de sus movimientos ni muestran pruebas de progreso hacia sus objetivos. Para evitar ser atacados, los gestores deben comunicarse abierta y regularmente con los accionistas sobre cómo sus decisiones de inversión se alinean con la estrategia de la empresa, utilizar la IA y otras herramientas para identificar de forma proactiva los puntos de influencia que los activistas puedan descubrir y estar abiertos a los comentarios de los accionistas en el proceso.

En la mayoría de las campañas de activismo, una empresa objetivo y el activista luchan por el apoyo de otros accionistas. El ganador puede depender de quién tenga la mejor historia.

En cuanto a la sostenibilidad, muchas empresas hacen un mal trabajo al vincular públicamente sus inversiones con el rendimiento. Aunque las puntuaciones ESG altas predicen la intervención de los activistas, la amenaza se disipa si las empresas pueden demostrar con éxito que las inversiones han generado una mejora del rendimiento. Por ejemplo, Wheaton Precious Metals ha invertido mucho en sostenibilidad en los últimos años. Cada una de sus inversiones —como elegir asociarse con operadores mineros que compartan el objetivo de Wheaton de una buena gestión medioambiental o donar directamente a las comunidades

Participe en una breve encuesta.



en las que opera— está claramente vinculada a la estrategia general de la empresa. Al basar los ESG de esta manera, la empresa ha evitado los encuentros con activistas.

Cuando el problema es una gobernanza débil, se pueden enviar señales positivas simplemente reestructurando el consejo, por ejemplo, sustituyendo al dentista por un experto del sector. Un buen ejemplo de una empresa que ha desactivado una campaña activista de esta manera es eBay. En 2019, el proveedor de mercados en línea fue atacado por dos formidables activistas: Elliott Investment Management y Starboard Value. En lugar de contraatacar, eBay contrató rápidamente a los activistas para averiguar cómo la empresa podría beneficiarse de su participación. Tras una serie de conversaciones, la empresa accedió a añadir dos directores a su consejo de administración e iniciar una revisión estratégica de su negocio. Tras esta reseña, eBay se centró en su negocio principal de Marketplace al vender dos de sus otros negocios, StubHub y su unidad de clasificados. Tras elogiar la participación de los activistas, el entonces CEO de eBay dijo en una declaración: «Las iniciativas que anunciamos hoy son el resultado de este diálogo constructivo».

Desarrollar y comunicar un plan de acción

Una vez que identifican un problema, los activistas trabajan para definir y proponer soluciones. Los grandes inversores institucionales y otros accionistas exigen que los activistas defiendan sus demandas con firmeza, lo que los obliga a pensar de forma creativa sobre cómo pueden mejorar el status quo de manera convincente. Por lo general, esto implica dos prácticas: **Contratación de expertos externos.** Cuando Starboard Value adquirió una participación de casi el 10% en el holding Bloomin' Brands (propietario de Outback Steakhouse y otras cadenas de restaurantes), supo que necesitaba un activista en el equipo con amplios conocimientos del sector de la restauración. Así que Starboard contrató al exdirector de operaciones de Darden

Participe en una breve encuesta.



Restaurants, David George, para que le diera una visión experta. Esto ayudó a Starboard a encontrar formas de reforzar el rezagado desempeño de Bloomin' Brands, como franquiciar sus 150 restaurantes Outback Steakhouse en Brasil y hacer crecer algunas de sus otras cadenas de restaurantes, incluida Carrabba's Italian Grill.

Interactuar con las partes interesadas. Una vez que tengan una lista de ideas, los activistas contratarán a los gerentes y otros accionistas de la empresa objetivo, publicarán libros blancos y difundirán las soluciones propuestas a través de otros canales públicos (por ejemplo, creando un sitio web con fines especiales y haciendo apariciones en televisión) para defender sus ideas. Cuando Engine No. 1 atacó a ExxonMobil, lanzó un sitio web «Reenergize Exxon» en el que analizaba lo que consideraba defectos de la estrategia y el gobierno de Exxon y presentaba sus soluciones para mejorar la empresa. Del mismo modo, Trian Partners publicó una carta abierta y lanzó el sitio web «Restore the Magic» para exponer su tesis de inversión para Disney. Peltz incluso describió un viaje de reconocimiento que él y otros empleados de Trian habían realizado a Disney World.

Incluso cuando las campañas de los activistas parecen personales, los líderes deberían evitar atacar, a menos que esté absolutamente justificado. Cuando Third Point atacó a Campbell Soup, la empresa pasó a la ofensiva con el argumento de que «la campaña de Third Point para hacerse con el control de la junta directiva se puede resumir de la siguiente manera: 'Vote por nosotros y pensaremos en algo'». Para aumentar su ataque, continuó: «La presentación de Third Point está plagada de imprecisiones, verdades a medias, simples generalizaciones y recomendaciones vagas, todo lo cual demuestra su limitado conocimiento de la dinámica de la industria alimentaria y del negocio de Campbell». En medio de sus ataques, Campbell's restringió una revisión estratégica de sus operaciones y decidió no vender parte de su negocio, lo que provocó aún más a Third Point y llevó a una

Participe en una breve encuesta.



competencia por poderes. Third Point demandó a la empresa por omitir «datos críticos» sobre las cualificaciones de los miembros de su consejo de administración en el material de representación y publicó un vídeo de cuatro minutos en su sitio web «Refresh Campbell's» en el que se argumentaba que la empresa había creado poco valor para sus accionistas en las dos décadas anteriores. Después de que dos influyentes firmas de asesoría de poderes (ISS y Glass Lewis) apoyaran Third Point, Campbell's finalmente cedió. A la firma activista se le concedieron dos puestos en el consejo de administración y se le dio voz en la contratación de un tercer miembro del consejo y del próximo CEO de la empresa. Menos de una semana después, Third Point también consiguió el cambio que inicialmente deseaba: Campbell's accedió a vender su unidad de alimentos frescos y, en los meses siguientes, vendió su negocio internacional, sustituyó a su CEO, CFO y presidente del consejo de administración; cedió su negocio europeo de patatas fritas y de numerosas instalaciones; y vendió varias de sus marcas más importantes. Pero solo después de una costosa campaña que podría haberse evitado con una dirección más receptiva.

Consejos para gerentes. Aunque estén resentidos o desconfíen de los activistas, los directivos deben considerar las ideas que plantean y respetar el esfuerzo que dedican. Bayer, el conglomerado farmacéutico y agrícola alemán, es un buen ejemplo en su respuesta a una campaña activista de 2023. Estuvieron involucrados tres fondos. Una, Bluebell Capital, presionó a la empresa a dividirse en tres entidades (ciencia de los cultivos, salud del consumidor y productos farmacéuticos). Otro, Inclusive Capital, exigió un puesto en la junta directiva. La tercera, Artisan Partners, pidió a Bayer que eliminara sus dividendos y reinvirtiera en el negocio. En respuesta a esta serie de demandas, el CEO de Bayer, Bill Anderson, dijo con frialdad a los analistas que él y su equipo estaban estudiando una serie de alternativas como parte de la revisión en curso de la estrategia y la estructura de la empresa. Dijo que no había nada descartado y que la crítica no dejaría «piedra sin remover».

Participe en una breve encuesta.



Además de adoptar una postura de franqueza, los directivos pueden capitalizar el activismo aprovechando las soluciones que los activistas encuentran. Tras una revisión exhaustiva de los negocios y las opciones estratégicas de Bayer, Anderson explicó a los accionistas: «Hemos considerado dividir la empresa en tres negocios. Estamos descartando esa opción». Pero reconoció que las ideas de los activistas eran prometedoras, lo que llevó a tomar la decisión de realizar algunos cambios estructurales, incluida la separación de sus divisiones de ciencia de los cultivos y de salud del consumidor. Anderson también anunció que la empresa reduciría sus dividendos un 95% para reducir su deuda, y señaló que la decisión «no se tomó a la ligera» y que se tomó tras considerar detenidamente las opiniones de los inversores.



Participe en una breve encuesta.

Daniel Everett es un fotógrafo afincado en Utah cuyo trabajo explora la organización y la estratificación de los entornos urbanos y los espacios funcionales.



Para preparar a las empresas para este tipo de compromisos, los equipos directivos pueden realizar un ejercicio de juego de rol. Uno o dos ejecutivos asumen el papel de activistas y preparan un guion de campaña para discutirlo en una próxima reunión. En la reunión, los «activistas» presentan su tesis y se aseguran de cubrir dos componentes principales: las áreas de la empresa que pueden criticar y atacar de la manera más eficaz, incluidos la dirección y el consejo de administración, y una lista de demandas. Tras escucharlas, otros directores del consejo de administración y ejecutivos deben dar una respuesta en la que se tengan en cuenta qué críticas están justificadas, cuáles deben desestimarse y cómo se debe tramitar cada demanda.

Las empresas también deben tener en cuenta que la introducción de la tarjeta de poder universal (UPC) en 2023 hace que sea aún más importante estar abiertos a la negociación con los activistas. La nueva norma facilita a los activistas conseguir victorias parciales en la elección de sus candidatos para las juntas directivas. Los compromisos con los activistas ya son más comunes y es probable que la UPC acelere esta tendencia en los próximos años.

Cree una narrativa en apoyo del cambio

Cuando los directivos responden al activismo de manera hostil, los activistas suelen contraatacar intentando convencer a otros accionistas de que hay problemas importantes con la dirección de la empresa, por lo que es necesario generar disrupción en el status quo.

Al atacar al proveedor de soluciones de sanidad animal Elanco, por ejemplo, Ancora reprendió a la empresa por tener un «negocio de alto potencial» que estaba siendo frenado por un «consejo de administración aislado y un CEO que no rinde cuentas». Un grupo de tres accionistas activistas presionaron de manera similar al consejo de administración de Cano Health en 2023 cuando

Participe en una breve encuesta.



explicaron: «Tenemos la condena, los recursos y la determinación de hacer que esta junta aparentemente incompetente, equivocada y corrupta rinda cuentas, ya sea mediante una contienda electoral, por los canales legales o ante los tribunales de la opinión pública».

Como señala la consultora EY, «la decisión de un activista de atacar a una empresa viene determinada, en última instancia, por la confianza del activista en una narrativa sólida». A menudo, esa narrativa tiene como objetivo presentar a la dirección como una barrera para el cambio organizacional que mejora el valor.

Consejos para gerentes. Los ejecutivos tienen que elaborar su propia narrativa convincente. En la mayoría de las campañas de activismo, una empresa objetivo y el activista luchan por el apoyo de otros accionistas. El ganador puede depender de quién tenga la mejor historia.

Tomemos la defensa de Solvay contra Bluebell Capital. En diciembre de 2020, Bluebell atacó a la empresa química belga por la manipulación de residuos químicos en su planta de Rosignano (Italia), con el argumento de que la planta era responsable de un «desastre medioambiental». Aumentando la presión, buscó y recibió el respaldo de Glass Lewis a sus críticas y exigió el despido del CEO de Solvay, Ilham Kadri.

A pesar de la inmensa presión, el consejo de administración de Solvay mantuvo la calma y emitió una carta abierta a los accionistas en la que apoyaba al CEO y les aseguraba que la planta italiana de la empresa era segura para el medio ambiente. La carta citaba la vigilancia constante por parte de reguladores e instituciones independientes que confirmaban que «la calidad del agua en el extranjero cerca de la instalación es segura». Como muestra de su solidaridad, el consejo de administración de Solvay también cuestionó la experiencia de Bluebell a la hora de condenar las políticas ambientales de la empresa y cuestionó que «Bluebell, un fondo sin experiencia conocida en ciencias o

Participe en una breve encuesta.



química ambientales y sin historial de inversiones sostenibles, entendería mejor las operaciones de Solvay en relación con el carbonato de sodio que los reguladores ambientales y los científicos independientes que han estado supervisando y monitorizando la planta de Rosignano durante décadas, de conformidad con los estrictos requisitos de la UE e Italia».

Como resultado de su respuesta cuidadosamente elaborada, Solvay obtuvo un firme apoyo de su base de accionistas. Una propuesta para ratificar el consejo obtuvo el 92% de los votos en la próxima junta anual de accionistas de Solvay. En otra muestra de apoyo, Nordea Investment Management dio luz verde a Solvay para invertir en su fondo ESG. Durante todo el proceso, Solvay se mantuvo receptiva a las preocupaciones de la activista e hizo inversiones para mejorar aún más su gestión de los residuos químicos, explicando que «apreciaba el reciente y constructivo compromiso con Bluebell».

Mis investigaciones indican que la comunicación corporativa es esencial para una respuesta exitosa. Un modelo lingüístico extensivo (LLM) basado en decenas de miles de documentos (como informes anuales, comunicados de prensa, convocatorias de ganancias, anuncios corporativos y cartas a los accionistas) demuestra que las empresas que publican narrativas más cohesivas y coherentes en sus distintos medios de comunicación son mejores para evitar los resultados negativos de las campañas de los activistas.

Una buena regla general es hacer la narración sobre la estrategia de la empresa en lugar de los errores del activista. Al observar las campañas públicas, he descubierto que los gerentes y las juntas directivas suelen equivocarse, por dos razones principales: pueden carecer de experiencia o recibir malos consejos de consultores que buscan aumentar sus honorarios intensificando y prolongando la lucha. Las empresas deben ceñirse a mensajes simples y cohesivos que expresen puntos objetivos y no endulcen

Participe en una breve encuesta.



ni oculten los hechos. Las agencias de comunicación externas que se especializan en situaciones de crisis corporativas pueden ayudar.

Una vez que elaboren una narrativa sólida, los gerentes tienen que comunicarla a los accionistas. Los activistas gastan una cantidad considerable de recursos en esto. Algunos contratan abogados de poder para llamar personalmente a los accionistas y obtener apoyo. Como propios accionistas, los activistas suelen tener la ventaja de saber cómo atraer a este público, por lo que es crucial que los directivos sigan su ejemplo. Mi consejo:

Hablar en lugar de emitir. Algunos directivos creen que, una vez que han creado una narrativa, la comunicación corporativa puede hacer el resto. Es como pensar que una empresa ha «enganchado» a los clientes anunciándose en una valla publicitaria en lugar de llamar a sus puertas y hablar con ellos. Los gerentes tienen que salir a la carretera y pasar tiempo en el aire, reuniéndose personalmente con los accionistas siempre que sea posible. Si los miembros clave de la junta pueden unirse, mucho mejor.

Trate a los accionistas como a los votantes. Los políticos hacen un esfuerzo arduo por entender las posiciones de sus votantes, con el objetivo de entender su lealtad política y la movilidad de los votos. Al igual que los políticos, los directivos pueden beneficiarse si planifican de qué manera es probable que voten los accionistas si un activista les pidiera su apoyo. Los accionistas pueden dividirse en tres categorías: los leales, que apoyarán a la dirección casi con certeza; los disidentes, que apoyarán a un activista con casi certeza; y los neutrales, que están indecisos. La mayoría de los directivos dan prioridad por error a los dos primeros grupos: les gusta reunirse con los leales que les dan palmaditas en la espalda por sus esfuerzos y se centran en los disidentes para tratar de ganárselos. En cambio, como han aprendido los políticos, los directivos deberían dedicar la mayor parte del tiempo a perseguir a los neutrales del medio, quienes pueden inclinar más fácilmente el voto a su favor. Los directivos pueden utilizar la IA y otras

Participe en una breve encuesta.



herramientas para evaluar la lealtad de los distintos accionistas examinando su historial de votaciones en otras firmas para predecir su comportamiento electoral futuro.

Tome partido. Los directivos suelen tratar de elaborar mensajes genéricos que esperan atraigan al mayor número posible de accionistas. Pero con demasiada frecuencia ese enfoque tiene el efecto contrario. Los accionistas son muy diversos, con intereses, horizontes de inversión y valores diferentes. Aunque pueda parecer contradictorio e incómodo, los gestores tienen que estar preparados para expulsar a algunos accionistas de sus negocios para atraer más directamente a aquellos cuyos objetivos de inversión están más alineados con los de la empresa. Cuando Paul Polman tomó las riendas de Unilever, declaró que no se querían inversores miopes en la empresa. Al hacer esta declaración, Polman no pretendía alejar a estos accionistas sino ganarse la lealtad de los propietarios a largo plazo. Aunque las acciones cayeron considerablemente tras su anuncio, se recuperaron y los propietarios a largo plazo pasaron a representar el 80% de la base accionarial de Unilever. Esto convirtió a la empresa en un objetivo más difícil, lo que ayudó a Polman a evitar los encuentros con activistas que plagaron a sus compañeros de Danone y Nestlé.

Participe en una breve encuesta.



...

Los activistas invierten enormes recursos en entender las bases estratégicas y operativas de las empresas en las que quieren influir. En su mayor parte, lo hacen de manera objetiva, buscando empresas que ofrezcan las oportunidades más prometedoras para mejorar el valor para los accionistas. Los directivos tienen que evaluar sus negocios de la misma manera e interactuar con los activistas, menos como combatientes y más como aliados, en un esfuerzo mutuo por obtener los mejores resultados posibles.

Nota del editor: Este artículo se ha actualizado para describir con mayor precisión cómo un inversor activista encontró formas de mejorar el rendimiento de Bloomin' Brands.

A version of this article appeared in the July–August 2024 issue of Harvard Business Review.

MD

Mark DesJardine is a CFA Institute chartered financial analyst, a senior fellow at the Wharton School, and an associate professor of business administration at Dartmouth College's Tuck School of Business.

Participe en una breve encuesta.



Recommended For You

Disclosing Downstream Emissions



The Middle Path to Innovation



Toward Healthier B2B Relationships



PODCAST

Angel City Football Club: A New Business Model for Women's Sports



Participe en una breve encuesta.

