

**COMPORTAMIENTO FINANCIERO Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO**

**SHAREHOLDER ACTIVISM**

**JUAN CARLOS VARELA SUÁREZ**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**

**ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**SECCIONAL BUCARAMANGA**

**2020**

**COMPORTAMIENTO FINANCIERO Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO**

**SHAREHOLDER ACTIVISM**

**JUAN CARLOS VARELA SUÁREZ**

Proyecto de grado optar para obtener el título de Administrador de Negocios Internacionales

TUTOR DE LA PRÁCTICA

**HENRY FERNÁNDEZ PINTO**

Docente Planta

COORDINADOR DE PRÁCTICA

**ALEJANDRO CÓRDOBA MUÑOZ**

Profesional 3- Especialista

Davivienda S.A Bogotá

# TABLA DE CONTENIDO

<b>1. Dedicatoria.....</b>	<b>página 6</b>
<b>2. Introducción – Presentación de la empresa .....</b>	<b>página 9</b>
<b>2.1 Objeto social (actividades) .....</b>	<b>página 9</b>
<b>2.2 Domicilio social .....</b>	<b>página 10</b>
<b>2.3 Tiempo en el mercado .....</b>	<b>página 10</b>
<b>2.4 Área en la que desempeña su profesión.....</b>	<b>página 10</b>
<b>2.5 Funciones y actividades de su cargo .....</b>	<b>página 11</b>
<b>2.6 Jerarquía y nivel de asignación como practicante.....</b>	<b>página 11</b>
<b>2.7 Fortalezas .....</b>	<b>página 12</b>
<b>2.8 Debilidades .....</b>	<b>página 13</b>
<b>3. Planteamiento del problema: comportamiento financiero y dirección estratégica del negocio .....</b>	<b>página 13</b>
<b>3.1 Acerca de Davivienda.....</b>	<b>página 14</b>
<b>3.2 Diagnóstico DOFA.....</b>	<b>página 14</b>
<b>3.3 Problemas principales del área de trabajo.....</b>	<b>página 15</b>

3.4 Justificación de la propuesta de mejora .....	página 16
3.5 Alcance de la propuesta .....	página 16
3.6 Los riesgos para las corporaciones .....	página 17
4. Propuesta de Valor .....	página 18
4.1 Objetivo Generales .....	página 18
4.2 Objetivos Específicos.....	página 18
4.3 Metodología.....	página 18
4.4 Marco teórico.....	pagina18
4.5 Desarrollo de la mejora .....	página 19
4.6 Impacto de los resultados en la gestión de la empresa .....	página 20
4.7 Análisis de conocimientos profundizados en su periodo de prácticas.....	página 21
5. Expectativas de cambio.....	página 21
5.1 Plantear soluciones y planes de acción para prevenir o contrarrestar a los accionistas activistas.....	página 21
5.2 Permitir acciones de los activistas hasta donde la ley o políticas lo permite	página 22

**5.3 Cuidar con diferentes alternativas el patrimonio, utilidad y en general la empresa..... página 23**

**5.4 Darle soluciones al CEO para cuidar y proteger la organización página 24**

**5. Conclusiones .....página 24**

**6. Referencias..... página 25**

## *Dedicatoria*

Dedicación a todas las personas que estuvieron apoyándome desde el primer momento que entré y decidí estudiar esta carrera y en esta gran institución, en especial a mis padres que siempre me respaldaron en cada decisión, que me dieron la oportunidad de formarme como profesional complementando mi perfil con la educación dada en casa.

Claramente a Dios que siempre guio mis pasos, me dio la oportunidad de recibir una gran educación, y me dio fortaleza de seguir cada proceso y completar cada paso con sabiduría, que cada vez que hubo un obstáculo, me dio la capacidad de ofrecerme soluciones para poder seguir avanzando.

A todas las personas que a lo largo de la carrera conocí, amigos, compañeros, directivos y docentes, cada uno de ellos les ha aportado diferentes aspectos que influyen en mi crecimiento profesional y académico.

Juan Carlos Varela Suárez

## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** COMPORTAMIENTO FINANCIERO Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO/ SHAREHOLDER ACTIVISM

**AUTOR(ES):** JUAN CARLOS VARELA SUAREZ

**PROGRAMA:** Facultad de Administración de Negocios Internacionales

**DIRECTOR(A):** HENRY FERNANDEZ PINTO

### **RESUMEN**

Davivienda S.A. con una experiencia en el sector financiero colombiano de más de 45 años, es una entidad que ofrece sus servicios a todos los segmentos, especialmente orientados a la banca de personas, donde se destacan los productos de ahorro y financiación de vivienda. El objetivo de Davivienda de ofrecer un portafolio de productos y servicios acorde con las necesidades de sus clientes, ha llevado al banco a mantener una continua dinámica de crecimiento acompañado de oportunas adquisiciones a lo largo de los últimos años. En esta área en donde se principalmente se desarrolla el acompañamiento y relación directa con accionistas e inversionistas del banco (Gerencia de inversionistas y Gestión del capital) Se lleva una alianza estratégica y organizada entre Cliente- Banco para que sus inversiones estén seguras y estén al tanto de su capital; a la vez, se mantiene al tanto de todo el tema relacionado con calificadoras de riesgo y trimestralmente se realiza el ‘ Informe trimestral’ en donde se publica la situación del Banco en cada una de sus áreas principales las de crédito, riesgo e inversión.

**PALABRAS CLAVE:** UPB, BANCO DAVIVIENDA, RIESGO, FINANZAS, INVERSIONISTAS ANALISTAS, CALIFICADORAS DE RIESGO, CAPITAL.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

## **GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** FINANCIAL BEHAVIOR AND STRATEGIC MANAGEMENT OF THE BUSINESS/ SHAREHOLDER ACTIVISM

**AUTHOR(S):** JUAN CARLOS VARELA SUAREZ

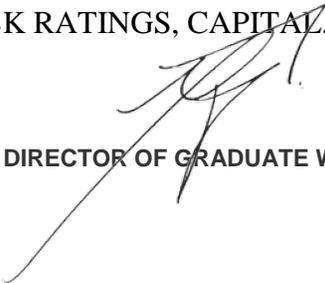
**FACULTY:** Facultad de Administración de Negocios Internacionales

**DIRECTOR:** HENRY FERNANDEZ PINTO

### **ABSTRACT**

Davivienda S.A. With an experience in the Colombian financial sector of more than 45 years, it is an entity that offers its services to all segments, especially oriented to personal banking, where savings and home financing products stand out. Davivienda's objective of offering a portfolio of products and services in line with the needs of its clients has led the bank to maintain a continuous growth dynamic accompanied by timely acquisitions over the past few years. In this area, where the accompaniment and direct relationship with the bank's shareholders and investors is mainly developed (Investor Management and Capital Management), a strategic and organized alliance between Client-Bank is carried out so that their investments are safe and up-to-date. of its capital; at the same time, it keeps abreast of all the issues related to risk rating agencies and quarterly the "" quarterly report "" is published, in which the situation of the Bank in each of its main areas is published: credit, risk and investment.

**KEY WORDS:** UPB, BANCO DAVIVIENDA, RISK, FINANCE, INVESTORS ANALYSTS, RISK RATINGS, CAPITAL.

  
V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

## **2. Introducción:**

### **Presentación de la empresa**

**Nombre de la empresa:** Davivienda - Fundador: Grupo empresarial Bolívar.

#### **2.1 Objeto social (actividades):**

1. Canalización del ahorro a través de la demanda de una rentabilidad por la confianza del cliente de su depósito del capital en el banco
2. Seguridad en el depósito de capital. Los bancos guardan el dinero de las personas y tienen sistemas de seguridad muy potentes que permiten garantizar el dinero de sus clientes
3. Emisión de préstamos y crédito. Por ejemplo, un préstamo personal para montar un negocio o un préstamo para la compra de una vivienda.
4. Emisión de productos financieros que ofrecen una rentabilidad garantizada o no.
5. Control de las masas monetaria en circulación siguiendo las directrices de los bancos centrales.
6. Cumplimiento de las ratios mínimas de reservas para garantizar la liquidez de la masa de capital de sus clientes y de esta forma, evitar riesgos de impagos y de contagios a otros sectores de la economía.
7. Equilibrar el cociente entre expansión del crédito y volumen de depósitos en manos del público.
8. Ofrece servicios de asesoramiento financiero y patrimonial en materia de seguros, domiciliación de la nómina, optimización de la rentabilidad de los ahorros.

9. Permite aplazar pagos y uso de las tarjetas de crédito y de débito para la disposición de dinero en efectivo.

**2.2 Domicilio social:** El Dorado, # 68 C 61, Bogotá- Torre central. Piso 10

**2.3 Tiempo en el mercado:**

La Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda – DAVIVIENDA, abrió puertas al público el 15 de noviembre de 1972, con su oficina principal en la Carrera 10 No. 14 – 47 en el edificio del Banco de Bogotá y simultáneamente en las oficinas del Banco de Bogotá del 7 de agosto, Chapinero y Restrepo.

**2.4 Área en la que desempeña su carrera:**

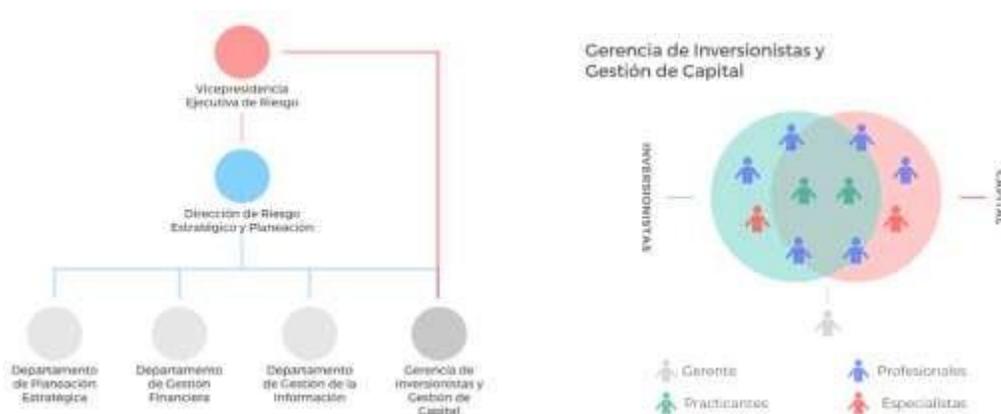
- Cargo: APRENDIZ UNIVERSITARIO
- Oficina / Área: GERENCIA DE INVERSIONISTAS Y GESTIÓN DE CAPITAL
- VP / Regional: VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA DE RIESGO

**2.5 Funciones y actividades en encargo:**

- Apoyar y dar acompañamiento a las actividades que desarrolla el banco para el crecimiento de la entidad y aporte a la comunidad.
- Respaldo y apoyar a mi célula (Gerencia de Inversionista) en cada uno de sus compromisos, objetivos, proyectos y actividades.
- Actualización de datos e informes.

- Acompañamiento, desarrollo e implementación de los controles para el proyecto de integridad de procesos que están liderando personas de la célula.
- Crear controles a las actividades que realizan los miembros del equipo que ayudan a asegurar los procesos y garantizar la integridad.
- Estandarización de las fuentes de información consolidadas y separada para la generación de indicadores financieros que son utilizados al interior de la gerencia.
- Preparación, estructuración e informe final de trimestral.

## 2.6 Jerarquía y Nivel de asignación como practicante:



*“Mis funciones y nivel de asignación dentro de Davivienda, se encuentra dentro de la dirección de riesgo estratégico y planeación, mi área “gerencia de inversionistas y gestión del capital” es una de las 4 áreas que compone la dirección.*

*La dirección está compuesta por dos células como se muestra en la imagen de la derecha, una célula la compone el grupo de inversionistas (la mía) y la otra capital; cada célula tiene un practicante, un especialista y un grupo de profesionales que la conforman. Cada área tiene un gerente que es el líder de cada una de ellas”.*

## **2.7 Fortalezas:**

- Está muy bien estructurada y organizada, cada persona de las células (Gerencia de Inversionistas y Gestión de Capital) tiene identificado sus objetivos, tareas y actividades.
- Muy buena comunicación entre los equipos, existe un gran apoyo entre todos y siempre hay alternativas de solución para resolver cada objetivo.
- Gracias a los seguimientos, hay muy buenas retroalimentaciones en donde se puede analizar cada uno de los procesos que se llevan, se mira fortalezas y debilidades de diferentes objetivos, complementan actividades y dar una perspectiva general de los temas a tocar.
- El área está compuesta por personas con excelentes capacidades, letradas y profesionales competitivos.
- Excelente equipamiento e instalaciones, lo que ayuda a un mejor trabajo y mejores resultados.

## **2.8 Debilidades:**

Quiero aclarar que son opiniones y no quejas, en lo que llevo en el área han sido en la mayoría de casos puntos positivos que negativos:

- Pienso que por la cantidad de tareas y tantos temas que se manejan, se debería adquirir por lo menos 1 o 2 personas más que complementen los grupos de trabajo, el área maneja bastantes temas lo que hace que en algunos casos se atrasen algunos procesos o se colapse con tanto tema.
- Facilidad de accesos a redes y a programas.

### **3. Planteamiento del problema: comportamiento financiero y dirección estratégica del negocio**

#### **3.1 Acerca de Davivienda:**

Durante 4 décadas hemos participado activamente en la construcción de Colombia y nos hemos convertido en un referente importante en el sector financiero del país. Hacemos parte del Grupo Empresarial Bolívar, que por más de 75 años ha acompañado a las personas, a las familias y a las empresas en el cumplimiento de sus objetivos. Somos reconocidos por el manejo único de nuestra imagen a través de la comunicación convirtiéndonos en una de las 5 marcas más valiosas y el primer banco en recordación publicitaria de Colombia.

Nuestro portafolio integral de productos y servicios atiende las necesidades de personas, empresas, sector rural, minería y energía, con innovación constante y ofertas exclusivas para cada segmento. Somos el banco exclusivo en Colombia para el manejo de las tarjetas Diners. Contamos con un equipo de más de 17.000 personas para servir a más de 10 millones de clientes a través de 725 oficinas, y contamos con alrededor de 2.600 ATM'S a nivel regional; Además de Colombia, tenemos operaciones en Panamá, Costa Rica, Honduras, El Salvador y Miami, en los Estados Unidos.

**Equipo: 17.357 / Clientes: 10.3 Millones / Oficinas: 725 / ATM'S: 2.621**

### 3.2 Diagnóstico DOFA:

<p><b><u>Debilidades:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Algunas veces los computadores y red tienen problemas de funcionalidad.</li><li>2. En momentos, hay tantos temas y numerosas tareas que se colapsa con las entregas.</li></ol>	<p><b><u>Oportunidades:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Atracción de grupos de interés (accionistas, inversionistas, agencias calificadoras de riesgo, reguladores, entre otros)</li><li>2. Venta de acciones</li><li>3. Captación de nuevos clientes</li><li>4. Ampliación de portafolio</li></ol>
<p><b><u>Fortalezas:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Excelente trabajo en equipo y gran profesionalismo del grupo.</li><li>2. Se tiene muy buena información con la que se trabaja muy bien y gracias al conocimiento del grupo se sacan muy buenos resultados</li><li>3. Experiencia y confianza por parte de alta gerencia y directivos</li></ol>	<p><b><u>Amenazas:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Pérdida de clientes o grupos de interés.</li><li>2. Pérdida de información importante, desactualización de datos o mala digitalización de cifras.</li><li>3. Información desactualizada, incorrecta o incompleta al momento de enviar a alta gerencia/ presidencia.</li></ol>

### **3.3 Problemas principales del área de trabajo:**

- Pocas bases y conocimientos en áreas relacionadas directamente con temas financieros y economía. Poco liderazgo e ineficiente trabajo en equipo.
- Mala toma de decisiones y planeación al momento de relacionarse con grupos de interés.
- Ineficiencia y mala entrega de información de los materiales a los grupos de interés y público en general.
- Errores en datos, bases, informes o cifras al momento de publicar datos.

### **3.4 Justificación de la propuesta de mejora:**

- Tener una selección de personal adecuada, que cumpla con los requisitos o perfil solicitado y exigido por el área.
- Continuar con los seguimientos y diferentes retroalimentaciones, conjuntas y por célula.
- Hacer un estudio y análisis previo del grupo de interés con el que se va a tener contacto para tener clara la información del cliente y del tema que se va a tratar.
- Tener modelos o pilotos de entrega de materiales que sirva de guía al momento de desarrollar, con el tiempo que se vayan actualizando para tener una entrega más eficiente, entendible y de buenos resultados.
- Hacer revisiones especiales y segundas supervisiones con diferentes estrategias o dinámicas antes de publicar datos, informes, publicación de cifras y manejo de bases.

### **3.5 Alcance de la propuesta:**

## **Shareholder Activism (Accionistas Activistas):**

El activismo de accionistas no es nada nuevo: existe desde que los accionistas han tenido derecho a voto en las empresas en las que tienen acciones. Sin embargo, en el pasado las cosas eran diferentes; la participación era más concentrada y exclusiva, y la influencia de los accionistas tenía lugar a puertas cerradas. En 1976, los accionistas tenían acciones durante un promedio de 3,9 años, que parece una eternidad en comparación con el promedio de 7,4 meses de 2015. En tiempos de alta frecuencia, la negociación de acciones puede mantenerse solo por milisegundos. Un accionista activista es una persona que intenta usar sus derechos como accionista de una corporación que cotiza en bolsa para provocar un cambio dentro o para la corporación.

El activismo de los accionistas es una forma en que los accionistas pueden influir en el comportamiento de una corporación ejerciendo sus derechos como propietarios parciales. Las clases de acciones permiten distintos privilegios de voto, además de los derechos a dividendos. Si bien los accionistas minoritarios no realizan operaciones cotidianas, existen varias maneras de influir en el consejo de administración de una empresa y en las acciones de gestión ejecutiva. Estos métodos pueden ir desde el diálogo con los gerentes hasta las propuestas formales, que son votadas por todos los accionistas en una junta anual de la compañía.

### **3.6 Los riesgos para las corporaciones:**

Por lo general, los accionistas activistas aparecen en el radar de una empresa cuando ya han reunido una cantidad mínima de acciones que se debe informar a la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Esto representa usualmente una posesión de más del 5 % de acciones disponibles e implica que se revele la identidad del inversor. Pueden ser destructivas, en especial

cuando se trata de campañas a corto plazo. Pueden empujar a una empresa desencadenando instantáneamente la reacción positiva del precio de la acción, con poco cuidado de los posibles efectos secundarios para la organización en general o sus empleados. Tomemos como ejemplo el impacto de los fondos de inversión libre centrados exclusivamente en la ingeniería financiera: prometen entregarles a sus clientes altos rendimientos en un período de tiempo más corto (generalmente por una comisión del 20 % de la ganancia, por los aumentos de valor que se obtengan por encima de un porcentaje fijo). Una presión extrema semejante de este enfoque a corto plazo puede afectar la salud o el crecimiento de una empresa a largo plazo.

Es posible que la solidez general de una empresa corra peligro al actuar a corto plazo para obtener ganancias económicas, en especial si los accionistas activistas exigen que un retorno de capital de inversiones predeterminadas en investigación o innovación proporcione un pago inmediato en forma de dividendos o recompra de acciones. Para una gerencia o un directorio, invertir en estas maniobras a corto plazo puede poner en riesgo las perspectivas a largo plazo de la empresa.

## **4. Propuesta de valor**

### **4.1 Objetivos Generales:**

- Identificar necesidades y objetivos de los accionistas.
- Tener políticas y normas que protejan la organización.
- Tener en cuenta a los accionistas siempre y cuando se tengan limitaciones

#### **4.2 Objetivos Específicos:**

- Plantear soluciones y planes de acción para prevenir o darles respuesta a los accionistas.
- Permitir acciones limitadas o ciertas posturas de la empresa.

#### **4.3 Metodología:**

Como ya se ha mencionado, dentro de las principales funciones del área es la relación directa con accionistas e inversionistas (nacionales e internacionales), ha sucedido que en muchos casos se filtra información importante tanto del Banco, información directa con los clientes o de ellos mismos. Muchas veces los medios publican contenido que el Banco tenía como reservado y se desconoce las fuentes por las que se pudo haber filtrado esta información. El informe trimestral (situación actual del banco) del que he hablado, es otra fuente delicada de información, en la que semanas antes de publicarse, se niega cualquier contacto con intermediarios y medios de comunicación. En relación con el tema que estoy tocando (shareholder activism), es supremamente importante tener información asegurada, ya que los accionistas de la empresa querrán saber el mínimo de talle de la entidad y tener toda información vigente para saber cómo está actuando la empresa y en qué situación se encuentra en relación a todos sus sectores.

Durante mi pasantía en Davivienda, se recalcó mucho sobre la información que estaba manejando y por la que estaba recibiendo día a día por mis tareas o de cada uno de los clientes (accionistas e inversionistas), en diferentes reuniones y seguimientos, se daba un espacio para implementar diferentes acciones de cómo manejar esta información, de implementar bases de datos, tener archivos bien almacenados y darle prioridad a la carpeta JULIAN.

Para entrar en detalle, la carpeta JULIAN, era una carpeta en donde se tenía información supremamente importante, no solo de los clientes sino de todos los temas que se llevaban a cabo en meses o años pasados, sino también de los que se estaban trabajando o estaban en el radar para el futuro. Vuelvo y repito, era una carpeta de altísima importancia y para darle más seguridad, se estableció que el último viernes de cada mes, se hiciera un "BACK UP" del disco duro del PC y esa información se descargaba en los computadores de los ingenieros que nos daban soporte y en otro pc auxiliar del área. (esta fue una solución que hasta donde yo estuve, dio muy buenos resultados)

El contacto con los diferentes clientes se llevaba a cabo en estos diferentes escenarios:

Eventos: Era cuando se tenían establecidas varias citas en un mismo día, muchas veces eran viajes a otros países o ciudades o podría ser ahí mismo en Bogotá.

Reuniones: Se establecía una reunión en las instalaciones del banco o se visitaba a los clientes.

Llamadas: Se hacía por llamada programada y se tenía la información lista del tema que se iba a tocar, en algunos casos posterior a la llamada se establecía un encuentro.

Luego de cualquiera de estos eventos, en las bases de datos se llenaba la información que se tocaba y que se hablaba durante las reuniones, se adjuntaba fechas, contacto, nombres, correos, empresa o entidad, ciudad y tema. Yo era el encargado de hacer todos estos registros y de actualizar constantemente las bases para tener claro todo cuando se iba a ejecutar algo o cuando en una próxima ocasión se tiene contacto con el cliente, tener toda la información vigente.

En relación a los accionistas activistas, desde la alta gerencia hasta y presidencia, se ha estado con toda la atención puesta en tener todas las medidas listas ante una persona que tenga estos comportamientos sospechosos, es por eso que mediante seguimientos y comunicados de la gerencia se implementaron las siguientes medidas:

- En primer lugar, es recomendable evaluar cuanto antes, con el apoyo de un equipo asesor con experiencia en este tipo de campañas, las posibles vulnerabilidades estratégicas, de gobierno corporativo y de gestión de la empresa frente a las críticas y las posibles líneas de ataque de los activistas. Asimismo, es positivo recabar la opinión de empresas especializadas en el asesoramiento de accionistas sobre la estrategia y el plan de inversiones de la empresa, y sobre la política de remuneración del accionista y del equipo directivo.
- Comprender las “alertas tempranas”, es decir, monitorizar la composición accionarial de la sociedad y detectar incrementos relevantes en posiciones accionariales directas o mediatas. Adicionalmente, es crucial conocer las defensas procesales y estructurales que ofrecen las leyes y los estatutos sociales de cada sociedad ante este tipo de situaciones. La influencia de los accionistas activos puede no ser necesariamente perjudicial para una empresa, es posible que sea beneficiosa. Hay activistas moderados e inversores institucionales como fondos de pensiones o fondos soberanos de inversión que actúan como guardianes de la generación de valor a largo plazo. En muchos casos se demuestra que su comportamiento de voto está más orientado hacia el largo plazo. Esta influencia ha ayudado a proteger a las empresas de prácticas polémicas, especialmente en términos de compensación ejecutiva excesiva o inversiones megalómanas.

#### **4.4 Marco Teórico**

En primer lugar, el activismo de accionistas no es nada nuevo: existe desde que los accionistas han tenido derecho a voto en las empresas en las que tienen acciones. Sin embargo, en el pasado las cosas eran diferentes; la participación era más concentrada y exclusiva, y la influencia de los accionistas tenía lugar a puertas cerradas. En 1976, los accionistas tenían acciones durante un promedio de 3,9 años, que parece una eternidad en comparación con el promedio de 7,4 meses de 2015. En tiempos de alta frecuencia, la negociación de acciones puede mantenerse solo por milisegundos.

Por lo general, los accionistas activistas aparecen en el radar de una empresa cuando ya han reunido una cantidad mínima de acciones que se debe informar a la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Esto representa usualmente una posesión de más del 5 % de acciones disponibles e implica que se revele la identidad del inversor.

Pueden ser destructivas, en especial cuando se trata de campañas a corto plazo. Pueden empujar a una empresa desencadenando instantáneamente la reacción positiva del precio de la acción, con poco cuidado de los posibles efectos secundarios para la organización en general o sus empleados. Tomemos como ejemplo el impacto de los fondos de inversión libre centrados exclusivamente en la ingeniería financiera: prometen entregarles a sus clientes altos rendimientos en un período de tiempo más corto (generalmente por una comisión del 20 % de la ganancia, por los aumentos de valor que se obtengan por encima de un porcentaje fijo). Una presión extrema semejante de este enfoque a corto plazo puede afectar la salud o el crecimiento de una empresa a largo plazo.

Es posible que la solidez general de una empresa corra peligro al actuar a corto plazo para obtener ganancias económicas, en especial si los accionistas activistas exigen que un retorno de capital de inversiones predeterminadas en investigación o innovación proporcione un pago inmediato en forma de dividendos o recompra de acciones. Para una gerencia o un directorio, invertir en estas maniobras a corto plazo puede poner en riesgo las perspectivas a largo plazo de la empresa.

¿Acciones positivas en los accionistas activistas?

La influencia de los accionistas activos puede no ser necesariamente perjudicial para una empresa, es posible que sea beneficiosa. Hay activistas moderados e inversores institucionales como fondos de pensiones o fondos soberanos de inversión que actúan como guardianes de la generación de valor a largo plazo. En muchos casos se demuestra que su comportamiento de voto está más orientado hacia el largo plazo. Esta influencia ha ayudado a proteger a las empresas de prácticas polémicas, especialmente en términos de compensación ejecutiva excesiva o inversiones megalómanas.

Incluso los fondos de inversión libre, los acróbatas o piratas admirados y odiados del mundo del activismo de accionistas, pueden ofrecer puntos positivos como: Pueden proporcionar un análisis imparcial del estado de salud de una empresa y señalar los puntos débiles corporativos, en especial, deficiencias en la valoración de activos y asignación de fondos, opciones de crecimiento, competencia de liderazgo o eficiencia organizacional. Mediante campañas públicas con frecuencia excéntricas, los fondos de inversión libre enfrentan directamente a la gerencia o al directorio con un cambio radical e incómodo. Los fondos de inversión libre deben creer en la

capacidad de la empresa de corregir un desequilibrio en los recursos corporativos y volver a aumentar los ingresos, al menos en el corto plazo.

Es necesario que acepten los derechos legítimos de los accionistas activistas de promover sus intereses, especialmente mediante sus derechos de voto. La ley de sociedades les concede a los accionistas el derecho a votar sobre temas estratégicos y de gestión.

hay algo de verdad en la mayoría de las campañas, que puede actuar como una señal de alerta, sobre todo para la inercia corporativa. Podría ser el momento para que la gerencia y el directorio reflexionen de manera crítica sobre los planes de aumento patrimonial de su empresa. Casos recientes demuestran que, con una sólida historia del comportamiento de la acción, las corporaciones víctimas de ataques pueden rechazar una campaña de accionistas, incluso si involucra a inversionistas influyentes como en los casos de Unilever o PepsiCo. Sin embargo, dos tercios de las empresas terminan respondiendo al llamado de los accionistas activistas, especialmente porque la gerencia o el directorio están desunidos.

¿qué sucede con la lucha contra el activista?

La historia y la teoría nos dicen que rara vez vale la pena. La resistencia es adecuada cuando el activista solo tiene la intención de transferir valor inmediato al accionista, en perjuicio del esfuerzo de la empresa por generar valor a través del tiempo; es decir, cuando los plazos previstos y la tolerancia del riesgo difieren considerablemente entre la empresa y el inversor activista.

Para ganar esta batalla con los accionistas activistas, es necesario que las empresas integren a los demás accionistas, especialmente a los propietarios de activos que están interesados en la

generación de valor estable a lo largo del tiempo. Se han alejado demasiado de los activos que poseen, lo que ha dejado espacio para administradores de activos interesados en el corto plazo.

En otra posición, esta forma de activismo puede considerarse nociva para el desarrollo del objeto social de una sociedad, debido a que la influencia ejercida puede derivar en un entorpecimiento de la ejecución de negocios actuales; en cambio, para otro sector, esta nueva “actitud” puede generar resultados positivos al generar mayor control sobre las actuaciones de los administradores de las sociedades, evitándose prácticas defraudadoras y promoviendo la adopción de políticas de buen gobierno que benefician no solo a los mismos accionistas sino a la sociedad en general.

En Estados Unidos se han llegado a presentar casos en donde un porcentaje de accionistas, guiados por intereses particulares, buscan “tomarse”, mediante mecanismos hostiles, el control de las empresas, única y exclusivamente para modificar la dirección y administración de la sociedad para su beneficio, lo cual ha obligado a que desde los mismos estatutos se establezcan mecanismos que eviten que dichas medidas se materialicen al interior de sus corporaciones.

En forma de conclusión, desde un punto de vista de regulación, equilibrio y tema comercial, el activismo de los accionistas debe comprenderse e impulsarse bajo el entendido del rol que deben asumir los asociados al interior de las respectivas sociedades mediante la aplicación de las herramientas que el mismo sistema les ofrece, única y exclusivamente en procura del beneficio de los intereses de la sociedad, los cuales, al final, redundarán en sus propios. Situaciones como las que se han presentado en Estados Unidos, en donde a partir de acuerdos entre algunos accionistas se han obtenido beneficios particulares a costa de los perjuicios que se puedan causar a otros, serán objeto de las correspondientes sanciones legales sin perjuicio de la reparación de los daños

que se deriven de las mismas, es verdad que una campaña activista puede traer muy buenos resultados tanto para la empresa como para el accionista, pero si no hay una regulación o un control por parte de la empresa, puede salirse de las manos, ya que en muchos casos estas personas piensan por su bien personal y no por el bien general de la organización y de los demás accionistas.

#### **4.5 Desarrollo de la mejora**

##### **Empresa Vs Accionistas:**

- Plantear soluciones y planes de acción para prevenir o contrarrestar a los accionistas activistas

##### **Límites de Accionistas:**

- Permitir que los accionistas actúen y participen hasta donde la ley o políticas lo permiten.

##### **Alternativas de protección:**

- Tener diferentes alternativas para proteger el patrimonio, utilidad o la empresa en general.

#### **4.6 Impacto de los resultados en la gestión de la empresa:**

Como he venido mencionando en los diferentes puntos, el enfoque que he venido tocando es el activismo que causa impactos negativos en una empresa, es muy importante que las empresas estén preparadas para contrarrestar estas personas y tener diferentes alternativas de cómo combatir sus ataques o sus intentos de dominar la empresa por sus propios medios. Para la alta gerencia o presidencia, es muy importante que se tengan las pautas necesarias o tener todo claro con los accionistas, y detectar a tiempo un accionista de este tipo. Es verdad que no todo

activismo es malo, existen accionistas que quieren dar aportes importantes a la empresa, quieren ser escuchados y quieren tomar decisiones que obtengan cambios en la empresa y al sector (la mayoría de los casos, quieren impactos sociales y ambientales).

En este caso, que vengo hablando del impacto negativo de los accionistas en una empresa, puede afectar de manera notoria cuando no se toman las medidas necesarias, cuando se deja actuar a estas personas pueden llegar a ocupar un cargo importante de la gerencia y tomar decisiones por sus propios medios sin importar la opinión de las demás personas, se pueden desviar los focos, metas y objetivos que tenga la empresa y se establecen los que el activista desee.

#### **4.7 Análisis de conocimientos profundizados en su periodo de prácticas:**

- Rol de apoyo, diseño e implementación.
- Aportes, mejoras y optimizaciones a las metodologías utilizadas en la Gerencia.
- Aprendí y profundicé en programas que fueron las herramientas para ejecutar diferentes tareas y objetivos puestos por el grupo de trabajo (Excel, Word, programas de google y Microsoft Office)
- Actualización de informes relacionado con la acción de Davivienda (Informe diario)
- Seguimientos conjuntos del área en donde se exponían ternas de interés
- Informe Trimestral de accionistas (cada trimestre)

## **5. Expectativas de cambio**

### **5.1 Plantear soluciones y planes de acción para prevenir o contrarrestar a los accionistas activistas**

#### **¿Cuál es el camino del éxito para impulsar el cambio?**

La respuesta es la implicación activa. En general, se define como “la iniciativa por parte de un accionista para influir o inducir un cambio estratégico o de política en una compañía”. Los accionistas, para ejecutarlo, suelen delegar su voto (*proxy voting*) a través de gestores de activos que actúan en su nombre para corregir determinadas prácticas empresariales. La experiencia nos muestra que, cuando los inversores se implican en materia de ISR con una industria (como, por ejemplo, algunas prácticas laborales de la industria textil), tanto los factores financieros como los extras financieros de la misma experimentan una mejora relevante. Un estudio realizado en 2012 por la Harvard Business School, mostraba que las iniciativas de implicación llevadas a cabo con éxito generaban de media retornos adicionales del 7,1% para los inversores en los 18 meses siguientes a la puesta en marcha.

### **5.2 Permitir acciones de los activistas hasta donde la ley o políticas lo permite.**

#### **Factores clave que impulsan el activismo**

El panorama económico y de mercado es quizás más favorable al activismo hoy que en cualquier otro momento del pasado reciente. Los dólares agregados invertidos en la clase de activos activistas han seguido creciendo, proporcionando grandes cantidades de capital a fondos establecidos que son capaces de tomar mayores participaciones y dirigirse a compañías más

grandes, así como generar una gran cantidad de nuevos fondos que necesitan probar sus credenciales activistas.

Los puntos de vista de los accionistas institucionales tradicionalmente "pasivos" pasivos hacia el activismo de los accionistas han evolucionado para ser más comprensivos, y estas instituciones con más frecuencia brindan apoyo a las campañas activistas, generalmente detrás de escena, pero a veces al aire libre. Las tendencias de gobernanza, incluido el desmantelamiento de las defensas estructurales, como las juntas clasificadas y los planes de derechos de los accionistas, el advenimiento de los estándares de votación mayoritaria en las elecciones de directores y la creciente prevalencia de la capacidad de los accionistas para convocar reuniones especiales o actuar por consentimiento escrito, han aumentado la presión sobre directores de empresas objetivo de activistas.

Al mismo tiempo, los activistas se han vuelto más sofisticados al identificar sus plataformas y ejecutar sus campañas, a menudo generando una atención positiva significativa de los principales medios de comunicación. El resultado de todo esto ha sido la creación de un entorno en el que incluso las grandes empresas con buen desempeño pueden convertirse en blanco de campañas activistas.

### **5.3 Cuidar con diferentes alternativas el patrimonio, utilidad y en general la empresa.**

#### **Pensar como un activista**

Las juntas directivas deben preguntarse si cuentan con suficientes recursos para “saber lo mismo que sabe un activista”. Los activistas están armados con un arsenal de información, y ello puede colocarlos en una posición de poder. Las juntas directivas deberían estar atentas a las

señales que evidencien que un activista está preparándose para actuar, tales como organizar múltiples reuniones con el presidente y director ejecutivo. Contar con buenos ejecutivos encargados de las relaciones con los inversionistas puede contribuir, puesto que estos cuentan con información acerca de potenciales accionistas y sus antecedentes. No todos los activistas serán transparentes acerca de sus objetivos, por lo que resulta vital permanecer informados y atentos.

#### **5.4 Darle soluciones al CEO para cuidar y proteger la organización.**

Aunque los activistas de los accionistas suelen recomendar estrategias alternativas, las empresas necesitan entender los puntos de vista de sus principales accionistas. Nuestra investigación muestra que los inversionistas de todas las industrias creen que muchas compañías están enfocadas en el corto plazo; y por una variedad de razones, incluyendo la gestión miope, el comercio de alta frecuencia, las demandas de investigación trimestral y los medios de comunicación.

## **6. Conclusiones**

- Se debe identificar cuando un accionista tiene aspectos activistas, sus objetivos y anteponer soluciones a tiempo para no tener consecuencias negativas que involucren a la empresa.
- Las empresas deben tener políticas y normas claras, para que sus accionistas no tengan ningún ataque activista, se contrarresten o sean advertidos desde el primer momento.

- Las empresas deben procurar tener una muy buena relación con los accionistas o inversionistas, en donde se tenga una sana sociedad y se tenga cada uno de los aspectos muy claros.
- Las organizaciones deben estar muy bien estructuradas y potencialmente en su alta gerencia, para que no se tenga dudas ni se cometan errores en las tomas de decisiones.
- Existen activismos positivos, se debe detectar que sea este el que los accionistas quieran manejar, y apoyarlo en caso de que genere impactos positivos a la organización.
- Las empresas deben apoyarse de expertos y terceros en donde puedan dar un soporte extra de cómo actuar ante estas personas.
- Las pymes son las empresas que más les interesa a los activistas, están deben estar mejor preparadas y contar con respaldos para cualquier ataque.
- La reuniones, seguimientos o encuentros constantes entre gerencias, células o departamentos son muy importantes para mantener al día toda información, en esta área es muy importante que se mantenga al día la información que publican los medios, comentarios de los clientes y tener al día el comportamiento de las calificadoras.
- Tener un grupo de personas expertas que den apoyo en tema de seguridad y den control sobre algún ataque o sospecha de accionistas que estén intentando tener control de la empresa o utilizar su poder para algún fin.
- Es muy importante mantener las bases de datos constantemente actualizadas y bien controladas, hacer los ‘‘back ups’’ respectivos y tener todo bajo seguridad.
- Tener gran conocimiento sobre los ‘‘shareholder activism’’ para conocer cuáles son sus sectores favoritos, modos de ataque, sus comportamientos que despiertan sospechas,

principales intereses y como contrarrestarlos, ante esto es muy importante tener la información del banco muy bien custodiada.

## Referencias

CincoDías. (28 de agosto de 2017). *El éxito impulsado por el activismo accionarial*. Obtenido de

CincoDías:

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/08/25/companias/1503678706\\_057050.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/08/25/companias/1503678706_057050.html)

Cloyd, M. A. (7 de abril de 2015). *Shareholder Activism: Who, What, When, and How?* Obtenido

de Harvard Law School Forum on Corporate Governance:

<https://corpgov.law.harvard.edu/2015/04/07/shareholder-activism-who-what-when-and-how/>

Compromiso RSE. (24 de mayo de 2012). *El "accionista activista2, una figura cada vez más presente en las empresas*. Obtenido de Compromiso RSE:

<https://www.compromisorse.com/rse/2012/05/24/el-accionista-activista-una-figura-cada-vez-mas-presente-en-las-empresas/>

Corporate Finance Institute. (2015). *Activist Shareholder*. Obtenido de CFI:

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/activist-shareholder/>

Nili, Y. (8 de julio de 2014). *Navigating Today's Shareholder Activism Landscape*. Obtenido de

Harvard Law School Forum on Corporate Governance:

<https://corpgov.law.harvard.edu/2014/07/08/navigating-todays-shareholder-activism-landscape/>

Price, N. (20 de enero de 2017). *El manejo de los accionistas activistas por parte de la junta directiva*. Obtenido de Diligent Corporation: <https://diligent.com/es-mx/blog/el-manejo-de-los-accionistas-activistas-por-parte-de-la-junta-directiva/>

World Economic Forum. (15 de septiembre de 2017). *¿Qué es el activismo de accionistas y como deben responder las empresas?* Obtenido de Foro Económico Mundial: <https://es.weforum.org/agenda/2017/09/que-es-el-activismo-de-accionistas-y-como-deben-responder-las-empresas/>