

CAPÍTULO IV

AOL TIME WARNER, LA FUSION MAS GRANDE DE LA HISTORIA

4.1 Introducción

La fusión entre America Online y Time Warner fue anunciada el 10 de enero del 2000 con un valor estimado entre 155 mil millones y 190 mil millones de dólares en función de la evaluación de los títulos poseídos por la dos corporaciones; del mismo modo la operación estaría sujeta a la aprobación de las autoridades antimonopolio y de los accionistas de ambas compañías. La unión estaba prevista para finales de ese mismo año y tendría una capitalización de 350 mil millones de dólares. (26).

Las ventas anuales de AOL estaban alrededor de los 4 mil millones de dólares, mientras que las de TW se encontraban rozando los 26 mil millones de dólares con un capital acumulado por 350 billones de dólares. (27). Ambas empresas unían televisión e Internet para enfrentar un futuro que tendría como clave la difusión de la banda ancha como la utilizada en el servicio de cable, la cual permitía aumentar los rendimientos de las transmisiones y la cantidad de información transmitida.

Según Steve Case, el nacimiento de AOL Time Warner representaría el acto clave del siglo de Internet. La combinación de recursos de AOL, el mayor proveedor mundial de acceso a la red, y Time Warner, el primer gigante planetario de la empresa, la televisión y el cine, se traduciría en la aceleración de la revolución digital. “Esta operación reúne lo mejor de los dos mundos: la posición de vanguardia de AOL en el ciberespacio y el peso de Time Warner en los medios tradicionales de comunicación” aseguró Case.

El hecho de que una compañía de Internet pudiera comprar una gran empresa tradicional de los medios ponía en evidencia una nueva relación entre el mundo de los

negocios en la red y fuera de ella, lo cual para muchos especialistas significaba otro triunfo para los nerds, Así mismo, marcaba el comienzo de una nueva era de fusiones multimillonarias.

La nueva corporación abarcaría las siguientes firmas de TW: Time, CNN, Warner Bros., Time Warner Cable, People, Sports Illustrated, HBO, Cartoon Network, Fortune, Warner Music Group, Entertainment Weekly y Looney Tunes. Por parte de AOL comprendían las siguientes: CompuServe, Netscape, ICQ, Digital City y AOL MovieFone. (28).

AOL Time Warner tendría acceso inmediato a más de 120 millones de abonados a revistas, televisión por cable e Internet, y podría llegar a alcanzar a 1.000 millones de personas en todo el planeta, según informó Gerard Levin, el patrón de Time Warner, que ocuparía el puesto de consejero delegado en el nuevo gigante. (29). Case, patrón de AOL, se convertiría en el presidente de la nueva empresa y Ted Turner, fundador de CNN y propietario del 9% de Time Warner, seguiría manteniendo la condición de vicepresidente que tenía en Time Warner. (30).

Uno de los objetivos principales de esta fusión consistía en desaparecer las distancias entre el uso de la televisión y el Internet en cuanto a la similitud de sus contenidos. AOL contaba con 26 millones de suscriptores en el mundo, lo que lo convertía en el mayor proveedor de servicios de Internet; con esta fusión pretendía atraer a 13 millones de suscriptores de TW y sus canales de televisión por cable para que los clientes además pudieran bajar de la red con rapidez todo tipo de contenidos como películas, música, eventos deportivos, información, etc. (31). El acuerdo entre ambas compañías aseguraba a sus clientes el acceso a las nuevas tecnologías de conexión a Internet; sin

embargo, se temía que quienes no se suscribieran a AOL o a otro conglomerado quedarían marginados del mercado.

Otro de los objetivos era el compensar necesidades. Un ejemplo de lo anterior es que TW durante muchos años tuvo un camino frustrado para entrar a la red ya que sus estrategias de Internet no lograron los resultados deseados, ni aún invirtiendo millones de dólares para crearse una presencia importante en el ciberespacio, entonces esta empresa decidía sacrificar su autonomía y fusionarse con AOL para asegurar su supervivencia en el siglo XXI; con ello TW buscaba aventajar a rivales como Viacom y News Corp. (32). Por otro lado, AOL aspiraba a obtener acceso antes que sus competidores a una gran red de banda ancha y alta velocidad como la usada para la distribución del servicio de televisión por cable de TW, así como a tener un proveedor de contenido.

En gran medida, la evaluación de los expertos sobre la planeada fusión AOL y Time Warner descubría deficiencias en ella. La pregunta no era por qué Time Warner querría pertenecer a America Online, sino por qué ésta querría comprarla, aún al precio de mercado. Michael Lewis, autor de *The New, Newthing* en uno de los muchos comentarios en que critica la decisión de America Online afirma que “una compañía cuyas acciones habían aumentado de precio 800 veces desde 1992 pagó un precio muy alto por una compañía casi de su tamaño, el precio de cuyas acciones apenas si se ha quintuplicado”. (33).

De acuerdo con Steven Jones, analista de valores en Value Line Inc., ambas empresas apostaban todo a las perspectivas. Entre esas perspectivas figuraba el enorme potencial de los millones de usuarios de cable de Time Warner, que ven los programas producidos por su filial Warner Brothers y los nuevos programas en CNN, que también es propiedad de la empresa. Los analistas prevén que en el futuro las compañías aprovechen

el sistema por cable que vende servicios telefónicos y conexiones más rápidas con Internet. Según Jones, “fueron una de las primeras empresas en seguir esta tendencia”. (34).

Las consecuencias de esta alianza eran imprevisibles, pero seguramente las habría en ámbitos como la sociedad y la política, el ocio, las comunicaciones, los medios digitales, la manera de obtener la información y la compra de productos. Algunos analistas afirmaban que lo que estaba en juego era el futuro de la información, crucial para el futuro. El enlace iniciaba una nueva carrera por el control de la información.

4.2 El antimonopolio

El 14 de diciembre del 2000 las autoridades antimonopolio aprobaron la fusión entre las compañías AOL y Time Warner pero esta historia no tuvo un proceso color de rosa. (35). Fue mayor el número de los opositores que el de los aliados en este proceso. Muchas empresas y agremiaciones de consumidores consideraron que esta fusión era un atentado contra la libertad de expresión y el libre desenvolvimiento de las empresas por el volumen y tamaño de la operación.

Los últimos obstáculos fueron la aprobación por parte de la Comisión Europea, bajo la condición de abandonar su relación con el gigante de los medios alemán Bertelsmann así como detener la opción de adquirir EMI Music. La aprobación en el antiguo continente se logró convirtiéndose en el primer anuncio de la cristalización de la fusión. (36).

Posteriormente la Comisión Federal de Negocios FTC, que también regula los negocios de televisión por cable, aprobó el proceso de fusión. Entre las condiciones impuestas por la FTC se destacaba la de permitirle a las empresas competidoras de AOL Time Warner, el acceso a su red de servicio de cable.

A pesar de todas estas condiciones, la fusión continuó su rumbo.

Inclusive el precio de las acciones de ambas compañías se vio afectado durante este tiempo. AOL costaba 165 mil millones de dólares y sus acciones bajaron hasta dejarla a un precio cercano a los 106 mil millones de dólares. Las dos empresas combinadas tendrían un valor en el mercado de \$205 mil millones, cifra nada despreciable, pero si muy comprometedora. (37) (38). Este compromiso tiene que ver con las leyes antimonopolio y con todos los mecanismos que se utilizaron para prevenir que esta fusión atentara contra la calidad de los servicios ofrecidos a los consumidores.

Las condiciones impuestas por la FCC abarcaban desde el control en las inversiones, hasta el cubrimiento en servicios de mensajería instantánea. Cabe recordar que ambas empresas tienen capital en empresas como General Motors, Hughes Electrónica y DirecTV, por ejemplo y que AOL es propietaria y operadora de servicios como AOL Instant Messages y ICQ.

También, las condiciones rodearon la relación con la empresa de telecomunicaciones AT&T en el sentido de que Time Warner tiene inversiones en esta empresa, pero no puede por esta razón, limitar la oferta de servicios de Internet de alta velocidad a empresas no relacionadas o afiliadas con AOL Time Warner.

En cuanto a los servicios de Internet, La FCC impuso condiciones relacionadas con la igualdad en el servicio prestado a las ISP's tanto afiliadas como no afiliadas a AOL Time Warner, así como la posibilidad de los usuarios de escoger cual ISP's podría prestarles sus servicios y la libertad de elegir cuál sería su primera pantalla al ingresar a Internet, entre otras. (39) (40).

Finalmente, uno de los puntos más delicados fue el relacionado con los servicios de mensajería instantánea, en el cual AOL Time Warner debió comprometerse a garantizar la interoperabilidad entre sus servicios de mensajes con los de las empresas competidoras,

tales como Yahoo!, Microsoft, AT&T y Excite, entre otros., antes de comenzar a ofrecer servicios avanzados de mensajería instantánea de alta velocidad, tales como videoconferencias. Esto no afecta las actividades actuales de ICQ y AOL IM, pero si las futuras, donde IM deberá permitir que las demás empresas alcancen sus iniciativas para poder lanzarlas conjuntamente. (41).

De esta manera, quedó sellada una fusión que marcó el curso de las comunicaciones tanto tradicionales como a través de Internet durante el comienzo de siglo. La operación final fue valuada en más de 110 mil millones de dólares y fue considerada como la más grande en la historia de Estados Unidos. (42).

Al darse a conocer la resolución, las acciones de ambas empresas subieron; por un lado las de AOL ascendieron en 3.2% y se colocaron en 50 dólares en Wall Street, mientras que las de TW repuntaban en 3% y a precio de 74.78 dólares. (43).

El 11 de enero del 2001, la Comisión Federal de Comunicaciones de Estados Unidos aprobó de manera definitiva la fusión con un valor final de 107 mil 900 millones de dólares. La condición consistió que ambas empresas mostraran el proceso de integración de las áreas de prensa, televisión, cine e Internet. El valor del nuevo conglomerado llamado AOLTW sería de 126 mil millones de dólares. (44).

4.3 Posición de America Online ante la realización de la fusión

Ante la inminente fusión, el consejo de administración de AOL consideraba que los siguientes puntos beneficiarían a la compañía y los intereses de los accionistas:

- Crear un portafolio de marcas de clase mundial: La combinación con TW daría un avance dramático a la estrategia de múltiples marcas de AOL, ya que TW era líder

mundial de marcas de medios de entretenimiento e información, televisión de cable, filmaciones y publicidad.

- Incrementar el crecimiento de comercio electrónico y publicidad: El consejo de administración de AOL creía que la combinación con TW haría crecer los ingresos reforzando sus tres mayores áreas de negocios: suscripciones, negocios electrónicos y publicidad. De esta manera, AOLTW estaría habilitado para crear y distribuir por comercio electrónico productos y servicios basados en filmaciones, cable, banda ancha, música y publicidad.
- El avance de AOL con cualquier estrategia que realizara o extendiera la siguiente generación de tecnología: La combinación con TW pretendía expandir la comunicación por Internet, la interacción, y conveniencia de los dispositivos con el usuario; con Time Warner Cable se ofrecería servicio de banda ancha con los sistemas de AOL y sería un catalizador para AOL-Plus, siendo la próxima generación de servicios multimedia para los usuarios.
- La creación de sinergias operativas y nuevas oportunidades de negocios: Se incrementaría el número de suscripciones a través de una promoción cruzada de mercadotecnia entre las marcas de TW y los servicios interactivos de AOL; la eficiencia en mercadotecnia a través de la distribución de sistemas incluyendo cable, publicidad y servicios interactivos; los costos eficientes de operación y el posible lanzamiento de productos interactivos de las marcas de TW. (45) (46).

El consejo de administración de AOL también consideró las condiciones adversas de la fusión entre las cuales se encontraba el reto de combinar los negocios, activos y fuerzas de trabajo de dos de las más grandes compañías y el no alcanzar las expectativas de

operación, eficiencia o incremento. También existía el riesgo de que la administración se enfocara en otras oportunidades estratégicas o de operación y no trabajara en la implementación de la fusión.

4.4 Posición de Time Warner ante la realización de la fusión

El consejo de administración de TW consideraba que la combinación de las marcas de TW, sus suscriptores y la avanzada tecnología de banda ancha junto con los sistemas de AOL y sus renombrados clientes en línea, suscriptores y su infraestructura de Internet proveerían a AOLTW de sinergias en todos los negocios. AOLTW con sus múltiples marcas, vasto contenido, infraestructura y fuerza de distribución sería capaz de capitalizar esto como entretenimiento y comunicación que se verían beneficiados con los servicios e infraestructura de AOL con la cual se aceleraría la transformación digital de los negocios de TW.

Por otro lado, el consejo de administración de TW también consideraba que los siguientes factores podrían traducirse en beneficios para la compañía:

- La extensa infraestructura de AOL con la que se esperaba distribuir las populares marcas de TW e incrementar el acceso a los clientes.
- El avance tecnológico de banda ancha de TW proveería de nuevos servicios y distribución para las plataformas de AOL y sus servicios interactivos.
- En el negocio de la música, AOLTW ofrecería con los prestigiosos sellos disqueros de TW una forma de distribución en la que AOL podrá establecer comercio electrónico.

- Dentro del negocio de publicidad se tendrían oportunidades de realizar planes de publicidad cruzados entre las marcas de TW y los servicios interactivos de AOL. (47).

La siguiente información también fue tomada en cuenta por el consejo de administración de TW:

- De la combinación de AOL y TW se esperaba fortalecer la situación financiera de ambas compañías e incrementar su presencia internacional.
- La operación sería contabilizada por el método de la compra. (48).
- Continuarían los intereses de los accionistas de TW en el capital de AOLTW debido a que en el acuerdo de fusión se otorgaba una participación del 45% en el capital común de AOLTW a los accionistas de TW y un 55% a los accionistas de AOL. (49).
- El consejo de administración de AOLTW estaría integrado por dieciséis miembros, ocho designados por TW y los otros ocho por AOL (50); también debería hacer que los equipos administrativos de AOL y TW compartieran una orientación de servicio con sentido social de los nuevos medios interactivos enfocándose en sus clientes y productos de mercadotecnia combinados.
- La fusión sería efectuada sobre una base exenta de impuestos a los accionistas. (51).

4.5 Factores de éxito ante la fusión

El éxito de la fusión dependería de la habilidad de AOLTW de anticiparse y crear oportunidades y sinergias de la combinación de sus negocios; para anticiparse a esto el equipo de AOLTW debería desarrollar estrategias e implementar un plan de negocios:

- La combinación efectiva de las marcas, cadenas de noticias y sistema de cable de TW con la tecnología, infraestructura y servicios interactivos de AOL.
- Anticipar oportunidades de realizar una promoción cruzada, ventas de productos y servicios de TW y AOL, incrementado sus ingresos por publicidad y comercio electrónico.
- La integración efectiva de procedimientos y políticas de operación.
- Retener a los empleados clave de la compañía combinada.
- Integrar las operaciones de las compañías combinadas enfocándose en el negocio de AOLTW para obtener ventajas competitivas. (52).

Por otro lado, ante la fusión existían importantes factores de riesgo a considerar como las fluctuaciones en los precios de mercado, las cuales podrían causar que el valor de la acción de AOLTW fuera menor al de las acciones de AOL y TW; también se debía considerar que AOLTW sería la primera compañía de comunicación y multimedia lo que dificultaría identificar y aplicar procedimientos para determinar el valor de la empresa. (53).

4.6 Acuerdo de fusión

Para completar la fusión, America Online y Time Warner formarían una nueva compañía poseedora de dos subsidiarias, AOL subsidiaria y TW subsidiaria. La conversión de acciones de AOL y TW se realizaría de la siguiente forma:

- Los accionistas de AOL poseedores de acciones de capital común recibirían una acción de AOLTW de capital común por cada acción que tuvieran en su poder.
 - Los accionistas de TW poseedores de acciones de capital común recibirían 1.5 acciones de AOLTW de capital común por cada acción que tuvieran en su poder.
- (54).

4.7 Administración de AOLTW

La Junta de Directores de AOLTW se constituyó por 16 miembros: Stephen M. Case, Kenneth J. Novack, R.E. Turner, Stephen F. Bollenbach, Carla A. Hills, Gerald M. Levin, Reuben Mark, Michael A. Miles, Richard D. Parsons, Robert W. Pittman, Francis T. Vincent, Jr., Daniel F. Akerson, Franklin D. Raines, Frank J. Caufield, Miles R. Gilburne, James L. Barksdale. (55). Para realizar cualquier movimiento de poderes y autoridad de cualquier comité se necesitaría tener el voto a favor del 75% del consejo de administración de AOLTW.

La nueva compañía clasificaba sus intereses de negocios en las siguientes áreas fundamentales:

- America Online, consistiendo principalmente en servicios interactivos, propiedades de Web, tecnologías de Internet y servicios de comercio electrónico.
- Cable, consistiendo principalmente en los sistemas de televisión por cable.

- Filmed Entertainment, consistiendo principalmente en filmes de entretenimiento y producciones de televisión.
- Networks, consistiendo principalmente en aspectos de la televisión por cable y la programación de redes.
- Music, consistiendo principalmente en aspectos relacionados con la grabación de música y su publicación.
- Publishing, consistiendo principalmente en la publicación de revistas y libros. (56).