

## RESUMEN

La fusión de sociedades es una operación muy común en nuestra época ya que permite fortalecer un negocio, incrementar sus ventas, obtener una mayor penetración de mercado y obtener financiamiento por medio de capital, entre otras facilidades y beneficios, como se puede ver en la fusión que dio origen a TW.

En enero del año 2000, los máximos responsables de America Online y de Time Warner aparecieron en una multitudinaria rueda de prensa, televisada a los cinco continentes, en la que daban a conocer su intención de fusionarse. America Online había tenido como negocio primario los servicios interactivos, marcas Web, tecnologías de Internet y servicios de comercio electrónico. Por su parte, Time Warner era la compañía líder en multimedia y entretenimiento a nivel mundial que se encontraba a la vanguardia de servicios interactivos, redes de televisión, sistemas de cable y publicaciones. El nombre del grupo cambiaría por AOL Time Warner, cuando ambas compañías se fusionaran, creando el conglomerado de medios físicos y virtuales más grande del mundo, justo en la cúspide de la burbuja de Internet, cuando las empresas conocidas como .com , tenían el grado de valoración en la bolsa más alto, comparadas con las empresas tradicionales. En aquel momento nada parecía enturbiar el futuro: las empresas de Internet estaban en plena cresta de la ola, valoradas bajo criterios sin el más mínimo contacto con la realidad y, debido a ello, tenían su capital reflejado en unos papeles impresos (acciones) que no sólo hacían a sus afortunados poseedores multimillonarios nominalmente, sino también psicológicamente.

Después de llevarse a cabo la consolidación de la fusión, la burbuja estalló. En el año 2002 las acciones de las empresas .com se vinieron al piso y muchos de los negocios nuevos desaparecieron o fueron absorbidos por otros medios. El valor de AOL Time Warner se desplomó y debieron asumir las consecuencias de su fatídico error, al dejarse seducir por AOL. En el 2002 con la renuncia de Steve Case, fundador de America Online, se potenció la especulación acerca de un “divorcio” entre Time Warner y AOL. Más tarde, en octubre del 2003 AOL abandonó el nombre de la empresa. Acerca de estos rumores, Time Warner subrayó ante el mercado que AOL sólo constituía la división online de la compañía.

Una de las consecuencias de la situación del mercado es la necesidad de tomar tamaño como herramienta de competencia, es por esto que las fusiones y adquisiciones son una estrategia cada día más utilizada por las empresas. Sin embargo, un porcentaje muy alto de estas operaciones no logra sus objetivos. El fracaso de las fusiones se da generalmente debido a dos tipos de errores. Los errores de enfoque, que provienen de sobreestimar el mercado de las empresas que se integrarán, pagar demasiado por la compañía adquirida, no contar con la información suficiente de las empresas a ser adquiridas, no anticipar cambios dramáticos en el entorno, elegir negocios cuyas habilidades medulares sean muy diferentes a las de la compañía adquirente, entre otros. También están los errores de integración que tienen su origen en integrar las operaciones demasiado rápido o muy lento, no lograr las sinergias proyectadas, tener una pobre planeación de la integración, falta de liderazgo, falta de conciliación al integrar las culturas, fusionar demasiadas o muy pocas actividades, no llevar a cabo los cambios en los procesos que se habían planeado, etc. Es importante mencionar que para consolidar una fusión con éxito se debe poner especial cuidado a los grandes detalles ya que esto facilita la integración, de tal manera que el resultado desde el

punto de vista de factor humano, financiero, de operaciones y de manufactura, sale conforme a lo esperado.

Sin afirmar que la fusión entre America Online y Time Warner haya fracasado, ciertamente ésta no provocó los resultados deseados y esperados por el Consejo de Administración lo que nos lleva a cuestionarnos si a pesar de que las fusiones son la principal herramienta de reestructuración de una empresa, con el fin de obtener mayores rendimientos, entrar a nuevos mercado o diversificar el riesgo de sus accionistas, éstas representan o no el mejor plan a seguir.

### **PALABRAS CLAVE**

Causas de fusión, Modelo de las 7 fases, Razones financieras, Comportamiento de las acciones.