



Tesis de Maestría

“Fusiones de Empresas TIC’s: factores críticos de éxito, para aprender de experiencias pasadas”

Por

Luis Cecilio Navia García

Ingeniero en Sistemas

Presentado a la Escuela de Posgrado del ITBA en cumplimiento parcial de los requerimientos para la obtención del título de

Maestría en Ingeniería de las Telecomunicaciones

En el Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Fecha 10/2016 (MM/AAAA)

Firma del Autor _____

Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Fecha: 31/10/2016 (DD/MM/AAAA)

Certificado por _____

MSc. Ing. Pablo Casanova

Tutor de Tesis

Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Aceptado por _____

Dr. Ing. Pablo Fierens, Co-Director de Maestría en Ingeniería de las Telecomunicaciones

Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Miembros del Jurado

Ing. Luis Valle

Ing. Claudio Muñoz

Ing. Cristian Rapp

Lista de Acrónimos

TIC's: Tecnologías de la información y las comunicaciones

F&A: Fusiones y adquisiciones

M&A: Mergers and acquisitions

ICT: Information and communication technologies

IT: information technology

IOS: Iphone operative system

LTE: Long-Term Evolution

IP: Internet Protocol

MPLS: Multi Protocol Label Switching

GSM: Global System for Mobile communication

CEO: chief executive officer

QHD: Quad High *Definition*

OS: Operating System

Resumen

Las fusiones de empresas a nivel global son en principio, el resultado del deseo de los empresarios en aumentar el valor de sus compañías, aunque abordar este tema bajo esta única perspectiva resultaría ser una simplificación.

A partir del auge de las Fusiones y Adquisiciones (en lo sucesivo F&A) en el sector de las telecomunicaciones y de los numerosos casos de fracaso en las mismas surge la necesidad que realizar una investigación más profunda que constituya una herramienta de análisis que sea de utilidad para los empresarios que enfrenten este dilema.

El objetivo de la investigación es analizar una selección de casos de F&A de empresas en el sector de la informática y las telecomunicaciones (TIC's) a nivel internacional para aprender de experiencias pasadas, y para ello se proponen los siguientes objetivos específicos:

1. **Identificar casos** de fusiones de empresas en el sector de las comunicaciones a nivel internacional.
2. **Definir una clasificación** amplia, que nos permita entender la problemática amplia de los casos de fusiones de empresas en el sector de las comunicaciones.
3. **Definir éxito y fracaso** de una F&A con una combinación de criterios.
4. **Realizar una descripción del contexto** de las fusiones de empresas en el sector de las comunicaciones seleccionadas.
5. **Identificar los factores críticos** de éxito en la fusión de empresas **utilizando una metodología** que se pueda replicar y que facilite la interpretación de recomendaciones.
6. **Realizar un set de recomendaciones** que utilizadas de manera proactiva, puedan incrementar las probabilidades de éxito de F&A en el sector TIC's.

Para el cumplimiento de los objetivos se desarrollará una investigación mixta¹ con un alcance descriptivo en el que se combinan los métodos de investigación analítico sintético e inductivo² y como principales resultados de aplicación práctica, se **realizará una evaluación de tres fusiones de impacto** en el sector para identificar las causas de su fracaso, permitiendo elaborar un set de recomendaciones que podrían aplicarse a futuros procesos de F&A.

¹ Investigación mixta se detalla en la sección "4.4.1 Tipo de investigación" (Pag. 54).

² Si bien se desarrolla en "4.4.3 Métodos de investigación" (Pag. 56), este enfoque prioriza en procesar la información obtenida y concluir de acuerdo a los resultados obtenidos.

Abstract

Company mergers at global level are the result of businessmen's desire to increase their companies' values. From the boom of the telecommunications sector's mergers and acquisitions (M&A), and their so many failure cases, the need of this research arises, which is an analysis tool for businessmen.

The investigation's target is to analyze a selection of companies' M&A in the telecommunications and informatics sector (ICT) globally in order to learn from past experiences, and that's why the following specific objectives are proposed:

1. Identify cases of mergers in the communications sector internationally.
2. Define a wide classification that allows us to understand the problem and the map of cases of mergers in the communications sector.
3. Define success and failure of M&A.
4. Perform a context description of mergers in the selected communications sector.
5. Identify the critical success factors of mergers, using a methodology that can be replicated and facilitates the interpretation of recommendations.
6. Perform a set of recommendations to increase the chances of success of mergers in the ICT industry.

To fulfill the objectives, a mixed research is conducted with a descriptive scope, where synthetic and inductive analytical research methods are combined. The main results are three impact mergers in the sector, that allow to identify their failure causes and develop a set of recommendations for future M&A processes.

Índice de contenidos

| | |
|---|----|
| Capítulo I Introducción | 14 |
| 1.1 Motivación..... | 15 |
| Capítulo II Estado de la cuestión..... | 17 |
| 2.1 Antecedentes relacionados con el problema | 17 |
| 2.1.1 F&A en el sector de las Telecomunicaciones..... | 19 |
| 2.2 Fundamentos de las F&A | 23 |
| 2.2.1 Conceptos | 23 |
| 2.2.2 Procesos de F&A | 25 |
| 2.2.3 Motivos de F&A | 30 |
| 2.2.4 Clasificación de las fusiones | 33 |
| 2.3 Trabajos propuestos relacionados con el tema | 35 |
| 2.4 Técnicas y herramientas de análisis y diagnóstico que utilizaré la solución al problema a resolver en la presente Tesis | 36 |
| Capítulo III Problema de investigación | 40 |
| 3.1 Descripción del problema | 40 |
| 3.1.1 Los casos de F&A involucran empresas de naturaleza muy diversa y con motivaciones muy distintas. Macro Problema 1 (P1)..... | 40 |
| 3.1.2 No en todos los casos es evidente que la F&A resulta ser un éxito o un fracaso rotundo. Macro Problema 2 (P2) | 42 |

| | |
|---|----|
| 3.1.3 Es difícil aprender de las experiencias pasadas. Macro Problema 3 (P3) | 43 |
| 3.2 Documentación y sustento del problema | 46 |
| 3.2.1 Los casos de F&A involucran empresas de naturaleza muy diversa y con motivaciones muy distintas. Macro Problema 1 (P1)..... | 46 |
| 3.2.2 No en todos los casos es evidente que la F&A resulta ser un éxito o un fracaso rotundo. Macro Problema 2 (P2) | 46 |
| 3.2.3 Es difícil aprender de las experiencias pasadas. Macro Problema 3 (P3) | 48 |
| 3.3 Pasos del Proceso planteado por esta investigación para definir el éxito o fracaso de una F&A | 49 |
| Capítulo IV Objetivos y Metodología | 50 |
| 4.1 Objetivo General..... | 50 |
| 4.2 Solución de problemas | 50 |
| 4.2.1 Ordenar la problemática de las F&A, encontrando una posible clasificación de las F&A. | 50 |
| 4.2.2 Definición de los casos de éxito o fracaso. | 51 |
| 4.2.3 Selección de los casos más representativos y aprendizaje en la evaluación de F&A. | 54 |
| 4.3 Objetivos específicos..... | 55 |
| 4.4 Metodología elegida | 55 |
| 4.4.1 Tipo de investigación..... | 55 |
| 4.4.2 Alcance | 56 |

| | |
|---|-----|
| 4.4.3 Métodos de investigación | 57 |
| 4.4.4 Técnicas de investigación para el levantamiento de información..... | 57 |
| 4.5 Limitaciones de la investigación | 65 |
| 4.6 Recursos..... | 66 |
| Capítulo V Presentación de casos | 67 |
| 5.1 Estudio de caso 1: Fusión Microsoft - Nokia..... | 67 |
| 5.1.1 Caracterización de las empresas | 67 |
| 5.1.2 Análisis Estratégico para Diagnóstico | 79 |
| 5.1.3 Evaluación de la fusión | 81 |
| 5.1.4 Aprendizaje | 84 |
| 5.2 Estudio de caso 2: Fusión AOL-Time Warner..... | 87 |
| 5.2.1 Caracterización de las empresas | 87 |
| 5.2.2 Análisis Estratégico para Diagnóstico | 93 |
| 5.2.3 Evaluación de la fusión | 94 |
| 5.2.4 Aprendizaje | 98 |
| 5.3 Estudio de caso 3: Fusión Google- Motorola | 99 |
| 5.3.1 Caracterización de las empresas | 99 |
| 5.3.2 Análisis Estratégico para Diagnóstico | 106 |
| 5.3.3 Evaluación de la fusión | 108 |
| 5.3.4 Aprendizaje | 113 |
| Capítulo VI Hallazgos y Conclusiones..... | 115 |

Bibliografía 123

Índice de tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. F&A en el año 2006 por regiones | 19 |
| Tabla 2. F&A en el sector de las comunicaciones hasta el año 2004 | 20 |
| Tabla 3. Fusiones en el sector de las comunicaciones hasta el año 2004 | 21 |
| Tabla 4. Fusiones recientes en el sector de las comunicaciones..... | 21 |
| Tabla 5. Fusiones en el sector de las comunicaciones primer trimestre 2016 . | 22 |
| Tabla 6. Motivaciones para la F&A..... | 32 |
| Tabla 7. Clasificación de las fusiones | 35 |
| Tabla 8. Matriz FODA estratégica | 38 |
| Tabla 9. Matriz FODA..... | 61 |
| Tabla 10. Indicadores | 61 |
| Tabla 11. Cuadro de evaluación..... | 63 |
| Tabla 12. Recursos utilizados en la investigación | 66 |
| Tabla 13. Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades Microsoft..... | 79 |
| Tabla 14. Participación en el mercado de los principales fabricantes de teléfonos..... | 82 |
| Tabla 15. Evaluación de la fusión..... | 84 |
| Tabla 16. Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades AOL | 94 |
| Tabla 17. Evaluación de la fusión AOL-Time Warner..... | 97 |
| Tabla 18. Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades Google | 107 |
| Tabla 19. Ratios financieros de Google 2009-2013 | 109 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 20. Participación en el mercado de Motorola después de la fusión..... | 111 |
| Tabla 21. Proyecciones de cuota de mercado para el los sistemas operativos para móviles | 111 |
| Tabla 22. Evaluación de la fusión Google- Motorola | 112 |
| Tabla 23. Resumen de casos de estudio | 117 |

Índice de figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Comportamiento de las F&A 1980-2013 | 18 |
| Figura 2. Fusión por igualdad..... | 24 |
| Figura 3. Fusión por absorción..... | 24 |
| Figura 4. Etapas de una fusión..... | 28 |
| Figura 5. Modelo Watson Wyatt | 29 |
| Figura 6. F&A en el sector de la TIC´s primer trimestre 2016 | 42 |
| Figura 7. Metodología | 59 |
| Figura 8. Modelo CANVAS..... | 60 |
| Figura 9 . Metodología | 64 |
| Figura 10. Cadena de valor Microsoft-Nokia | 79 |
| Figura 11. Ventas según sistema operativo 2009-2015 | 82 |
| Figura 12. Participación en el mercado de los teléfonos móviles de Nokia | 83 |
| Figura 13. Cadena de valor de AOL-Time Warner | 93 |
| Figura 14. Desarrollo de la fusión..... | 95 |
| Figura 15. Comportamiento de las utilidades antes de intereses e ingresos ... | 96 |
| Figura 16. Cadena de valor Google-Motorola | 106 |
| Figura 17. Participación en el mercado | 110 |

Capítulo I

Introducción

El sector de la informática y las comunicaciones experimenta un desarrollo vertiginoso. La innovación, el desarrollo de las TIC's y el cambio en la filosofía de la prestación de servicios individuales a servicios integrados, promueven el incremento de la competitividad entre las empresas del sector, lo que obliga a los gerentes a realizar estrategias de negocios innovadoras para mantenerse en el mercado.

Una de las herramientas con que cuentan las Empresas para llevar adelante sus estrategias son las F&A. "Ante esta situación los operadores han adoptado dos líneas de actuación:

- la búsqueda de **excelencia operativa** como medio para obtener los márgenes en el segmento de mercado donde no existe diferenciación y,
- la recuperación de los márgenes globales mediante la **introducción de nuevos servicios** en el mercado" (Parra Valbuena, 2010, pág. 122).

Las F&A entre empresas del sector es una respuesta de los operadores TIC's para lograr los resultados a los que se refiere Parra Valbuena (2010) en su trabajo de investigación. Existen otros posibles objetivos como son: incrementar las utilidades, disminuir los costos de fabricación o mejorar la gestión de la empresa, entre otros.

Además de la búsqueda de la eficiencia operativa planteada por Parra Valbuena (2010), existen otras motivaciones que contribuyen a la realización de las F&A. La **búsqueda de sinergias** es una de las principales motivaciones; estas sinergias pueden tener diferentes perspectivas como: **sinergias financieras, comerciales y de talento humano** entre las empresas que se fusionan.

Las sinergias financieras buscan producir mayores flujos de caja o una reducción en el coste de capital de la empresa.

Un caso típico, puede ser el "combinar" una empresa con exceso de efectivo pero pocas oportunidades de crecimiento y una con proyectos de elevado rendimiento pero restricciones de efectivo (Zozaya González N., 2007).

Otros motivos posibles para buscar sinergias financieras son:

- Beneficios fiscales, al beneficiarse una empresa del crédito fiscal de la otra.
- Mayor capacidad de apalancamiento de la deuda tras la F&A, gracias a los flujos de caja más estables o predecibles.
- Menor coste del capital, ya que a menudo los costes de emisión de valores están sujetos a economías de escala.

1.1 Motivación

El desarrollo de la investigación pretende realizar aportes desde el punto de vista teórico y práctico para los estudios de las F&A en el sector de la informática y las comunicaciones.

El estudio de estos casos de F&A dentro del sector de las TIC's conlleva a la identificación de los factores claves que determinan el éxito o fracaso a la hora de realizar una fusión empresarial en el sector.

Con la investigación se busca además **mostrar todas las aristas del proceso de integración** sin limitarse solamente al factor económico y al valor de las acciones en bolsa. También abarca un análisis de la integración de los procesos de la empresa, la perspectiva comercial y la integración de los recursos humanos.

La investigación pretende aportar una visión pragmática y una herramienta para la toma de decisiones de empresarios y directivos del sector de la informática y comunicaciones en caso de evaluar o estar inmersos en una fusión empresarial.

El presente trabajo de Tesis, no avanza en esta instancia sobre aspectos que podrían desactivar/prohibir un proceso de F&A. Este aspecto está relacionado

con los controles de "la defensa de la competencia en los mercados" y lo realizan los organismos especializados en esta materia. En este trabajo suponemos que la F&A ha pasado ese filtro regulatorio, y el éxito o fracaso de la F&A solo depende de las dinámicas empresariales y de negocio.

Capítulo II

Estado de la cuestión

2.1 Antecedentes relacionados con el problema

Las F&A a lo largo de la historia se han dividido en seis periodos fundamentales respondiendo a las formas de integración privilegiadas como factor determinante (DePamphilis, 2011). Resulta interesante este planteo, ya que en cada periodo y en cada industria el estilo predominante respondió a objetivos específicos y tendencia de ese sector.

1. Primer periodo 1897-1904, “Consolidación Horizontal”. Durante este periodo las principales fusiones sucedieron en el sector de la transportación y la industria minera en la que las grandes compañías absorbieron a las compañías más pequeñas.
2. Segundo periodo 1916-1929, “Aumento de la concentración”. En esta etapa se promueve la concentración industrial a partir de fusiones horizontales.
3. Tercer periodo 1965-1969, “La era del conglomerado”. Esta etapa se caracteriza por la aparición y desarrollo de la ingeniería financiera que constituye la piedra angular en el desarrollo de las fusiones.
4. Cuarto periodo 1981-1989, “La era de la reducción”. Se caracterizó por la aparición de compradores financieros utilizando métodos como la compra apalancada que se fundamenta en la adquisición de una empresa con fuente de financiamiento externo. Otro método utilizado durante este periodo es la adquisición hostil, que son las compras realizadas a empresas que no están en venta, pero cuando la empresa interesada es capaz de dominar más del 50% de las acciones que se cotizan en bolsa adquiere el control de la nueva compañía.
5. Quinto periodo 1992-2000, “La era de las Megafusiones estratégicas”. Esta etapa se caracteriza por la evolución de las tecnologías de la información y la reducción de las barreras de negocio.

6. Sexto periodo 2003-2007, “El renacimiento del apalancamiento”. Esta etapa se caracteriza por el incremento de las adquisiciones de apalancamiento y las altas inversiones de capital privado.

Las F&A como estrategias empresariales para potenciar el crecimiento de los negocios comienza a fortalecerse especialmente en los últimos años del siglo XX, alcanzando en el año 2000 el punto más alto de ese periodo. En los primeros años del siglo XXI comienza una etapa de recesión pero que a partir del año 2004 vuelve a tomar fuerza. Durante la primera década del siglo 21 los años 2006 y 2007 también marcaron un hito importante durante la década tal y como se aprecia en la figura 1.

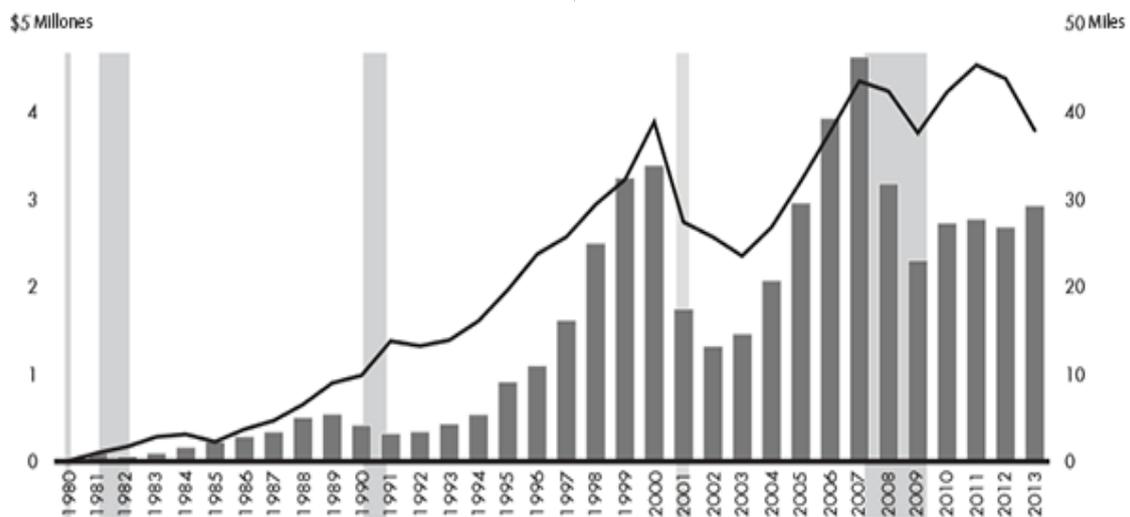


Figura 1. Comportamiento de las F&A 1980-2013

Fuente: Bain & Company, 2014

En particular, el año 2006 estuvo marcado por altas cifras en el ámbito de las F&A a nivel mundial, alcanzándose los 2,6 billones de euros, cifra que supera al anterior récord del año 2000, cuando la burbuja tecnológica condujo a las empresas a una actividad frenética de adquisiciones. El volumen mundial invertido en F&A aumentó en 2006 un 35% con respecto al año anterior, la misma tasa que en 2005 (Zozaya González N. , 2007).

Tabla 1. F&A en el año 2006 por regiones

| | 2006 | | Variación 2006-05 (%) | | 2006 |
|-------------------|------------------|----------------|-----------------------|-----------|-----------------|
| | Volumen M€ | Nº operaciones | Volumen | Nº oper. | Valor medio op. |
| Estados Unidos | 1.056.959 | 10.433 | 36 | 13 | 101,3 |
| Europa Occidental | 912.597 | 10.343 | 40 | 9 | 88,2 |
| Resto | 596.058 | 16.182 | 39 | 9 | 36,8 |
| Mundo | 2.565.614 | 36.958 | 38 | 10 | 69,4 |

Fuente: Zozaya González, 2007

La tabla 1 presenta el comportamiento a nivel internacional de las F&A por Regiones para ese año, en el cual el protagonismo fue el de las empresas norteamericanas, seguido de las empresas de Europa Occidental. Durante el año 2007 los montos relacionados con las F&A elevaron sus cifras hasta un valor de 1.9 trillones de dólares lo que marca el punto más alto en la primera década del siglo XXI.

2.1.1 F&A en el sector de las Telecomunicaciones

Como caso destacado se presenta en los Estados Unidos el de AT&T que adquiere una empresa de telefonía móvil en el año 1993. En el año 2000 ocurren otras dos fusiones de impacto en el mercado: una se desarrolla en Europa cuando la compañía Vodafone adquiere a Mannesmann, y la otra, también de Estados Unidos cuando las empresas AOL y Time Warner fusionan el negocio de la Internet y el de contenidos.

Haciendo un poco de historia, en las Tablas 2 y 3, se presentan las principales F&A realizadas hasta el año 2004 en el sector de las comunicaciones. Como se puede observar, el resultado es bastante diverso, algunas operaciones completadas, otras prohibidas y otras abandonadas (lo que no quiere decir que resultaron exitosas).

Tabla 2. F&A en el sector de las comunicaciones hasta el año 2004

| Estados Unidos | | | | | Europa | | | | |
|---|----------------------------|-------------------|----------------------|------------------------|--------|--------------------------------|-------------------|----------------------|------------------------|
| Año | Empresas | Tipo de operación | Valor anunciado (MS) | Estado de la operación | Año | Empresas | Tipo de operación | Valor anunciado (MS) | Estado de la operación |
| 2000 | AOL-Time Warner | V | 160000 | C | 1999 | Vodafone-Manesmann | H | 185066 | C |
| 1999 | Sprint-MCI Worldcom | R | 110065 | P | 1999 | Telecom Italia-DeutscheTelekom | H | 80402 | A |
| 2006 | Bellsouth Corp-AT&T | H | 83105 | C | 1999 | Vodafone –Airtouch | H | 57355 | C |
| 2001 | Comcast-AT&T Broadband | H | 76057 | C | 1999 | Telecom Italia-TIM | R | 54514 | A |
| 1998 | GTE Corp-Verizon | H | 71126 | C | 2000 | France Telecom-Orange Ple | R | 41687 | C |
| 1998 | SBS-Ameritech | H | 68219 | C | 1999 | Olivetti –Telecom Italia (I) | – | 37499 | C |
| 2004 | The Walt Disney Co-ComCast | V | 67308 | A | 2005 | Telefónica-O2Ple | R | 31126 | C |
| 1999 | ComCast-Media One | H | 55890 | P | 2003 | Olivetti –Telecom Italia (II) | – | 28022 | C |
| 1999 | AT&T-Media one | R | 55421 | C | 2000 | Voicestream-Deustche Telecom | R | 27075 | C |
| 2004 | Cingular-AT&T Wirless | H | 46744 | C | 2004 | Telecom Italia-TIM | R | 19461 | C |
| V: Vertical, H: Horizontal, R: Segmentos relacionados o conexos | | | | | | | | | |
| A: Abandonada, C: Completada, P:Prohibida | | | | | | | | | |

Fuente: Gual, 2008

Tabla 3. Fusiones en el sector de las comunicaciones hasta el año 2004

| Empresa española | Empresa adquirida | Nacionalidad emp. adquirida | % capital adquirido | Volumen operación (M€) | Año operación |
|------------------|----------------------|-----------------------------|---------------------|------------------------|---------------|
| Repsol | YPF | Argentina | 100% | 15.901 | 1999 |
| Santander | Abbey Nacional | Reino Unido | 100% | 13.682 | 2004 |
| Telefónica | Sao Paulo Telec. | Brasil | 62% | 8.086 | 2000 |
| Telefónica | Lycos | EE UU | 100% | 5.600 | 2000 |
| Telefónica | Endemol | Holanda | 100% | 5.500 | 2000 |
| Metrovacesa | Gecina | Francia | 69% | 3.804 | 2005 |
| Telefónica | Bell South LA | América Latina | 100% | 4.731 | 2004 |
| Telefónica | Telesp | Brasil | | 4.467 | 1998 |
| Endesa | Elettrogen | Italia | 100% | 3.680 | 2001 |
| Telefónica | Telefónica Argentina | Argentina | 44% | 3.554 | 2000 |

Fuente: Gual, 2008

Para el año 2005 comienza una nueva etapa en las F&A dentro del sector de las comunicaciones. Entre las principales fusiones de esta etapa en el ámbito internacional se encuentra la de AT&T y SBC, luego AT&T también adquiere a Bellsouth. Otros ejemplos son los siguientes:

- Adquisición de Ascend por Lucent Technologies
- Cisco y Juniper Networks adquieren compañías pequeñas entrantes en el sector.

Más recientemente, en los últimos 5 años importantes F&A por parte de grandes empresas. En las Tablas 4 y 5, se presentan las principales fusiones de los últimos años.

Tabla 4. Fusiones recientes en el sector de las comunicaciones

| Fusiones recientes en el sector de las comunicaciones | | | |
|---|---------------------------|----------------------|------|
| Empresa | Empresa adquirida | Valor (Millones USD) | Año |
| Comcast | Time Warner Cable | 51.252 | 2014 |
| AT&T | DIRECTV | 48.988 | 2014 |
| Telefónica | E-Plus | 11.700 | 2014 |
| Vodafone | Grupo Corporativo Ono | 10.000 | 2014 |
| Vodafone | Kabel Deutschland | 4.900 | 2014 |
| Hutchison Whampoa | Operador O2 de Telefónica | 13.800 | 2015 |
| Liberty Global | Virgin Media | 23.300 | 2015 |
| Liberty Global | Ziggo | 13.700 | 2015 |
| BT Group | Operadora de telefonía EE | 18.980 | 2015 |

| | | | |
|---------------|---|--------|------|
| Altice | Operador de telefonía móvil y banda ancha SFR | 23.000 | 2015 |
| Altice | PT Portugal | 9.300 | 2015 |
| B Sky B | Sky Italia | 4.200 | 2015 |
| Ruper Murdoch | Sky Deutsland | 4.900 | 2015 |

Fuente: Bolsamania, 2015

Otras del año 2015:

1. AVG Technologies adquiere a Privax.
2. Blue Coat Systems adquiere Perspecsys
3. Check Point Software Technologies adquiere a Lacocon Mobile Security
4. Cipher Cloud adquiere a Anicut Systems
5. Cisco adquiere a Open DNS

Tabla 5. Fusiones en el sector de las comunicaciones primer trimestre 2016

| Fusiones en el sector de las comunicaciones primer trimestre 2016 | | | |
|--|--------------------------|-----------------------------|------------|
| Empresa | Empresa adquirida | Valor (Millones USD) | Año |
| Tianjin Tianhai | Ingram Micro | 6.000 | 2016 |
| Leidos | IT consulting services | 5.000 | 2016 |
| Microchip Technology | Atmel | 3.600 | 2016 |
| NTT Dat | Perot Systems | 3.100 | 2016 |
| IBM | Truven Health Analytics | 2.600 | 2016 |
| TSYS | Transfirst | 2.400 | 2016 |
| Cisco System | Jasper Technologies | 1.400 | 2016 |
| KKR | Airbus | 1.200 | 2016 |

Fuente: pwc, 2016

No todos los casos han tenido éxito después de materializadas a continuación se presentan ejemplos que fueron consideradas “desastrosas” por la prensa especializada (ZDnet, 2016):

- Hp & Compaq

- AOL & Time Warner
- Google & Motorola
- Caldera & SCO
- Microsoft & DANGER, Inc
- Borland & Ashton Tate
- Novell & UNIX
- MySpace & News Corp
- Zynga & OMGPOP
- Facebook & Instagram

2.2 Fundamentos de las F&A

En este apartado se presentan los fundamentos teóricos que sirven de soporte a la investigación. Para ello es preciso revisar algunos conceptos y teorías expuestos por autores que se han centrado en estos temas de investigación.

2.2.1 Conceptos

Para lograr una contextualización del tema de investigación es preciso comenzar por el análisis del concepto de F&A evaluado desde las perspectivas de diferentes autores.

“Las fusiones se caracterizan por ser operaciones en las que intervienen como mínimo dos empresas independientes jurídicamente, de estas dos sociedades una de ellas perderá su personalidad jurídica y el proceso implicará una integración de los patrimonios de las compañías fusionadas” (Soto Mora, 2014). Por otra parte Wallace (2012) define a una fusión o adquisición como “la combinación de dos o más empresas en una nueva empresa o corporación”.

Autores como Hoang (2008) presentan conceptos más amplios en sus investigaciones y se refieren a que pueden implicar un número de diferentes transacciones que van desde la compra y venta de empresas, la concentración entre empresas, alianzas, la cooperación y empresas conjuntas para la formación de empresas, la sucesión corporativa / garantizar la independencia de las empresas, y compra de participaciones entre otros.

Es relevante señalar que los conceptos estudiados por Hoang parten desde un punto común haciendo referencia a la combinación o cooperación de empresas para formar otra con personalidad jurídica diferente, o se consolide la prevalencia de la más fuerte por lo general esto ocurre en las adquisiciones. A pesar de ello es preciso destacar que para que esto ocurra se deben transitar por una etapa de negociación entre las dos empresas para determinar las condiciones de la operación.

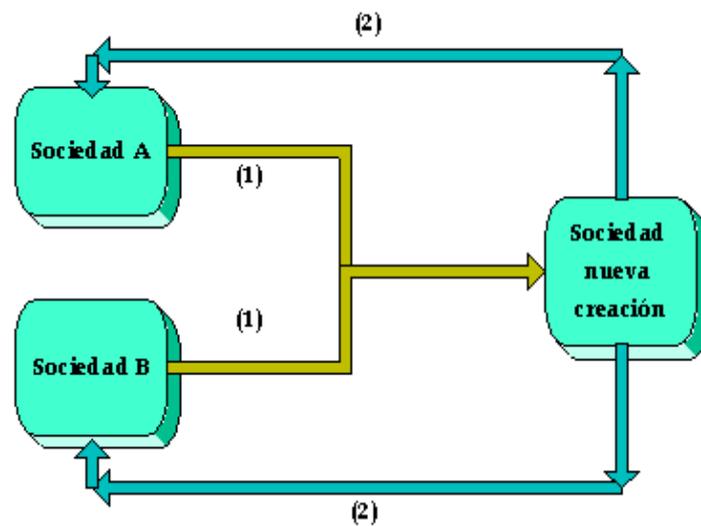


Figura 2. Fusión por igualdad

Fuente: Hoang, 2008

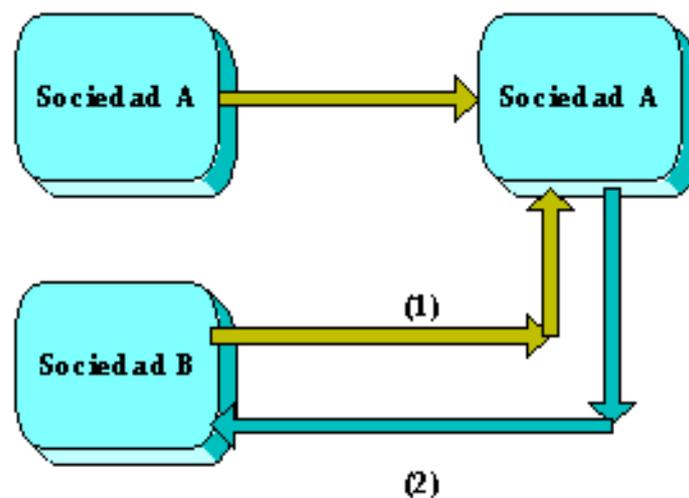


Figura 3. Fusión por absorción

Fuente: Hoang, 2008

2.2.2 Procesos de F&A

Picot (2002) hace referencia a tres etapas fundamentales para desarrollar una F&A.:

1. Planificación
2. Implementación-ejecución
3. Integración

“La **primera etapa de planificación** cubre el análisis del funcionamiento de variables técnicas, administrativas, legales y la optimización teniendo especialmente en cuenta las dos fases posteriores” (Picot, 2002). En esta etapa se deben identificar cuáles son los puntos fuertes y débiles cuales pueden ser las fallas originadas durante el proceso y poder corregirlas en tiempo.

Investigaciones anteriores ha visualizado que “las compañías que dan prioridad a la fijación de un plan proyectado en este ámbito tienen un 13% más de posibilidad de éxito que la media. Por tanto, resulta fundamental la pregunta: ¿Cuáles son las variables principales que debe estudiar este plan?” (Adiego Calvo , 2015). El desarrollo de la etapa de planificación debe ser analizada desde una perspectiva interna y externa con el fin de evaluar todos los factores que puedan estar asociados con la investigación.

Según Adiego Calvo (2015) la perspectiva externa debe considerar la incertidumbre ambiental, “La variable ambiental puede ser dividida en dos variables, por un lado la imposibilidad de predecir la trayectoria futura de aceptación del producto y por otro, la inseguridad sobre el mercado en el que se ofrecerá el nuevo producto desarrollado, tanto desde el punto de vista de los clientes como de los inversores y reguladores” (Adiego Calvo , 2015).

El estudio de esta variable debe tener en cuenta todos los escenarios en los que se va a desenvolver la nueva empresa a partir del diseño de nuevos productos, cual es la influencia en el mercado teniendo en cuenta sus características y las tendencias de comportamiento actuales de los

consumidores de los productos. También es preciso estudiar los factores legales y entes reguladores de acuerdo a las normativas que rigen el funcionamiento de las empresas y por último tener en cuenta el comportamiento y evolución de la competencia.

El análisis desde la perspectiva interna va dirigido hacia dos variables fundamentales. De acuerdo con Adiego Calvo (2015), las variables más impactantes en el resultado de la fusión son: activos físicos y funcionales y la realidad sociocultural de la empresa. El análisis de estas dos variables aportan al desarrollo posterior de la fusión, teniendo en cuenta que el éxito de la misma no va asociado solamente a la sinergia financiera y comercial, sino también existen dos componentes de suma importancia que son el complemento del éxito: las operaciones interna y la gestión del talento humano todas ellas asociadas a la realidad sociocultural de la empresa.

Existen autores que alertan sobre el análisis de los activos físicos entre ellos se pueden citar a Graebner (2012) y Heimeriks & Schijven (2009). Entre otras cosas refieren que los recursos tecnológicos de las empresas que protagonizan la fusión pueden que sean factibles a la hora de la integración. “En este sentido, podemos destacar dudas importantes como la duda sobre el verdadero valor de unos activos que podrían encontrarse en fases iniciales de desarrollo, cuestiones sobre la protección de la propiedad intelectual o las dudas sobre la valoración técnica o finalmente, el grado y la dirección de traspaso de esos recursos físicos y funcionales” (Adiego Calvo , 2015).

El análisis de la realidad sociocultural de las empresas que se fusionan resulta de mayor complejidad teniendo en cuenta que se involucran una mayor cantidad de elementos subjetivos en este análisis. Resulta complejo en este paso predecir o planificar como deben integrarse dos culturas distintas durante este proceso, cada una con estilos y creencias diferentes de acuerdo a lo que se ha desarrolla en cada una de las empresas de forma independiente.

La **segunda etapa** propuesta por Picot (2002) es la **implantación/ejecución de la F&A entre las compañías que protagonizan la fusión**. “La fase de

ejecución abarca una serie de actividades a partir de la emisión de confidencialidad o de no divulgación de acuerdos, carta de intención y que termina con la conclusión de las fusiones y el cierre del contrato y el acuerdo” (Picot, 2002).

La fase de ejecución debe considerar todos los elementos que fueron analizados durante la planificación. “Las variables que destacan fundamentalmente en esta etapa son dos: adopción de procesos y la transferencia de conocimiento” (Adiego Calvo , 2015).

Para lograr el funcionamiento eficiente de la nueva empresa es indispensable tomar en cuenta las dos variables definidas por Adiego Calvo (2015). La integración de los procesos internos de las empresas con la asimilación de los conocimientos pueden determinar el futuro de la organización, esto se puede definir como la etapa de aprendizaje dentro del proceso de integración.

En el proceso de aprendizaje y transferencia de conocimientos es importante la asimilación de los elementos técnicos como el virtual. El conocimiento técnico está relacionado con las operaciones y el funcionamiento de las empresa por otra parte el virtual se asocia a el “Know How” adquirido a partir de la experiencia siendo este más difícil de transmitir.

Para la transferencia del conocimiento técnico se pueden adoptar procedimientos que contribuyan al logro de este objetivo, teniendo en cuenta que este conocimiento debe ser transferido de forma teórica y práctica, además debe ser entregada toda la documentación asociada con ello.

Para el desarrollo de la transferencia del conocimiento virtual Picot (2002) propone que se tengan en cuenta las siguientes variables (Picot, 2002):

- Grado de integración.
- Retención del talento, tanto de los empleados como directivos. Unimos a este punto, la importancia en la retención de los encargados de labores ejecutivas.
- Esfuerzo en el aprendizaje y adopción de los procesos.

- Velocidad de la integración.

Teniendo en cuenta el modelo de Picot **su tercera etapa está asociada con la integración post acuerdo**. También resulta conveniente tener en cuenta la etapa propuesta por Cording (2008) relacionada con el **control de la integración**. Esta etapa está relacionada con el diseño de indicadores para controlar las metas y objetivos con el fin de ejercer control sobre el proceso de integración. Estos indicadores deben ir asociados a la reorganización interna de la compañía desde un punto de vista interno y la expansión de mercado desde un punto de vista externo.

En la siguiente figura se presenta un esquema detallado de las Etapas de una F&A, con el foco puesto en la **integración**, (Alexandris, 2012).

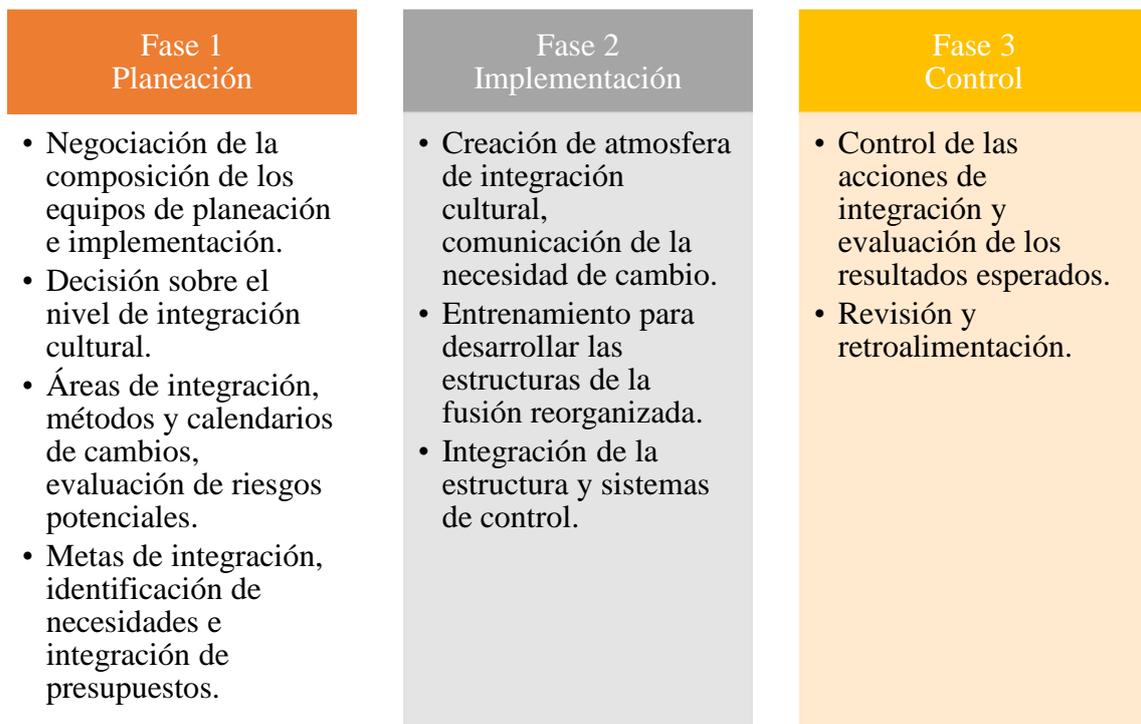


Figura 4. Etapas de una fusión

Fuente: Alexandris, 2012

Considerar las diferentes etapas de una fusión resulta importante para el desarrollo de la investigación por lo que se considera pertinente presentar otra visión que es el modelo de Watson Wyatt. Consta de cinco fases y a diferencia del presentado por Picot (2002) la etapa de planeación está dividida en tres

etapas, y por otra parte incluye la fase de negociación pero obvia el control de la integración. En la figura se presenta el modelo de Watson Wyatt.

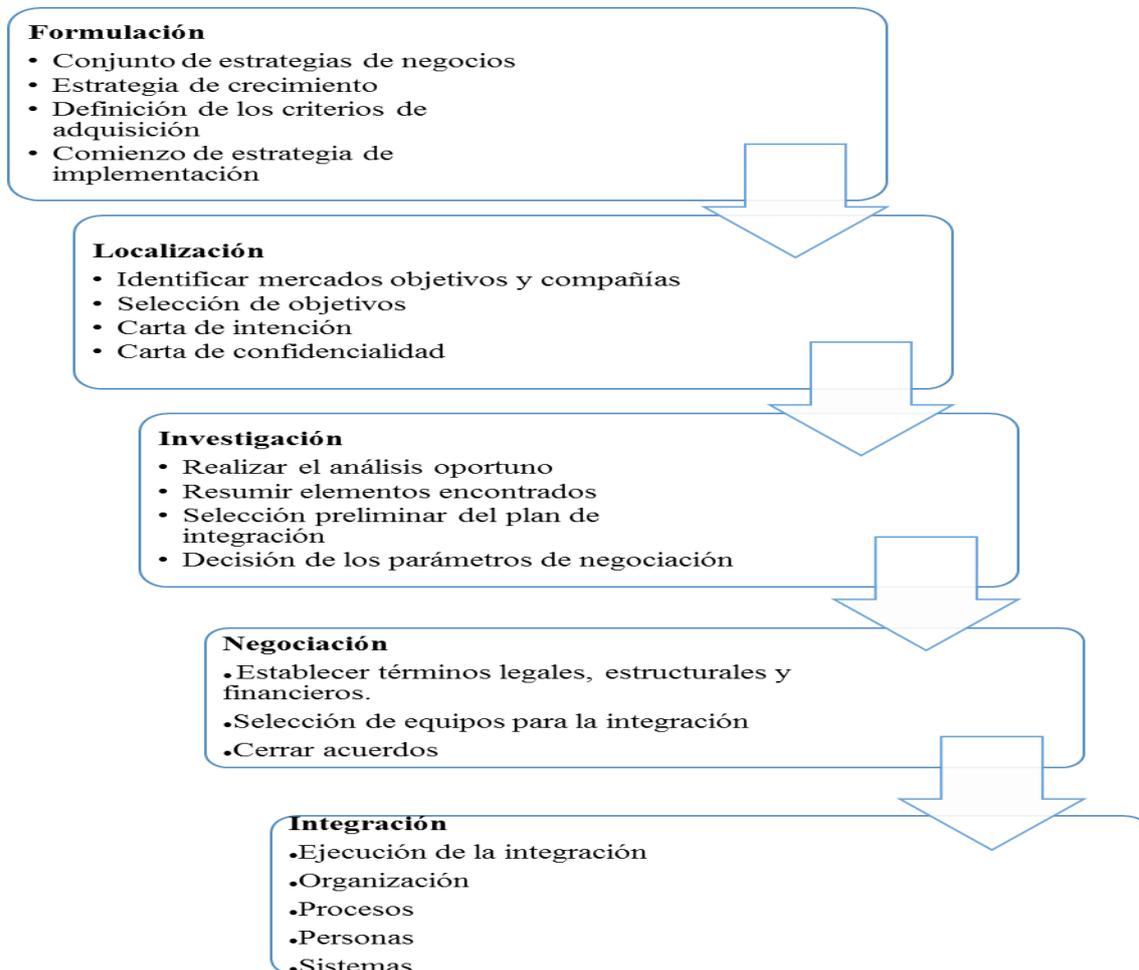


Figura 5. Modelo Watson Wyatt

Fuente: Hoang, 2008

Una vez analizados estos modelos, concluyo que para efectos de esta investigación se tienen en cuenta las siguientes etapas:

1. Formulación
2. Localización
3. Investigación
4. Negociación
5. Integración
6. Control

2.2.3 Motivos de F&A

En este apartado se presentan algunos de los motivos por los que se llevan a cabo las F&A. A pesar de que en la descripción del problema se hace referencia a este tema, se considera necesario tratar el criterio de otros autores. En un primer momento se presenta cuatro motivaciones a las que hace referencia Hoang (2008) en su trabajo de investigación:

1. F&A se considera como un medio para que las empresas crezcan rápidamente.
2. F&A las empresas esperan experimentar los beneficios económicos como resultado de las economías de escala o de alcance.
3. Una gran empresa como resultado de F&A puede tener un mejor acceso a los mercados de capitales, que más tarde conduce a un menor costo del capital, es decir, los beneficios financieros.
4. F&A está dirigido a las ganancias esperadas, que una empresa puede experimentar cuando aplica sus conocimientos de gestión superiores a los negocios.

Wallace (2012) realiza un análisis más profundo sobre las motivaciones que pueden conllevar a procesos de F&A. A continuación se presentan los elementos abordados por (Wallace, 2012):

1. Explicación estratégica: está es una de las principales motivaciones teniendo en cuenta el desarrollo estratégico de las empresas en los distintos sectores en que se desenvuelve una fusión para asegurar el control de capacidad en el sector elegido.
2. Razón especulativa: la lógica especulativa surge cuando el adquirente considera que adquirió la empresa como una mercancía. La sociedad absorbente puede ser que desee compartir en la rentabilidad potencial de este sector.
3. Fallo de gestión: F&A a veces pueden ser forzados en una compañía debido a fallas en la gestión. Las estrategias pueden ser ensambladas

con los errores en alineación, o las condiciones del mercado pueden cambiar significativamente durante la implementación escala de tiempo.

4. Necesidad financiera: en ocasiones son necesarios por razones de necesidad financiera. Una empresa podría quedar alineada a su estrategia y de repente se encuentra que está perdiendo valor porque los accionistas han perdido la confianza.
5. Racionalidad política: el impacto de las influencias políticas se está convirtiendo cada vez más importante.

Como se puede observar Wallace (2012) hace referencia a las motivaciones que conllevan a una F&A teniendo en cuenta 5 perspectivas en las que no se absolutizan los beneficios económicos, pues consideran que las motivaciones pueden ir encaminadas al aprovechamiento de políticas e incluso a la corrección de fallas implementadas por las empresas de manera individual. Para complementar el análisis se presenta la tabla 6 en la que se clasifican las fusiones teniendo en cuenta diferentes teorías. En este resumen se tienen en cuenta los aportes de Cox (2010), Oren Refsnes (2012), Maji (2013) y DePamphilis (2011).

Este trabajo si bien considera las posiciones anteriores, utilizará una combinación de herramientas de análisis (FODA estratégico y Modelo CANVAS) y trabajará con la definición de "Motivación estratégica" buscada por el comprador. Más adelante se aborda el tema en detalle.

Tabla 6. Motivaciones para la F&A

| Motivo | | Teoría | Descripción | |
|----------------------------------|--------------------------------------|---|---|---|
| F&A como elección racional | F&A Beneficios para los accionistas | Las ganancias netas mediante la sinergia | Teoría de la eficiencia | F&A se planifican y ejecutan para obtener sinergias de tres tipos: financiera, operativa y gerencial. |
| | | Transferencia de riquezas a los clientes | Teoría del monopolio | F&A se planifican y ejecutan para obtener el poder de mercado, puede permitir a las empresas a la subvención cruzada de productos, al mismo tiempo limitan la competencia en más de uno de los mercados, y disuadir a los posibles participantes de los mercados, todos los cuales dan como resultado más alto del poder del mercado. |
| | | Transferencia de riquezas hacia los accionistas | Teoría Raider | Se refiere a las personas que causan la transferencia de riqueza de los accionistas de las empresas que ofertan por la forma de green mail o compensación excesiva después de una adquisición exitosa. |
| | | Las ganancias netas a través de información privada | Teoría de la valoración y la inversión | F&A están planeadas y ejecutadas por los administradores que tienen una mejor información sobre el objetivo de valor que el mercado de valores. |
| | Administradores de beneficios de F&A | Teoría de agencia | F&A está planeada y ejecutada por los administradores que con ello maximizan su propia utilidad en lugar de valor neto | |
| F&A como resultado del proceso | | Teoría de procesos | Son resultados de los procesos que se rigen por uno o más de los siguientes influencias: las rutinas organizativas, políticas juegos jugados entre subunidades de la organización y los de fuera, y las capacidades de procesamiento de información limitada de los individuos. | |
| F&A como fenómeno macroeconómico | | Teoría del disturbio | Son causadas por perturbaciones económicas provocan cambios en expectativas individuales y aumentan el nivel general de incertidumbre, cambiando así el ordenamiento de las expectativas individuales. | |

Fuente: Cox, 2010

2.2.4 Clasificación de las fusiones

La clasificación de las fusiones no tiene una naturaleza tan diversa tal y como pudiera pensarse. La mayoría de los autores ofrecen la clasificación relacionada con la cadena del valor o su actividad de negocios Hoang (2008) y Martin (2015).

Desde el punto de vista de las actividades de negocio que desempeñan se clasifican de la siguiente manera (Martin , 2015):

1. **Fusiones horizontales:** ocurren cuando una empresa se fusiona o se hace cargo de otra compañía que ofrece las mismas o similares líneas de productos y servicios a los consumidores finales, lo que significa que está en el mismo sector y en la misma etapa de la producción. Las empresas, en este caso, por lo general son competidores directos.
2. **Fusiones verticales:** se realiza con el objetivo de combinar dos empresas que están en la misma cadena de valor de la producción de la misma línea y el servicio, pero la única diferencia es la etapa de producción en el que están operando.
3. **Fusiones concéntricas:** tienen lugar entre las empresas que sirven a los mismos clientes en una industria en particular, pero no ofrecen los mismos productos y servicios. Sus productos pueden ser complementos, productos, que van de la mano, pero técnicamente no son los mismos productos.
4. **Fusión por conglomerado:** cuando dos empresas que operan en la industria completamente diferente, independientemente de la etapa de la producción, una fusión entre ambas compañías se conoce como fusión de conglomerado. Esto se hace generalmente para diversificarse en otras industrias, lo que ayuda a reducir los riesgos.

Otra clasificación está relacionada con su estructura y la formas de realizar las operaciones de transacción. A continuación se presentan estas clasificaciones (Efinance Management, 2015):

1. **Fusión legal:** es aquella en la que todos los activos y pasivos de la empresa más pequeña es adquirida por la empresa más grande (adquisición). Como resultado, la compañía objetivo más pequeño pierde su existencia como una entidad separada.
2. **Fusión subsidiaria:** es aquella en la que la empresa objetivo se convierte en una filial de la empresa compradora más grande. Esto sucede porque la empresa objetivo puede tener una marca conocida o una imagen fuerte, que tendría sentido para la sociedad absorbente para retenerla.
3. **Consolidación:** es aquella en la que las empresas pierden su identidad como entidades separadas y se convierten en una parte de una nueva compañía más grande. Este es generalmente el caso de las empresas que son del mismo tamaño.

Otros autores como (Chen & Findlay, 2003) abarcan una clasificación más amplia, dentro de las que incluyen criterios como las relaciones entre las culturas de las compañías y el área económica. Según el tipo de relación la clasificación dada por estos autores es: amigable y hostil.

1. **Relación amigable:** se refiere a cuando una F&A se lleva a cabo de una manera amable, la dirección de la empresa objetivo está de acuerdo con la transacción (Chen & Findlay, 2003).
2. **Relación hostil:** se refiere a cuando existen contradicciones entre las partes involucradas en la fusión.

Teniendo en cuenta la economía las fusiones se catalogan como internas o transfronterizas (Chen & Findlay, 2003).

1. **Fusión interna:** se refiere a las fusiones nacionales.
2. **Fusión transfronteriza:** se refiere a cuando las empresas involucradas pertenecen a diferentes economías o están ubicadas es diferentes países.

A manera de resumen se presenta la tabla en la que se muestra una combinación de clasificaciones de las fusiones que considero las más adecuadas y a las cuales haré referencia durante la investigación.

Tabla 7. Clasificación de las fusiones

| Clasificación de fusiones | | | |
|--|--|--------------------------|----------------------------------|
| Actividades de negocio | Estructura y operaciones de transacción | Relación | Economía |
| 1. Horizontales 2. Verticales 3. Concéntricas 4. Conglomerado | 1. Legal 2. Subsidiaria 3. Consolidación | 1. Amigable 2. Hostil | 1. Interna 2. Transfronteriza |

Elaborado por: Luis Cecilio Navia García

2.3 Trabajos propuestos relacionados con el tema

El tema de investigación por su impacto ha llamado la atención de diferentes investigadores. Las investigaciones relacionadas constituyen una fuente muy importante de información para el desarrollo de este proyecto. En este apartado se presentan los proyectos de investigación que a consideración del investigador tienen una mayor relación e impacto en el proyecto.

El primer trabajo relacionado está relacionado con un estudio de caso sobre la fusión entre Microsoft y Nokia³, su título es “Fusiones y Adquisiciones: El caso de Microsoft y Nokia” del autor Franco Hilario (2011). “El trabajo busca calcular el valor adicional creado por la combinación de ambas empresas teniendo en cuenta los estados financieros de las empresas”.

En Octubre del 2012 Oren Refsnes publica el trabajo de investigación como resultado del estudio relacionado con los fracasos de las F&A. El trabajo titulado *“What Explains Mergers’ Success or Failure? The Role of Organizational Structures, Strategies and External Environments in Mergers - Empirical evidence from two contrasting cases”* busca “abrir una nueva vía de

³ Este Caso es uno de los que elijo, a la hora de aplicar el método de evaluación que diseño en esta investigación.

investigación en este campo mediante la elaboración de puntos de vista de la literatura sobre innovación tecnológica y organizativa para el estudio de los determinantes de las fusiones el éxito y el fracaso” (Oren Refsnes, 2012).

Un estudio más reciente está relacionado con la fusión entre AOL y Time Warner. Adiego Calvo (2015) en su trabajo titulado “Puntos clave de éxito y fracaso en M&A: integración post-fusión”. El estudio busca a partir de una metodología propuesta por el autor identificar cuáles son los factores que conllevan al éxito y fracaso de una fusión.

2.4 Técnicas y herramientas de análisis y diagnóstico que utilizaré la solución al problema a resolver en la presente Tesis

Luego de un relevamiento a conciencia de herramientas ampliamente reconocidas en el ámbito empresarial, de consultoras de negocios e instituciones académicas, se ha procedido a realizar una preselección de diferentes técnicas y herramientas.

Modelo CANVAS. Para la investigación que se desarrolla, "**la caracterización de las empresas**" que protagoniza el desarrollo de los casos de estudio y es de fundamental importancia. Este modelo de negocio permite, con un enfoque moderno y actualizado, desdoblar y desmembrar el análisis de la empresa en cuestión en nueve módulos principales. La gran ventaja es recorrer de manera ordenada ese análisis / diagnóstico. Para conocer un poco más el método se presentan los módulos del modelo de acuerdo con (Andrade , 2012):

1. **Segmentos de clientes:** el objetivo es de agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc.
2. **Propuestas de valor:** el objetivo es de definir el valor creado para cada segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno.
3. **Canales:** se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa.

4. **Relación con el cliente:** aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes.
5. **Fuentes de ingresos:** este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.).
6. **Recursos claves:** después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, hay que utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más importante y la relación con el segmento de clientes, los canales de distribución y los flujos de ingreso.
7. **Actividades clave:** en esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.
8. **Asociaciones claves:** lo fundamental es realizar alianzas estratégicas entre empresas, Joint Ventures, gobierno, proveedores, etc. En este apartado se describe a los proveedores, socios, y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione.
9. **Estructura de costos:** aquí se especifican los costos de la empresa empezando con el más alto. Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad.

Matriz FODA - modificada -. Otra herramienta de útil empleo en el "**análisis estratégico para el diagnóstico de la F&A de los casos de estudios**" es la matriz FODA con enfoque estratégico utilizado para determinar la posición estratégica de las empresas resultantes de las F&A a partir de la evaluación e interacción entre las debilidades, fortalezas de la empresa así como las oportunidades y amenazas del entorno. En la tabla se presenta un ejemplo de una matriz FODA estratégica. Permite alinear fácilmente las Fortalezas/Debilidades con Oportunidades/Amenazas y definir estrategias ofensivas o defensivas, dependiendo la combinación seleccionada. El siguiente lay-out lo facilita.

Tabla 8. Matriz FODA estratégica

| | | Oportunidades | | | | | | | Amenazas | | | | | Totales |
|--------------------|-----|---------------|----|----|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|---------|
| | | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | |
| Fortalezas | F1 | X | X | X | X | X | X | X | | | X | | | 8 |
| | F2 | X | X | | | X | | | | | | | | 3 |
| | F3 | | | | X | | | | | | | | | 1 |
| | F4 | | | X | X | X | X | X | | | | | | 5 |
| | F5 | X | X | | | | | | X | | | X | | 4 |
| | F6 | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Debilidades | D1 | | | X | | | X | X | | X | | | | 4 |
| | D2 | X | X | X | | | X | X | X | | X | | | 7 |
| | D3 | | | X | X | X | X | X | | | | | | 5 |
| | D4 | | X | X | | | X | X | | | | X | | 5 |
| | D5 | | | | | X | X | | X | | | X | | 4 |
| | D6 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | 12 |
| | D7 | | | X | X | | X | | X | | | X | | 5 |
| | D8 | | | | | | | | | | | | | 0 |
| | D9 | X | X | X | X | X | | X | X | | | X | | 8 |
| | D10 | X | X | | X | | X | | X | | | | | 5 |
| | D11 | X | X | | | | | X | X | | | X | | 5 |
| | D12 | | | | X | | | | | X | | | | 2 |
| | D13 | | | X | X | | | X | | | | X | | 4 |
| Totales | | 8 | 9 | 10 | 10 | 7 | 10 | 10 | 8 | 3 | 3 | 8 | 1 | |

Elaborado por: Luis Cecilio Navia García

Las Ds, Fs, representan Debilidades y Fortalezas de la Empresa analizada; las Os y As, representan las Oportunidades y Amenazas del Entorno que rodea la Empresa en cuestión.

Las x de la tabla representan acciones estratégicas (Acciones, y por eso están expresadas con verbos, por ejemplo "desarrollar nuevos productos para el mercado de nicho") que surgen de relacionar por ejemplo una o varias fortalezas, con una o varias oportunidades. Y así sucesivamente en cada cuadrante: Fortaleza -> Oportunidad, Fortaleza -> Amenaza, Debilidad -> Oportunidad, Debilidad -> Amenaza

Tablero de Evaluación de pesos ponderados. Para la determinación del caso de éxito o fracaso se necesita hacer uso del peso ponderado cuyo método consiste en dar un peso determinado al grupo de indicadores que se utilizan para la evaluación de la F&A de acuerdo a la importancia que le asigne el investigador. Este método es de común uso en situaciones donde se desea determinar el impacto, o importancia de algún elemento.

Esta herramienta implicará la selección de un "**set de indicadores del negocio**" que se selecciona oportunamente.

Capítulo III

Problema de investigación

El problema de la investigación queda definido a partir de los tres macro problemas propuesto a lo largo de la investigación.

1. Los casos de F&A involucran empresas de naturaleza muy diversa y con motivaciones muy distintas.
2. No en todos los casos es evidente que la F&A resulta ser un éxito o un fracaso rotundo.
3. Es posible aprender de las experiencias pasadas.

3.1 Descripción del problema

El análisis de las F&A dentro del sector de la informática y las telecomunicaciones a nivel internacional permite identificar tres macro problemas a los que se les da solución con el desarrollo de la investigación. El primer problema detectado está relacionado con la naturaleza y diversidad de las F&A y se define como sigue:

3.1.1 Los casos de F&A involucran empresas de naturaleza muy diversa y con motivaciones muy distintas. Macro Problema 1 (P1)

Las F&A de empresas TIC´s son originadas por diversas causas lo que implica que su análisis se torne complejo. En la última década el sector de las comunicaciones ha experimentado un incremento de las F&A de compañías a nivel internacional en busca de integración de servicios que agreguen valor al cliente y les permita aumentar su participación en el mercado. Entre los factores fundamentales que inciden en la adopción de las estrategias de (F&A) de acuerdo con (Meghna, 2010) se encuentran los siguientes:

1. Economías de escala

Las economías de escalas van dirigidas a incrementar los volúmenes de producción tanto en variedad como en cantidad de productos buscando la

disminución de los costos medios de producción. Está directamente asociado a la eficiencia en la producción.

2. Disminución de la competencia

Con la fusión entre dos empresas se le puede hacer frente desde una mejor posición a la competencia. Con la unión del patrimonio de dos empresas aumenta la capacidad económica, comercial, operativa y de recursos humanos por lo que aumenta el poder de la empresa sobre sus competidores.

3. Incremento de nuevas líneas de productos

Con las F&A se asocian las capacidades productivas con la innovación tecnológica permitiendo que salgan al mercado productos innovadores que aumenten la capacidad competitiva de la empresa y el incremento de participación en el mercado.

4. Beneficios fiscales

“A través de los beneficios fiscales, vistos como el medio de fomentar o proteger las labores económicas de un sector específico de contribuyentes, se busca desgravar el ámbito de actuación del tributo” (García Bueno, 2010)

5. Penetración de mercados

El incremento de la capacidad de innovación permite a las empresas fusionadas presentar nuevos productos al mercado buscando mayor penetración con nuevos productos y nuevos mercados.

6. Aumento de capacidad de operación

La capacidad de operación es una de las sinergias que se busca lograr con una fusión, los procesos internos de la empresa son más eficientes y tributa a la mejoría de indicadores económicos y administrativos.

Durante los últimos cinco años, en estas fusiones no solo han participado las grandes compañías sino que también se han unido compañías medianas que

no tienen capacidad financiera para hacer grandes adquisiciones y cuyas uniones les permite integrar recursos para crear valor. Las empresas involucradas en las principales F&A se dedican a diferentes actividades dentro del sector de la informática y las comunicaciones, entre ellas existen empresas que se dedican a servicios IT, software, hardware, semiconductores e internet.

Durante el primer trimestre de 2016 el número de acuerdos cerrados pertenecientes a las empresas dedicadas al desarrollo de software lideran las F&A seguidos por empresas dedicadas a los servicios IT aunque estas últimas representan las transacciones de mayor volumen financiero, ver figura 6.

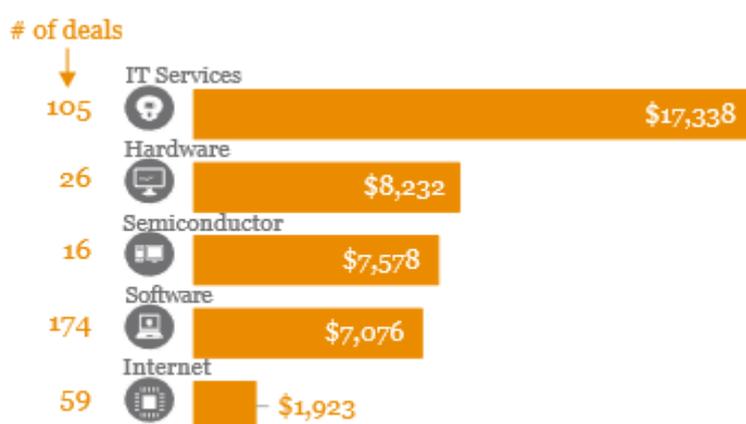


Figura 6. F&A en el sector de la TIC´s primer trimestre 2016

Fuente: pwc, 2016

El segundo de los problemas identificados que da origen a la investigación está relacionado con los resultados de las F&A, este problema se define de la siguiente manera:

3.1.2 No en todos los casos es evidente que la F&A resulta ser un éxito o un fracaso rotundo. Macro Problema 2 (P2)

No todos los casos las F&A en el Sector de la Informática y las Telecomunicaciones han tenido éxito después de materializadas, a continuación se presentan ejemplos de las fusiones más desastrosas en el sector de la informática y las comunicaciones (ZDnet, 2016).

1. Hp & Compaq

2. AOL & Time Warner
3. Google & Motorola
4. Caldera & SCO:
5. Microsoft & DANGER, Inc
6. Borland & Ashton Tate
7. Novell & UNIX
8. MySpace & News Corp
9. Zynga & OMGPOP
10. Facebook & Instagram

Una lectura rápida y superficial de los artículos de prensa especializada que han tratado sobre estos casos, señalan diversas causas como origen del fracaso empresarial de estas fusiones, entre ellas: gestión ineficaz, escándalos éticos, estrategias ineficientes, falta de visión empresarial, productos de baja calidad, incumplimiento de acuerdos pendientes, litigios legales, mala gestión tecnológica, crecimiento inesperado de la competencia y la reducción de puestos de trabajo.

3.1.3 Es difícil aprender de las experiencias pasadas. Macro Problema 3 (P3)

Ahora bien, a pesar del desarrollo vertiginoso del sector de la informática y las comunicaciones, lo novedoso que resultan los productos y tecnologías utilizadas por las compañías para la prestación de servicios, el incremento acelerado de la demanda y el dinamismo de los competidores, los factores de éxito y fracaso de las F&A empresariales en el sector constituyen referentes para el análisis de futuras acciones empresariales. El análisis de las estrategias adoptadas, la visión, las estructuras y formas de organización de las compañías, los procesos de integración y las motivaciones constituyen los elementos que aportan al estudio de las F&A.

El profesor Philip Rosenzweig (2010) realiza una propuesta de los factores que se deben tener en cuenta para aprender sobre las experiencias de las F&A.

1. La definición de éxito y el fracaso

2. Evitando sesgos de juicio
3. El efecto de halo

La definición del éxito y fracaso de una F&A. Evidentemente está condicionada por la metodología de evaluación que se utilice, los estudios realizados al respecto presentan como principal indicador el valor de las acciones de la empresa una vez se fusiona, aspecto que algunas empresas integran a perspectivas de desarrollo organizacional, entre los que se encuentran su capacidad operativa comercial y como elemento principal sus recursos humanos.

Para las empresas que definen su éxito solamente por el valor de las acciones tienen en su contra investigaciones que demuestran “que la sociedad absorbente sufre una disminución inmediata en el precio de la acción, lo que refleja la expectativa del mercado de capitales que el precio de compra es probable que sea mayor que el valor que se destaca por crear” (Rosenzweig, LEARNING FROM MERGERS & ACQUISITIONS, 2010).

Evitando sesgos de juicio. El segundo elemento aportado por Rosenzweig (2010) es referido a los sesgos de juicios, es decir para lograr aprender de las experiencias anteriores no se puede permitir el exceso de confianza en el juicio de los estudiosos del tema o de los gerentes de empresas.

“La investigación realizada por psicólogos cognitivos ha identificado una serie de sesgos que conforman el pensamiento humano, varios de los cuales son particularmente relevantes para medir el rendimiento de las transacciones” (Rosenzweig, LEARNING FROM MERGERS & ACQUISITIONS, 2010).

Efecto de halo. Por último se debe ser consciente del efecto de halo, que conlleva a sacar conclusiones acerca de un fenómeno solamente por el comportamiento de uno de sus componentes. Para estudiar las F&A se recomienda a juicio de Rosenzweig (2010), que deben ser evaluados todos los elementos del objeto de estudio y no concluir sobre el comportamiento positivo de un factor que el resto funciona de manera eficiente, y al contrario porque un elemento funcione incorrectamente la empresa opera ineficientemente de

forma general. Para ser más explícitos al respecto se presenta el criterio de Rosenzweig (2010).

Si creemos que una empresa es exitosa, tal vez porque sus ventas y los beneficios están creciendo rápidamente, es natural inferir que tiene una buena estrategia, un líder visionario, empleados capaces, organización eficiente, y así sucesivamente. De la misma manera, cuando creemos que una empresa es un artista pobre, con caída de las ventas y la disminución de las ganancias, somos rápidos para inferir que su estrategia era errónea, su gente complaciente, su organización ineficiente y sus clientes ignorados (Rosenzweig, LEARNING FROM MERGERS & ACQUISITIONS, 2010).

Algunas compañías asimilan los beneficios del aprendizaje y otros no lo hacen. Los que tienen éxito se enfocan en los siguientes elementos (2013):

1. Definir claramente éxito y el fracaso, aceptar las definiciones sin examinar de cerca y no alterar una definición para lograr los resultados deseados.
2. Prestar atención a su experiencia pasada y la experiencia de los demás.
3. Protegerse contra el efecto de halo y evaluar las causas de éxito o fracaso de manera objetiva.

Finalmente parecería complicado aprender de las experiencias ajenas de F&A del pasado, cuando existen criterios tan difusos y variados sobre el real éxito o fracaso de la F&A, ya que dependiendo del aspecto en donde se enfoque, la F&A podrá transformarse en éxito o fracaso. A mi criterio, y en base a lo que he investigado, es necesaria una visión evaluadora integral y objetiva. Los indicadores seleccionados y su ponderación podrán contribuir a atenuar los inconvenientes indicados.

3.2 Documentación y sustento del problema

La descripción del problema refleja los tres problemas principales que dan origen a la investigación. En este apartado se procede a documentar los problemas mediante ejemplos con el fin de contextualizar la investigación.

3.2.1 Los casos de F&A involucran empresas de naturaleza muy diversa y con motivaciones muy distintas. Macro Problema 1 (P1)

Las F&A en el sector de la informática y las comunicaciones se pueden agrupar según su actividad de negocios en al menos: servicios de tecnología de información, hardware, semiconductores, software e internet.

A continuación se exponen sólo algunos ejemplos que muestran que las F&A aparecen en todo el abanico del sector:

1. Leidos-Lockheed por 5.0 billones de USD (Servicios de tecnologías de información)
2. NTT Data-Dell por 3.1 billones de USD (Servicios de tecnologías de información)
3. IBM-Truven Health Analytics por 2.6 billones de USD (Servicios de tecnologías de información)
4. TSYS-Transfirst Inc. por 2.4 billones de USD (Servicios de tecnologías de información)
5. AVG Technologies-Privax (Hardware)
6. Baidú-Anquanbao (Internet)
7. Blue Coat Systems-Perspec Sys (Software)
8. Check Point Software Technologies-Lacoon Mobile Security (Software)
9. Cipher Cloud-Anicut (Software)

3.2.2 No en todos los casos es evidente que la F&A resulta ser un éxito o un fracaso rotundo. Macro Problema 2 (P2)

Son diversas las fusiones que han ocurrido en el sector de la informática y las comunicaciones. A continuación se presentan los ejemplos de las fusiones de

dudoso resultado en la historia del sector, haciendo una breve mención a algún aspecto cuestionable.

Hp & Compaq: Desde la fusión de Compaq, HP ha sufrido numerosos problemas con las iniciativas fallidas, adquisiciones dudosas (3COM, EDS, palma, autonomía) y ha estado plagado de gestión ineficaz, incluyendo dos grandes escándalos de ética que han obligado a la presidenta Patricia Dunn y dos directores generales en la serie, Mark Hurd y Leo Apotheker a renunciar. Siendo esta los factores fundamentales para el fracaso de la fusión.

AOL & Time Warner: El total de suscriptores de AOL significaron ingresos de 30 millones de dólares teniendo en cuenta su popularidad para el año 2002, para el año 2007 estas cifras disminuyen hasta 5 millones de dólares.

Google & Motorola: la compañía dio a conocer un número de terminales Android de dudosa calidad, la estabilidad y el rendimiento, que han estado plagados de superposiciones de interfaz de usuario de mala calidad. La compañía también ha incumplido sus promesas para actualizar toda una generación de teléfonos móviles de doble núcleo liberados a finales de 2011 con Ice Cream Sandwich, dejando efectivamente a muchos de sus clientes existentes en tales circunstancias.

Caldera & SCO: En esta fusión no prosperó el desarrollo de nuevos productos y la compañía se vio inmersa en una nube de litigios a partir de demandas propuestas a IBM entre otras compañías, acción que no fue bien vista entre las empresas del sector.

Microsoft & DANGER, Inc: el factor tecnológico fue decisivo en el fracaso de esta fusión debido a la pérdida de gran cantidad de datos en uno de sus centros, esto propició que los usuarios perdieran confianza en Danger.

Borland & Ashton Tate: el factor influyente en el fracaso de esta fusión fue el desarrollo de productos de la competencia que propició la pérdida importante del mercado que en su momento dominaba Borland con sus productos

novedosos. Microsoft absorbió completamente el mercado en el que operaba Borland y AshtonTate.

Novell & UNIX: el principal motivo de fracaso para esta fusión se centró en la venta de su sistema operativo que por motivos legales no llegó a feliz término, aclarándose los términos de la venta 15 años después de haberse materializado.

MySpace & News Corp: el cambio de estrategia enfocado en “estilo portal” para la construcción de su público alrededor de la música y el entretenimiento en su lugar fue un total fracaso para la compañía, viendo como Facebook ganaba terreno.

Zynga & OMGPOP: Uno de los factores más criticados en esta fusión es la reducción del 5 % de los empleados una vez que se iniciaron las operaciones de conjunto en estas dos compañías.

Facebook & Instagram: Entre los principales problemas en los que se encuentra esta fusión está la integración de los códigos y la pérdida de la integración con Twitter API lo que ha provocado la insatisfacción de muchos usuarios.

3.2.3 Es difícil aprender de las experiencias pasadas. Macro Problema 3 (P3)

Las investigaciones que se toman como referencia para el desarrollo de este trabajo aplican metodologías que permitan identificar los factores de éxito y fracaso de las F&A. Cada una de ellas arriban a conclusiones útiles para el desarrollo de nuevos trabajos y estudios de F&A. Sin embargo es intención en este trabajo brindar un abordaje superador al de los papers consultados, con la incorporación de herramientas modernas y/o tradicionales pero modificadas con algún criterio justificado.

3.3 Pasos del Proceso planteado por esta investigación para definir el éxito o fracaso de una F&A

Los criterios de la investigación están asociados al cumplimiento de los objetivos específicos planteados para el desarrollo de la misma.

- Estudio Teórico

El estudio teórico del tema a investigar permite la identificación de las principales F&A realizadas en el sector de la informática y las comunicaciones en los últimos años. Para lograrlo el investigador debe profundizar y abordar la mayor cantidad de investigaciones relacionadas con el tema de investigación, específicamente las realizadas por universidades de los Estados Unidos y España, líderes en este tipo de investigación.

- Clasificación e inicio de la evaluación de la F&A

Desarrollar un procedimiento en el que se presenten los elementos esenciales que permitan clasificar una fusión empresarial en un caso de éxito o fracaso.

- Evaluación del éxito/fracaso la F&A

Caracterizar teniendo en cuenta la mayor cantidad de elementos posibles de las empresas que protagonizan una fusión así como la integración de ambas. Los elementos que se puedan abordar en este punto contribuyen al análisis de los factores de éxito y fracaso, además son el input de valor agregado para el aprendizaje de las experiencias pasadas.

- Aprendizaje con recomendaciones

Concluir sobre los criterios de éxito y fracaso de las F&A a partir del estudio previo y poder indicar recomendaciones que les permitan visualizar a los empresarios e investigadores sobre el futuro de las F&A que se pretenden realizar.

Capítulo IV

Objetivos y Metodología

4.1 Objetivo General

Para el desarrollo de la investigación se propone el siguiente objetivo general:

“Analizar una selección de casos de F&A de empresas en el sector de las TIC’s a nivel internacional para aprender de experiencias pasadas.”

4.2 Solución de problemas

En este apartado se presentan las soluciones adoptadas para resolver los problemas planteados anteriormente.

La primera solución va encaminada a resolver los problemas de la diversidad en cuanto a la naturaleza y motivaciones de las F&A.

4.2.1 Ordenar la problemática de las F&A, encontrando una posible clasificación de las F&A.

Ya que: "los casos de F&A involucran empresas de naturaleza muy diversa y con motivaciones muy distintas. (P1)", es necesario elaborar y entender una clasificación por categorías de todos los casos posibles de F&A.

En otras palabras es armar la “Big Picture” para entender que mercado o negocio impacta, y que tipo de integración a nivel de actividad que la F&A pretende alcanzar.

Negocio o mercado impactado: según las siguientes categorías de los operadores TIC’s:

- Servicios IT
- Software
- Hardware
- Semiconductores
- Internet

Tipo de Integración a nivel de actividad que la F&A pretende alcanzar: es imperioso tener en cuenta las posibles causas que motivan cada una de las fusiones de acuerdo a la actividad en la que se desenvuelven. Las F&A se pueden ordenar de acuerdo a su forma de integración y a las actividades de negocio dentro de las cuales se desenvuelven las empresas.

Las integraciones se clasifican de acuerdo a como las compañías se combinan desde el punto de vista de su estructura y la formas de realizar las operaciones de transacción (Efinance Management, 2015):

1. Fusión legal
2. Fusión subsidiaria
3. Consolidación

Ahora bien, desde el punto de vista de las actividades de negocio que desempeñan se clasifican de la siguiente manera (Martin , 2015):

1. Fusiones horizontales
2. Fusiones verticales
3. Fusiones concéntricas
4. Fusión por conglomerado

A continuación, se explica la segunda solución que está enfocada a proponer un procedimiento para identificar cual es un caso de éxito o de fracaso de los que son analizados en esta investigación.

4.2.2 Definición de los casos de éxito o fracaso.

Ya que: "no en todos los casos es evidente que la F&A resulta ser un éxito o un fracaso rotundo. (P2)"

Para el estudio de una F&A como caso de éxito o fracaso se debe tener en cuenta entre otros elementos sus resultados económicos como factor fundamental en el análisis, aunque no es el único, incluyendo además el aprendizaje de las compañías en los procesos de integración, la capacidad de adaptarse, la inserción y porcentajes de participación en el mercado que logran

una vez materializadas las fusiones, así como las competencias adquiridas a partir de la unión y el trabajo integrado.

El resultado de la F&A también está condicionado a su capacidad para adaptarse a la transformación. La rapidez y eficiencia con que se realicen los procesos de innovación impactan en la capacidad de innovar de la compañía y como consecuencia el resultado de la fusión.

También se considera relevante cuatro elementos fundamentales en el resultado de la fusión, coincidiendo con (Soto Mora, 2014):

1. **Sinergias financieras:** representa la generación de valor para el accionista.
2. **Sinergias comerciales:** representa la participación en el mercado y la satisfacción del cliente.
3. **Sinergias operacionales:** incluye los procesos internos y la integración tecnológica.
4. **Sinergias de talento humano:** incluye la adaptación y cultura organizacional.

La evaluación del logro de estas cuatro sinergias estará considerada por el análisis de los siguientes Factores (luego del análisis se selecciona un grupo de indicadores que contemplarán las 4 perspectivas).

Factores (Soto Mora, 2014):

1. Excluir el acceso al mercado de productos o insumos
2. Alineamiento estratégico (reacción rápida al cambio regulatorio)
3. Cultura organizacional - Gobierno Corporativo
4. Continuar con la expansión corporativa a menores costos
5. Economías de escala
6. Integración de sistemas de información y plataformas tecnológicas
7. Diferenciación en productos
8. Marco regulatorio que impulsan las fusiones
9. Financiación de la fusión

10. Búsqueda de poder de monopolio
11. Percepción de la fusión en el mercado
12. Efectos sobre los beneficios por acción
13. Incremento inmediato de los rendimientos
14. Alcanzar incremento instantáneo en las ganancias de una compañía
15. Compensación de pérdidas
16. Infraestructura
17. Producto (diversificación)
18. Nuevas tecnologías
19. Mejorar gastos en investigación y desarrollo de productos
20. Consolidación del sector y del mercado
21. Aumentar control del entorno y reducir interdependencia de recursos

Todos estos Factores se conjugan en diversos indicadores entre los que se pueden citar:

Indicadores (Soto Mora, 2014):

Indicadores perspectiva financiera

1. Utilidades generadas
2. Valor de la empresa
3. Rendimiento de los activos
4. Rendimiento del patrimonio
5. Indicadores de liquidez
6. Q-tobin (refleja el valor de las acciones)
7. Estructura del patrimonio

Indicadores perspectiva comercial

1. Gestión Comercial
2. Participación de Mercado
3. Competencia
4. Cobertura
5. Servicio al Cliente
6. Posicionamiento de Marca

7. Innovación

Indicadores perspectiva operacional

1. Eficiencia administrativa
2. Capacidad tecnológica
3. Eficiencia de los procesos

Indicadores perspectiva de talento humano

1. Gobierno corporativo
2. Condiciones laborales

A continuación, la tercera solución está enfocada al análisis de los casos más representativos en el sector de la informática y las comunicaciones, apoyándose en el proceso de evaluación de indicadores.

4.2.3 Selección de los casos más representativos y aprendizaje en la evaluación de F&A.

Ya que: parece "difícil aprender de las experiencias pasadas (P3)", si no existe un método evaluativo, se desarrollará en la presente Tesis.

Esta parte de la investigación se enfoca en el análisis de los casos más trascendentales de F&A de empresas en el sector de la informática y las telecomunicaciones. Para ello es preciso estudiar las causas que originan las fusiones empresariales, evaluar las condiciones en que se realizan y los principales resultados desde el punto de vista económico y administrativo en las fusiones realizadas.

Los casos de estudios seleccionados para el desarrollo de la investigación tienen como punto de partida el prestigio de las compañías que protagonizan el cambio y el impacto que tiene dentro del sector. Para ello se tienen en cuenta el volumen financiero, el desarrollo organizacional, el desarrollo de nuevos productos y la participación en el mercado.

Los casos de estudio que se toman en cuenta para el desarrollo de la investigación son:

1. Fusión Microsoft-Nokia
2. Fusión AOL-Time Warner
3. Fusión Google-Motorola

4.3 Objetivos específicos

Para el cumplimiento del objetivo general se determinan seis objetivos específicos:

1. Identificar los casos de fusiones de empresas en el sector de las comunicaciones a nivel internacional.
2. Definir una clasificación amplia, que permita entender la problemática, y entender el mapa de los casos de fusiones de empresas en el sector de las comunicaciones.
3. Definir éxito y fracaso de una F&A con una combinación de criterios.
4. Realizar una descripción del contexto de las fusiones de empresas en el sector de las comunicaciones seleccionadas.
5. Identificar los factores críticos de éxito en la fusión de empresas utilizando una metodología que se pueda replicar y que facilite la interpretación de recomendaciones.
6. Realizar un set de recomendaciones que utilizadas de manera proactiva, puedan incrementar las probabilidades de éxito de F&A en el sector de las TIC's.

4.4 Metodología elegida

4.4.1 Tipo de investigación

El estudio realizado se considera mixto teniendo en cuenta que durante su desarrollo se presentan elementos de la investigación cualitativa y cuantitativa. Teniendo en cuenta a Hernández Sampieri (2010) un método mixto “representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda

la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández Sampieri, 2010).

El predominio de las características cualitativas de la investigación se presentan durante el estudio del problema, el estudio de los referentes teóricos y la descripción o caracterización de las empresas a través del modelo CANVAS. “El enfoque cualitativo a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. Se utiliza en primer lugar para descubrir y refinar preguntas de investigación” (Hernández Sampieri, 2010).

El estudio cuantitativo se manifiesta preferentemente en el análisis de los indicadores económicos como parte de la evaluación de la sinergia financiera en la etapa post fusión. “En el enfoque cuantitativo, la recolección de los datos se fundamenta en la medición y el análisis en procedimientos estadísticos. En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo a una colectividad mayor” (Hernández Sampieri, 2010).

4.4.2 Alcance

Teniendo en cuenta su alcance, la investigación es descriptiva pues en todo su desarrollo se procede a la caracterización de los elementos relacionados con las F&A. Primeramente se caracteriza a partir del Modelo CANVAS las empresas antes de ser fusionadas y luego el resultado después de la fusión.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan” (Hernández Sampieri, 2010).

4.4.3 Métodos de investigación

Los métodos de investigación son un ente importante en el desarrollo eficiente de la misma. Para el desarrollo del proyecto se requiere de la utilización del método analítico sintético y el inductivo.

El método analítico sintético es importante para el procesamiento de la información obtenida. Ello permite resumir la información de acuerdo a las necesidades del investigador y facilitar el arribo de conclusiones. Este es un “método filosófico dualista por medio del cual se llega a la verdad de las cosas, primero se separan los elementos que intervienen en la realización de un fenómeno determinado, después se reúnen los elementos que tienen relación lógica entre sí hasta completar y demostrar la verdad del conocimiento” (Raúl, 2013).

El método inductivo es imprescindible para arribar a conclusiones generales de acuerdo a los resultados de las fusiones estudiadas. Este es un elemento importante para ofrecer los resultados de la investigación y que a su vez cumpla con uno de los objetivos de la misma que es la búsqueda del aprendizaje sobre las experiencias pasadas. El método inductivo es “aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación” (Hernández Sampieri, 2010).

4.4.4 Técnicas de investigación para el levantamiento de información

Para el levantamiento de la información necesaria en el desarrollo de la investigación se utiliza el análisis documental. El análisis documental es una técnica secundaria que a través de la revisión de informes, estudios de casos, papers, revistas, periódicos entre otros y con las mismas se obtiene la información que se utiliza en el proyecto.

El desarrollo de la investigación se divide en tres etapas fundamentales:

1. Estudio teórico
2. Resolución de problemas : Diseño de un Tablero de Evaluación
3. Discusión de los resultados, Conclusiones y Hallazgos

Etapas 1. Estudio teórico

El estudio de las principales teorías relacionadas con las F&A permite ubicar al investigador en el contexto adecuado para iniciar su investigación. En esta etapa se hace un análisis del concepto de F&A aportado por diferentes autores. El análisis de los procesos por los que transcurre una F&A también es un elemento importante para la contextualización teórica en la que se incluyen las motivaciones y la clasificación.

Etapas 2. Resolución del problema

La etapa de resolución del problema se divide en tres partes fundamentales teniendo en cuenta los tres macro problemas definidos (P1, P2, P3).

Para clasificar el tipo de fusión se utiliza los siguientes criterios de clasificación:

1. Actividades de negocio
2. Estructura y operaciones de transacción
3. Relación
4. Economía

Diseño del Tablero de Evaluación. Este proceso dará el resultado éxito y fracaso y fue pensado con las etapas que se muestran en la siguiente figura 7.

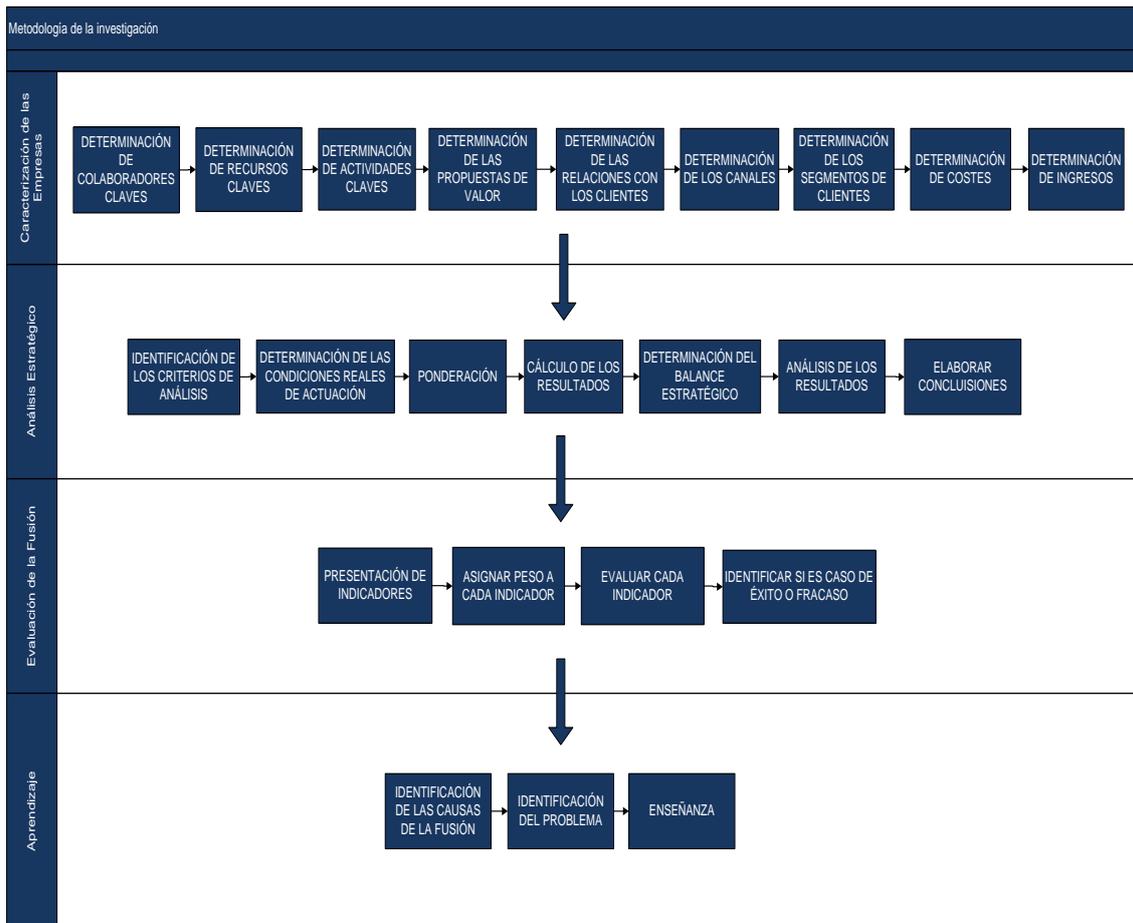


Figura 7. Metodología

Elaborado por: Luis Cecilio Navia García

1. Caracterización de la empresas

Para caracterizar a las empresas protagonistas en la F&A se propone la utilización del modelo CANVAS. En la figura se presenta los nueve factores empresariales que se tienen en cuenta para el desarrollo del modelo.

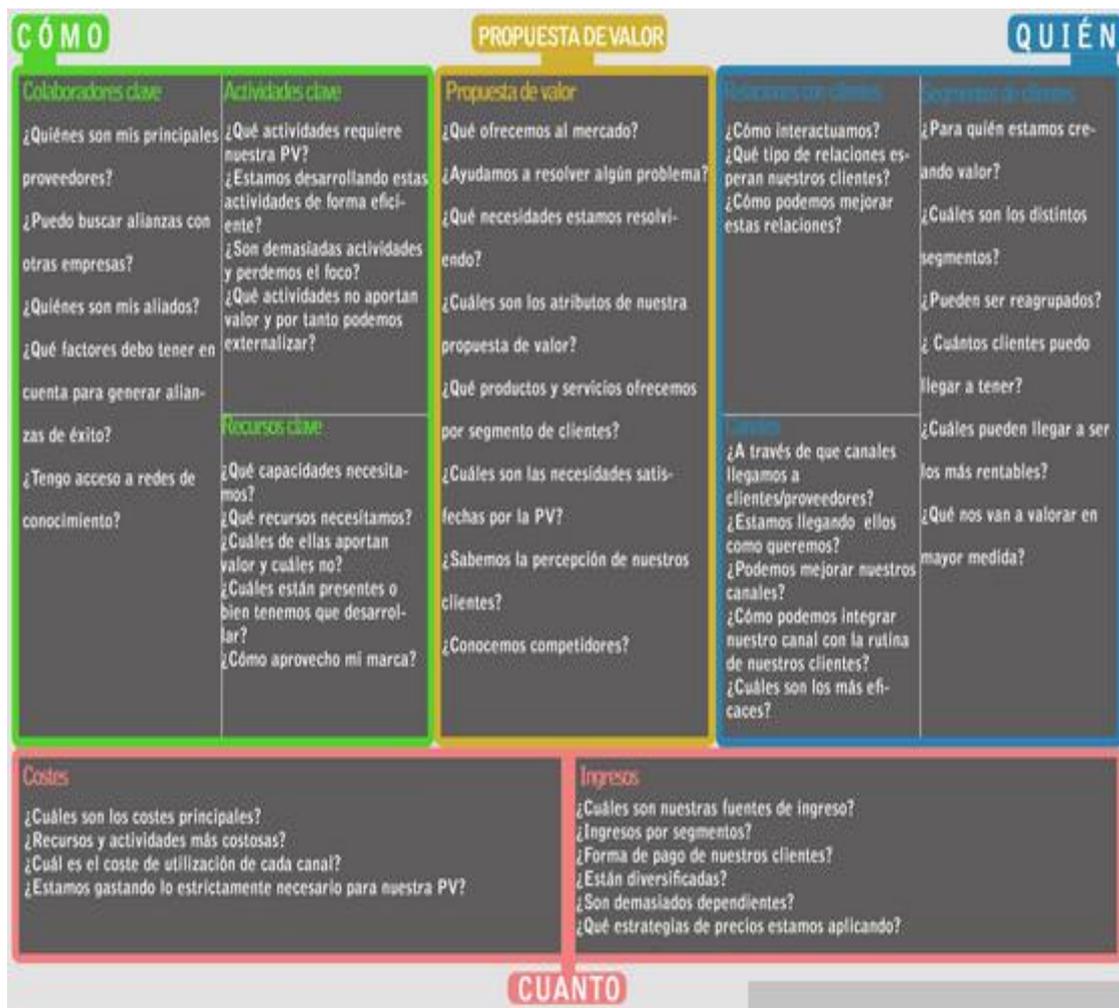


Figura 8. Modelo CANVAS

Fuente: Martínez Rivadeneira, 2009

2. Análisis estratégico para el diagnóstico

Para la evaluación de la fusión se utiliza el FODA estratégico. A continuación se presenta un procedimiento para el desarrollo del análisis estratégico FODA según Ramírez Rojas (2012).

Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA según (Ramírez Rojas, 2012)

1. Identificación de los criterios de análisis.
2. Determinación de las condiciones reales de actuación con relación a las variables internas y externas del análisis.

3. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas listadas.
4. Cálculo de los resultados.
5. Determinación del balance estratégico.
6. Graficación y análisis de los resultados.
7. Obtener conclusiones.

En la tabla 9 se presenta un ejemplo de matriz FODA según Ramírez Rojas (2012), en la cual se listan fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades.

Tabla 9. Matriz FODA

| Fortalezas | Debilidades | Oportunidades | Amenazas | Total |
|------------|-------------|---------------|----------|-------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Fuente: Ramírez Rojas, 2012

3. Evaluación de la fusión

Después del análisis FODA se procede a la evaluación de la fusión de acuerdo al "set de indicadores" que se presentan a continuación de acuerdo a la sinergia financiera, comercial, operativa y de recursos humanos, tabla 10.

Tabla 10. Indicadores

| Perspectiva financiera | Perspectiva comercial | Perspectiva operacional | Perspectiva de talento humano |
|--|--------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Utilidades generadas | Gestión Comercial | Eficiencia administrativa | Gobierno corporativo |
| Valor de la empresa | Participación de Mercado | Capacidad tecnológica | Condiciones laborales |
| Rendimiento de los activos | Competencia | Eficiencia de los procesos | |
| Rendimiento del patrimonio | Cobertura | | |
| Indicadores de liquidez | Servicio al Cliente | | |
| Q-tobin (refleja el valor de las acciones) | Posicionamiento de Marca | | |
| Estructura del patrimonio | Innovación | | |

Elaborado por: Luis Cecilio Navia García

A continuación se define el concepto de cada indicador (Soto, 2014):

Utilidades generadas: son las utilidades obtenidas en el periodo, significan las utilidades retenidas del periodo contable.

Valor de la empresa: se refiere al valor estimado de la empresa en bolsa.

Rendimiento de activos: indicador financiero que refleja el retorno que generan los activos.

Rendimiento de patrimonio: mide el rendimiento promedio del patrimonio invertido por los accionistas.

Indicadores de liquidez: mide la capacidad que tiene la empresa para atender sus necesidades inmediatas de liquidez.

Q-tobin: representa la relación entre el precio de mercado al que cotiza la acción sobre el patrimonio de la empresa.

Estructura del patrimonio: representa el financiamiento del activo con recursos de los accionistas.

Gestión comercial: este indicador refleja la gestión de las áreas comerciales para colocar los productos en el mercado.

Servicio al cliente: refleja el nivel de satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios ofrecidos.

Innovación: desarrollo de nuevos productos que atiendan las necesidades de los clientes y vayan acompañadas de la evolución tecnológica.

Posicionamiento de marca: refleja el posicionamiento, percepción, y reconocimiento de la marca de las empresas.

Participación en el mercado: porcentaje de presencia en diferentes sectores de mercado.

Competencia: presencia en el mercado de otras compañías que tienen el mismo objeto social.

Eficiencia administrativa: refleja una visión de los resultados con la cantidad de personal que cuenta la empresa.

Eficiencia tecnológica: nivel de tecnología de los procesos internos de la empresa.

Eficiencia de los procesos: nivel con que los procesos cumplen sus objetivos.

Gobierno corporativo: refleja la calidad y transparencia de las estrategias y toma de decisiones de la empresa.

Condiciones laborales: condiciones de trabajo que tienen los empleados en las compañías.

Una vez presentado los indicadores que permiten evaluar las sinergias de la fusión se procede a elaborar el set específico de la fusión con el fin de determinar el caso de éxito o de fracaso. Esta evaluación se desarrolla a partir de la siguiente tabla.

Tabla 11. Cuadro de evaluación

| Cuadro de evaluación | | | | | |
|----------------------|-----------|-------------|------|------------|---------|
| No | Indicador | Perspectiva | Peso | Evaluación | Puntaje |
| | | | | | |
| | | | | | |

Elaborado por: Luis Cecilio Navia García

En este paso se desarrolla la técnica del peso ponderado en el cual se le da un peso de acuerdo a la importancia a cada uno de los indicadores (0-1) siendo el 1 el de mayor importancia. Luego se le asigna una evaluación de acuerdo a su comportamiento teniendo en cuenta el criterio del investigador en una escala de (-3 a 3) para finalmente obtener el puntaje el cual se considera un caso de éxito si finalmente se obtienen valores mayores que cero. Los valores intermedios comprendidos en la escala entre (-3 a 3) responden a situaciones de éxito o fracaso según se muestra a continuación.

- Fracaso absoluto (-3)
- Fracaso a nivel medio (-2)
- Fracaso a nivel bajo (-1)
- Neutro (0)
- Éxito a nivel bajo (1)
- Éxito a nivel medio (2)
- Éxito absoluto (3)

Finalmente se procede a identificar cuáles son las razones de éxito o fracaso de la F&A para poder proponer el set de recomendaciones para cada caso.

4. Aprendizaje y recomendaciones

El último paso de la metodología es el aprendizaje sobre los casos de estudios de cada fusión objeto de la investigación. La etapa de aprendizaje comprende cuatro pasos fundamentales:

1. Determinar las causas.
2. Identificar los problemas.
3. Abordar los elementos que representan una enseñanza sobre los casos de estudios.

En la figura 9 se presenta un resumen de la metodología utilizada para la determinación del éxito o fracaso de la fusión.

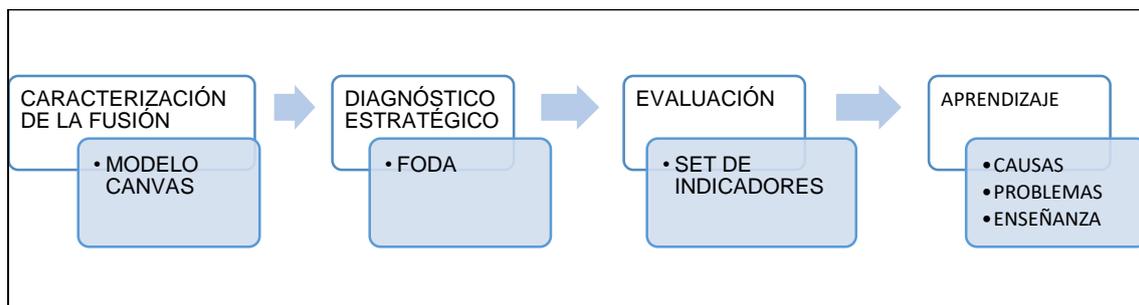


Figura 9 . Metodología

Elaborado por: Luis Cecilio Navia García

Etapa 3. Discusión de los resultados, conclusiones y hallazgos

Finalmente se desarrolla la discusión a partir de los resultados obtenidos en la investigación, se procede a realizar una comparación entre los casos objetos de estudio, para arribar a las conclusiones y hallazgos de la investigación.

4.5 Limitaciones de la investigación

El desarrollo de la investigación requiere del análisis de información sensible de las empresas objetos de estudios tanto antes como después de la fusión. En ocasiones las empresas como parte de sus estrategias para preservar la información ante sus competidores buscan mecanismos para que datos relevantes no se divulguen.

En la investigación para demostrar que una fusión es un caso de éxito o fracaso se requiere información de ellas desde la perspectiva financiera, de mercado, operaciones internas y sobre su cultura organizacional. En el proyecto se pretende caracterizar a las empresas involucradas en la fusión a partir del modelo de negocio CANVAS. De las empresas analizadas y para caracterizarlas según este modelo se requiere de la siguiente información.

1. Clientes
2. Propuestas de valor
3. Canales
4. Relación con el cliente
5. Fuentes de ingreso
6. Recursos claves
7. Actividades claves
8. Asociaciones claves
9. Estructura de costos

La mayoría de las veces estas informaciones no están disponible, algunas fuentes que disponen de estos elementos requieren de financiamiento para acceder a ellas. Por otra parte las empresas estudiadas en el proyecto están en su mayoría ubicadas en los Estados Unidos de América y en Europa y acceder

a ellas para aplicar técnicas con el fin de obtener información primaria resulta prácticamente imposible.

Al igual que la información necesaria para caracterizar a las empresas antes de la fusión también se requiere de acceder a una información similar en la etapa post fusión donde es necesario demostrar objetivamente las sinergias financieras, comerciales, operativas y de recursos humanos.

4.6 Recursos

Para el desarrollo de la investigación es imprescindible el uso de algunos recursos materiales los cuales se presentan en la tabla 12.

Tabla 12. Recursos utilizados en la investigación

| Recursos | Valores |
|---------------------|---|
| Materiales | Materiales de oficina 25 USD |
| Infraestructura | Computadora 500 USD |
| Medios técnico | Servicio de conexión a internet 15.00 USD |
| Total USD \$ | 540 USD |

Elaborado por: Luis Cecilio Navia García

Capítulo V

Presentación de casos

En este capítulo se procede a realizar un estudio de tres fusiones de las más representativas a lo largo de la historia de la informática y las comunicaciones con el fin de evaluar los factores claves de éxito así como los elementos que conllevan al fracaso. Para el análisis de las fusiones objeto de estudio en la investigación se procede a realizar una breve caracterización de las empresas que protagonizan la misma de forma separada a partir de los elementos que compone el modelo CANVAS para luego evaluar los puntos más importantes de la fusión.

5.1 Estudio de caso 1: Fusión Microsoft - Nokia

5.1.1 Caracterización de las empresas

5.1.1.1 Caracterización de Microsoft

La empresa es creada en el año 1975 por Bill Gates y Paul Allen en cuyos inicios su objetivo era revolucionar la informática que hasta ese entonces era un sector muy efímero en el cual no existían grandes avances.

5.1.1.1.1 Tipo de negocio

La compañía está orientada en el sector del hardware y software. Microsoft se dedica al desarrollo de sistemas informáticos, tanto licencias como equipos electrónicos, que representan sus principales líneas de producción.

5.1.1.1.2 Misión, Visión y Valores

La empresa tiene diseñado su plan estratégico institucional el cual constituye la guía para alcanzar objetivos y refleja su compromiso con la sociedad. Entre los principales aspectos estratégicos resaltan su misión, visión y valores corporativos.

Misión

“La misión corporativa de Microsoft es ayudar a las personas y las empresas alrededor del mundo a desarrollar todo su potencial. Nuestra misión refleja nuestros seis valores principales, los cuales representan nuestro enfoque ético frente a los negocios y nuestro papel como ciudadano corporativo comprometido en cada país y comunidad donde operamos” (Microsoft, 2016).

Visión

A partir de su misión y valores corporativos la Compañía se ha propuesto la siguiente visión:

A través de su visión Potencial Ilimitada, Microsoft está comprometido a promover que la tecnología sea más relevante y accesible para las 5 mil millones de personas de todo el mundo que aún no disfrutaban de sus beneficios. Potencial Ilimitado se enfoca en tres áreas interrelacionadas que son clave para expandir las oportunidades económicas en todo el mundo (Microsoft, 2016):

1. Transformar la educación
2. Fomentar la innovación local
3. Generar empleos y oportunidades

Valores

Los valores corporativos de la empresa a partir de su cultura organizativa son los siguientes:

- Actuamos con integridad y honestidad.
- Nos apasionan nuestros clientes y socios, y también la tecnología.
- Somos sinceros y respetuosos con los demás, y nos preocupamos por convertirlos en mejores personas.
- Deseamos emprender nuevos desafíos y lograrlos.
- Somos autocríticos, inquisitivos y nos comprometemos con la excelencia y el progreso personal.

- Somos responsables respecto de los compromisos, los resultados y la calidad frente a los clientes, los accionistas, los socios y los empleados.

5.1.1.1.3 Clientes

La empresa no tiene distinción de clientes, sus productos y servicios están dirigidos a todas las personas y entidades que deseen sus productos y sean utilizados en todo el mundo tanto en el sector privado como el público, así como personas individuales. Es por ello que hacen un énfasis especial en la satisfacción de los clientes.

“La responsabilidad ante nuestros clientes y socios es una prioridad en Microsoft, por la cual responden todos los empleados de la compañía, desde el más alto nivel ejecutivo. Nuestro sistema mundial para medir el nivel de respuesta a la satisfacción de nuestros clientes y socios incluye objetivos anuales y evaluaciones de rendimiento para todos nuestros empleados, con el fin de fomentar un enfoque claro en las necesidades del cliente” (Microsoft, 2016).

5.1.1.1.4 Productos y servicios

En la historia de la compañía existen hitos que marcan puntos importante en su desarrollo a continuación se presentan los hitos relacionados con el desarrollo de productos y servicios que han revolucionado la historia de la tecnología a nivel internacional (Microsoft, 2016):

1. Año 1981, IBM comienza la comercialización de sus equipos son el primer sistema operativo de Microsoft, el MS-DOS 1.0.
2. Año 1985, Microsoft lanza al mercado el sistema operativo Windows 1.0.
3. Año 1987, Microsoft lanza al mercado el sistema operativo Windows 2.0.
4. Año 1989, Microsoft lanza la primera versión de Office.
5. Año 1990, Microsoft lanza al mercado Windows 3.0.
6. Año 1995, Microsoft lanza al mercado Windows 95´.
7. Año 1995, Microsoft en su compromiso con internet lanza la primera versión de Internet Explorer.

8. Año 1998, Microsoft lanza al mercado el Windows 98´.
9. Año 2000, Microsoft lanza al mercado el Windows 2000´.
10. Año 2001, Microsoft lanza al mercado el Windows XP y Office XP.
11. Año 2001, Microsoft lanza al mercado el Xbox.
12. Año 2003, Microsoft lanza al mercado Windows Server 2003.
13. Año 2003, Microsoft lanza el Microsoft Office System.
14. Año 2005, Microsoft lanza Xbox 360.
15. Año 2007, Microsoft lanza Microsoft Office System 2007 y Windows Vista.
16. Año 2008, Microsoft lanza Windows Server 2008, SQL Server 2008 y Visual Studio 2008.
17. Año 2009, Microsoft lanza Windows 7.
18. Año 2010, Microsoft anuncia la disponibilidad general de Microsoft Office 2010.
19. Año 2010, Microsoft lanza Kinect para Xbox 360.
20. Año 2010, Microsoft anuncia el lanzamiento de Windows Phone 7.
21. Año, 2011, llega Office 365.
22. Año 2012, Microsoft lanza Windows Server 2012 y Visual Studio 2012.
23. Año 2012, Microsoft lanza Windows 8 y Microsoft Surface.
24. Año 2012, Microsoft presenta Windows Phone 8.
25. Año 2013, Microsoft lanza Outlook.com.
26. Año 2013, Microsoft revela la nueva generación de videoconsolas, Xbox One.
27. Año 2013, Microsoft lanza Windows 8.1, así como las tabletas Surface 2 y Surface Pro 2.

5.1.1.1.5 Investigación y desarrollo

La investigación y desarrollo en la Compañía Microsoft juega un papel fundamental en el desarrollo de sus productos y servicios. Actualmente presentan tres líneas de investigación fundamentales:

1. Sistemas adaptados e interacción
2. Tecnología del lenguaje

3. Tratamiento del lenguaje natural

Las áreas de investigación antes mencionadas permiten el desarrollo de proyectos tales como (Microsoft, 2016):

1. "Touchscreen" en cualquier lugar
2. Kinect para todo
3. Paredes mágicas
4. Resolución diferenciada
5. Lo importante: la nube

5.1.1.1.6 Administración de recursos humanos

La cultura de gestión de los recursos humanos está basada en la diversidad a partir de la gestión de las diferencias que pudieran existir entre sus empleados. Su sistema de formación aplica la ley 70-20-10 lo que implica que el 70 % de los conocimientos son adquiridos en los puestos de trabajo, el 20% son los conocimientos adquiridos a partir del intercambio con otras personas y el 10 % restante es un aprendizaje relacionados a cursos estructurados.

"La persona es, en Microsoft, el centro de cualquiera de las políticas que el departamento de RRHH pone en marcha. No sólo se ve al individuo como empleado, sino que es considerado como un todo integrado, de ahí que, como ser social, MS se planteen políticas donde el modelo de relación entre los empleados y la compañía esté claro y se establezca un sistema normativo a través de la firma de acuerdos de confidencialidad, con Comités éticos donde el empleado pueda solicitar información acerca de comportamientos, poco claros, o que puedan poner en conflicto los valores de la compañía o los del propio individuo" (Microsoft, 2016).

5.1.1.1.7 Ventajas competitivas

Una de las ventajas competitivas que más ha influido en el desarrollo de la empresa ha sido la aplicación de economías de escala, independientemente de los costos elevados que implica el desarrollo del software, los grandes volúmenes de ventas de la empresa les ha posibilitado que aplique este tipo de

estrategias. Otro factor fundamental en el éxito de la empresa ha sido sus inversiones en la investigación y desarrollo abriendo centros de gran impacto en la producción de la empresa los cuales desarrollan líneas de productos novedosos y que se adelantan a las necesidades del mercado.

Otras de las ventajas competitivas que se le puede atribuir a la empresa son los denominados costos de cambio de proveedor, esto se manifiesta de forma positiva a la empresa teniendo en cuenta su porcentaje de participación en el mercado y las complicaciones operativas y financieras que traería para algunos realizar un cambio de proveedor. Para MS es fácil y tiene bajos costos la elección de nuevos proveedores.

5.1.1.2 Caracterización de Nokia

La multinacional es creada en el año 1865 hace poco más de 150 años, en sus inicios la compañía finlandesa emprendía en la comercialización de pulpa de madera y no es hasta el año 1960 que incurre en el sector de la comunicaciones. A partir de entonces se fueron sucediendo un grupo de eventos que apuntalaron el crecimiento de la multinacional en el mercado de las TIC's a nivel internacional de acuerdo con su página oficial (Nokia Company, 2016).

5.1.1.2.1 Tipo de negocio

La empresa actualmente está inmersa en el negocio de la tecnología con dos enfoques fundamentales, el primero dirigido a las redes y el segundo al hardware y software. Los negocios de la empresa dirigidos a la redes tienen un impacto notable en el mercado internacional y revolucionan la tecnologías de las redes. A decir de la propia compañía "lideran el cambio a las redes inteligentes, virtuales con un servicio sin fisuras, fabricando juntos de banda ancha móvil, acceso fijo, direccionamiento IP y las tecnologías ópticas, y las aplicaciones y servicios en la nube para optimizar, automatizar y gestionar el rendimiento de la red" (Nokia Company, 2016) .

Por otra parte su enfoque en el negocio de hardware también le trajo grandes éxitos en el mercado internacional con muchos de sus productos durante la primera década del siglo 21, aunque en este sentido su liderazgo cayó entre los años 2010-2015 lo que ha propiciado un redireccionamiento en la gestión de la empresa.

“Nokia se centra en las tecnologías avanzadas de I+D para las nuevas empresas de productos y licencias. Con productos como la cámara de realidad virtual profesional OZO vuelven a re-imaginar la forma en la tecnología se funde con la vida cotidiana para crear nuevas oportunidades y nuevas experiencias” (Nokia Company, 2016).

5.1.1.2.2 Misión y Visión

La compañía para el logro de sus objetivos de muy largo plazo tiene definidas su misión y visión, que están comunicadas en su página web oficial.

Misión

“Somos una empresa líder en innovación en las tecnologías que conectan a las personas y las cosas, en la combinación de la infraestructura de red, software y servicios, con tecnologías avanzadas para dispositivos inteligentes y sensores, de esta manera aprovechando el poder de la conectividad” (Nokia Company, 2016).

Visión

“Impulsado por las posibilidades humanas de la tecnología, estamos creando un nuevo tipo de conectividad a través de la tecnología de dispositivos de red y que es transparente, inteligente y segura. Estamos diseñando una tecnología intuitiva y fiable, para ayudar a las nuestros clientes” (Nokia Company, 2016) .

5.1.1.2.3 Clientes

Como consecuencia de la amplia gama de productos y servicios fabricados por Nokia, la compañía tiene un amplio número de clientes tanto en sectores

privados como públicos que van desde grandes compañías hasta clientes individuales.

“Trabajamos con socios a través de una amplia gama de industrias. Cada uno tiene necesidades muy específicas, y todos trabajan en ambientes donde hay poco o ningún margen para el error. El Cliente descubre cómo las soluciones de Nokia pueden ayudar a su negocio” (Nokia Company, 2016).

Enfocados en el sector público están inmersos en trabajos para el desarrollo de gobiernos electrónicos eficientes a partir de sistemas que permitan la interconexión de diferentes servicios importantes para el desarrollo social.

A los proveedores la empresa ofrece servicios para “maximizar la conectividad, reducir la complejidad de la red, y aumentar su éxito comercial” (Nokia Company, 2016) . A las grandes compañías brinda servicios de red privado para asegurar las comunicaciones y proveer un nivel de operaciones eficientes.

Otro de los clientes a los que se enfoca Nokia es a las compañías relacionadas con el transporte: aviación, carreteras y vías férreas “garantizando conexiones con la red IP / MPLS” (Nokia Company, 2016).

5.1.1.2.4 Productos y servicios

Durante los años que lleva inmersa la compañía en el sector de la informática y las comunicaciones, ha desarrollado una amplia gama de productos y servicios aprovechando sus altos estándares de innovación y desarrollo logrados con las políticas aplicadas por la propia empresa. Se presentan los productos y servicios de la compañía finlandesa que son los más reconocidos en el mercado internacional y que han marcado un hito en la historia de la compañía (Mobile World Capital, 2013).

1. Año 1964, la compañía lanza al mercado su primera radio VHF (marca el inicio de la telecomunicaciones).
2. Año 1987, Nokia fabrica uno de los primeros teléfonos móviles, el Mobira Cityman 900 para redes NMT-900.
3. Año 1992, la empresa lanza su primer teléfono GSM, el Nokia 1011.

4. Año 1999, lanza el Nokia 7110, el terminal que por primera vez ofrecía capacidades básicas de navegación web.
5. Año 2006, la compañía finlandesa crea el N95 basado en Symbian S60, considerado el mejor terminal de la historia de la empresa.

Todos estos productos estaban basados en las plataformas con las que Nokia logró el liderazgo a nivel mundial en el sector de la telefonía móvil. Al ir quedando obsoletas, obligó a la compañía a buscar alternativas de solución para reinsertarse en el mercado y conquistar los puestos de avanzada que había tenido años atrás.

5.1.1.2.5 Investigación y desarrollo

La compañía tiene políticas de investigación y desarrollo muy eficientes que han propiciado el desarrollo de componentes, productos y servicios.

Para nombrar un ejemplo, tienen un programa titulado "Inventando con Nokia" que da acceso a instituciones a insertarse en programas de desarrollo con la compañía.

"El propósito de "Invent with Nokia" es acceder a las invenciones que pueden ser de utilidad para Nokia en su búsqueda del desarrollo de nuevas tecnologías, productos innovadores y soluciones para nuestros clientes" (Nokia Company, 2016).

5.1.1.2.6 Operaciones logísticas

Nokia le da una fuerte importancia a su cadena de suministro, tal es así que la considera una de sus ventajas competitivas y establece diferentes lineamientos para fortalecer el trabajo referido a la optimización de su cadena. Las principales directrices enfocadas a su cadena de suministro se presentan a continuación (Cessa Hernández, 2012):

1. Segmentar clientes: Nokia cuenta con una amplia segmentación en su mercado que abarca desde celulares de mínimo precio hasta los más caros del mercado.

2. Disponer de una Red de logística adecuada a los requerimientos de servicio: Nokia cuenta con una gran cantidad de suministros que le permiten cubrir su cobertura geográfica en más de 150 países.
3. Estar atento a las señales del mercado: al ser una empresa dedicada a la tecnología se renueva constantemente adaptándose a los cambios constantes que ocurren en el mercado e innovando gracias a su centro de investigación. La estrategia de Nokia es aprovechar la innovación y fortaleza en mercados en crecimiento.
4. Manejar estratégicamente las fuentes de suministro: Nokia cuenta con cerca de 20 instalaciones de producción en 9 países y de las cuales sus fuentes de suministro están cerca de cada una de ellas para evitar los costos de transporte.
5. Desarrollar una estrategia tecnológica para toda la cadena de suministros: utilizan la mejor tecnología desde la extracción de la materia prima hasta la distribución al último cliente.

5.1.1.2.7 Administración de recursos humanos

Las políticas de Gestión de Talento Humano de Nokia están dirigidas a fomentar la innovación personal y el crecimiento de la compañía. “En Nokia buscamos perfiles innovadores, que puedan gestionar diferentes proyectos a la vez; es decir, que sean polivalentes” (Lorenzo, 2010).

La cultura Nokia está muy relacionada con sus orígenes finlandeses, ello ha propiciado que la disciplina sea la base fundamental en su gestión y que se demuestre a partir del comportamiento organizacional. En la empresa se valora mucho el nivel de conciliación entre la vida laboral y familiar de los empleados.

5.1.1.2.8 Ventajas competitivas

Nokia logra el liderazgo mundial en el negocio de los teléfonos móviles enfocados fundamentalmente en seis aspectos que son considerados sus principales estrategias que a la vez constituyen su principal ventaja competitiva.

1. Líder en el mercado mundial con una cuota de mercado de 39 % en el año 2008.
2. La investigación y desarrollo es una herramienta fundamental en la empresa, siendo la sexta empresa en cuanto a inversiones a nivel mundial en investigación y desarrollo para el año 2008.
3. Imagen de marca, es una de las primeras empresas en el ranking mundial de mercado de marcas.
4. Optimización de la cadena de suministro, sus sistemas de producción son eficientes siendo en el año 2008 uno de los mejores sistemas de producción a nivel internacional.
5. Tiene un alto control de los costos financieros.
6. Distribución, la empresa es líder en la distribución de terminales telefónicos en diferentes países europeos y asiáticos.

Con la combinación de todos los elementos anteriormente mencionados la Compañía Nokia alcanza el liderazgo en el sector de telefonía móvil durante la primera década del presente siglo siendo referente en el desarrollo de teléfonos de alta gama. Todo esto para un determinado momento, claramente ese liderazgo se fue degradando.

5.1.1.3 Fusión Microsoft-Nokia

La adquisición de la Unidad de Negocios de Teléfonos Móviles de la Corporación finlandesa Nokia por la empresa Microsoft, líder en el mercado mundial de software para computadoras, se pensó como una integración necesaria a efectos de ganar participación en el mercado de terminales y Sistemas Operativos Móviles. Ambas compañías habían perdido mucho terreno. La adquisición consistió en la compra de todos los negocios asociados a la fabricación de dispositivos y servicios comerciales por un valor que fue de 3.79 mil millones de euros y adicionalmente 1.65 mil millones de euros por las licencias y patentes.

5.1.1.3.1 Motivos estratégicos

El sistema operativo para móviles, desarrollado por Microsoft, no ha tenido la aceptación por los consumidores tal como pensó la compañía en sus inicios. Microsoft ha visto como Google y Apple ganan terreno con los sistemas operativos desarrollados por dichas compañías. Para solventar esta situación decide la adquisición de Nokia con el fin de desarrollar un producto integrado que permita ganar participación en el mercado al incrementar los dispositivos móviles que tengan el Windows Phone.

Por otra parte la incursión de Nokia en la fabricación y venta de Smartphones tampoco tuvo el éxito esperado, así lo expresan los indicadores de market share de ventas de equipos móviles que luego de haber alcanzado posición de liderazgo en la primera década del siglo, luego se fue degradando irremediablemente.

Todo ello permite concluir que la estrategia de adquisición por parte de Microsoft estuvo encaminada fundamentalmente a **"Incrementar su participación en el mercado de la telefonía móvil desarrollando productos integrados con el software Windows Phone y el hardware desarrollado por Nokia"**.

El motivo fundamental para la compra lo podemos sustentar a través de 2 líneas argumentales: por **Cadena de Valor** y por **FODA estratégico** (ver siguiente punto: Análisis Estratégico para diagnóstico).

Analizando la Cadena de Valor de la Fusión, vemos que Microsoft dispone de presencia en 2 eslabones: Servicios de comunicación / Skype e Interfaz de Usuario con Software / Sistemas Operativos.

En la figura 10 se muestra que la unión de ambas empresas permite a Microsoft el desarrollo del eslabón de negocio "interfaces de los usuarios" al disponer (compra mediante) de la fabricación de terminales móviles de Nokia.

El sombreado en rojo representa un refuerzo del eslabón de negocio, a raíz de la operación conjunta.

| Microsoft + Nokia | | | | | | |
|---------------------------------|-----------|--------------|-----------|-----------|-----------------------------|--|
| Microsoft | No | Comunicación | No | No | Aplicaciones y dispositivos | |
| Nokia | No | No | No | No | Dispositivos móviles | |
| Cadena de Valor Total de la F&A | NO | SI | NO | NO | SI | |
| | | | | | | |

Figura 10. Cadena de valor Microsoft-Nokia⁴

Elaborado por: Luis Cecilio Navia García

5.1.2 Análisis Estratégico para Diagnóstico

En este apartado se presenta la identificación de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que permiten definir la posición estratégica de Microsoft y que eventualmente confirmará la necesidad de adquirir a Nokia, tabla 13.

Tabla 13. Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades Microsoft

| Oportunidades | Amenazas |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. El mercado de telefonía móvil continúa creciendo fuertemente en varios continentes. 2. Nuevas alternativas de negocios que se desarrollan sobre el OS del smartphone. 3. Espacio en el mercado para los OS existentes. 4. Desarrollo del negocio de la publicidad en el área móvil. 5. Crecimiento rápido a través de adquisiciones empresariales. 6. Crecimiento intensivo del uso de aplicaciones móviles. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado de sistemas operativos para Smartphone dominados por gigantes Apple y Google. 2. Hábitos de los consumidores relacionados con la tecnología móvil y en particular con los OS, que lo llevan a no cambiar de OS adoptado. 3. Posible demanda por la implementación de proyectos de código abierto. 4. El mercado de PC está estancado. 5. Los fabricantes de celulares no están interesados en Windows. |

⁴ No/Si indican la presencia de la Compañía en el correspondiente eslabón de la Cadena de Valor.

| Mobile | |
|---|--|
| Fortalezas | Debilidades |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. El desarrollo de un Sistema Operativo Móvil apalancado en el renombre del Sistema Operativo del mundo de las PCs. 2. Políticas de desarrollo de talento humano eficientes. 3. Altos estándares de investigación y desarrollo. 4. La corporación Microsoft tiene un alto reconocimiento a nivel internacional y un alto posicionamiento de marca con otros productos y servicios. 5. Fuertes canales de distribución apuntalan el desarrollo logístico de la compañía. 6. Fuerte sistema financiero. 7. Gran comunidad de desarrolladores de aplicaciones para Windows Phone. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Poca aceptación en el mercado de los sistemas operativos para Smartphone de Microsoft. 2. Microsoft no posee el Know How en la fabricación de móviles. 3. Sistemas de seguridad débiles para el desarrollo de productos. 4. El mercado de Windows para PC no crece. 5. Poca experiencia en el desarrollo de productos Smartphone esto constituye una barrera en los inicios de la fusión. |

Elaborado por: Luis Cecilio Navia García

Si seleccionamos una de las principales fortalezas: **El desarrollo de un Sistema Operativo Móvil apalancado en el renombre del Sistema Operativo del mundo de las PCs.**, podemos observar que es fácil asociarlo a las 6 Oportunidades indicadas en el FODA, de esta forma obtenemos el motivo que representa así redactada: **"Incrementar su participación en el mercado de la telefonía móvil desarrollando productos integrados con el software Windows Phone y el hardware desarrollado por Nokia"**, una clara acción estratégica ofensiva, buscando recomponer su posicionamiento en el mundo móvil de gran potencial.

5.1.3 Evaluación de la fusión

5.1.3.1 Sinergia financiera

Con el anuncio de la fusión el valor de las acciones de ambas compañías sufrieron variaciones. Lógicamente las acciones de la empresa finlandesa aumentaron inmediatamente en un 5.2 %, mientras que las acciones del gigante del software disminuyeron en un 4.55 % lo que representa un valor de 15 mil millones de dólares. Al menos al mercado bursátil no le resultaba clara la estrategia de fondo, y aun así si la podría implementar con gigantes del otro lado como Google y Apple.

Para el segundo trimestre del año 2015 Microsoft registró pérdidas por concepto de Nokia equivalentes a 3200 millones de dólares (El mundo, 2016).

5.1.3.2 Sinergia comercial

Con la adquisición de Nokia, Microsoft pretendía insertarse inclusive en mercados emergentes en regiones africanas y asiáticas donde 5 mil millones de personas no tenían acceso a Smartphone. La realidad de los números fue demostrando que anualmente se sucedieron recortes en la producción y que disminuyeron los volúmenes de ventas de este producto, evidentemente no pudieron aprovechar la potencialidad de esos mercados.

Adicionalmente existe un dilema intrínsecamente asociado al desarrollo de un sistema operativo, teniendo en cuenta que el desarrollo de aplicaciones que sean compatibles con ellos se materializa a gran escala cuando existe un amplio número de usuarios de este sistema operativo. Por otra parte los usuarios no adquieren un nuevo producto hasta que su soporte tecnológico y variedad de aplicaciones no cubran sus necesidades. Este es uno de los causales del poco éxito que ha tenido Windows Mobile en el mercado. En la figura 11 que se presenta a continuación se puede observar el comportamiento del mercado de los sistemas operativos para teléfono hasta desde el año 2009 hasta el 2015.

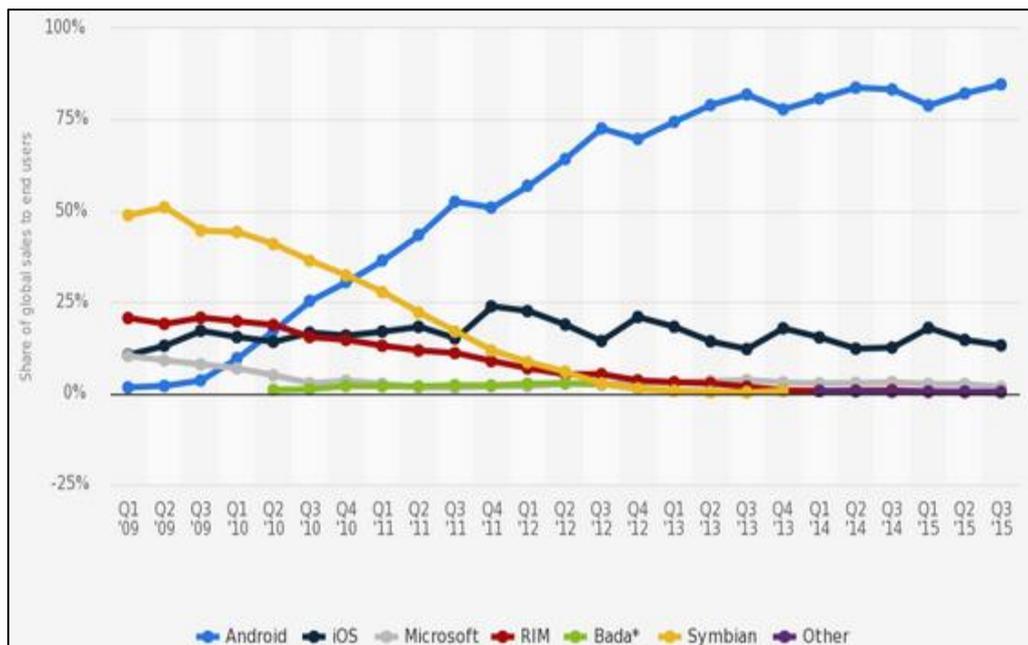


Figura 11. Ventas según sistema operativo 2009-2015

Fuente: Blass (2016)

En la figura 11 se puede observar como las ventas del sistema operativo de Windows para teléfono disminuye su market share en ventas, siendo uno de los de menos participación en un mercado dominado ampliamente por Android.

En la tabla 14 se puede observar como Nokia después de la fusión sigue perdiendo terreno en cuanto a la participación del mercado de sus teléfonos hacia el año 2013.

Tabla 14. Participación en el mercado de los principales fabricantes de teléfonos

| Manufacturer | 2011 Q2 | 2012 Q2 | 2013 Q2 |
|--------------|---------|---------|---------|
| Nokia | 23% | 17% | 15% |
| Samsung | 14% | 17% | 12% |
| Karbons | 5% | 5% | 8% |
| Micromax | 8% | 5% | 8% |
| Others | 50% | 56% | 57% |

Fuente: Pal Singh (2015)

La figura que se muestra a continuación presenta el comportamiento de las ventas de teléfonos móviles de Nokia antes y después de la fusión, lo que

evidencia la disminución acelerada de la participación en el mercado de los productos Nokia.

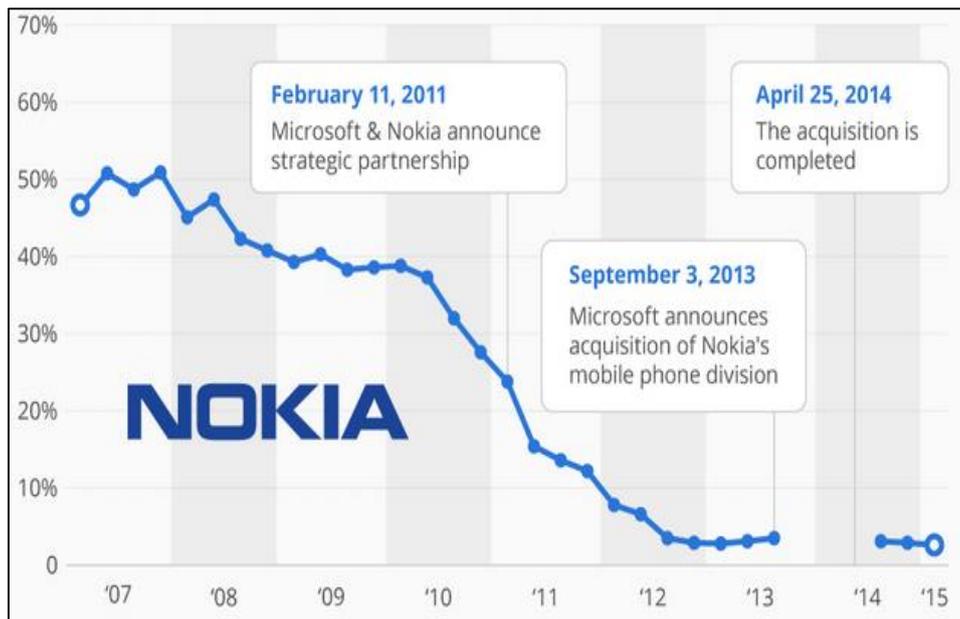


Figura 12. Participación en el mercado de los teléfonos móviles de Nokia

Fuente: Pal Singh (2015)

5.1.3.3 Sinergia de recursos humanos

Al cierre del acuerdo entre las dos grandes compañías alrededor de 32.000 trabajadores de Nokia en todo el mundo son transferidos a Microsoft. Dieciocho meses después de haber formalizado el acuerdo Microsoft tuvo que realizar recortes significativos de sus empleados, reducciones que ascendieron a 7.800 empleados.

5.1.3.4 Sinergia operativa

Los costos de reestructuración de la compañía ascendieron a 780 millones de dólares y otros costos por deterioro de 7,6 millones de dólares. Esto demuestra que la sinergia operativa de la fusión tuvo ineficiencias y no fue positiva para la compañía teniendo en cuenta a cuanto ascendió el valor de las pérdidas (Franco Hilario, 2011).

5.1.3.5 Evaluación de la fusión

La evaluación de la fusión se realiza teniendo en cuenta los datos obtenidos y la metodología propuesta en esta investigación. Los datos recogidos abarcan las sinergias financieras, de mercado, operativas y de recursos humanos.

Tabla 15. Evaluación de la fusión

| Cuadro de evaluación | | | | | |
|----------------------|---------------------------|----------------------|------|------------|--------------|
| No | Indicador | Perspectiva | Peso | Evaluación | Puntaje |
| 1 | Valor de las acciones | Financiera | 0.18 | -2 | -0.36 |
| 2 | Resultados del periodo | Financiera | 0.18 | -3 | -0.54 |
| 3 | Cuota de mercado | Comercial | 0.18 | -2 | -0.36 |
| 4 | Desarrollo de productos | Comercial | 0.14 | -1 | -0.14 |
| 5 | Plantilla de trabajadores | Recursos humanos | 0.14 | -1 | -0.14 |
| 6 | Operaciones | Operaciones internas | 0.18 | -3 | -0.54 |
| | Total | | 1.00 | | -2.08 |

Elaborado por: Luis Cecilio Navia García

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz con un valor de -2.08 se puede afirmar que la adquisición de Nokia por Microsoft es un fracaso rotundo considerando los resultados por cada una de las sinergias analizadas.

5.1.4 Aprendizaje

En esta etapa se analizan los principales elementos que aportan al aprendizaje del caso de estudio.

5.1.4.1 Análisis de las causas

Esta fusión está protagonizada por empresas del sector de las comunicaciones cuyo enfoque empresarial es totalmente diferente. Las dos empresas, antes de la compra buscaban una alternativa estratégica para incrementar su participación en el mercado. Esta estrategia de fusión estuvo enfocada en apoyarse en la creación de productos con la experiencia de Nokia en teléfonos móviles y la incursión de Microsoft en sistemas operativos para móviles que lideren el mercado.

5.1.4.2 Problemas de la fusión

Al realizarse la fusión no se tuvo en cuenta las principales etapas del proceso de fusión especialmente la etapa de formulación de la fusión donde se prevén los principales resultados que debe arrojar la misma.

Inicialmente existe un mercado dominado por otras empresas, lo que hizo difícil revertir la tendencia, y la credibilidad y renombre no fueron suficientes. Las barreras de inserción en dicho mercado fueron fuertes teniendo en cuenta el peso de los competidores.

Hasta el momento el sistema operativo propuesto por Microsoft no era altamente demandado por el mercado, incluso los desarrolladores de aplicaciones para este sistema operativo no se mostraron interesados teniendo en cuenta la poca cobertura de mercado existente. De todas formas la intención era posicionar el sistema operativo a través de una de las empresas líderes en hardware de telefonía móvil para buscar mayor impacto en el mercado.

Por su parte Nokia y su asociación con Microsoft significó al final una derrota pues los productos híbridos entre las dos compañías carecían de valor agregado suficiente que pudieran incentivar a consumidores fieles a los productos con sistemas operativos Android.

El proceso de transferencia de conocimiento, las brechas culturales entre las compañías y los costos asociados a la integración no se tuvieron en cuenta durante la planeación de la fusión.

5.1.4.3 Enseñanza

Lo primero es destacar en las condiciones del entorno en las que fue desarrollado el acuerdo. Las 2 Compañías querían salir de manera desesperada de la merma en sus ventas, en un caso de terminales y por otro el sistema operativo móvil.

Microsoft a pesar de tener una mayor diversificación de productos no logra una salida clara con sus sistemas operativos para Smartphones y observa como Apple y Google ganan cuota de mercado con sus soluciones. Nokia por otra parte después de más de una década liderando el mercado de la telefonía móvil ve como el cambio de tecnología propicia que pierda la cuota de mercado que dominaba, la cual empieza a ser dominada por Samsung y Apple.

Bajo las circunstancias anteriormente explicadas se realiza una fusión para que Microsoft saliera al mercado con productos integrados.

Al momento de la compra, Nokia había caído en un espiral descendente. Probablemente la F&A se produjo demasiado tarde y a esa altura el valor de Nokia era inferior al que los ejecutivos de Microsoft estimaron, en particular cuando los principales competidores ya tenían funcionando ecosistemas que a esa altura habían alcanzado una masa crítica.

Microsoft / Nokia no pudieron consolidar dentro de un Ecosistema de Negocios sustentable a los "desarrolladores" de aplicaciones y por ende no pudieron plasmar un portfolio de aplicaciones atractivo para los Clientes.

Ante la encrucijada planteada, una estrategia combinada, fortaleciendo un partnership con Google, para introducir Android, y al mismo tiempo Microsoft con otros fabricantes de terminales, hubiera sido una alternativa, aunque es difícil evaluar su probabilidad de éxito, sin un estudio específico.

Culturas organizativas distintas. A pesar de que las dos empresas tienen culturas muy exitosas unir las no fue una tarea fácil, la mayoría de las adquisiciones a lo largo de la historia han tenido este hándicap. En su mayoría apuestan por una unión que no llega a materializarse teniendo en cuenta la cantidad de empleados que se deben adaptar, ejemplo de ello son las fusiones de HP-Compaq cuyos despidos ascendieron a 15.000 trabajadores y Vodafone-Ono que despidió aproximadamente 1.500 trabajadores.

Elección estratégica. Las motivaciones que conllevaron a esta fusión fueron por una salida desesperada a la pérdida de mercado, en el caso de las dos

empresas optaron por opciones que estaban condenadas al fracaso y no tenían futuro en el mercado. Esto propició que Microsoft tuviera que emprender grandes y costosos procesos de reestructuración que no fueron efectivos, de hecho muchos teóricos afirman que el trato de las dos compañías respondía a una decisión de amistad entre los dos CEO (Blass, 2016).

5.2 Estudio de caso 2: Fusión AOL-Time Warner

La fusión entre estos operadores es una de las primeras fusiones realizadas en el siglo XXI en el sector de la informática y las comunicaciones. En este apartado se procede a realizar un análisis de dicha fusión con el fin de aplicar la metodología propuesta en la investigación para la determinación de un caso de éxito o fracaso.

5.2.1 Caracterización de las empresas

5.2.1.1 Caracterización de AOL

América Online fue protagonista de una de las F&A de más amplia repercusión a finales de los años 90 en el sector de la informática y las comunicaciones.

5.2.1.1.1 Tipo de negocio

América Online es una compañía creada a en el año 1985, dicha empresa está inmersa en el sector de las telecomunicaciones e internet, considerándose para el año 1999 uno de los principales proveedores de este recurso. América Online (AOL) “tenía más de 15 millones de suscriptores el año antes a la fusión, gestionando más de 42 millones de emails y 309 millones de mensajes instantáneos al día” (Adiego Calvo , 2015).

5.2.1.1.2 Misión

Misión

“We live in a time when culture defines code and code defines culture. Code is about the evolution of technology, the natural force of human ingenuity that moves culture forward. Culture is about the content experiences that make

technology meaningful, enhancing our lives both online and off. Culture + Code is our North Star — the philosophy that guides the way we organize, run and grow our business” (AOL, 2016).

5.2.1.1.3 Clientes

La empresa presta servicios de internet tanto a instituciones como a personas, mensualmente brinda servicios a más de 500 millones de consumidores en el mundo en el año 2000.

5.2.1.1.4 Productos y servicios

Los principales productos y servicios de la empresa se enfocan en tres categorías principales:

1. Contenido
2. Publicidad
3. Membresía AOL

Los contenidos están enfocados a la atracción de los consumidores. Utilizan las herramientas de publicidad gestionando anunciantes y editores de contenidos.

“AOL ofrece a sus miembros acceso a algunas de las mejores marcas, herramientas de comunicación, y servicios como la seguridad móvil, protección de identidad y productos de apoyo técnico” (AOL, 2016).

5.2.1.1.5 Administración de los recursos humanos

La compañía AOL tiene establecidas políticas de inclusión para todos sus empleados, a partir de ello potencia sus recursos para lograr la cultura acorde a sus principios y valores. “La inclusión y la diversidad son esenciales para el crecimiento y el éxito de AOL” (AOL, 2016).

Centrándose en Cultura

“Para fomentar una comunidad diversa y culturalmente comprometido, hemos hecho que sea una de las principales prioridades para integrar estos valores en la cultura de AOL. A través de la contratación, el compromiso de liderazgo y desarrollo de los empleados, estamos construyendo una AOL que se refleja hacia nuestros consumidores” (AOL, 2016).

5.2.1.2 Caracterización de Time Warner

5.2.1.2.1 Tipo de negocio

La empresa Time Warner se desarrolla en el negocio de los medios de comunicación, y sus negocios van dirigidos en a los siguientes segmentos de negocio (Adiego Calvo , 2015):

1. Cadenas de televisión por cable
2. Sistema de cable
3. Cine
4. Música
5. Publicaciones

5.2.1.2.2 Metas

En este apartado se presentan los principales elementos de la Visión propuestos por la empresa como parte de sus Metas a largo plazo. A continuación se presentan las metas de la organización.

Metas

“Nuestras metas son ser el lugar preferido para los mejores talentos e ideas, para crear contenido atractivo y valioso que queremos compartir con los consumidores librando las fronteras tecnológicas y geográficas, y ser disciplinados financieramente en todo lo que hacemos con el fin de proporcionar los mejores resultados a nuestros accionistas” (Time Warner, 2016).

Estrategias comunicadas al público en general

- Utilizar el prestigio de la marca de ser líderes de la industria y de esta manera aumentar las inversiones.
- Aprovechar la tecnología y desarrollar nuevos modelos de negocio para aumentar el valor de nuestro contenido a los consumidores y distribuidores e impulsar el crecimiento de nuestros negocios.
- Aumentar nuestra presencia en los territorios internacionales más atractivos para aprovechar la creciente demanda de nuestro contenido en todo el mundo.
- Optimizar nuestra eficiencia operativa y de capital para proporcionar una rentabilidad atractiva para nuestros accionistas.

Las estrategias planteadas por la compañía están encaminadas a incrementar su participación en el mercado de la televisión y el entretenimiento, así como a la optimización de costos de sus procesos para incrementar la rentabilidad de sus operaciones.

5.2.1.2.3 Clientes

Time Warner como compañía enfocada en los medios de televisión y entretenimientos define entre sus principales clientes a todas las personas consumidores de televisión por cable, cine y música.

5.2.1.2.4 Productos y servicios

Time Warner se enfoca en la creación de contenidos de la mayor calidad para lograr su misión principal (o metas mostradas anteriormente) y el entretenimiento de todos sus consumidores. Para ello la compañía se apoya en el trabajo de las compañías HBO, Turner y Warner Bross de las cuales es dueña.

Junto a la compañía HBO, Time Warner presta los siguientes servicios:

“Productos de vídeo bajo demanda HBO On Demand y Cinemax On Demand, así como HBO GO y MAX GO, los canales de alta definición y canales

múltiplex. HBO NOW, servicio de streaming de alta calidad en Internet, ofrece al público acceso instantáneo a la programación de HBO en los EE.UU. A nivel internacional, ofrece el contenido de las cadenas de televisión HBO, junto con la suscripción de productos de vídeo bajo demanda HBO On Demand y HBO GO” (Time Warner, 2016) .

Por otra parte “Turner posee y opera las principales redes de noticias y entretenimiento y negocios en más de 200 países , incluyendo CNN, HLN, TNT, TBS, Cartoon Network, Turner Classic Movies, Adult Swim, truTV, Boomerang, Turner Sports, iStream planeta, deportes electrónicos, bleacherreport.com, NBA.com, NCAA.com y PGA.com” (Time Warner, 2016).

5.2.1.2.5 Investigación y desarrollo

Las estrategias de investigación y desarrollo de la compañía están enfocadas a apostar por la innovación. Las inversiones en innovación responden esencialmente a lo siguiente (Time Warner, 2016):

1. Entrega de nuevos servicios
2. Mejora de productos existentes
3. La entrada o expansión en un mercado estratégico clave
4. La realización de alianzas estratégicas
5. La investigación y el desarrollo crítico.

5.2.1.3 Fusión de AOL – Time Warner

La compañía Time Warner y AOL anuncian su fusión el 10 de enero del año 2000. AOL adquiere a Time Warner por 166.000 millones de dólares, aunque también adquiere una deuda por 20.000 millones de dólares con la adquisición de la compañía.

5.2.1.3.1 Motivos estratégicos

Siguiendo el mismo proceso deductivo que en el caso anterior, los Motivos estratégicos los puedo sustentar a través de 2 líneas argumentales: por

Cadena de Valor y por **FODA estratégico** (ver siguiente punto: Análisis Estratégico para diagnóstico).

Entendida la "motivación objetivo" y viendo si ello se alcanza con la F&A, esto marca un indicio muy fuerte del éxito o fracaso.

La fusión fue motivada por el hecho irreversible que los mundos de la TV de cable tradicional y los contenidos de video por Internet converjan en Operadores integrados, buscando **"Fortalecer su posicionamiento con Operador Integrado a ambos mundos TV e Internet", de aquí se encuentra uno de los principales motivos de la compra**".

AOL contaba con 26 millones de suscriptores en el mundo, lo que lo colocaba como el mayor proveedor de servicios de Internet, con esta fusión pretendía atraer a los 13 millones que poseía Time Warner en ese momento.

Desde otra perspectiva ambas empresas veían en la otra la posibilidad de acelerar esta transformación hacia un Operador convergente de peso. Time Warner intento en varias ocasiones entrar al negocio de los portales de contenido a internet pero sus estrategias no lograron los resultados esperados. Por otra parte AOL deseaba ser el primer proveedor de servicios de internet, "puro" (no contaba con red de acceso), en contar con redes de banda ancha antes que todos sus competidores a través de la utilización de la infraestructura de red de cable de Time Warner, que también era dueño del contenido audiovisual. En la década de los 90's CompuServe era la otra compañía que protagonizaba la lucha por proveer servicios de internet a mayor cantidad de usuarios.

Además, la F&A entre las compañías se considera beneficiosa para la cultura organizativa de Time Warner debido a que los trabajadores de la empresa les hubiese costado mucho trabajado reconvertirse y asimilar las tecnologías del sector del internet. Se suponía que con la convivencia de los empleados de AOL, se iba a superar el gap.

En la figura 13 se muestra la **Cadena del Valor** de las empresas AOL y Time Warner en donde se muestra que con la fusión se refuerzan tres áreas estratégicas: Contenidos y los derechos de autor, las tecnologías en los servicios (plataformas aptas para gestionar la Publicidad Online y generar Ingresos) y la conectividad (con la Red de Banda Ancha de TW).

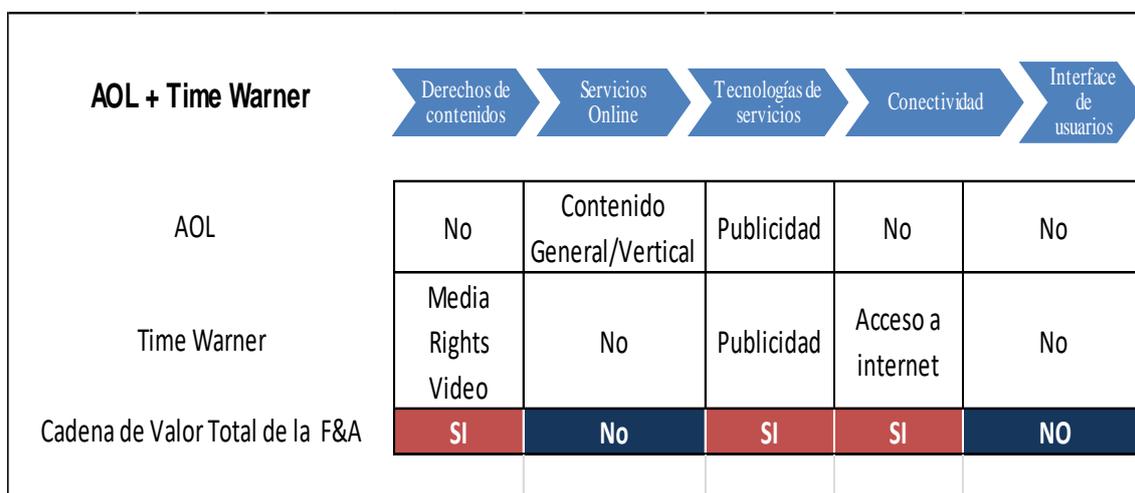


Figura 13. Cadena de valor de AOL-Time Warner

Elaborado por: Luis Cecilio Navia García

5.2.2 Análisis Estratégico para Diagnóstico

En este apartado se presenta la matriz FODA donde se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del entorno, ver tabla 16.

Tabla 16. Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades AOL

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado de Banda ancha en expansión. 2. Nuevo mercado de contenidos: Televisión, películas, revistas. 3. Espacio para nuevos players en el mercado de contenidos. 4. Crecimiento potencial de suscriptores. 5. Internet y el mercado emergente de las nuevas tecnologías. | <p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La mayor cantidad de suscriptores son estadounidenses, lo que hace que dependan de la estabilidad de una sola economía. 2. Piratería: Distribución de contenidos no autorizados. 3. Mercado caracterizado por ser altamente competitivo. |
| <p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Líder en provisión de servicios interactivos de Internet. 2. Alto reconocimiento de la marca. 3. Gran cantidad de clientes (audiencia). 4. Alta rentabilidad de la empresa en el pasado. 5. Eficiencia de la cadena logística. 6. Obreros con altos estándares de calificación en el área. | <p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Relación antagónica con sus competidores. 2. Baja calidad de los servicios. 3. Modelo de negocio desintegrado y poco convergente. |

Elaborado por: Luis Cecilio Navia García

El Motivo estratégico "Fortalecer su posicionamiento con Operador Integrado a ambos mundos TV e Internet". Encuentra también su sustento en la tabla 16: si alineamos las principales Fortalezas, en especial "Líder en provisión de servicios interactivos en Internet" con cada una de las Oportunidades que ofrecía el mercado, resulta evidente la motivación de los ejecutivos de AOL.

5.2.3 Evaluación de la fusión

5.2.3.1 Sinergia financiera

La fusión entre las empresas AOL y Time Warner desencadenó una pérdida en el valor de sus acciones. Desde el año 1998 AOL mostró un crecimiento

elevado de su valor en bolsa hasta el punto que en el año 2000 se habría valorizado en un 313 %, A partir del propio año 2000 una vez concretada la fusión comienza la desvalorización de AOL hasta que en el año 2002 habría decrecido el 83 % de su valor, figura 14.



Figura 14. Desarrollo de la fusión

Fuente: Adiego Calvo (2015)

AOL para el año 2002 también registró pérdidas en el ejercicio contable de 99 mil millones de dólares hasta ese momento este monto representaba la pérdida más grande de la historia. En la figura 15 se muestra el comportamiento de las utilidades antes de intereses e impuestos de AOL después de la fusión y las pérdidas que se muestran en el año 2002. Antes de la fusión se sobreestimaron las utilidades que tendría AOL de acuerdo a las expectativas de ventas pre-fusión.

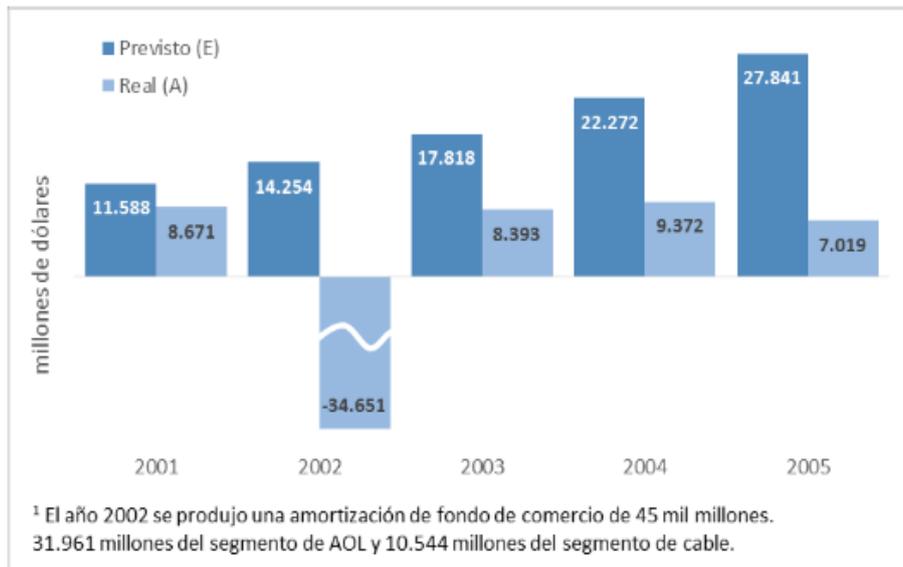


Figura 15. Comportamiento de las utilidades antes de intereses e ingresos

Fuente: Adiego Calvo (2015)

5.2.3.2 Sinergia comercial

Unas de las grandes expectativas de las empresas al anunciar su fusión era incrementar su cuota de mercado en dos sectores que visualizaban un gran crecimiento: internet y entretenimiento. Por el contrario la realidad fue distinta durante los años de la fusión y ambas empresas como consecuencia de las diferencias en su cultura organizacional fueron incapaces de aprovechar sus potenciales e incrementar su participación en el mercado.

5.2.3.3 Sinergia de recursos humanos

Al realizar la fusión las empresas no trazaron estrategias para la integración de las dos culturas pues asumieron que no existirían grandes problemas en la unión de estas culturas sin importar las diferencias entre ambas. “Recuerdo decir en una reunión de la junta vital donde aprobamos la fusión que la vida de todos los empleados iba a cambiar porque se trataba de culturas muy diferentes, pero te diré algo, subestimamos cuánto” (Adiego Calvo , 2015).

El grado de integración humana entre las empresas fue nefasto teniendo en cuenta las diferencias que existían entre las dos culturas y la forma de pensar

de los empleados. Una vez realizada la fusión existieron críticas entre los empleados de ambas compañías que impidieron una sinergia entre las dos culturas.

Por otra parte existieron un gran número de despidos, exactamente AOL se vio en la necesidad de despedir a más de 9.000 trabajadores de Time Warner, sin discriminar ante la premura de reducir costos, por lo que el índice de retención de los empleados que realmente valían fue muy bajo. También es preciso destacar que el nivel de asimilación y entendimiento del Know How de los empleados de Time Warner fue bajo pues el desarrollo de los procesos internos de la empresa se vio afectado. Todo ello afectando a la calidad del proceso de transferencia de conocimiento.

5.2.3.4 Evaluación de la fusión

Para evaluar la fusión de acuerdo a la metodología planteada en la investigación se procede a identificar los indicadores que más aportan al análisis, tabla 17.

Tabla 17. Evaluación de la fusión AOL-Time Warner

| Cuadro de evaluación | | | | | |
|----------------------|----------------------------------|------------------|------|------------|--------------|
| No | Indicador | Perspectiva | Peso | Evaluación | Puntaje |
| 1 | Valor de las acciones | Financiera | 0.19 | -3 | -0.57 |
| 2 | Resultados del periodo | Financiera | 0.19 | -3 | -0.57 |
| 3 | Cuota de mercado | Comercial | 0.17 | -2 | -0.34 |
| 4 | Grado de integración humana | Recursos humanos | 0.15 | -2 | -0.3 |
| 5 | Retención de empleados | Recursos humanos | 0.15 | -2 | -0.3 |
| 6 | Grado de aprendizaje de procesos | Recursos humanos | 0.15 | -2 | -0.3 |
| | Total | | 1 | | -2.38 |

Elaborado por: Luis Cecilio Navia García

Como se puede observar el resultado de la evaluación se puntúa con -2.38 lo que implica que la fusión es considerada un fracaso rotundo.

5.2.4 Aprendizaje

5.2.4.1 Análisis de las causas

La fusión entre las dos empresas se puede clasificar como una integración vertical, ya que ambas se combinan para dar servicios, AOL brinda sus servicios de Internet utilizando los clientes de TW. AOL la empresa dedicada al negocio de la internet necesitaba expandir mercado para ello adopta la estrategia de adquirir a la poderosa Time Warner, las dos empresas lideraban en su momento los mercados en los que están insertados por lo que AOL visualiza una oportunidad para aumentar la cantidad de clientes a partir de los consumidores de productos de entretenimiento/ocio que accedían a los servicios de Time Warner.

La integración de las dos compañías buscaba más que la creación de nuevos productos que impactaran el mercado, además buscaba el sustento para crear un pseudo oligopolio y evitar la inserción de nuevas compañías en el negocio de internet y los medios de entretenimiento.

5.2.4.2 Problemas de la fusión

Teniendo en cuenta las causas que propiciaron que se originara un proceso de integración entre las compañías se puede evidenciar que hay una diferencia visible con la fusión de Nokia y Microsoft. Para AOL y Time Warner no significaba la búsqueda de nuevos productos que sirvieran para ampliar mercado, sino que buscaban la consolidación e integración de la TV e Internet en la misma empresa, e incrementar el dominio de un mercado más consolidado.

5.2.4.3 Enseñanza

Después de estudiada la fusión entre las dos empresas en su momento líderes en el mercado de la industria del entretenimiento y servicios de internet se puede observar que existen diversos factores que propiciaron el fracaso de esta unión.

Integración socio cultural. A pesar que ambas empresas representaban el poder en sus sectores y que sus activos y recursos podían integrarse en post de generar valor para ambas compañías el principal factor de fracaso fue el no contemplar la integración cultural entre ambas asumiéndose que era un mero hecho de formalidad. La integración entre dos culturas diferentes debe asumirse como un proceso planificado y definitorio en los resultados de una integración.

Transferencia de conocimiento. La transferencia de conocimiento no fue un proceso exitoso dentro de la fusión teniendo en cuenta que AOL no fue capaz de transmitir a los empleados de Time Warner el Know How de la empresa lo que incidió en el funcionamiento de los procesos internos de la compañía.

Confianza en el éxito. La fusión de las dos compañías más exitosas en sus respectivos sectores avizoraba un éxito incuestionable lo que pudo haber derivado en la confianza de sus directivos, propiciando esto que no se realizara un análisis sistémico del proceso de integración.

5.3 Estudio de caso 3: Fusión Google- Motorola

5.3.1 Caracterización de las empresas

5.3.1.1 Caracterización de Google

5.3.1.1.1 Tipo de negocio

La compañía Google es reconocida en el mercado internacional por su eficiente motor de búsqueda, además por los servicios que oferta para la publicidad online. Google también brinda otros servicios y productos como dispositivos móviles, el sistema operativo Android y un ecosistema de aplicaciones.

5.3.1.1.2 Misión y Visión

En este apartado se presentan los principales elementos de la mega estrategia trazada por la compañía.

Misión

"Organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil" (Google, 2016)

Visión

"Ser el más prestigioso motor de búsqueda y el más importante del mundo, además de ser un servicio gratuito fácil de utilizar que presente resultados relevantes en una fracción de segundo" (Google, 2016).

Objetivos

"El objetivo de Google es organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil. El sitio no tiene contenido propio ni tampoco edita información, su objetivo es manejar espacios de búsqueda entre los usuarios y los intereses que ellos tengan por cualquier cosa" (Google, 2016).

5.3.1.1.3 Clientes

Los clientes de Google están divididos fundamentalmente en sus usuarios que son las personas así como empresas o instituciones.

Usuarios

El motor de búsqueda de Google es utilizado por todas las personas que acceden a internet, estos usuarios realizan las búsquedas de la información que necesitan independientemente de su naturaleza y para ello ha desarrollado la búsqueda a partir de las herramientas de Gmail y Google Chrome permitiendo una búsqueda más acelerada y eficiente. Estos usuarios, también usan un sin número de aplicaciones que va introduciendo a lo largo del tiempo.

Empresas

Las soluciones que Google brinda a las empresas se diferencian a las de los usuarios comunes, porque ofrece programas para realizar "el plan de publicidad y comunicación en Internet", herramientas de análisis y computo en

la nube. La diversificación de todos sus productos se basan en tres pilares fundamentales: compartir, promocionar y medir” (Google, 2016).

Las estrategias de fidelización de los clientes de Google se basan en los siguientes principios (Google, 2016):

- Herramientas útiles sin cargo para el cliente.
- Acceso fácil mediante Google connect a otras plataformas.
- Unificación de sus servicios a través de una cuenta de Gmail.
- Presencia en dispositivos móviles.
- Su propio explorador Chrome.

5.3.1.1.4 Productos y servicios

La empresa presenta una amplia gama de productos y servicios lo que evidencia la diversificación de sus ingresos, los principales productos de la empresa se presentan a continuación:

- Gmail: es considerado uno de los servicios de correos más eficientes además de ser uno de los que más usuarios tiene por las prestaciones que brinda. Entre las principales características que sirvieron de atractivo está el sistema de búsqueda implementado.
- Google Video: es un buscador de videos que permite además su almacenamiento.
- Google Maps: es un servicio de mapeo vía web de un atractivo y utilidad que ha llamado la atención de millones de usuarios a nivel mundial
- AdSense: es un servicio dirigido a las empresas dedicada a la publicidad online a través de páginas web.
- Google Calendar: es un sistema de agenda que los usuarios le refieren mucha importancia por las herramientas y prestaciones de las que dispone pudiendo compartir calendarios con otras personas.

A continuación se listan servicios adicionales también pertenecientes a Google (Google, 2016):

1. Google Blog search
2. Google Code Search
3. Google Documents
4. Google Earth
5. Google Grupos
6. Google Lively
7. Google Pack
8. Google Reader
9. Google Sandbox
10. Google Scholar
11. Google SketchUp
12. Google Talk
13. Knol
14. Google Trends
15. Google Notebook
16. Orkut
17. Panoramio
18. Picasa
19. Open Social
20. Blogger
21. Google Chrome

5.3.1.2 Caracterización de Motorola

5.3.1.2.1 Tipo de negocio

Motorola es una empresa estadounidense que pertenece al sector de la informática y las comunicaciones. Específicamente se especializa en la electrónica y las telecomunicaciones, destacándose en el desarrollo de equipos de telefonía móvil.

5.3.1.2.2 Valor de la empresa antes de la fusión

Motorola para el año 2009 tuvo ingresos por un total de 7.8 mil millones de dólares un 9 % superior que el año precedente, pero significaron pérdidas

netas de 76 millones de dólares, inferior al 120 millones de año anterior. Previa fusión la situación financiera de la compañía no era favorable pues sus ventas habían caído y la cuota de mercado que dominaba años atrás ya había sido reducida por compañías como LG.

5.3.1.2.3 Misión, Visión y Objetivos

En este apartado se presenta los principales elementos del direccionamiento estratégico de la compañía.

Misión

“Gestionar el negocio con integridad y de acuerdo con los compromisos establecidos en los principios de responsabilidad corporativa de las empresas” (Motorola, 2016).

Visión

“Con el fin de identificar nuevas oportunidades de negocios, reducir los costos, evitar riesgos de negocio y proteger la reputación, mantener buenas relaciones, así como la seguridad y calidad de los productos para garantizar la confianza de los clientes.

Con el fin de contribuir al desarrollo sostenible, incluye la gestión de productos, reducción de residuos, crear un lugar de trabajo libre de lesiones y enfermedades ocupacionales y el uso de energías renovables. Se fomenta una cultura de la innovación y la rendición de cuentas que garantice el sistema de gestión de calidad” (Motorola, 2016).

Objetivos

Los objetivos propuestos por la compañía en su planificación de largo plazo son (Motorola, 2016):

1. Consolidar las ganancias operativas en un rango de alrededor del punto de equilibrio.
2. Disminuir costos hasta los 10 millones de dólares.

3. Provisión de impuestos de aproximadamente \$ 25 millones
4. La pérdida neta de \$ 62 millones a \$ 26 millones
5. La pérdida neta por acción de 0.21 a 0.09

Estrategias

“La estrategia en el sector industrial está basada en ofrecer al mercado, nuevos productos, haciendo constantes inversiones en nuevas tecnologías. Se busca ofrecer al mercado productos más sofisticados e integrados. Desarrollar estrategias de crecimiento, basada en la creación de alianzas estratégicas con empresas de capitales mixtos que le permitan aprovechar la emergente alta tecnología y oportunidades de alto crecimiento” (Motorola, 2016).

5.3.1.2.4 Productos y servicios

Motorola a lo largo de la historia ha tenido un reconocimiento internacional por los productos que ha lanzado al mercado. Durante la primera década del siglo XXI, tuvo un porcentaje de participación en el mercado significativo por la calidad y reconocimiento internacional de sus teléfonos móviles, mercado que con la era de Smartphone había perdido paulatinamente. Durante su último año antes de que se fusionara con Google, la empresa salió al mercado con cuatro nuevos prototipos: droide PRO, DROID dos mundial, Motorola DEFY™,™ de Motorola y Bravo.

Con sus ansias de recuperar el terreno cedido, la compañía en el 2011 lanza al mercado nuevos prototipos que logran cierto reconocimiento a nivel mundial hasta el punto de ganar premios por ello. Los productos incluyen (Motorola, 2016):

1. Motorola ATRIX 4G, ganador del Mejor Smartphone de CNET en el CES (Consumer Electronics Show), con un procesador de doble núcleo, QHD pantalla pentile y aplicación Webtop, permite a los usuarios tener mayor experiencia de la computadora como el más interactivo con su dispositivo” (Motorola, 2016).

2. Motorola XOOM es el primer dispositivo que incorpore Android 3.0 del panel, de gran alcance de Google nuevo sistema operativo desarrollado específicamente para las tabletas; XOOM cuenta con un procesador de doble núcleo y de alta definición de 10.1 pulgadas, pantalla panorámica.
3. DROID BIONIC cuenta con un diseño elegante, y ofrece la más rápida experiencia de Internet móvil con velocidades de 4G LTE que son hasta 10 veces más rápido que las actuales velocidades 3G.
4. Motorola CLIQ 2 con MOTOBUR cuenta con una pantalla táctil de 3,7 pulgadas, un procesador de 1GHz y un nuevo teclado QWERTY deslizable.

5.3.1.3 Fusión Google-Motorola

5.3.1.3.1 Motivos

Los motivos que conllevaron a realizar la fusión entre ambas compañías han sido estudiados por diferentes teóricos dedicados a las F&A, aunque todos coinciden que es un intento de Google por adquirir las patentes Motorola. La adquisición de Motorola por Google tiene las siguientes motivaciones (DePamphilis, 2011):

1. Google y Motorola Mobility juntas acelerarán la innovación y la opción de computación móvil. Asimismo los consumidores obtendrán mejores teléfonos a precios más bajos.
2. La cartera de patentes de Motorola Mobility ayudó a proteger el ecosistema Android, que es un software de código abierto, es vital para la competencia en el espacio de dispositivo móvil, asegurando fabricantes de hardware, proveedores de telefonía móvil, los desarrolladores de aplicaciones y consumidores tienen elección.
3. Google es grande en el software; Motorola Mobility es grande en los dispositivos. La combinación de los dos tiene sentido y permite una innovación más rápida.
4. Motorola Mobility tiene una larga historia de innovación en la tecnología de las comunicaciones y el desarrollo de la propiedad intelectual.

En definitiva, a mi criterio, **"Alcanzar el dominio completo del mercado Móvil, a través de la difusión masiva del Sistema Operativo Android"**

Sin embargo, fiel a la metodología elegida en esta Tesis, y siguiendo el mismo proceso deductivo los motivos estratégicos los puedo sustentar a través **Cadena de Valor** y **FODA Estratégico** (ver siguiente punto: Análisis Estratégico para diagnóstico).

En la figura 16 se presenta la cadena del valor de las compañías Google y Motorola donde se evidencia que con la fusión se refuerza el área de negocio correspondiente a las interface de usuario (entiéndase dispositivos y OS), ver SI (sombreado en rojo).

| Google + Motorola | | Derechos de contenidos | Servicios Online | Tecnologías de servicios | Conectividad | Interface de usuarios |
|---------------------------------|-----------------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------|
| Google | Contenido generado por el usuario | Servicios en línea | Enabling Tech (mas de 1) | Conectividad | Sistema operativo | |
| Motorola | No | No | No | No | Dispositivos móviles | |
| Cadena de Valor Total de la F&A | | SI | SI | SI | SI | SI |

Figura 16. Cadena de valor Google-Motorola

Elaborado por: Luis Cecilio Navia García

5.3.2 Análisis Estratégico para Diagnóstico

En la tabla 18 se presenta la identificación de las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades de Google y la usaré para justificar las motivaciones estratégicas que justifican la compra de Motorola.

Tabla 18. Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades Google

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gama cada vez mayor de contenido móvil y aplicaciones. 2. Nuevo sector de mercado disponible para el desarrollo de Smartphone. 3. Aumenta la demanda de móviles y por ende sistemas operativos. 4. Los desarrolladores prefieren sistemas abiertos. 5. Los ecosistemas son protagonistas. de hardware y servicios. 6. Interconexión de todas aplicaciones móviles de los usuarios. | <p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta influencia sobre el mercado por parte de sus aliados de negocio. 2. Aparición de nuevos jugadores en el mercado de los sistemas operativos móviles. |
| <p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Ecosistema Android, es un verdadero "ecosistema" y se apoya en el resto de la plataforma de la marca. 2. Android es el sistema operativo móvil más popular en el mundo. 3. Lidera actualmente el mercado de publicidad móvil. 4. Posee una gran cantidad de datos de consumo obtenida a través de interacciones con su amplia gama de servicios. 5. Posee una gran aceptación en sus productos de búsqueda y software para dispositivos móviles. 6. Las aplicaciones son compatibles con otros sistemas operativos móviles (IOS y Windows Phone). | <p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de patentes para enfrentar procesos legales. 2. Poca diversificación de la empresa. Su dependencia de los ingresos por publicidad significa que está expuesto a las fluctuaciones de la inversión publicitaria. 3. No posee know-how de fabricación de dispositivos móviles. 4. Alta dependencia de sus aliados fabricantes de terminales. smartphones: (Samsung, LG, etc), a la hora de incluir o no el sistema operativo en nuevos modelos. 5. Alta fragmentación de versiones android en mercado. |

Elaborado por: Luis Cecilio Navia García

Nuevamente, alineando las principales Fortalezas con las Oportunidades surge la principal motivación estratégica: **"Alcanzar el dominio completo del**

mercado Móvil, a través de la difusión masiva del Sistema Operativo Android, reduciendo la fragmentación y mejorado el poder de negociación con sus aliados (por ej Samsung), además de controlar patentes de valor estratégico".

5.3.3 Evaluación de la fusión

5.3.3.1 Sinergia financiera

El primer elemento de análisis después de la F&A es el valor de las acciones de las compañías una vez materializada la misma. Generalmente de acuerdo con el prestigio de las compañías unidas las acciones tiende a subir en el caso de que genere expectativas positivas. En el caso de Google con el anuncio de la compra de Motorola vio como el valor de sus acciones disminuyen en un 3,2 % mientras que las de Motorola se dispararon en un 60 %. El mercado bursátil reacciono negativamente en Google, ya que resultaba difícil de entender la compra de Motorola a valores tan altos, y que además provocaban en sus fabricantes aliados cierto resquemor por suponerlo a Google ahora un competidor más que aliado.

Para el caso de Motorola, la fusión repercutió positivamente, ya que iba a formar parte de Google y arrastró el incremento del valor de acciones de Motorola.

Los principales resultados económicos post fusión se presentan a continuación (Rasheed, 2014):

1. Para el año 2012 como parte de Google, Motorola tuvo una pérdida operativa de \$ 393 millones sobre ingresos de \$ 4.14 mil millones.
2. Google comenzó a incluir los ingresos de Motorola durante la segundo trimestre de 2012, una vez que la adquisición hubiera sido finalizado. En el segundo trimestre de 2013, Motorola genera cerca de USD 1 mil millones en ingresos, lo que representa sólo el 7,1% de los ingresos totales.

3. La pérdida de Motorola en el año 2014 es de 816 millones de dólares. El dispositivo Moto X no fue un gran éxito y Motorola no iba a ganar dinero en 2014.
4. La pérdida operativa de Motorola en 9 meses del año 2014 es 645 millones sobre ingresos de 3.2 millones.
5. Las pérdidas estimadas de Google por la compra de Motorola es de más de 2 billones de dólares.

En la tabla 19 se muestran los principales ratios financieros de la empresa.

Tabla 19. Ratios financieros de Google 2009-2013

| Año | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ratio de liquidez | 10.07 | 3.092 | 5.62 | 3.9 | 4.25 |
| Razón rápida | | | 108.3 | 99.36 | 140.43 |
| Capital de trabajo | 0.9 | 0.93 | 0.86 | 1.09 | 1.05 |
| Volumen de activos | 0.58 | 0.51 | 0.52 | 0.53 | 0.54 |
| Coeficiente de endeudamiento | | 0.07 | 0.07 | 0.08 | 0.06 |
| Proporción de cobertura de interés | | 2160.2 | 213.52 | 159.75 | 184.16 |
| Margen de beneficio neto | 27.57% | 29.01% | 25.69% | 21.40% | 21.60% |
| Rentabilidad sobre los recursos propios | 18.11% | 18.39% | 16.75% | 14.97% | 14.80% |
| Rentabilidad sobre los activos | 16.10% | 14.70% | 13.42% | 11.45% | 11.65% |

Elaborado por: Luis Cecilio Navia García

Fuente: Rasheed (2014)

Los ratios financieros expuestos en la tabla 19 muestran como a partir del año 2011 la compañía presenta una desaceleración económica manifestada en pérdida de liquidez, disminución del beneficio neto, disminución de la rentabilidad de los recursos propios y activos de la empresa.

5.3.3.2 Sinergia comercial

Mercado y cuota de mercado

Al inicio de la fusión el simple solapamiento entre ambas empresas provocaba un incremento de su cuota de mercado de los Sistemas Operativos Móviles. Sin embargo la realidad fue otra, pues para el año 2012 Google había disminuido su participación en el mercado a pesar de controlar a Motorola. En la figura 17 se presenta como ha sido el comportamiento del mercado

estadounidense en el año 2011 (antes de la fusión), y en el año 2012 (después de la fusión).

En este aspecto la F&A no pudo contrarrestar el creciente liderazgo de la competencia.

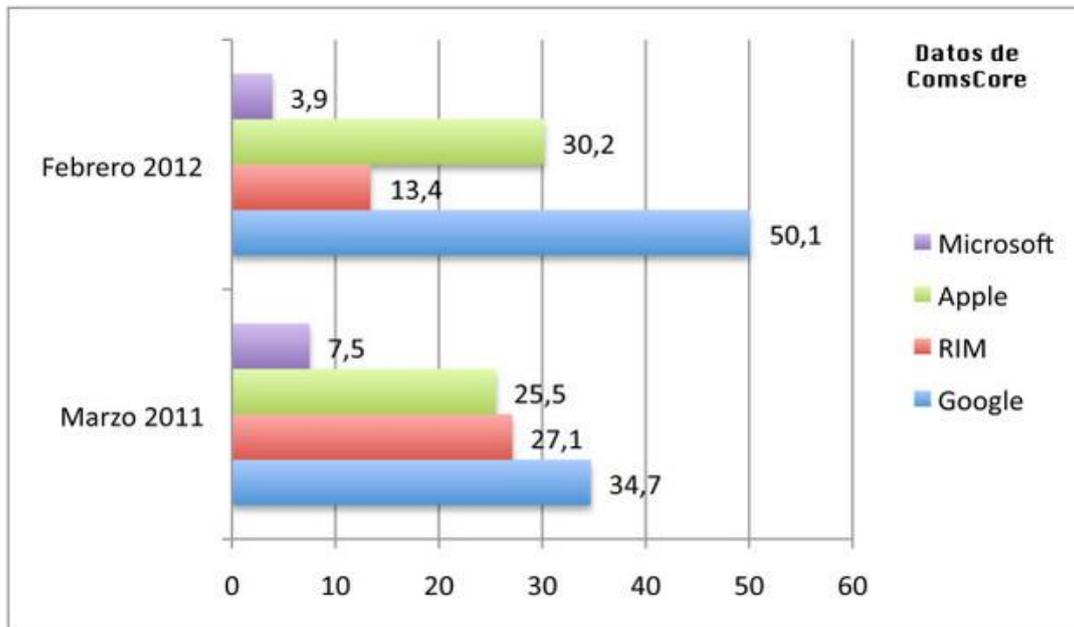


Figura 17. Participación en el mercado

Fuente: Rasheed (2014)

Mercado de productos

A pesar de la integración de las dos empresas, Motorola para el año 2012 pierde presencia en el mercado con sus productos, ver tabla 20.

Tabla 20. Participación en el mercado de Motorola después de la fusión

| | Share (%) of Mobile Subscribers | | |
|--------------------------|---------------------------------|--------|--------------|
| | Nov-11 | Feb-12 | Point Change |
| Total Mobile Subscribers | 100.0% | 100.0% | N/A |
| Samsung | 25.6% | 25.6% | 0.0 |
| LG | 20.5% | 19.4% | -1.1 |
| Apple | 11.2% | 13.5% | 2.3 |
| Motorola | 13.7% | 12.8% | -0.9 |
| HTC | 5.9% | 6.3% | 0.4 |

Fuente: Rasheed (2014)

Competencia

La operación da lugar a dos importantes relaciones verticales (Rasheed, 2014):

1. El sistema operativo móvil como una clave en la entrada de dispositivos móviles inteligentes.
2. Los SEP (sistemas eléctricos de potencia) como insumos claves en el desarrollo de dispositivos móviles inteligentes.

En la tabla 21 se presenta las proyecciones de cuota de mercado por cada uno de los sistemas operativos.

Tabla 21. Proyecciones de cuota de mercado para el los sistemas operativos para móviles

| | 2010 | 2011 | 2012* | 2013* | 2014* | 2015* |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Android | [20-30] | [30-40] | [40-50] | [40-50] | [40-50] | [40-50] |
| Bada | [0-5] | [0-5] | [0-5] | [0-5] | [0-5] | [0-5] |
| Blackberry OS/QNX | [10-20] | [10-20] | [5-10] | [5-10] | [5-10] | [5-10] |
| iOS | [20-30] | [20-30] | [20-30] | [20-30] | [20-30] | [20-30] |
| Windows Phone | [0-5] | [5-10] | [10-20] | [10-20] | [10-20] | [10-20] |
| Symbian OS | [30-40] | [10-20] | [0-5] | [0-5] | [0-5] | [0-5] |

Fuente: Rasheed (2014)

Como se aprecia en la tabla 21 la tendencia de consumo es el incremento de los móviles con sistema operativo Android, para Google esto es un tema

delicado, ya que puede ver el éxito de su sistema pero sobre los smartphones fabricados por otras compañías.

5.3.3.3 Sinergia de recursos humanos

La integración del fabricante de los dispositivos móviles Motorola en la estructura de Google tiene un costo: 4.000 despidos por el cierre de una tercera parte de sus instalaciones en todo el mundo. Eso equivale a reducir la plantilla en un 20%.

5.3.3.4 Evaluación de la fusión

En la tabla 22 se presenta la evaluación de la fusión a partir de los indicadores analizados y la metodología propuesta.

Tabla 22. Evaluación de la fusión Google- Motorola

| Cuadro de evaluación | | | | | |
|----------------------|---|----------------------|------|------------|--------------|
| No | Indicador | Perspectiva | Peso | Evaluación | Puntaje |
| 1 | Ratio de liquidez | Financiera | 0.08 | -2 | -0.16 |
| 2 | Razón rápida | Financiera | 0.08 | -2 | -0.16 |
| 3 | Capital de trabajo | Financiera | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 4 | Volumen de activos | Financiera | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 5 | Coefficiente de endeudamiento | Financiera | 0.06 | -1 | -0.06 |
| 6 | Proporción de cobertura de interés | Financiera | 0.08 | -3 | -0.24 |
| 7 | Margen de beneficio neto | Financiera | 0.09 | -3 | -0.27 |
| 8 | Rentabilidad sobre los recursos propios | Financiera | 0.09 | -3 | -0.27 |
| 9 | Rentabilidad sobre los activos | Financiera | 0.09 | -3 | -0.27 |
| 10 | Cuota de mercado | Comercial | 0.09 | 2 | 0.18 |
| 11 | Desarrollo de productos | Comercial | 0.09 | -3 | -0.27 |
| 12 | Plantilla de trabajadores | Recursos humanos | 0.05 | -3 | -0.15 |
| 13 | Operaciones | Operaciones internas | 0.06 | -2 | -0.12 |
| | Total | | 1 | | -1.57 |

Elaborado por: Luis Cecilio Navia García

Teniendo en cuenta la metodología adoptada para conocer un caso de éxito o fracaso de una F&A por los resultados de la tabla 22 ésta se considera un fracaso.

5.3.4 Aprendizaje

5.3.4.1 Análisis de las causas

Las causas que conllevaron a materializar esta fusión difieren en gran medida a la de los dos casos de estudios analizados con anterioridad. La posición estratégica de Google y Motorola son sustancialmente diferentes. Google la empresa reconocida por sus motores de búsquedas, a finales de la primera década del siglo XXI revolucionó el mercado de la telefonía móvil con el lanzamiento del sistema operativo Android que se hizo popular entre la mayoría de los usuarios de este servicio.

Por su parte Motorola estaba ahogada por empresas como Samsung y LG que lideraban el mercado de los Smartphone. La jugada de Google se enfocó en adquirir en primera instancia las licencias de Motorola que constituían un escudo legal para la compañía, pero nunca estuvieron enfocados en el desarrollo de productos o la conquista de mercados junto a Motorola. Sin embargo para Motorola hubiese sido una salida efectiva la situación de poca participación en el mercado, solo que el resultado estaba condicionado al interés de las dos compañías que en la realidad eran distintos.

5.3.4.2 Problemas de la fusión

El primer problema que se evidencia en la fusión es un conflicto de intereses, al lograr Google las patentes requeridas para su protección y, no estuvo enfocada en el desarrollo de la unidad de negocios de dispositivos móviles de Motorola. Google tampoco prestó la debida atención al desarrollo de nuevos productos.

Por otra parte Motorola (empresa comprada) siempre estuvo al margen de los objetivos de Google y solo visualizó la intención del desarrollo de productos híbridos que provocara interés en el mercado.

5.3.4.3 Enseñanza

Una vez estudiada la fusión llevada a cabo por los operadores TIC's Google y Motorola se procede a identificar los factores que primaron en el fracaso de esta fusión.

La totalidad de artículos e investigaciones analizadas sobre este caso opinan que el móvil fundamental para que Google comprara a Motorola es la adquisición de las 17.000 patentes con las que contaba Motorola con el fin de protegerse ante demandas realizadas por otras empresas. Los ejecutivos de Google siempre señalaron que Motorola seguiría operando como una empresa independiente y a pesar de los esfuerzos por materializar de manera exitosa el lanzamiento de algunos productos Motorola como el Moto G, estas estrategias no surtieron efectos.

Los aliados de Google, empresas como Samsung y LG se vieron amenazadas con la nueva unión por lo que se vio en riesgo el uso del sistema operativo Android en dispositivos fabricados por estas compañías. Esta sensación de sus aliados, no favoreció la confianza que se había construido a lo largo de los años.

Por otra parte Google al adquirir a Motorola la reduce en un tercio de lo que fue antes de la adquisición; sus instalaciones y operaciones se redujeron en un 30%, lo que disminuyó la capacidad de producción e innovación, contribuyendo a la disminución de la participación en el mercado de los productos Motorola. En esta acción se visualiza la intención de disminuir los costos de la empresa adquirida sin la intención de trazar como estrategia principal una alianza entre las dos empresas para penetrar en nuevos mercados.

Google logró con la fusión el objetivo primario que perseguía y eso fue su intención de adquirir patentes, por otro lado desde un inicio mantuvo su sistema operativo a disposición del uso de sus principales aliados Samsung y LG.

Capítulo VI

Hallazgos y Conclusiones

Con el desarrollo de la investigación se da cumplimiento a los objetivos específicos trazados al inicio de la presente tesis. A continuación se presentan las conclusiones que a efectos de una mayor claridad, se agrupan por eje temático: el ordenamiento de una problemática diversa, el desarrollo de un método de análisis y evaluación, la aplicación del método a casos y finalmente el aprendizaje.

Sobre el ordenamiento de una problemática diversa:

- Las F&A empresariales son siempre la respuesta a objetivos estratégicos del comprador que no siempre resultan ser evidentes para el público en general, pero siempre intentan modificar condiciones no deseadas.
- Estas prácticas no son nuevas y pude verificar los inicios de estos tipos de estrategias desde finales del siglo XIX. En estos inicios la característica predominante fue la absorción de compañías chicas por grandes casi exclusivamente, lo que muestra que este tipo de estrategias siguen y seguirán siendo utilizadas en las F&A.
- El desarrollo de las F&A ha tenido en general un impacto positivo en la gestión empresarial y por ende en el desenvolvimiento tecnológico de la sociedad ya que las empresas que se integran con éxito, logran desarrollar productos y servicios, y con ello mejorar su participación en el mercado.
- Si bien los referentes estudiados arrojaron diversidad de criterios asociados a los procesos que conducen a una fusión exitosa, concluyo que la “fase de formulación de la F&A” no ha tenido el protagonismo adecuado en los casos estudiados, teniendo en cuenta que no se ha diseñado una buena planeación de la estrategia ni la definición correcta de los criterios de integración.

- Por otra parte el profundo estudio teórico también permitió el análisis de los diferentes motivos que pueden originar una fusión o adquisición, pero concluyo; que el “**diagnóstico estratégico**” del comprador y la formulación de las acciones estratégicas resulta ser una condición necesaria para comenzar a evaluar la posible F&A.

Sobre el desarrollo de un Método de Análisis y Evaluación / Tablero indicadores ponderados:

- Se concluye que la metodología adecuada debe contener al menos cuatro pasos que no se pueden evitar:
 1. Caracterización de las empresas
 2. Análisis estratégico
 3. Evaluación de la fusión
 4. Aprendizaje
- Estos cuatro pasos permiten desarrollar un análisis secuencial lógico que culmina en la determinación del éxito o fracaso de una fusión.
- Es posible utilizar herramientas sencillas y reconocidas, lo que simplifica el proceso de evaluación, haciendo foco en la discusión de hipótesis.
- La metodología debe contar todas las perspectivas empresariales: financiera, comercial, operativa y de recursos humanos, aunque está condicionada por la cantidad y calidad de la información disponible para este tipo de análisis.
- Cada perspectiva tiene niveles de importancia diferentes, dependiendo del caso particular y/o industria analizada.

Sobre la Aplicación del Método a Casos de Relevancia:

- Es necesario testear el método con casos relevantes de F&A, a efectos de ver en la práctica el comportamiento del resultado final, en caso indiscutidos y bien conocidos en la Industria, y que han revolucionado el sector de la informática y las comunicaciones.

- El resultado final obtenido en 3 casos, verificó la razonabilidad del método desarrollado.
- Se han podido identificar, dentro del alcance del método de evaluación diseñado, los diferentes factores que propiciaron el fracaso de estos 3 casos analizados.
- La comparación entre los principales aspectos de las F&A estudiadas, pueden contribuir al aprendizaje, ya que ordena la discusión de las hipótesis utilizadas y la síntesis de los objetivos que se habían planteado y no se alcanzaron.
- Se ha diseñado un ciclo virtuoso consistente en: primero la motivación estratégica que justificaría la F&A-> luego los aspectos deseados y alcanzados -> luego los aspectos que se volvieron en contra o indeseados -> finalmente el aprendizaje del ciclo de análisis recorrido.
- Este es el resumen de hallazgos presentados en el formato de cuadro comparativo (tabla 23):

Tabla 23. Resumen de casos de estudio

| Parámetros | Microsoft – Nokia | AOL – Time Warner | Google-Motorola |
|---|---|--|---|
| Principal motivo de la fusión | <p>Incrementar su participación en el mercado (de la telefonía móvil) creando productos integrados con el software Windows Phone y el hardware desarrollado por Nokia.</p> <p>Lograr la aceptación de los clientes en smartphones con el sistema operativo Windows Phone.</p> | <p>Compensar las necesidades de desarrollo de las dos empresas por un lado AOL ser el pionero en ofrecer servicios de banda ancha y por el otro lado ingresar a la red de provisión de servicios de internet lo cual había sido difícil para Time Warner.</p> <p>Desaparecer distancias entre el uso de la televisión y el internet en cuanto a similitud de sus contenidos.</p> | <p>Lograr patentes de Motorola.</p> <p>Posicionarse en el mercado de la telefonía móvil inteligente con la integración de software y hardware.</p> |
| Aspectos positivos de la F&A | <ul style="list-style-type: none"> • Dominio y adquisición de patentes de Nokia • Integrar su sistema operativo Windows Phone en todos los terminales que genere | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar servicios de banda ancha y contenido propio. • Oferta de entretenimiento y medio interactivo de | <ul style="list-style-type: none"> • Nuevo sector de mercado disponible para el desarrollo de Smartphone. • Aumenta demanda del sistema |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | <p>bajo la marca Nokia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de desarrollo de talento humano eficientes que aseguran la calidad de los productos desarrollados en la compañía. • Altos estándares en los procesos de investigación y desarrollo. • Microsoft incorpora el Know-How de la fabricación de Smartphone. • La corporación Microsoft tiene un alto reconocimiento a nivel internacional y un alto posicionamiento de marca con otros productos y servicios. | <p>información.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda del mercado de banda ancha y contenido. • Activos de AOL son considerados un potencial en la integración de ambas compañías. • Habilidad de AOL para proveer servicios interactivos. • Eficiencia de la cadena logística. • Obreros con altos estándares de calificación en el área. | <p>operativo Android.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sistema operativo Android sigue siendo una plataforma abierta. • El crecimiento del ecosistema Android generará adicionales ingresos de hardware y servicios. • Interconexión en todas las aplicaciones móviles de los usuarios. • Gama cada vez mayor de contenido móvil y aplicaciones. • Google es en el corazón del ecosistema Android, el sistema operativo móvil más popular en el mundo. • Lidera actualmente el mercado de publicidad móvil • Posee una gran cantidad de datos de consumo obtenida a través de interacciones con su amplia gama de servicios. • Gran aceptación en sus productos de búsqueda y software para dispositivos móviles. • Aplicaciones compatibles con otros sistemas operativos móviles (IOS y Windows Phone). |
| <p>Aspectos negativos de la fusión vistos desde la estrategia del comprador.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Poca experiencia en el desarrollo de productos Smartphone constituye una barrera en los inicios de la fusión. • Sistemas de | <ul style="list-style-type: none"> • La mayor cantidad de suscriptores son estadounidenses, lo que hace que dependan de la estabilidad de una sola economía. • Piratería: | <ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas de empresas de hardware que operen con el sistema Android (Samsung, LG, etc). • Alta influencia |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | seguridad débiles para el desarrollo de productos. | Distribución de contenidos no autorizados. <ul style="list-style-type: none"> • Baja calidad de los servicios. • Modelo de negocio, ineficiente necesitado de inversión de capital. | sobre el mercado por parte de los competidores. <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de patentes para enfrentar procesos legales. • Poca diversificación de la empresa. Su dependencia de los ingresos por publicidad significa que Google está expuestos a las fluctuaciones de la inversión publicitaria. • No posee know-How de fabricación de dispositivos móviles. |
| Entendiendo el fracaso (Aprendizaje). | <ul style="list-style-type: none"> • Lanzar al mercado dispositivos que no ofrecían ventajas importantes frente a sus competidores. • Culturas organizativas distintas. • Elección estratégica. | <ul style="list-style-type: none"> • Integración socio cultural. • Deficiencias e la transferencia de conocimiento. • Confianza en el éxito ya que eran los líderes en los servicios que ofrecían. | <ul style="list-style-type: none"> • Diferencia de objetivos entre las compañías debido a que Google buscaba únicamente patentes por los temas legales que poseía. • Influencia de competidores y colaboradores, porque las alianzas con Samsung, HTC, LG brindaba mucha más llegada al consumidor (usuario). • Disminución de las operaciones de Motorola. |

Elaborado por: Luis Cecilio Navia García

- Si bien en apariencia existen similitudes en algunos de los aspectos desarrollados para los casos, la diferencia significativa la encontramos en la **motivación estratégica** que termina decidiendo y desencadenando una F&A.

Las motivaciones para estos casos son claramente distintas:

1. Buscar posicionamiento en el mercado

2. Incrementar hegemonía en el sector
 3. Buscar alternativas legales para proteger el negocio
- Todas las empresas estudiadas que lideraron el proceso de F&A son reconocidas a nivel internacional y líderes en determinados sectores de mercado, aunque esto no asegura que sean infalibles a la hora de concretar una F&A exitosa.
 - Los 3 elementos comunes que mejor describen el fracaso son los siguientes:
 1. Decisión estratégica incorrecta.
 2. Proceso de transferencia de conocimiento.
 3. Brechas culturales entre las empresas.
 - Se aplicó el método de análisis a 3 Casos concretos, y se pudo estipular la discusión y el aprendizaje, asimismo el método es factible de ser utilizado como una herramienta de Gestión Empresarial.

Sobre el Aprendizaje:

- Si bien la elaboración de una Base de Datos de conocimiento sobre F&A implicaría la incorporación de más casos relevantes analizados bajo la misma técnica, el presente trabajo integra los resultados de la aplicación del Método a Casos y las opiniones e investigaciones recopiladas (usando las que consideré más relevantes).

Sin olvidar las aclaraciones anteriores, estas son las recomendaciones a considerar a fin de desarrollar una fusión y minimizar riesgos de fracaso.

- La selección de la empresa que se desea adquirir debe usar criterios de múltiples perspectivas.
- Los estudios de casos relacionados en la investigación demuestran que la elección de las empresas a adquirir no puede realizarse teniendo en consideración un solo aspecto o perspectiva. A manera de ej. si quiero saturar el mercado de Mobile OS, compró un fabricante de dispositivos para inyectar OS en esos terminales, pero descuido a mis actuales partners y

genero su resistencia y acciones en ellos que me terminan perjudicando (Samsung en caso Google/Motorola).

- La Evaluación correcta de los resultados de la F&A no puede prescindir de un correcto análisis estratégico.
- Cumplir con todas las etapas de la F&A, por ello se debe considerar, analizar y enfatizar en cada una de las siguientes etapas: formulación, localización, investigación, negociación, integración y control.
- Identificar las **motivaciones** que realmente propician la fusión. Es decir, tener claro los horizontes que se fijaron y luego evaluar los resultados obtenidos, comparando el gap entre lo que se buscaba y lo que efectivamente se alcanzó. Un ejemplo de este acápite es la fusión Google-Motorola a pesar de que la evaluación financiera y la sinergia de los recursos humanos son sumamente importante para los analistas evaluar los resultados de la fusión, Google consigue su objetivo fundamental que era el respaldo de las patentes de Motorola, para hacerlas valer en una guerra de patentes pero los valores pagados estuvieron muy por encima de los que finalmente tuvieron en la realidad.
- Integración - parte A - Empresas que pueden funcionar bien por separado, no necesariamente logran procesos de integración armoniosos. Los desacuerdos y desinteligencias pueden darse inclusive en el más alto nivel de dirección, como ocurrió en el Caso de AOL/TW, en donde son los mismos dueños los que no logran armonizar post fusión. Esas desinteligencias resultan ser señales negativas al mercado, que generan un espiral de ruptura imposible de revertir. El éxito de una fusión está condicionado en gran medida, al resultado del proceso de integración, pues la nueva compañía no es la suma de sus partes. Por el contrario incide grandemente el proceso de transferencia de conocimientos y la integración sociocultural de dos culturas que en su mayoría suelen ser completamente diferentes.
- Integración - parte B - Brindar la importancia que requiere al proceso de integración. En este proceso de integración no solo se deben considerar la integración estructural y operativa, sino también, es el resultado del proceso de transferencia de conocimientos entre las compañías que debe considerar

el grado de unificación entre las dos culturas, es decir el proceso de aceptación entre los empleados.

- Es importante el grado de retención de los empleados de la compañía adquirida, que en el caso de las fusiones analizadas se protagonizaron despidos en Nokia, Time Warner y Motorola, en muchos casos activos difíciles de reemplazar.
- Finalmente, pero no por eso la menos importante, la velocidad con que se completa un nivel razonable de integración es un factor clave. Mientras más rápido sea, las señales hacia los empleados y hacia los mercados, son favorables a las expectativas a futuro y atraktividad.

Bibliografía

- Adiego Calvo , J. (2015). *PUNTOS CLAVE DE ÉXITO Y FRACASO EN M&A: INTEGRACIÓN POST*. Madrid: Pontificia Universidad de Icaide.
- Alexandris, G. (2012). How have M&A changed? Evidence from the Sixth Merge Wave. *European Journal of Finance*.
- Andrade , S. (2012). *Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios* . Madrid: Universidad de Madrid.
- AOL. (2016). <http://corp.aol.com>. Obtenido de <http://corp.aol.com/mission>.
- Blass, E. (5 de Febrero de 2016). <http://venturebeat.com>. Obtenido de Microsoft, Nokia, and the burning platform: a final look at the failed Windows Phone alliance: <http://venturebeat.com/2016/02/05/microsoft-nokia-and-the-burning-platform-a-final-look-at-the-failed-windows-phone-alliance/>.
- Cessa Hernández, K. (2012). *Logística y cadena de suministro*. Veracruz: Instituto Tecnológico de Veracruz.
- Chen, C., & Findlay, C. (2003). A Review of Cross-border Mergers and Acquisitions in APEC. *Asian-Pacific Economic Literature*, 14-38.
- Cording, M. (2008). *Reducing causal ambiguity in acquisition integration: intermediate goals as mediators of integration decisions and acquisition performance*. New York: Academy of Management Journal.
- Cox, R. (2010). Merger and Acquisition: A Review of the Literature. . *Corporate Ownership and Control*, 56-60.
- DePamphilis, D. (2011). *Mergers and acquisitions*. Oxford: Elsevier.
- Efinance Management. (2015). <https://www.efinancemanagement.com>. Obtenido de <https://www.efinancemanagement.com/mergers-and-acquisitions/classification-types-of-mergers>.

- El mundo. (2016). <http://www.elmundo.es>. Obtenido de <http://www.elmundo.es/tecnologia/2015/07/22/55aee925ca47417b558b45a5.html>.
- Franco Hilario, L. (2011). *Fusiones y Adquisiciones: El caso de Microsoft y Nokia*. Lisboa: Universidad Católica Portuguesa.
- García Bueno, M. (2010). *Los beneficios fiscales: instrumentos para el fomento de la investigación y el desarrollo*. Sinaloa: Gobierno del Estado de Sinaloa.
- Google. (2016). <https://www.google.com/>. Obtenido de https://www.google.com/intl/es_ALL/analytics/index.html.
- Graebner, M. (2012). *Success and Failure in Technology Acquisitions: Lessons for Buyers and Sellers*. Texas: Academy of Management Perspectives.
- Heimeriks, K., & Schijven, M. (2009). *Caution or causation? The underlying mechanisms of deliberate learning in the context of post*. Montreal: Academy of Management.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ciudad México: McGraw Hill.
- Hoang, T. (2008). *Critical Success Factors in Merger & Acquisition Projects*. Umeå: Umea University.
- Lorenzo, N. (Mayo de 2010). La gestión del Talento Humano en Nokia. (D. Marchal, Entrevistador).
- Maji, M. (2013). *MERGER AND ACQUISITION IN THE INFORMATION TECHNOLOGY INDUSTRY*. Bhubaneswar: KIIT School of Law.
- Martin . (2015). *Different types of Mergers and Acquisitions*. University of Wisconsin: cleverism.

- Meghna, M. (2010). *MERGER AND ACQUISITION IN THE INFORMATION TECHNOLOGY INDUSTRY*. hubaneswar: KIIT School of Law.
- Microsoft. (2016). <http://www.equiposytalento.com>. Obtenido de Equipo y Talento: <http://www.equiposytalento.com/equipos/microsoft/>.
- Microsoft. (2016). <https://www.microsoft.com>. Obtenido de Plan estratégico institucional: <https://www.microsoft.com/es-xl/acercademicrosoft/compromiso.aspx>.
- Mobile World Capital. (2013). <http://mobileworldcapital.com>. Obtenido de Hitos en la historia de Nokia: <http://mobileworldcapital.com/es/179/>.
- Motorola. (2016). <http://www.motorolasolutions.com>. Obtenido de http://www.motorolasolutions.com/es_xl/about/company-overview.html.
- Nokia Company. (2016). <http://company.nokia.com>. Obtenido de <http://company.nokia.com/en>.
- Oren Refsnes, F. (2012). *What Explains Mergers' Success or Failure? The Role of Organizational Structures, Strategies and External Environments in Mergers - Empirical evidence from two contrasting cases*. Oslo: The European Inter-University .
- Pal Singh, N. (2015). *Microsoft Acquired Nokia in Unipolar Operating System Market*. India: Institute Guargon.
- Parra Valbuena, A. (2010). *Modelo de Porter y estrategias de negocios de operadores de telecomunicaciones en España*. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña.
- Picot. (2002). *Handbook of international mergers and acquisitions: Preparation, Implementation and Integration*. New York: Palgrave Macmillan.
- (2015). *Puntos claves de éxito y fracaso en M&A: Integración Post Fusión*.

- Ramirez Rojas, J. (2012). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Veracruz: Universidad Veracruzana.
- Rasheed, I. (2014). The Financial Performance Analysis of Google Inc. V/S Industry Technology. *Research Journal of Finance and Accounting*.
- Raúl, E. (2013). <http://niveldostic.com>. Recuperado el 2015, de <http://niveldostic.com/2013/06/metodo-analitico-sintetico.html>.
- Rosenzweig , P. (2013). *El efecto de halo y los otros ocho Delirios comerciales que engañan a los Gestores*. Lusseana: IMD.
- Rosenzweig, P. (2010). *LEARNING FROM MERGERS & ACQUISITIONS*. Lausanne: IMD.
- Soto Mora, C. (2014). *Modelo Probabilístico para identificar el éxito de fusiones bancarias en etapa de prefactibilidad*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de administración.
- Soto, C. (2014). *Modelo Probabilístico para identificar el éxito de fusiones bancarias en etapa de pre factibilidad*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-.
- Time Warner. (2016). <http://www.timewarner.com>. Obtenido de <http://www.timewarner.com/company/strategy>.
- Wallace, W. (2012). *Mergers and Acquisition*. United Kingdom : Edinburgh Business School .
- ZDnet. (8 de Febrero de 2016). <http://www.zdnet.com>. Recuperado el 11 de Mayo de 2016, de Worst tech mergers and acquisitions: <http://www.zdnet.com/article/worst-tech-mergers-and-acquisitions-facebook-instagram/>.

Zozaya González , N. (2007). *Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial*. Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Zozaya González, N. (2007). *Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial*. Madrid: Ministerio de Industrias, Turismo y Comercio.