

Informe Estrategia de Negocios

“Fusión: AT&T-Discovery”

Autor: Javier Vicuña

Autor: Javier Vicuña

Mayo / 2021

Centro de

Estudios de

Estrategia

**Ford Argentina** transforma su Planta Pacheco para proveer a sus clientes de Latinoamérica con la nueva generación de Ranger desde 2023, una pickup reconocida por su robustez, tecnología y seguridad. La remodelación ya está en marcha e incluye reformas estructurales en las plantas de Montaje, Estampado, Carrocería y Pintura.

El plan de transformación, un programa del que participan equipos interdisciplinarios globales y locales, se articula en distintas etapas que contemplan desde la planificación estratégica de equipos y procesos, pasando por la obra civil e instalación de nuevos equipos, hasta las fases de lanzamiento para poder producir la nueva generación de Ranger en 2023.

Planta Pacheco detuvo su producción durante cinco semanas en marzo y abril para poder avanzar con los cambios estructurales requeridos. En ese lapso, se intervino el área de Estampado, donde se realizaron trabajos de infraestructura para la futura instalación de una nueva línea de prensas de alta velocidad; esto incluyó trabajos de movimientos de suelo y fundaciones, y la elevación de los techos existentes.

En el sector de Carrocería, se incorporaron nuevas celdas automáticas con tecnología de última generación y se están comenzando a instalar 338 robots de soldadura y manipuleo, proceso que se completará a mediados de 2022. La planta de Montaje también presenta modificaciones en esta primera etapa: se instaló una línea completamente nueva para el proceso de dress-up de motores y se realizaron los trabajos requeridos con el fin de instalar la futura línea de chasis, la cual permitirá mayor flexibilidad para la fabricación de la nueva plataforma de Ranger.

La inversión contempla, además, nueva infraestructura: techos, pisos y el sistema de iluminación se están revitalizando por completo incorporando, a su vez, la tecnología LED para contribuir con la sustentabilidad de Planta Pacheco. Esta transformación de la infraestructura logrará que la planta sea más sustentable consumiendo menos de energía.

Durante 2020, la planta de Pacheco y sus equipos de trabajo comenzaron un proceso de transformación implementando prácticas y tecnologías de Manufactura 4.0 como paso inicial para incorporar las nuevas herramientas, equipamientos y procesos de última generación requeridos por este proyecto. Al mismo tiempo que avanza la restructuración y modernización de Planta Pacheco, Ford Argentina continúa con la producción de la Ranger bajo su plataforma actual.



El plan de inversión de USD580 millones de dólares en Argentina anunciado en diciembre 2020 para producir la próxima generación de Ranger en 2023, incluye tanto una importante modernización de Planta Pacheco, como un robusto plan de localización de autopartes a lo que destinará alrededor del 30% de la inversión.

Planta Pacheco es la fuente de abastecimiento de Ranger para todos los mercados de Latinoamérica, destinándose el 70% de su producción a los mercados de exportación. Dada la creciente demanda de Ranger, Ford anunció en abril el aumento de su producción a volúmenes un 30% superiores a los niveles pre-pandemia y la incorporación de 256 nuevos colaboradores.

**AT&T acordó escindir sus operaciones de medios en un acuerdo con Discovery** que creará una nueva compañía de entretenimiento, fusionando activos que van desde CNN y HBO hasta HGTV y Food Network.

AT&T recibirá US$43.000 millones en efectivo, títulos de deuda y retención de deuda, y los accionistas de AT&T obtendrán acciones que representan el 71% de la nueva empresa, dijeron las empresas en un comunicado el lunes. El director ejecutivo de Discovery, David Zaslav, liderará la nueva entidad.

El plan, informado por primera vez por Bloomberg News, combinaría el imperio de la televisión de realidad de Discovery con las vastas propiedades de medios de AT&T, creando un competidor formidable para Netflix y Walt Disney. Esto marca un retiro para las ambiciones de la industria del entretenimiento de AT&T después de años de trabajar para reunir activos de telecomunicaciones y medios bajo un mismo techo. AT&T ganó algunas de las marcas más grandes en entretenimiento a través de su adquisición de US$85 billones de Time Warner, completada en 2018.

La transacción incluye todas las operaciones de WarnerMedia de AT&T. Además de CNN y HBO, la división WarnerMedia de AT&T es propietaria de Cartoon Network, TBS, TNT y el estudio Warner Bros. Discovery, respaldado por el magnate del cable John Malone, controla redes como TLC y Animal Planet.

Las acciones de Discovery se detuvieron por el anuncio, la última cotización subió un 17 por ciento en las operaciones previas a la comercialización. Las acciones de AT&T subieron un 4.8 por ciento.

“Este acuerdo une a dos líderes del entretenimiento con fortalezas de contenido complementario y posiciona a la nueva compañía como una de las principales plataformas globales de transmisión directa al consumidor”, dijo el CEO de AT&T, John Stankey, en el comunicado. “Respaldará el fantástico crecimiento y el lanzamiento internacional de HBO Max con la presencia global de Discovery y creará eficiencias que se pueden reinvertir en la producción de más contenido excelente para brindar a los consumidores lo que desean”.

El acuerdo subraya la dificultad que han tenido las empresas de telecomunicaciones para encontrar una recompensa de sus operaciones en los medios. Verizon Communications anunció su propio plan para adelgazar a principios de este mes. La compañía acordó vender su división de medios a Apollo Global Management por US$5.000 millones, una medida que eliminará marcas en línea como AOL y Yahoo. Jason Kilar, un veterano de la industria del streaming que ayudó a fundar Hulu, ha estado dirigiendo Warner Media durante el último año.

En una reciente conferencia de inversionistas, defendió la necesidad de que la empresa fuera propiedad de AT&T, diciendo que la compañía de telecomunicaciones había invertido miles de millones de dólares en HBO Max y había roto los silos dentro de la compañía para crear una sola unidad operativa. Añadió que los clientes de telefonía y banda ancha de AT&T tenían menos probabilidades de cancelar si tenían HBO Max, y muchos de los suscriptores de HBO Max eran clientes de AT&T.



En Discovery, el director ejecutivo David Zaslav ha ayudado a la compañía a crecer a través de adquisiciones, incluida la compra del propietario de HGTV, Scripps Networks Interactive, en 2018.

Las acciones de Discovery experimentaron un repunte meteórico a principios de este año, pero han perdido más de la mitad de su valor desde que Archegos Capital Management de Bill Hwang se vio obligada a liquidar sus posiciones. Las acciones siguieron subiendo un 18% durante el año hasta fines de la semana pasada. Eso le dio a la compañía un valor de mercado de casi US$24.000 millones. Mientras tanto, AT&T ganó un 12% en 2021, lo que le otorga una capitalización de mercado de US$230.000 millones.

Stankey ha estado limpiando la casa en el enorme titán de las telecomunicaciones, recortando personal y vendiendo activos de bajo rendimiento. La compañía ha estado canalizando dinero para implementar su red inalámbrica 5G, que requiere miles de millones de dólares de inversión, además de expandir su huella de fibra óptica.

El operador ha estado impulsando la producción de películas y televisión para atraer suscriptores a su servicio de transmisión HBO Max. También necesita efectivo para pagar la deuda. AT&T acumuló préstamos por US$200.000 millones después de una ola de adquisiciones, y aunque ha estado pagando lo que debe, ahora tiene facturas de una reciente subasta de espectro.

AT&T fue el segundo mejor postor en la venta de ondas de radio de la Comisión Federal de Comunicaciones, comprometiendo US$23.000 millones. Verizon, el mejor postor, acordó pagar US$45.000 millones.

El acuerdo Discovery llega pocos meses después de que AT&T llegara a un acuerdo para escindir sus operaciones de DirecTV en un pacto con la firma de adquisiciones TPG. AT&T también acordó en diciembre vender su unidad de video de anime Crunchyroll a una unidad de Sony por US$1.200 millones.

Y la compañía se separó de sus operaciones telefónicas en Puerto Rico, una participación en Hulu, un grupo de medios de Europa central y casi todas sus oficinas en Hudson Yards de Nueva York.

Al deshacerse de los activos, Stankey ha estado deshaciendo una ola de adquisiciones emprendida por su predecesor Randall Stephenson, quien pasó su mandato de 13 años como CEO aumentando el volumen de la empresa. Stephenson, quien entregó las riendas a Stankey el año pasado, incluso mantuvo una lista codificada por colores de empresas que quería que comprara AT&T, lo que llevó a 43 adquisiciones.

Pero críticos como el inversor activista Elliott Management se quejaron de la estrategia e instaron a AT&T a centrarse en su negocio principal. La montaña de deudas de AT&T también presionó a la compañía para que recortara personal y venda activos.

El acuerdo con Discovery representa una admisión de que el audaz plan de AT&T para construir un conglomerado de medios y comunicaciones fue un costoso fracaso.