|  |
| --- |
| IT325. Seminario de Informática.Caso de estudio: Morgan Stanley **Rendimiento de la no inversión en sistemas** |

# Integrantes del equipo: Marlene Rosas Rosas

**Fecha**: 15/01/15

# Morgan Stanley es una empresa global de servicios financieros con más de 600 oficinas en 30 países y alrededor de 53,000 empleados. Fue fundada en 1935 y cuenta con oficinas centrales en la ciudad de Nueva York. La empresa opera en 4 segmentos: Institutional Securities (Valores Institucionales), Assets Management (Administración de Activos), Retail Group Brokeage (Intermediación del Menudeo) y Discover Card (que ofrece servicios de dicha tarjeta). La empresa adquirió el negocio de Discover Card como resultado de su fusión con el intermediario al menudeo Dean Witter Discover and Co. En 1997.

La integración de Morgan Stanley y Dean Witter dio lugar a una división en los aspectos digital, cultural y filosófico extremadamente difícil de superar.

Uno de los sectores de negocios que más ha sufrido por este arreglo ha sido intermediación al menudeo, que maneja 616,000 millones de dólares en activos de clientes. Intermediación al menudeo ofrece servicios integrales de intermediación, inversión y financieros a inversionistas individuales en o todo el mundo, con 9526 representantes a nivel mundial en más de 500 establecimientos al menudeo, incluyendo 485 en EUA.

A pesar de la fusión, el Grupo de Intermediación al Menudeo nunca fue aceptado como un socio igual por el resto de Morgan Stanley. Los antiguos empleados de Dean Witter se han quejado de que se sienten como extraños sin respeto después de la fusión. El pensamiento persiste y, en el mejor de los casos, muchos corredores de esta área consideran poco estable su trabajo.

Más aún, intermediación al menudeo no se integró adecuadamente al resto dela empresa. Realizaba sus operaciones en una plataforma diferente a la de la división de intermediación institucional y los sistemas de sus empleados no se integraron.

Los sistemas de intermediación al menudeo eran mucho más antiguos que los de la demás áreas de la empresa. Los corredores tenían que recurrir a sus oficinas los fines de semana a imprimir resúmenes de sus carteras antes de reunirse con sus clientes, porque cabía la posibilidad de que los sistemas de cómputo obsoletos no funcionaran durante las horas de trabajo normales. Incluso en esos días inhábiles, las PCs de escritorio, que no habían sido actualizadas durante varios años, solían fallar y las impresoras se atascaban si las utilizaban más de dos usuarios. Los corredores realizaban sus labores sin contar con alguna aplicación que les ofreciera cotizaciones de acciones en tiempo real, ni historiales de las transacciones. Algunos de los problemas de tecnología de la empresa no se podían ocultar a los clientes, quienes se quejaban habitualmente del sitio Web destinado a ellos y de los informes fiscales de fin de año poco detallados que recibían.

Los mejores corredores empezaron a desertar, llevándose las carteras de los numerosos clientes importantes. Las ganancias provenientes de intermediación al menudeo en particular se desplomaron vertiginosamente y los márgenes se rezagaron respecto a los de las demás empresas de intermediación. En esa época dejaron la empresa cerca de 1500 corredores. Bill Doyle, un analista de Forrester Research Inc., señaló que en parte una de las causas del problema se debía a la falta de inversión en tecnología.

Cuando el mercado accionario se desplomó en 2001 el director Phillip Purcell confiaba en que la recuperación del mercado se daría lentamente. Por tanto, enfocó su estrategia de negocios en maximizar las utilidades en lugar de generar ingresos. La implementación de esta estrategia incluía una reducción de costos. Cada una de las divisiones de Morgan Stanley recibió menos fondos para sus operaciones, se eliminaron empleados y obviamente, la inversión en tecnología no era primordial. Por supuesto, los cálculos de Pursell fueron erróneos. El mercado se recuperó en pocos años y Morgan Stanley no tenía la capacidad para competir en el negocio al menudeo. Mientras Morgan Stanley cuidaba sus márgenes de ganancia, Merrill Lynch invertía 1,000 millones de dólares en nuevos sistemas para sus corredores. La turbulencia en el santuario interno del liderazgo de Morgan Stanley también contribuyó al infortunio de la empresa.

Pursell tuvo enfrentamientos con inversionistas, ejecutivos y ex-ejecutivos acerca de una gran cantidad de asuntos, uno de los cuales fue la venta de la división de tarjetas de crédito Discover. Algunos inversionistas querían que Pursell se deshiciera de toda la parte de Dean Witter. En marzo del 2005, 8 ex-ejecutivos acudieron ante el consejo de directores de Morgan Stanley para remover de su puesto a Pursell por la manera poco afortunada en que manejó Discover e intermediación al menudeo. El consejo determinó que lo mejor para la organización era mantener a Pursell en su puesto y desprenderse de sus divisiones problemáticas. El consejo también aprobó la designación que hizo Pursell de 2 ejecutivos considerados leales a él y al consejo.

En protesta al liderazgo de Purcell, dos destacados ejecutivos de la división de banca de inversiones renunciaron. A estás les siguieron otras separaciones.

Los críticos de Purcell ahora tenían más argumentos para su destitución: además del errático manejo de las áreas con problemas de la empresa, sus acciones amenazaban el desempeño del área fuerte de la misma, la banca de inversiones. Purcell terminó por renunciar en junio del 2005, incapaz de rebatir los reclamos de que sus soluciones a los problemas eran poco peso en vez de drásticas y de largo alcance, y que sus decisiones tenían la finalidad de proteger su puesto más que de mejorar a la empresa. Fue sustituido por John Mack, un anterior presidente de Morgan Stanley, quien había dejado la empresa en el 2001 como resultado de una lucha de poder con Purcell.

Con el nuevo liderazgo, por fin Morgan Stanley ha comenzado a solucionar el problema de tecnología en su división de Intermediación al menudeo, la cual fue nominada como Global Wealth Management Group (Grupo de Administración de la Riqueza Global). La empresa contrató en octubre del 2005 a Eileen Murray como encargada de Operaciones Globales y Tecnología. Ella le reporta directamente a John Mack, con quien tiene un historial profesional muy cercano. Murray se ha comprometido a impulsar las inversiones de Morgan Stanley en tecnología para la división de Intermediación al menudeo, expresando:”Esperamos realizar mejoras sustanciales” que “ayudarán a nuestros asesores financieros a dar mejor servicio a nuestros clientes, y a éstos también les ayudarán a manejar mejor sus relaciones con nosotros”. Como prueba, el presupuesto de tecnología y operaciones del 2006 para el Global Wealth Management Group superó los 500 millones de dólares.

Mack también trajo a un nuevo jefe para el grupo. Este ahora se encuentra bajo el liderazgo de James Gorman, quien realizó una transformación exitosa paralela en la división de intermediación de Merrill Lynch.

Mack ha recibido algunas presiones para vender la división de Intermediación al menudeo, algo que se ha rehusado a realizar. El piensa que contar con el negocio de Intermediación al menudeo es una inversión para la empresa, porque además de aportar ingresos provenientes de los inversionistas individuales, le da a Morgan Stanley un canal directo para vender sus propios productos de la banca de inversión. EL objetivo de Mack es incrementar el margen de utilidad de Intermediación al menudeo del Global Wealth Management Group, cuyos márgenes van del 11 al 20%, lo cual podría hacerlo tan rentable como los negocios de sus competidores.

Mack ha señalado tanto en público como en privado que algunos de los negocios de Morgan Stanley no han recibido la tecnología que requieren, y él está dispuesto a realizar las inversiones necesarias. En el informe anual del 2005 de la empresa, Mack dijo:”Estamos comprometidos a enfrentar este rezago en las inversiones” y “vamos a actualizar nuestras plataformas de tecnología y a ofrecer a nuestros asesores financieros y representantes de inversiones un kit de herramientas tan competitivo como el de nuestros demás compañeros”.

Algunas de las estaciones de trabajo de los corredores más abrumados han sido reemplazadas. Los nuevos sistemas están mejor integrados con los sistemas principales, gracias a lo cual los corredores pueden controlar mejor las carteras de sus clientes. La empresa planea realizar más mejoras en esta área con el propósito de que los corredores tengan acceso al mismo tiempo a todos los datos relevantes de sus clientes, incluyendo el historial de transacciones, historial de contacto y desempeño de la cartera. La consolidación de todos estos aspectos requerirá varios años de trabajo. La empresa también puso en marcha una nueva aplicación de elaboración de informes fiscales que cuadra automáticamente las pérdidas y las ganancias y permite a los usuarios descargar información del sitio Web de los clientes a programas populares de impuestos. Antes de esto, los clientes tenían que lidiar con una confusa maraña de cifras para calcular las pérdidas y ganancias en sus informes fiscales de fin de año.

En respuesta a las peticiones de sus clientes, Morgan Stanley programó una actualización de su sitio Web para Mayo del 2006, área de la empresa que el analista Doyle calificó como particularmente débil.

Los servicios en línea disponibles para los clientes de Morgan Stanley contaban con tecnología anterior al 2000. Doyle considera la presencia en la Web como un reto principal porque Morgan Stanley se ha enfocado más en sus clientes más ricos que en los pequeños inversionistas. En el pasado, la empresa daba por hecho que los clientes más ricos no tenían interés en los servicios en línea porque ellos eran atendidos directamente por los corredores (en tanto que los inversionistas con carteras menores de 100,000 dólares tenían que lidiar con los centros de servicio a clientes). La investigación de Forrester demostró lo contrario: los clientes ricos requieren más participación activa en el control de sus carteras y, por lo tanto, desean más herramientas y servicios en línea. Estos clientes prefieren acercarse a sus corredores con sus propias ideas. Gorman, como encargado de Intermediación al menudeo, no debe perder de vista la importancia de la tecnología en línea para su división.

Mack y Gorman también deben tomar medidas para reparar el cisma que surgió después de la fusión con Dean Witter. Mack ha estado tratando de inculcar la idea de una “cultura de una sola empresa”. La empresa está procurando detener la pérdida de los corredores más productivos. Los aumentos de salarios y las cuentas de gastos no son suficientes. Los mejores corredores siguen con la idea de que en otras empresas pueden obtener mejores ganancias y sostener por más tiempo sus trabajos. No sólo el problema de que sus impresoras se atasquen, sino que se preguntan cuánto los valora la empresa si no está dispuesta a darles el respaldo necesario para que puedan realizar mejor sus labores.

Para la primavera del 2006 se observaron las primeras señales de progreso. En junio del 2006, Morgan Stanley generó ingresos netos de 1,960 millones de dólares durante el segundo trimestre. La división de Intermediación al menudeo aportó 157 millones de dólares en utilidades antes de impuestos, la cifra más alta desde el primer trimestre del 2005.

# Preguntas del caso de estudio

1.- ¿Por qué Morgan Stanley realizó pocas inversiones en tecnología?

**Porque consideró que comprar tecnología resultaría ser más un gasto que una inversión, no se detuvieron a analizar los beneficios que traería esta inversión para la empresa a largo plazo, se centraron en que implicaría en una pérdida de dinero inmediato para la empresa.**

2.- ¿Por qué fue perjudicial para la empresa la fusión con Dean Witter?

**Porque no quisieron invertir en los nuevos departamento que trajo consigo la fusión con Dean Witter, puesto que no veían a estar áreas como propias de la empresa y no lograron visualizar los beneficios de podrían obtener de estas.**

3.- ¿Por qué Dean Witter y la división de Intermediación al menudeo eran un buen punto para incrementar el gasto en sistemas de información? (Revisar los 6 objetivos estratégicos de los sistemas de información cubiertos en clase hoy)

**Porque al invertir en sistemas de información en esta división podrían conseguir Excelencia operativa, la integración de nuevos servicios; ya que antes de la fusión la empresa no contaba con esta área, podrían obtener buena relación con sus clientes al brindarles un servicio de calidad y cubrir todas sus necesidades, lo que les traería ventaja competitiva y supervivencia.**

4.- Si usted fuera James Gorman, el nuevo encargado del Global Wealth Management Group, ¿en qué sistemas de información invertiría? ¿Por qué?

**En una buena y completa base de datos que respaldara y mantuviera al día toda la información que los clientes necesitan, y en una buena infraestructura de red que integrara todo el hardware necesario para que los corredores puedan realizar eficazmente todas sus operaciones.**

5.- Además de los nuevos sistemas, ¿qué otros cambios realizaría para mejorar?

**La capacitación de los empleados para adaptarse rápida y eficazmente a los cambios en las operaciones empresariales.**

# Actividad por realizar

1.- Analizar el caso y enlistar las diferentes tecnologías que asume usted se emplean en la empresa para lograr sus actividades.

**Software empresarial: contabilidad, recursos humanos, finanzas, marketing, etc.**

**Dispositivos de comunicación: teléfonos, celulares, radios, etc.**

**Hardware: ordenadores de mesa, ordenadores portátiles, impresoras, monitores, escáneres, etc…**