

SALOMON BROTHERS

Marc Sternfeld, Jefe de Operaciones de Salomon Brothers, hizo una pausa en el lobby del edificio de la oficina central de operaciones de la compañía en New York, para admirar las obras de arte en exposición. Estas obras de arte eran un símbolo del nuevo estilo que Salomon Brothers le había dado a su oficina central de operaciones: piezas de museo adornaban las paredes; un equipo de empleados encargados de decorar el lugar habían visto más allá del modo tradicional de hacer las cosas. Frente a la posibilidad de elegir entre numerosos cientos de impresiones típicas de un catálogo de decoración de oficinas, el equipo optó por invertir los fondos para decoración. Con el interés, lograron un trato mutuamente beneficioso con el Metropolitan Museum of Art y el Museum of Modern Art para alquilar obras de arte en forma rotativa.

Salomon Brothers acababa de iniciar un completo proceso de reingeniería de la oficina central y Sternfeld estaba a la cabeza del proceso. Lo ambicioso del proyecto llevó a algunos observadores de la industria a predecir que el esfuerzo sería un desastre y estaban bastante curiosos por el rumbo que tomarían los hechos. Salomon tomaría un gran riesgo al moverse a otra ciudad. La mudanza aparejaba un cambio tremendo en las operaciones de la compañía; aunque se predecía posiblemente exitosa, como mostraban las proyecciones iniciales, su impacto sería sentido en la industria de los securities. La pregunta más importante era: la estrategia adoptada será exitosa y sostenible en el largo plazo?

Historia de la compañía

Salomon Inc. adoptó su actual forma societaria (Incorporated) en 1960, habiendo construido casi cincuenta años de experiencia en el comercio para convertirse rápidamente en una de las firmas de securities más grandes del mundo. Salomon Inc. tenía tres grandes unidades de operaciones: Salomon Brothers Holding Company, en el negocio de los securities, y Phibro Energy Division y Phibro USA, dos unidades de negocios relacionadas con la energía. Salomon Inc. emplea cerca de nueve mil empleados en todo el mundo, casi siete mil de ellos en Salomon Brothers.

En el último año, Salomon Brothers operó \$ 1,4 billones en negocios, convirtiéndose en una de las más grandes casas de Wall Street. Combinada con las pérdidas de Phibro, y trasladando esto a un balance consolidado anual arroja un valor por acción de \$ 4,18, para un 13,6% de retorno promedio sobre el patrimonio de los accionistas.

Salomon Brothers (o Salomon) comercia tanto por su cuenta como por orden de terceros en acciones, renta fija, monedas extranjeras y mercado de derivados. Sus productos incluyen swaps de tasas de interés, opciones, warrants, productos derivados, renta fija y mercado de acciones, así como servicios de management de fondos institucionales, para nombrar algunos. Además de sus propias cuentas, sus

clientes incluyen corporaciones de mediano y gran tamaño, grandes inversores individuales, gobiernos, e instituciones financieras. Actualmente, Salomon trabaja por tipo de producto, agrupando en cada uno las distintas categorías de cliente con los que opera.

Operaciones de la oficina central

La firma está conformada por seis subsidiarias principales ubicadas alrededor del mundo. Las operaciones de clearing son realizadas a través de tres de estas: Salomon Brothers Inc. con sede en New York, Salomon Brothers Asia Limited que operaba en Tokyo, y Salomon Brothers International Limited con sede en Londres. Las operaciones de negocios y el clearing, en consecuencia, son realizadas durante las veinticuatro horas del día.

Salomon maneja sus operaciones principales a través de su oficina central en 55 Water Street en New York City. La división operaciones maneja todas las funciones de apoyo de las operaciones tradicionales (clearing, registración, etc.) y paga dividendos. Otras divisiones de la oficina central manejan tareas de clearing como el cálculo de las pérdidas y ganancias diarias de Salomon Brothers y otras funciones de apoyo como la administración de los recursos humanos. El desarrollo de nuevos productos también depende de operaciones, ya que ningún nuevo producto puede ser introducido al mercado hasta tanto operaciones no desarrolle protocolos para manejar el trabajo en papel. Pero debido a la alta estructura funcional del departamento de operaciones, a veces lleva meses lograr un acuerdo final sobre nuevos procedimientos de clearing.

La tecnología en Salomon Brothers

Salomon Brothers, como la mayoría de las firmas de Wall Street, era lenta en la adopción de nuevas tecnologías para su oficina central de operaciones, por lo tanto su nivel de automatización es sorprendentemente primitivo. La tecnología de avanzada en el front office y en la industria financiera en general dio origen a tres fuerzas que definieron el ambiente en que Salomon Brothers operaba: el rápido desarrollo de nuevos instrumentos financieros; el volumen de operaciones en constante crecimiento; y el carácter global de su negocio, que requería capacidad de clearing las veinticuatro horas. Más aún, la tecnología se alimentaba a sí misma, ya que incrementó el volumen de negocios, redujo los márgenes y por lo tanto requirió más poder y sofisticación para realizar el clearing de las operaciones y desarrollar nuevas estrategias de negocios para mantener la rentabilidad.

Esta necesidad de incrementar la capacidad, flexibilidad y respuesta, puso en apuros las operaciones existentes de la oficina central, porque a pesar de la disponibilidad de tecnologías útiles, Salomon aún manejaba muchas tareas repetitivas de clearing en forma manual. Marc Sternfeld describió otro problema con los viejos sistemas:

“ Los sistemas están envejeciendo con la concomitante declinación del personal que permanece asociado con Salomon que comprende cómo trabajan los sistemas, incrementando el riesgo del negocio por la incapacidad de recuperarse rápidamente de un falla en el software.”

Las ineficiencias eran inevitables, ya que la oficina central estaba funcionalmente organizada en base a sistemas de procesamiento por lotes del mainframe originalmente desarrollados en la década de 1970. Esos sistemas fueron creados como soporte de operaciones de bonos del gobierno y de corporaciones, pero desde entonces su uso se expandió hacia el manejo de aproximadamente cien tipos diferentes de securities, y el actual número de las mismas estaba en constante crecimiento. Como resultado, había poca flexibilidad organizacional en el sistema, y era difícil y costoso incrementar la capacidad.

El tema fue llevado al management de Salomon en 1995, cuando la nueva tecnología computarizada instituida usando estaciones de trabajo Sun llevó a los operadores a iniciar cientos de negocios en el último minuto de operaciones en lugar de mantener un flujo continuo de tickets a lo largo del día, como era la norma previamente. El impacto fue inmediato y significativo: las operaciones de la oficina central no podían sostener el flujo de tareas de clearing del último minuto. Y Salomon Brothers espera que su volumen de negocios crezca mucho más allá de esos niveles a lo largo de los próximos años. Fue entonces que el Vice Chairman de Salomon Brothers, Bruce Carp, decidió que había llegado el momento para un cambio radical en las operaciones de la oficina central.

Carp era un experto en reducir costos, y había probado su solvencia en el tema durante la reestructuración de personal que siguió a la crisis de 1987. Una vez más, Carp fue convocado para ayudar a Salomon a reducir costos.

Era costoso operar una oficina central en New York City. Los salarios en la ciudad eran 20 o 25% más elevados que en la mayoría de otros lugares en el país, mientras que los salarios en Wall Street eran aún más altos. El espacio de la oficina era exorbitante también. En 1995 (año base de Salomon para evaluar el proyecto), costaba \$ 110 millones anuales operar en 55 Water Street. Cuarenta y siete millones de dólares eran para salarios y beneficios, y la mayoría de lo restante para soporte de sistemas y alquiler. El factor tiempo era importante también, ya que el contrato de alquiler de \$ 800.000 mensuales estaba cerca de la fecha de renovación.

Eligiendo la nueva localización

Desde el inicio del proceso de rediseño, el management buscaba una nueva localización para la oficina central. Originalmente, el comité de selección de sitios buscó en New York City, con la intención de mantener la oficina cerca al piso de negocios, que recientemente había sido llevado al World Trade Center en el centro de

Manhattan. Pero más y más factores argumentaban contra esta elección: los precios inmobiliarios en la ciudad eran más caros que la mayoría de otras localizaciones; el mercado de trabajo costaba como mínimo 20 o 25% más que en cualquier otro lugar; la cultura de la ciudad era jerárquica y por lo tanto no apoyaba el enfoque de equipo que había decidido Salomon para la renovación de su estructura; y los adelantos en computación y tecnología de telecomunicaciones abrían la posibilidad de que no fuera necesario mantener las operaciones de clearing cercanas al piso de negocios.

Las consideraciones tecnológicas jugaban un rol importante también. Desde que ya no era necesario ubicarse cerca del piso de negocios, el management rápidamente vio como ventaja una gran separación de los operadores. Mientras querían ubicar su oficina central en la zona horaria Este, la firma creía que la productividad de los empleados de su oficina central se incrementaría significativamente si a ellos no se les recordaba constantemente que la cultura de Wall Street los consideraba ciudadanos de segunda clase.

El comité de selección de sitios orientó entonces su búsqueda a localizaciones fuera de Manhattan. La elección fue finalmente reducida a: a) Rutherford, New Jersey, b) Columbus, Ohio, c) Tampa, Florida.

Rutherford es el lugar donde se encuentra la computadora mainframe de Salomon, y por lo tanto parece una opción lógica. Pero sufre de algunos de los mismos problemas que New York. Además, si la tecnología permite a la oficina central estar separada de Manhattan, puede estar separada de Rutherford, también.

Columbus, Ohio, presenta un costo sensiblemente menor que Tampa, pero el management duda acerca de si será sencillo convencer a sus empleados de reubicarse allí. Sin embargo, Columbus ofrece ventajas como barata energía hidroeléctrica, subsidios para la construcción y para alquileres.

Tampa ofrece un mercado de trabajo no costoso, bien educado, una baja estructura de impuestos, y una alta calidad de vida, accesibles costos de alojamiento, y clima soleado. En contrapartida, el Noreste sufre de impuestos crecientes y baja en calidad de vida.

Además de esto, en una de las últimas reuniones del comité alguien había lanzado la idea de ubicar la oficina central de operaciones fuera de los Estados Unidos, y la gran mayoría opinó que esta era una alternativa que debía tomarse en cuenta efectuando el análisis pertinente.

El rediseño de procesos

También se hacía necesaria una modificación de los procesos, dificultada por la cultura corporativa de Salomon. La firme estructura jerárquica funcional de la oficina central de Salomon con sus numerosos niveles de management medio estaba en

contraste con la notoriamente plana organización del piso de negocios. La estructura corporativa funcional de Salomon contribuía a la redundancia entre departamentos que no compartían sistemas en común, y frecuentemente se duplicaban esfuerzos. Por último, el sistema de recompensas reforzaba el individualismo. Esto motivaba a individuos trepadores y hacía casi imposible considerar un enfoque basado en equipos.

La estructura funcional y las redundancias inherentes también impactaban en la calidad de las operaciones de Salomon. Los datos que podían resultar equivocados en el procesamiento de un ticket (como el ingreso incorrecto del número de identificación de cliente), a menudo no eran descubiertos hasta que se encontraban muy adelante en el proceso de clearing. Una vez descubiertos eran informadas al operador, a veces después de una demora de varios días, para obtener la información apropiada. Esto incrementaba la dificultad para encontrar y corregir esos problemas en un tiempo adecuado, e incrementaba considerablemente los tiempos de ciclo del proceso de clearing.

Los grupos de productos son: Bonos, Acciones y Derivados, y Moneda Extranjera.

Los equipos de trabajo se agrupan en: Recursos Humanos e Infraestructura, Finanzas, Implementación, Tecnología.

Las remuneraciones están conformadas por un monto fijo (base) bastante reducido más un bonus mensual en función a la performance individual del empleado, y la mayoría de las veces este bonus es proporcionalmente muy significativo.

Ud. deberá:

Analizar las distintas variables estratégicas de producción, señalando los problemas existentes y proponiendo soluciones a los mismos, integrando la estrategia de producción a la estrategia empresarial.