

Caso de estudio: XEL Communications

XEL Communications, fabricante de tableros de circuitos electrónicos de diseño especial, es un “pez en un mar de tiburones”, pues con 180 empleados compite contra gigantes globales como Northern Telecom y At&T. Bill Sanko y sus socios, propietarios de XEL Communications, compraron la empresa a Yilvi Corp., pero resulta que Yilvi es su cliente principal. Por ello Bill Sanko desea reducir la dependencia de XEL con Yilvi, así que diagnosticó la necesidad de ampliar su cartera de clientes e incrementar su volumen de venta a las Baby Bells (empresas de comunicación de operación regional en Estados Unidos) y a otros grandes clientes industriales que operan sus propios sistemas telefónicos.

El problema de XEL es que para competir con éxito en esa nueva línea de negocios, debe mejorar de manera significativa la agilidad de sus procesos, para ello desea generar un movimiento relampagueante de las órdenes de compra con mayor rapidez que la que podría tener una compañía grande. Desea responder de manera rápida y solícita a las necesidades de sus clientes con base en una estrategia de atención a los costos.

Por desgracia, XEL no está diseñada para la rapidez ni la flexibilidad. Sus costos son demasiado elevados para darle a la compañía una ventaja competitiva.

Por ejemplo, a XEL le tomó ocho semanas conseguir que un producto pase por el ciclo de producción, desde su inicio hasta el producto terminado. Este proceso ata mucho dinero a los inventarios y frustra a los clientes que desean una entrega rápida. Esto llevó a Sanko a creer que los equipos de alto desempeño podrían reducir el tiempo de producción a cuatro días o menos.

Sin embargo, Sanko también identificó que la estructura de su empresa es muy burocrática. Los trabajadores de línea reportan a los supervisores, los cuales, que a su vez, reportan a los gerentes unitarios o de departamento, quienes reportan a Sanko y a su equipo de ejecutivos superiores. Esta alta estructura vertical demora la toma de decisiones e incrementa los gastos. Por ejemplo, narra Sanko: “Si un ingeniero de hardware necesita apoyarse en más y mejor software, va con su gerente y éste le dice: escríbelo. Luego el gerente de hardware lleva al gerente de software a almorzar y hablan al respecto”.

Por ello, Sanko ha decidido reorganizar su compañía con base en una estrategia que gira alrededor de los equipos de alto desempeño. Bill piensa que una estructura de equipo bien diseñada, lo llevará a satisfacer de manera eficiente las necesidades de sus clientes, pues reducirá el tiempo del ciclo de ochos semanas a cuatro días, mejorará significativamente la calidad,

disminuirá los costos de ensamble en 25% y reducirá los costos de inventario en 50%.

¿Las metas de Bill Sanko son ambiciosas? ¡Desde luego! Pero él cree que es probable lograrlas. Además, si la empresa ha de sobrevivir, es necesario que se alcancen las metas.

Referencias

- CASO: XEL Communications Tomado y adaptado de: Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional. México: Prentice-Hall, páginas 370-371.