

WINDANSEA SURFBOARDS, INC.

Vine a California hace algunos años después de obtener mi título universitario de ingeniero mecánico en la Universidad de Illinois. Acepté un trabajo en una gran corporación aeroespacial. No pasó mucho tiempo antes que empezara a interesarme más el deporte de la tabla hawaiana (surfing). Primero empecé a practicar el surfing corporal, luego aprendí a usar la tabla hawaiana y, para practicar, una tabla de esquiar.

En el primer año, sólo practicaba mi deporte favorito los fines de semana y después del trabajo. Casi todas las tardes iba a "La Rancherita Restaurant"; allí bebía cerveza con otros aficionados a este deporte y recobraba mis energías con enchiladas, chiles rellenos, tostadas y otros antojitos mexicanos. Por aquella época empleaba tablas mucho más grandes que las de hoy, y constantemente hablábamos de varios modelos y los ensayábamos. Mis conocimientos y formación de ingeniero me llevaron a estudiar infinidad de variantes de diseño. Finalmente decidí hacer algo.

Alquilé un garaje situado a una manzana de la playa y compré un poco de espuma de poliuretano, con la cual se moldean las tablas hawaianas, equipo para lijar a mano, limas, plantillas, calibradores, fibra de vidrio semejante a la ropa, poliéster y otros tipos de resinas, así como otro equipo. Construí algunas tablas y las probé. Varias veces la gente me dijo que quería comprarlas. Vendí algunas de ellas y cada vez eran más las personas que me pedían construirles tablas hawaianas según sus especificaciones o hacer mis propios modelos. Al cabo de unos 13 meses, me encontré con más pedidos de los que podía surtir.

Por último, tomé la trascendente decisión de abandonar mi trabajo y abrir mi propio negocio. Fundé la Windansea Surfboard, Inc., y la operé yo solo durante unos seis meses. Los negocios marchaban mucho mejor de lo que suponía, y descubrí que era necesario contratar a un empleado y luego tuve que contratar a otro más. Al cabo de dos años, contaba con 17 empleados y había instalado las operaciones en una parte de un edificio industrial de alquiler.

La organización de la pequeña empresa era muy informal. Seguíamos construyendo tablas hawaianas según las especificaciones del cliente o bien pequeños lotes de nuestros propios modelos. Ello significaba que todavía estábamos "moldeando" tablas con espuma de poliuretano y luego las "vitricábamos", es decir, cortábamos la fibra de vidrio para ajustarla a la tabla, la poníamos sobre ella, la envolvíamos y le aplicábamos resinas líquidas. Tuvimos problemas con un organismo federal, la Office of Safety and Health Administration

(OSHA), porque el polvo de poliuretano posiblemente era carcinógeno, y las máscaras de gasa que usábamos no proporcionaban suficiente protección. Nos obligaron a utilizar máscaras antigás con válvulas y a cerrar el cuarto donde se efectuaba el moldeado. También tuvimos problemas con la toxicidad de algunas resinas y hubo que mejorar la ventilación. Por fortuna, logramos servirnos de unas resinas más recientes de distinta composición química, que despedía menos gases tóxicos.

Alquilamos una pequeña tienda en la playa y en ella exhibimos varios modelos. La compañía siguió trabajando así hasta que, después de nueve años más, contaba ya con 70 empleados, casi todos dedicados a las operaciones que se requieren para construir una tabla hawaiana completa.

Contratamos a un fabricante de la República de China (Taiwán) para que produjera las tablas de nuestro diseño. Él se encargó de realizar los trámites correspondientes con su gobierno y empezó a fabricar tablas previo contrato de concesión por parte nuestra. Por desgracia descubrimos que fabricaban tablas hawaianas según nuestro diseño y que además las vendían a otros, lo cual constituía una flagrante violación del contrato. Se trata de lo que se conoce en el medio como piratería, palabra que seguramente habrá oído en relación con la reproducción no autorizada de libros, casetes de video y de audio, así como de software para computadora. Contratamos los servicios de una empresa de asesoría legal y gastamos mucho dinero tratando de hacer respetar el contrato, pero finalmente decidimos olvidarnos del asunto y renunciamos a la idea de producir tablas hawaianas en Taiwán.

En dos momentos de este periodo de crecimiento conseguimos financiamiento bancario. Tuvimos muchísima suerte en obtener préstamos de capital en periodos de tasas de intereses relativamente bajas o en disminución. Los banqueros nos sometieron a todas las investigaciones y trámites de rigor, pero nunca nos negaron el dinero y éste nos ayudó a crecer.

Descubrimos oportunidades en el creciente mercado de las tablas hawaianas de viento. Se habían vuelto muy populares en Europa, mucho más que en Estados Unidos durante la década de 1970, pero en este país empezaron a tener gran demanda en la década de 1980. Lo que nos impidió entrar en el mercado a gran escala fueron los altos precios a causa del control de patentes por el gobierno estadounidense. De ahí que hayamos optado por seguir siendo básicamente una compañía fabricante de tablas hawaianas.

Por supuesto, la competencia fue muy dura durante esos años, tanto por parte de las grandes compañías como por parte de las pequeñas. Hace poco hubo un fallido intento de sindicalizar a nuestra fuerza de trabajo. Nos las hemos arreglado para conservar una buena participación en el mercado y conservar relaciones satisfactorias con los empleados, de modo que estos problemas no nos agobien. Las ventas siguieron incrementándose, pero las utilidades no aumentaron en igual proporción. Me percaté entonces de que tal vez podría hacerse algo para controlar los costos y modernizar las operaciones. Parecía ser un excelente momento para afrontar nuestros problemas pues la tabla hawaiana estaba a punto de convertirse en un deporte mucho más popular, y nosotros queramos estar en una buena posición para aprovechar esta oportunidad. En calidad de presidente, contraté los servicios de una empresa consultora en administración y en ingeniería industrial, y le dije que deseaba que estudiara nuestro negocio en todos sus aspectos y que hicieran las recomendaciones que, a su juicio, convinieran a nuestros procesos de producción, planeación financiera, mercadotecnia y administración.

Esa firma llevó a cabo un estudio muy exhaustivo sobre nuestro mercado y operaciones. Los miembros del grupo coincidieron en que estamos en la víspera de un fuerte incremento de volumen. Una causa del probable incremento fue uno de nuestros principales clientes, una cadena de tiendas al menudeo que también estaba por lograr una gran expansión y, quizá, duplicarla su pedido de las tablas hawaianas.

La firma consultora hizo varias recomendaciones en cuanto a finanzas y mercadotecnia. También recomendó una transformación de nuestros sistemas de producción: en vez de ser una planta donde cada obrero fabricaba una tabla completa, debía convertirse en una planta de producción en masa, en que las tablas fluyeran de uno a otro extremo a través de un proceso secuencial integrado. Haríamos grandes lotes de un modelo y luego de otro, según este procedimiento. La mayor parte de los empleados del departamento de producción realizarán tan sólo unas cuantas operaciones repetitivas. En esencia, sería una extensión o una aplicación más general del método que ya aplicábamos en forma limitada. Había que moldear el armazón de las tablas hawaianas a partir del poliuretano, la fibra de glass o el plástico ABS y luego inyectar la espuma de poliuretano. Se utilizaba un equipo especial y también se producían gases tóxicos a medida que se endurecía la espuma, y en consecuencia se necesitaba equipo y procedimientos de protección. La ventaja de todo ello era una producción más rápida.

Los consultores propusieron asimismo reorganizar y formalizar la dirección de las operaciones. Por ejemplo, nuestra empresa había estado trabajando sin que una persona en particular se encargase de la planeación de la producción ni de el control de calidad. En general cada empleado era su propio planificador e inspector. Pero los consultores propusieron nombrar a un supervisor que se ocupara de esas dos funciones. El supervisor de la planeación de la producción elaboraría planes con el supervisor encargado de las operaciones de manufactura. El supervisor del control de calidad establecería las normas respectivas y se serviría de inspectores para comprobar que se cumplieran.

En resumen, al parecer estaban proponiendo lo que, como dije, era una tecnología de producción en masa o en grandes lotes para sustituir nuestro sistema de ritmo fijado por el propio empleado. Para implantar este sistema de ingeniería, proponían un sistema gerencial más formalizado y especializado, que introdujera nuevas especialidades e interpusiera un nivel gerencial entre mi persona y los empleados.

Expresé mi preocupación de que, aunque la fuerza de trabajo de la compañía cambiaba constantemente, los puestos se tornarían tan simples que los pocos empleados con una gran antigüedad quizá se sentirían muy decepcionados. Por lo visto los consultores habían previsto esto, pues recomendaron ascender a cuatro de los de mayor antigüedad y utilidad a los nuevos puestos gerenciales. Dijeron que mi preocupación era acertada y que tal vez desalentaría a algunos empleados, pero que conforme fuésemos creciendo podríamos crear más puestos de supervisión. Señalaron además que costaría menos dinero y tiempo capacitar a los nuevos empleados para los trabajos más sencillos.

Acepté sus recomendaciones hasta sus últimas consecuencias, no sin darle muchas vueltas a la idea y pasar algunas noches de insomnio ante la preocupación de que surgieran problemas que no hubiéramos previsto. Sea como fuera, al cabo de un año habíamos puesto en práctica casi todas las recomendaciones,

Fuente: Hampton, David. Administración. Ed. McGraw Hill. 1989. Adaptado para el curso de Organización de Empresas.

Reproducido para ser usado como material de lectura y trabajo en clase. Este material de apoyo académico se reproduce en concordancia con lo dispuesto por la legislación sobre los derechos de autor: Decreto Legislativo 822.