

LA RESTAURACIÓN DEL AUTOMÓVIL

El nuevo Director de Operaciones de Servicio en Robert's Auto Sales and Service (RASAS) inició sus funciones al principio de este año. Nos encontramos ahora a mediados de Febrero. La compañía RASAS está constituida por tres distribuidoras de automóviles que venden y proveen servicios para automóviles estadounidenses y japoneses de varias marcas, además de dos locales de autopartes, un taller de chapa y pintura para vehículos y un gran patio para restauración de autos. Vikky Roberts, la propietaria de RASAS, incursionó en el negocio automovilístico hace más de 20 años, cuando heredó de su padre una agencia distribuidora de Studebaker. La Studebaker Corporation ya estaba en decadencia cuando ella se hizo cargo de esta empresa, pero Roberts consiguió capitalizar sus conocimientos y experiencia para hacer de su agencia este diversificado y exitoso "imperio en miniatura" que es en la actualidad. Su lema "Vendélos hoy y reparalos mañana!", refleja una estrategia a la cual ella misma suele referirse en privado como "Intentá que los clientes nunca dejen de venir!".



Roberts siempre ha tenido un lugar en su corazón para los automóviles Studebaker. Éstos se fabricaron en South Bend, Indiana, entre 1919 y 1966, y muchos de ellos siguen funcionando en la actualidad gracias a que un gran número de coleccionistas son partidarios leales de esos vehículos. La propia Roberts adquirió recientemente un Studebaker avanti 1963 que necesita un trabajo de restauración muy considerable. Ella ha observado también un creciente interés del público por la restauración de autos clásicos.

Roberts está considerando la posibilidad de ampliar su negocio de restauración de coches clásicos y necesita ayuda para evaluar la factibilidad de esa idea. Además, desea restaurar su Avanti 1963 para dejarlo en perfectas condiciones o, cuando menos, lo más perfectas que sea posible. Si decide incursionar en el negocio de restauración de automóviles, podrá usar el Avanti como pieza de exposición para ventas y publicidad y llevarlo a exhibiciones automovilísticas con el propósito de atraer clientes a su nuevo taller.

Roberts considera que a muchas personas les agrada la emoción de restaurar por sí mismas un vehículo antiguo, pero no tienen tiempo para conseguir todas las partes necesarias. Hay otros que sólo desean tener un automóvil clásico porque es diferente, y muchos tienen dinero suficiente para pagar a alguien que realice la restauración por ellos.

Roberts desea que la nueva empresa sea capaz de atraer a ambos tipos de clientes. En el caso del primer grupo, ha pensado hacer las veces de intermediaria para ayudarles a conseguir "nuevas versiones de partes viejas", es decir, las partes que fueron fabricadas hace muchos años y que ella proporcionaría con sus cajas y empaques originales. Conseguir la parte apropiada suele ser un proceso que consume mucho tiempo. RASAS también tendría la posibilidad de fabricar partes nuevas para sustituir las que ya no existan o sean difíciles de encontrar.

Además, RASAS podría reunir una biblioteca de partes manuales para automóviles viejos, como un valioso recurso de información para quienes decidieran restaurar autos por su cuenta. Estos últimos acudirían a RASAS en busca de ayuda para compilar sus listas de partes y RASAS conseguiría esas partes para ellos. Otros preferirían que RASAS se hiciera cargo de todo el proceso de restauración.

Roberts ha solicitado al nuevo Director de Operaciones de Servicio que revise en forma minuciosa su automóvil Avanti y decida qué se necesita para que vuelva a estar exactamente en las mismas condiciones que cuando salió de la fábrica, hace más de 40 años. Desea restaurarlo a tiempo para poder exhibirlo en el Encuentro Nacional Studebaker, que se inaugurará el 15 de Junio en Springfield, Missouri. Si el vehículo lograra ganar el primer premio en su categoría, esto constituiría un excelente golpe publicitario para RASAS, sobre todo si Roberts decide finalmente incursionar en este nuevo aspecto del servicio para automovilistas. Pero aunque decidiera no hacerlo, el automóvil restaurado sería un ejemplo relevante de la calidad de las operaciones de su empresa.

Roberts ha pedido al Director de Operaciones de Servicio que prepare un informe sobre lo que se necesita para restaurar el automóvil y si la restauración se podrá terminar a tiempo para presentarlo en la reunión de Springfield. Se aplicará el método PERT/CPM para determinar si el 15 de Julio es una fecha factible. El Gerente de Partes, el Gerente de Chapa y Pintura y el Jefe de mecánicos han proporcionado las siguientes estimaciones de los tiempos y tareas que sería necesario realizar, junto con sus correspondientes estimaciones de costos:

- Pedir todas las partes y materiales necesarios (tapicería, parabrisas, carburador y bomba de aceite) Tiempo: 2 días. Costo (llamadas telefónicas y mano de obra): \$100.
- Recibir material de tapicería para las fundas de los asientos. Tiempo: 30 días. Costo: \$250.
- Recibir el parabrisas. Tiempo: 10 días. Costo: \$130.
- Recibir el carburador y la bomba de aceite. Tiempo: 7 días. Costo: \$180
- Retirar las partes cromadas de la carrocería (puede hacerse de inmediato). Tiempo: 1 día. Costo: \$50.
- Retirar la carrocería (puertas, capó, portaequipaje y guardabarros) del bastidor (no puede hacerse sino hasta que las partes cromadas hayan sido retiradas). Tiempo: 1 día. Costo: \$150.
- Enviar los guardabarros a Chapa y Pintura para su reparación (no puede hacerse mientras la carrocería no sea retirada del bastidor). Tiempo: 4 días. Costo: \$200.
- Reparar las puertas, el portaequipaje y el capó (no puede hacerse mientras la carrocería no sea retirada del bastidor). Tiempo: 6 días. Costo: \$300.
- Extraer el motor del chasis (después que la carrocería se retire del bastidor). Tiempo: 1 día. Costo: \$50.
- Quitar la herrumbe del bastidor (después de retirada la carrocería del chasis). Tiempo: 3 días. Costo: \$300.
- Rectificar las válvulas del motor (es necesario que se haya separado previamente el motor del chasis). Tiempo: 5 días. Costo: \$500.
- Sustituir el carburador y la bomba de aceite (después que el motor haya sido extraído del chasis y cuando ya haya recibido el carburador y la bomba de aceite). Tiempo: 1 día. Costo: \$50.
- Volver a cromar las partes cromadas. Anteriormente, dichas partes deberán haber sido retiradas de la carrocería. Tiempo: 3 días. Costo: \$150.
- Reinsalar el motor (después que las válvulas hayan sido rectificadas y la bomba de aceite y el carburador ya estén instalados. Tiempo: 1 día. Costo: \$150.
- Volver a instalar sobre el bastidor las puertas, el capó y el portaequipaje. Para entonces, las puertas, las puertas, el capó y el portaequipaje ya deberán haber sido reparados. También se deberá haber quitado previamente la herrumbe al bastidor. Tiempo: 1 día. Costo: \$80.
- Reconstruir la transmisión y volver a colocar los frenos (después que el motor haya sido reinstalado y las puertas, el capó y el portaequipaje estén colocados de nuevo en el armazón. Tiempo: 4 días. Costo: \$700.
- Volver a colocar el parabrisas (para esto, éste ya debe haber sido recibido). Tiempo: 1 día. Costo: \$70.
- Volver a instalar los guardabarros (para entonces, éstos ya deberán haber sido reparados, la transmisión tendrá que estar reconstruida y se habrán reemplazado los frenos. Tiempo: 1 día. Costo: \$60.
- Pintar el automóvil (con guardabarros colocados y parabrisas instalado). Tiempo: 4 días. Costo: \$1700.
- Volver a tapizar el interior del vehículo (es necesario que el automóvil esté pintado). Tiempo: 7 días. Costo: \$1200.
- Reinstalar las partes cromadas. Para entonces, el vehículo tendrá que estar pintado y dichas partes habrán sido cromadas de nuevo. Tiempo: 1 día. Costo: \$50.
- Llevar el automóvil a la exhibición Studebaker en Springfield, Missouri. Tiempo: 2 días. Costo: \$500.

Roberts desea limitar los gastos de este proyecto a la cantidad que podría recuperar por medio de la venta de ese automóvil restaurado. Ya ha gastado \$1500 en la compra del vehículo.

Además desea recibir un breve informe de algunos aspectos del negocio propuesto, por ejemplo: ¿en qué forma encaja en los demás negocios de RASAS? y ¿cómo resultarían afectadas las operaciones de RASAS en lo referente a costo, calidad, servicio al cliente y flexibilidad?

En opinión de *Turning Wheels*, una publicación para propietarios y conductores de autos Studebaker, y de otros libros sobre restauración de coches, hay varias categorías de restauración. La de tipo básico consiste en conseguir que el vehículo funcione y tenga una buena apariencia, pero con una restauración perfecta se le devuelve su condición original, tal como estaba “cuando salió de fábrica”. En los concursos de autos restaurados, los que están en condiciones perfectas tienen una ventaja sobre los que sólo han recibido una restauración básica. Además de la restauración, los coches antiguos también pueden ser personalizados; es decir, se les añade algo que no pudieran haber tenido en su versión original. Los vehículos personalizados compiten en una categoría diferente. Roberts desea que la restauración deje su coche en perfectas condiciones, sin personalización alguna. (El nuevo servicio que piensa crear aceptaría cualquier tipo de restauración que el cliente solicitara)

Un Avanti 1963 restaurado puede venderse probablemente al precio de \$15000. Por consiguiente, el presupuesto total no debería exceder la suma de \$13500 (\$15000 menos los \$1500 que Roberts ya gastó). A pesar que gran parte del trabajo requerido será realizado por los propios empleados de Roberts, también es necesario tomar en cuenta los costos de mano de obra y materiales. En las estimaciones de costos se han incluido todos los costos relevantes.

Preguntas:

1. A partir de la información que se les ha suministrado, elaboren el informe que Roberts solicita, suponiendo que el proyecto se pondrá en marcha a fines de Febrero del año en curso. En consecuencia, se dispondrán de 100 días laborables para completar todo el proyecto, lo cual incluye el transporte del vehículo a Springfield antes del inicio del encuentro. Su informe deberá describir brevemente los diversos aspectos de las nuevas operaciones propuestas, como las prioridades competitivas, tal como Roberts lo ha solicitado.
2. Elaboren una tabla en la cual se presenten las actividades de este proyecto, asignando una letra a cada actividad e indicando las estimaciones de tiempo y las relaciones de precedencia a partir de las cuales construirán ustedes el diagrama de red.
3. Dibujar la red, determinar las actividades incluidas en la ruta crítica y la holgura estimada para cada actividad. ¿Será posible participar del Encuentro con el Avanti restaurado?
4. Prepare un presupuesto para el proyecto, mostrando el costo de cada actividad y de todo el proyecto. Explique brevemente.