

Carter Racing

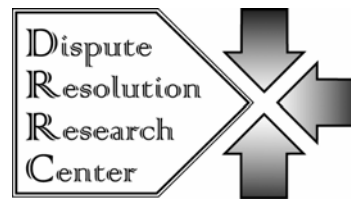
Partes A y B

Por Jack Brittain y Sim Sitkin

Traducción Noelia Romero-Galindo, IESE - Universidad de Navarra.

Revisión David Gleiser, Spanish Language Curriculum Coordinator, DRRC.

©Jack W. Brittain, Sim Sitkin 1986



PARTE A

John Carter no sabía qué hacer, pero su hermano y socio, Fred Carter, estaba al teléfono y necesitaba tomar una decisión inmediatamente. ¿Debían participar en la carrera o no? Por el momento, la temporada había sido todo un éxito, pero la carrera de Pocono era importante a causa del importe del premio y de la exposición en televisión que ofrecía. El primer año había sido duro porque el equipo intentaba hacerse un nombre y, por tanto, había tenido que participar en muchas carreras menores. Una salida con éxito en esa competición podía significar más patrocinadores, la oportunidad, para variar, de comenzar a tener beneficios y el lujo de tener que correr sólo en las competiciones más importantes. Pero, si volvían a tener una avería en el motor mientras lo transmitía la televisión nacional...

«Estas averías del motor son una auténtica pesadilla, pensaba John. El automóvil del equipo había fallado siete veces en veinticuatro salidas durante esta temporada, con diferentes grados de daños en el motor y el automóvil, y nadie acababa de entender por qué. Reemplazar un motor de competencia de \$20,000 consumía una gran cantidad del dinero aportado por los patrocinadores y los honorarios de inscripción desaprovechados tampoco eran poca cosa. Todo lo que John y Fred poseían estaba corriendo en Carter Racing. Esta temporada tenía que ser un éxito.

Paul Edwards, el mecánico de los motores, sospechaba que el problema del motor estaba

relacionado con la temperatura del ambiente. Según él, cuando hacía frío los diferentes coeficientes de dilatación de la culata y del bloque de cilindros dañaban la junta de la culata y provocaban las averías en el motor. La noche anterior se habían registrado temperaturas bajo cero, lo que significaba que sería una mañana fría al inicio de la carrera.

Tom Burns, el mecánico en jefe, no estaba de acuerdo con el «presentimiento» de Paul y disponía de datos para corroborar su punto de vista (véase el **Anexo 1**). Burns había señalado que las diez averías de la junta de la culata se habían producido en todo el rango de las temperaturas, lo que significaba que la temperatura no tenía nada que ver. Tom llevaba veinte años en las carreras y creía que la suerte era un elemento importante para el éxito. “En las carreras, se llega a los límites de lo conocido”, solía decir, “y eso significa que habrá cosas que se van a escapar de tu control. Si quieres ganar, debes asumir riesgos, y eso es algo que saben todos los que se dedican a las carreras. El futuro de los pilotos pende de un hilo, mi carrera profesional depende de cada competición, y vosotros tenéis hasta el último centavo invertido en este negocio. Ahí está la emoción: en luchar contra las probabilidades y vencer.» En la cena de la noche anterior, a ese argumento le había añadido enérgicamente lo que denominó la Primera Ley de Burns en las Carreras: “nadie ha ganado nunca una carrera sentado en los pits”.

Durante la tarde anterior, John, Fred y Tom habían debatido sobre la situación de Carter Racing. La primera temporada había sido todo

© 1986 Dispute Resolution Research Center, Northwestern University. Todos los derechos reservados.

El Dispute Resolution Research Center (DRRC) exige un pago de \$3.50 por persona por el uso de cada uno de sus ejercicios, incluido el presente. El pago de este importe deberá hacerse al DRRC en dólares de los Estados Unidos. Cualquier utilización de este ejercicio sin el pago requerido no está autorizada y es violatoria de la ley de derechos de autor, que impone daños estatutarios y de otros tipos a los infractores.

DRRC, Kellogg School of Management, Northwestern University, 2001 Sheridan Road, Evanston, Illinois 60208-2001
Tel: 847-491-8068, Fax: 847-467-5700, drrc@kellogg.northwestern.edu, www.kellogg.northwestern.edu/drcc

un éxito desde el punto de vista competitivo, ya que el auto del equipo había acabado entre los cinco primeros en doce de las quince carreras que completó. Como resultado, habían empezado a llegar ofertas de patrocinadores, un elemento crucial para el éxito comercial del equipo. Dos semanas antes habían conseguido un gran hito después de la carrera de Dunham, en la que el equipo había obtenido su cuarta victoria. Goodstone Tire había decidido por fin que Carter Racing se merecía su patrocinio en Pocono (que ascendía a la tan necesitada suma de 40.000 dólares) y estaba contemplando la posibilidad de un contrato para toda la temporada del año siguiente si el auto del equipo acababa entre los cinco primeros de esa carrera. El patrocinio de Goodstone ascendía a 1 millón de dólares anuales más incentivos. John y Fred habían obtenido la semana anterior una respuesta favorable del director de programas de carreras de Goodstone cuando le presentaron sus planes para la siguiente temporada, pero había quedado claro que su apoyo dependía de que consiguiesen una posición destacada en la carrera.

«John, sólo tenemos una hora para decidir», le había dicho Fred por teléfono. «Al final de la carrera de Dunham, y antes de que recibiéramos los 40.000 dólares de Goodstone, teníamos pérdidas por 57.500 dólares. Si nos retiramos ahora, podemos recuperar la mitad del importe de la inscripción. Perderemos a Goodstone, querrán que les devolvamos 25.000 dólares y acabaremos la temporada con 50.000 dólares de pérdidas. Si corremos y quedamos entre los cinco primeros, tenemos a Goodstone en el bolsillo y la próxima temporada podremos añadir un segundo auto. Sin embargo, sabes tan bien como yo que si corremos y perdemos otro motor, la próxima temporada tendremos que volver a empezar. Nos quedaremos sin el patrocinio del fabricante de neumáticos, y con un motor averiado con toda seguridad perderemos también el contrato del lubricante. Ningún fabricante de lubricantes querrá que el público de la televisión nacional vea cómo una grúa aparta de la pista un coche humeante que lleva su marca. El patrocinio del fabricante de lubricante es de 500.000 dólares sin los cuales no podemos vivir. Piénsalo. Llama a Paul y a

Tom si quieres, pero necesito una decisión en una hora.»

John colgó el auricular y miró el nítido cielo otoñal a través de la ventana. En el letrero de la temperatura al otro lado de la calle parpadeaba «40° Fahrenheit a las 9:23 A.M.».

PARTE B

«Comunicame con Paul Edwards.» John quería saber la opinión de su mecánico de motores sobre si debían o no correr ese día. Los datos que Tom había recopilado indicaban que la temperatura no era el problema, pero John quería conocer el criterio de Paul directamente.

Paul Edwards era el típico «mecánico de gasolinera», con las uñas siempre negras de grasa y el overol limpio durante los dos primeros minutos de trabajo los sábados por la mañana. Paul había trabajado aquí y allá en los circuitos profesionales durante diez años después de dejar la escuela a los dieciséis para seguir las carreras de autos transformados. Si bien le faltaba la sofisticada formación en ingeniería que cada vez es más común en las carreras, sabía mucho de motores de carreras.

John ya había hablado con Paul sobre el problema de la junta de la culata dos días antes, y mientras esperaba que contestase su llamada recordó su conversación. Paul era hombre de pocas palabras y nada proclive a las exageraciones. «En mi opinión, la presión del turbo durante el calentamiento, en combinación con los diferentes coeficientes de dilatación de la culata y del bloque de cilindros, nos está jugando una mala pasada»; era todo lo que tenía que decir sobre el problema. Era su opinión, y no lo iba a expresar de ningún otro modo.

Era la misma historia que John ya había escuchado veinte veces, pero no cuadraba con los datos de Tom. «Paul, ya hemos machacado esta cuestión una y otra vez, pero ¿cómo sabes que es ese el problema? Cuando corrimos en Riverside, la temperatura era de 75° y a pesar de todo perdimos la junta y el motor.»

«No estoy seguro de lo que pasó en Riverside», había replicado Paul. «No estoy seguro de que la temperatura sea el problema, pero es lo único

que se me ocurre. Lo que está claro es que las juntas se revientan y perdemos el motor.»

Parte del éxito de Carter Racing radicaba en su sistema único de cargador turbo que Tom y John habían desarrollado. Habían ideado un nuevo diseño para la culata que les permitía pasar más presión del turbo al motor manteniendo el consumo de combustible en unos niveles bastante constantes. Encastando la carcasa de la culata y del turbo en una aleación altamente resistente usada en aviación, habían conseguido reducir también el peso total en casi 23 kilos. La aleación empleada no era tan sensible a las temperaturas como el material del bloque del motor, pero la junta de la culata tenía que ser capaz de soportar las diferencias térmicas.

John podía oír los sonidos de fondo de la carrera de ese día mientras Paul se acercaba a contestar el teléfono. «Hola John», dijo evidentemente animado. «Acaban de llegar los

overoles de Goodstone. Nos han enviado unos trapitos bien elegantes, nada de parches cosidos. El logotipo de detrás y nuestros nombres están cosidos en la propia tela. Imagino que eso significa que podemos conservarlos. Claro que yo ya tengo el mío manchado de grasa, así es que me parece que probablemente ya no lo querrán.»

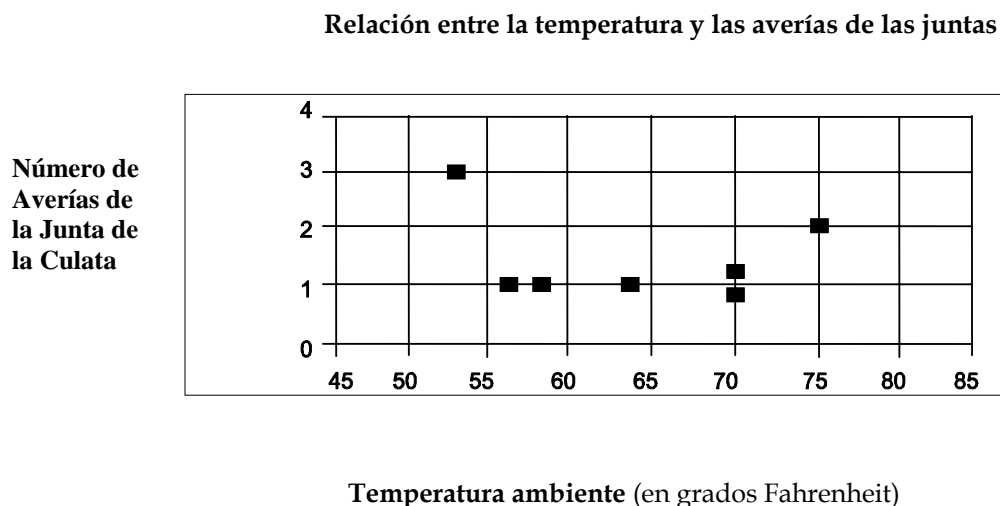
«Maravilloso, dijo John. Mira, me gustaría saber qué estamos haciendo acerca del asunto de la avería de la junta de la culata.»

«El coche está listo para correr. Hemos utilizado un procedimiento diferente de montaje desde Slippery Rock y no hemos tenido problemas en dos carreras. Tom dice que el contrato con Goodstone está cerrado siempre que consigamos hoy algún premio. Los chicos del taller se mueren de ganas. Goodstone es lo mejor, si lo hacemos bien pueden convertirnos en el equipo número uno del circuito.»

Anexo 1 Nota de Tom Burns

John:

Paul me ha pasado los datos sobre la avería de la junta de la culata. Esta temporada hemos corrido 24 carreras con unas temperaturas que en el momento de la carrera han oscilado entre los 53 y los 82 grados Fahrenheit. Paul tuvo una buena idea al sugerir que analizáramos las temperaturas, pero como comprobarás, no es problema nuestro. He comprobado los datos para ver si había relación entre la temperatura y las averías en la junta, pero no he encontrado ninguna relación.



En comparación con otros equipos, esta temporada nuestros resultados han sido excelentes. Hemos acabado el 62,5% de las carreras, y cuando lo hicimos quedamos entre los cinco primeros en el 80% de los casos. Nuestro porcentaje de motores averiados es del 29%, pero corremos a gran velocidad y, por tanto, tenemos que esperar algunas dificultades. No estoy satisfecho con los problemas del motor, pero prefiero esos cuatro primeros puestos y un 50% de probabilidades de acabar con premio a no perder esos siete motores. Si seguimos corriendo así, podremos elegir patrocinador.

Tom