

VICEROY

*fabricación
en serie
de viviendas*

164



VICEROY, CONSTITUCIÓN EN SOCIEDAD ANÓNIMA.

VICEROY HOMES LIMITED (**Viceroy**) se constituyó en sociedad anónima en 1955, comenzó sus operaciones de fabricación en 1961 y continuó como la Business Corporations Act 1982 (Ontario) desde el 31 de Marzo de 1982, como resultado de la fusión entre Viceroy Construction Company Limited y Cambro Homes, Inc.

El 31 de Marzo de 1990, Viceroy se fusionó con dos de sus subsidiarias, Superwindow Inc. y Cambridge Forest Products Canada Inc. para establecer la compañía en su forma actual. Viceroy mantiene una filial en EEUU que le pertenece por completo, la Viceroy Homes Inc., la cual se constituyó en 1965 como Michigan Corporations Act. Esta subsidiaria comercializa los productos de Viceroy en Estados Unidos.

En otoño de 1986, Viceroy se hizo pública (en el sentido canadiense, es decir, cotiza en bolsa y debe hacer públicos sus resultados económicos)

El uno de Mayo de 1992, Viceroy lanzó sus productos en la costa del Pacífico al establecer una empresa de casas prefabricadas (arrendada) en Abbotsford, B.C. y sucursales de ventas en Kelowna B.C. y Seattle, Washington.

El cometido principal de Viceroy Homes Limited es el diseño, la fabricación y la distribución de casas de gran calidad a propietarios individuales del terreno. Gracias a una integración retrospectiva selectiva, Viceroy ha sido capaz de controlar la calidad y los costes de los productos fabricados; sumado a la gran variedad de diseños innovadores, Viceroy es un producto diferenciador en una industria fragmentada.

VICEROY OFRECE AL CLIENTE

DOS POSIBILIDADES DE CASAS:

1) Casas modulares prefabricadas que se arman in situ. Se puede optar por un modelo ya diseñado o realizarse de acuerdo a los gustos del cliente. El módulo comprende la estructura, el tejado, los acabados y la carpintería (puertas y ventanas); el cliente completa el interior a su gusto.

2) Casas modulares terminadas y fabricadas en amplias secciones que contienen componentes como tuberías e instalación eléctrica, muro seco, muebles de cocina y suelos (moqueta, baldosas, etc.). Las casas están completadas al 85% al abandonar la fábrica, y sólo necesitan cimentación, garaje y trabajos menores que se hacen in situ. Las secciones de la casa se transportan en trailers especialmente diseñados y se colocan sobre los cimientos mediante grúas.

En ambos casos, Viceroy dispone de departamentos que proporcionan los servicios de diseño arquitectónico y de cálculo y la fabricación de muchos subcomponentes.

Viceroy tiene una amplia red de concesionarios independientes en Canadá y el Noreste de los Estados Unidos. También mantiene ocho sucursales o locales propios de exposición de casas en Ontario, Quebec, Alberta y British Columbia. Se ha dado el

prefabricadas (- 43 %) (17.721.000 dólares en el año fiscal 1992 contra 31.055.000 dólares en 1991) y de las casas terminadas (- 40%) (4.814.000 dólares en el año fiscal 1992 contra 8.092.000 dólares en 1991). El precio medio de venta de las casas prefabricadas apenas ha cambiado por lo que la caída en este sector se debe a la venta de menos unidades. El nivel de las ventas de las casas terminadas descendió parcialmente ya que los clientes eligieron casas más pequeñas.

En 1992, Viceroy construyó un porcentaje ligeramente mayor de casas modulares (1.056.000 dólares en 1992 y 1.686.000 en 1991). Puesto que persiste la recesión, especialmente en las zonas donde la Compañía tiene una posición fuerte en el mercado, la dirección ha decidido evaluar y comenzar a invertir en otras regiones de Norteamérica, es decir, en el oeste de Canadá y el noroeste de Estados Unidos. Además de estos esfuerzos, la Compañía está explorando activamente la posibilidad de adquirir empresas en estas zonas, cuyos precios serían relativamente bajos y con poco riesgo.

Actualmente existen contactos con España con la intención de explorar las posibilidades de un sistema de kits adecuado para la exportación. El coste del producto en España podría ser inferior al del sistema tradicional, excepto en lo concerniente a los trabajadores procedentes de Canadá. La elección lógica sería instruir a los equipos españoles.

ESTRATEGIA

165

visto bueno para que las delegaciones de Viceroy en EE.UU vendan las casas terminadas o las prefabricadas. La recesión económica afecta a la vivienda en EE.UU (especialmente en el noreste) además el alza del dólar canadiense hacen que el mercado de EE.UU sea perezoso y extremadamente competitivo.

Las ventas en Canadá y en EEUU durante los dos últimos años se resumen de la siguiente manera:

Ventas neta	1992		1991	
Canadá	\$24.265	94.1	\$40.832	93.2%
EEUU	1.517	5.9%	2.986	6.8%
TOTAL	\$25.728	100.0%	\$43.818	100.0%

El descenso global de las ventas del 41% se debe al descenso en las ventas de las casas modulares

La mayoría de los clientes construyen sus casas Viceroy en zonas rurales o semi-urbanas (aunque los centros de venta tienden a localizarse en grandes centros urbanos, en los que hay gran mayores oportunidades de venta). En consecuencia, Viceroy no tiene que competir con los grandes promotores que necesitan manejar grandes volúmenes de dinero para competir eficazmente.

La competencia de Viceroy puede resumirse en dos categorías:

1) Otras compañías de casas fabricadas que tienden a ser más pequeñas, ofrecen menos posibilidades, están menos reconocidas y tienden a mover menos dinero en cuanto a producción, diseño, fabricación y publicidad.

2) Constructores rurales que ofrecen a los clientes menos diseños, costes menos eficaces y gene-

En consecuencia, Viceroy no tiene que competir con los grandes promotores que necesitan manejar grandes volúmenes de dinero para competir eficazmente.

ralmente un producto menos consistente desde el punto de vista de la calidad.

La combinación de un balance económico conservador, de una gran liquidez y de un control férreo de los costes ha sido la base de los negocios de Viceroy en los últimos tres años. Se trata de una estrategia bien elegida, pues ha permitido a la Compañía operar con beneficios en la peor época para el mercado de la vivienda desde el final de la Segunda Guerra Mundial.

A pesar de que la recesión ha frustrado sus expectativas de ventas, Viceroy ha continuado expandiéndose en numerosos frentes.

MATERIA PRIMA

La madera dimensional secada en cámara es el componente principal de las casas Viceroy. Se obtiene de numerosos proveedores y, debido a los grandes volúmenes, Viceroy la compra directamente a la fábrica (normalmente en British Columbia, Quebec y Ontario) al mejor precio posible.

Del mismo modo, hay fuentes alternativas para obtener otros componentes como el vidrio, las tejas de PVC, etc...

Aunque el negocio de Viceroy es estacional, pues depende del papel activo del individuo propietario del terreno para ver realizado su "sueño", el método de construcción de las casas acabadas permitirá a los clientes hacerse con su casa en cualquier momento del año ya que la mayoría del proceso se ha completado en un ambiente controlado. A medida que la alternativa de las casas acabadas en la fábrica se vaya haciendo más popular, los problemas del esquema estacional se reducirán.

Viceroy ha desarrollado un acabado que necesita mantenimiento y se comercializó con el eslogan "Con Viceroy Usted Nunca Tendrá que Subirse a una Escalera o Coger una Brocha de Pintura".

La compañía cree que el momento para Viceroy será en los años 90, cuando los niños del boom de natalidad alcancen la edad madura. Los clientes típicos de Viceroy están casados, instruidos, son ejecutivos entre cuarenta y cincuenta años de edad, buscan algo especial en una casa móvil o de retiro.

El crecimiento de los niños del boom de natalidad significa que habrá más personas de este tipo en los noventa que en ningún otro momento. Un segundo punto importante es la migración de profesionales y de jubilados lejos de las ciudades hacia comunidades más pequeñas orientadas al recreo para escapar de la delincuencia, la congestión y los impuestos disparados. Esta migración está apoyada en gran medida por los muchos avances tecnológicos en las comunicaciones, como los teléfonos celulares, la transmisión vía satélite, el fax y el empleo de ordenadores personales - todos los cuales suprimen las desventajas anteriores de la vida en el campo.

PROCESO DE FABRICACION

EN VICEROY HOMES:

El proceso de fabricación de viviendas modulares se realiza de forma similar a una cadena de montaje en serie. Una de las primeras sensaciones que se perciben en la planta, es la limpieza y el orden.

A continuación se describen brevemente las fases del montaje:

1.- Operaciones iniciales que pueden realizarse de forma simultánea:

a). Construcción de la plataforma del suelo del primer forjado con viguetas de madera aserrada de 2

*Viceroy ha desarrollado un acabado que necesita mantenimiento y se comercializó con el eslogan **Con Viceroy Usted Nunca Tendrá que Subirse a una Escalera o Coger una Brocha de Pintura.***

x 10 pulgadas de sección transversal. A este forjado se le colocan unas ruedas que permiten su desplazamiento en la fábrica.

b). Montaje de la armadura de la cubierta con cerchas ligeras prefabricadas que son adquiridas a fabricantes de este producto.

En esta fase se incluye el falso techo de cartón yeso. Cada módulo suele tener la cubierta con un solo faldón.

Como, evidentemente, las limitaciones de anchura y altura para el transporte en carretera, suponen un importante factor a considerar en el diseño de los módulos, surgen algunos detalles constructivos de interés para solucionar estos problemas. Este es el caso de un herraje de placa dentada y articulado que permite que las cerchas de cubierta puedan plegarse parcialmente para disminuir la altura en el transporte.

c). Armado de las fachadas, o paredes exteriores, en una línea continua de montaje en la que sobre un bastidor de madera formado por pilares y soleras, se atornillan los paneles de cartón yeso formando el paramento interior.

El atornillado se realiza de forma automática y utilizan tornillos recubiertos de cola para aumentar la adherencia a la madera, evitando el posible aflojamiento. No hay que olvidar que estos módulos, durante el transporte, sufren vibraciones superiores a las de servicio.

2.- Montaje de las paredes y la plataforma del suelo.

3.- Acoplamiento del conjunto de la cubierta sobre los muros. Para ello se desplaza la cubierta mediante un puente grúa.

4.- A continuación y ya sobre la estructura de

suelo-pared-techo terminada, se coloca la instalación eléctrica y de fontanería y se cierran las caras interiores de los muros con cartón yeso. La composición final del muro de fachada, es de interior a exterior: cartón-yeso, barrera de vapor, aislamiento térmico y lámina de estanqueidad al aire. Esta última lámina es de gran importancia en los países fríos, impide el paso del aire pero es permeable al vapor de agua.

Los huecos de ventanas y puertas son recortados en esta fase, ya que en el armado de las paredes el recubrimiento interior de cartón yeso es continuo.

5.- Protección y sellado de las zonas del módulo que quedarán pared con pared con otro módulo en el montaje definitivo en la obra, pero que debe ir protegido en el transporte.

6.- Finalmente para el transporte se emplean camiones con una caja especialmente diseñada para este fin, que permite el basculamiento en las dos direcciones del plano horizontal. De esta forma, si el terreno de acceso a la obra es inclinado, puede mantenerse el módulo en su posición vertical gracias al giro de la caja.

El acabado en fábrica de la construcción es de un 85% (incluyen instalaciones, muebles de cocina, solados). Sólo resta la cimentación, el garaje y algunas pequeñas operaciones de acabado para realizar en la propia obra.

Un segundo punto importante es la migración de profesionales y de jubilados lejos de las ciudades hacia comunidades más pequeñas orientadas al recreo para escapar de la delincuencia, la congestión y los impuestos disparados.