

bricación tan uniforme como se pueda, de modo tal que todos los procesos engranen armoniosamente. Una fábrica no es realmente eficiente hasta que toda la empresa, en especial en sus aspectos mecánicos y técnicos, funciona como una máquina bien aceiteada.

SENCILLEZ Y UNIFORMIDAD.

Básicamente, la decisión categórica sobre la naturaleza del producto constituye una aplicación especial del principio del objetivo. La importancia de este principio, dadas las condiciones actuales de fabricación, reside en que es imposible comenzar siquiera a aplicar los principios fundamentales de una planificación sana - la sencillez y la uniformidad - a menos y hasta que, al administrador haya determinado con precisión que va a hacer, no en términos generales sino hasta el último detalle. En vez de trabajar conforme a un programa determinado y preciso, concebido a la luz de una situación ya estudiada, la administración se ve obligada a improvisar constantemente para adaptarse a una situación cambiante. En otras palabras, el mercado y no la gerencia controla verdaderamente la fábrica o el departamento. Así la administración no puede simplificar, no puede uniformar y no puede planificar.

Podría responderse diciendo que esto es inevitable, y que tal situación sólo es un ejemplo del antiguo dicho de que "el cliente siempre tiene razón." Pero este refrán, como todos los de su clase, sólo es válido como generalización. "El cliente" en el sentido de la universalidad de todos los clientes, siempre tiene la razón. (Pero este refrán, como todos los de su clase, sólo es válido como generalización. "El cliente" en el sentido de la universalidad de todos los clientes, siempre tiene la razón). Evidentemente sería demencia producir para una demanda que no existe. A cada cliente individual debe tratársele como si siempre tuviera razón; esto es meramente sagacidad comercial, por

no decir cortesía. Pero sería suicida permitir que las idiosincrasias de un amplio margen de clientes impidan economizar en el proceso de fabricación; sería esto una de esas buenas intenciones con que está empedrado, el camino de la perdición: la quiebra. Por otra parte. Semejante actitud pampoco responde a los mejores intereses de la clientela, la cual no quiere enfrentarse con precios inflados artificialmente debido a la pasión de otros "por ser algo diferentes." De modo, pues, que ni responde a los mejores intereses del fabricante ni tampoco a los mejores intereses de la comunidad.

LO QUE NOS ENSEÑO LA GUERRA.

Una de las ventajas que podemos sacar del desastre de una gran guerra consiste en que pueden verse los problemas al desnudo, sin las palabrerías, o convencionalismos de los tiempos normales y sin anteponer los deseos a las razones. Esto sucede, por ejemplo, en el caso de la planificación con el principio de que es imposible planificar la vida económica de un mundo que vive en completa dependencia de la máquina, a menos que la producción se simplifique y se establezcan normas. Y nadie puede simplificar y unificar la producción a menos que se establezca la demanda, por lo menos durante un plazo suficientemente largo para recobrar en pleno el costo de cambiar moldes y hormas.

Así, en tiempos de guerra no nos preocupan que las veleidades del gusto del público, o las variaciones en precio causadas por la competencia, impidan recobrar tales costos. Hay un solo objetivo, el de organizar la producción nacional de modo que rinda el máximo de volumen en términos de tanques y aeroplanos del tipo que conviene. Como suele suceder en el mundo natural, excepto con las serpientes que emiten su veneno por la boca, el aguijón está en la cola.

"Del tipo que conviene"...- el país se ha dado cuenta, con esas cuatro palabras,

de que es tan difícil planificar para la guerra como para la paz. En tanto que en tiempos de paz la veleidad de la moda y el gusto, y los precios de la competencia someten al fabricante a una fluctuación inevitable, una "tolerancia" a la cual debe ajustarse toda la planificación, por exacta que sea, asimismo, en tiempo de guerra, la fluctuación que hay en las técnicas y en las zonas de combate, la ingeniosidad de los inventores, las nuevas experiencias que se derivan de cada acción vistas a la luz del inmemorial dilema entre la defensa y el ataque, imponen la elasticidad. Y existe, al fin y el cabo, diferencia fundamental entre la esposa que considera imposible volver a ponerse el sombrero pasado de moda, y el comandante que informa a su gobierno que sin el último modelo automático de torrecilla de cañón o que sin la última versión del tanque le es imposible seguir ganando batallas? Claro que si faltase el dinero, o los cupones de racionamiento para ropa, la esposa podría "adaptar" el sombrero viejo a lo que requiere la moda este año. Pero aún la adaptación reduce el ritmo de la producción.

EL PRINCIPIO DE LA ELASTICIDAD.

Nunca habrá acuerdo definitivo en este mundo entre el sueño del ingeniero de producción de disponer de recursos limitados de capital para hacer cantidades infinitas de un solo artículo, uniforme y a bajo precio, y la situación de realidad, que insiste en que todo plan debe ser elástico y en que toda fábrica debe ser adaptable. Esto constituye el tercer principio en planificación: elasticidad.

Pero existe una diferencia radical entre la elasticidad, que es falta de rigidez y la imprecisión o falta de objetivos claros. Una hoja de acero es flexible: si el acero es suficientemente bueno, la hoja puede ser doblada describiendo un círculo perfecto hasta que la punta toque el mango; y cuando se suelta, recobrará su primitiva forma lineal.

Esta es otra característica de toda planificación perfecta. Cede a la presión de la demanda. Pero en el instante mismo en que se afloja esa presión vuelve, con un mínimo de retraso a la producción en serie.

He aquí el problema que afronta todo aquel que debe planificar; sacar la mayor ventaja posible de la estandarización y la simplificación, conservando siempre empero toda la elasticidad que exijan las circunstancias. Quienes logran resolver este problema son los genios industriales de nuestra época. Henry Ford lo ha hecho en repetidas ocasiones, aunque se acercó peligrosamente al desastre de aferrarse, por un año o dos de más a su modelo "T".

LOS PLANES PARA HACER FRENTE A LOS CAMBIOS DE LA MODA.

Este es el secreto de los costos de producción, asombrosamente bajos, de Bata, el antiguo fabricante de calzado checoslovaco. Su caso es de particular interés como una solución para las dificultades de adaptar la producción en masa a un artículo que fluctúa con la moda. Ciertos procesos que podrían llevarse a cabo más económicamente en forma centralizada - donde los cambios en patrones causaban una disolución mínima del ciclo productivo- tales como la preparación de homas, y la preparación del cuero, fueron concentrados en grandes departamentos centrales. Pero los procedimientos de ensamblaje, que variaban con cada patrón o modelo, fueron concentrados en unidades pequeñas, cada una de las cuales era en efecto una pequeña fábrica de manufacturar calzado; las homas y el cuero se ponían al extremo de una cadena transmisora que se movía lentamente, y salían al final de ésta, en forma de zapatos o botas terminadas y listas para ser embarcadas. Los patrones que envolvían un ciclo militar de procesos se concentraban en una misma unidad. No se fabricaba renglón alguno en cantidad menor que la necesaria para mantener no menos de una unidad operando medio día, y que pudiera venderse al público a