

TEMAS PROFESIONALES



LA EXTERNALIZACIÓN EN EL APOYO A LA FUERZA: TENDENCIAS ACTUALES Y POSIBILIDADES DE APLICACIÓN EN EL ÁREA DEL APROVISIONAMIENTO

Santiago ACOSTA ORTEGA



Introducción



ADA vez con más fuerza, vienen imponiéndose entre nosotros conceptos que, provenientes en su mayoría del ámbito de la empresa privada, hacen referencia a procesos que tienden a racionalizar la gestión de los recursos —humanos o materiales—, optimizando su empleo y mejorando su eficiencia. Uno de estos conceptos, hacia el que generalmente se tiende en todos los ámbitos, es el de *outsourcing*, o «externalización», que, básicamente, podría definirse como el traspaso a un proveedor de

servicios externo, de una función de apoyo que venía siendo realizada por la propia organización (1).

En la Armada, la reducción del personal ha impulsado la aplicación de este concepto, que es contemplado en la Directiva C-005/1999 de AJEMA sobre «Racionalización del Apoyo Logístico» y que está aplicándose ya a determinados trabajos que antes eran desempeñados por personal de reemplazo.

Sin embargo, una vez aceptada la conveniencia, e incluso la necesidad, de la externalización, se plantea la duda de hasta dónde debe llegar ésta. ¿Debe pararse en determinadas tareas auxiliares —limpieza, vigilancia de determinadas instalaciones, etc.— o, por el contrario, debe extenderse a todas aquellas funciones, que, aun siendo fundamentales para «la existencia y eficacia de la Fuerza» no son propiamente de combatientes?

Desde el punto de vista de la gestión del material de aprovisionamiento, la pregunta que se plantearía es la de si debería la Armada renunciar al almacenamiento de costosos *stock* de material, confiando esta función logística a suministradores civiles. Las siguientes líneas intentan aportar algunas ideas sobre esta cuestión.

El concepto de *stock*. Finalidad

Si el ritmo de la obtención de los repuestos pudiese ajustarse exactamente al de su consumo, siguiendo puntualmente todas sus fluctuaciones, o si pudiésemos conocer con antelación cuándo vamos a necesitar un repuesto determinado, no habría ninguna necesidad de mantener unos *stock* que pueden llegar a resultar muy costosos. Como esto no puede ser así en la mayoría de los casos, para compensar la diferencia entre el flujo del consumo y el de la obtención, debe interponerse entre ambos el «colchón» de seguridad que son los *stock*.

El *stock*, pues, podría definirse como el conjunto de artículos acumulados en espera de su utilización posterior, y que permite «alimentar» a los utilizadores a la medida de sus necesidades, sin imponerles los retrasos y las discontinuidades de la fabricación o de la entrega por los proveedores.

Sin embargo, almacenar existencias supone un alto coste: además del gasto en su adquisición, deben considerarse los de la infraestructura necesaria para su almacenamiento y control, los gastos de personal, los posibles costes de obsolescencia, e incluso el coste de oportunidad.

Así, la más moderna expresión de la gestión de *stock* en el ámbito de la empresa privada es, precisamente, el intento de eliminarlos: la «gestión de *stock* cero» o el *just in time* (JIT), enfoque surgido en Europa y Estados Unidos a finales de los años 80, recogiendo las ideas que se habían ido configurando en la industria japonesa desde la segunda guerra mundial.

(1) Definición del *Defence Science Board Report*.

Tendencias actuales: el proyecto SUP21 de la Marina de los Estados Unidos

Para afrontar las necesidades de la Marina estadounidense en el siglo XXI, el *Naval Supply Systems Command* ha puesto en marcha un ambicioso proyecto de reingeniería de todos sus sistemas y procesos, al que ha denominado SUP21, y que se centra en cinco elementos principales, objeto de estudio, de entre los que destacaremos el Nuevo Modelo de Inventario. Con este nuevo modelo, se espera obtener una reducción de la inversión necesaria en los *stock*, del personal que los maneja y de la infraestructura necesaria para su almacenamiento y manutención, al tiempo que se mejora el servicio al usuario final y se reduce el tiempo de respuesta a las necesidades logísticas.

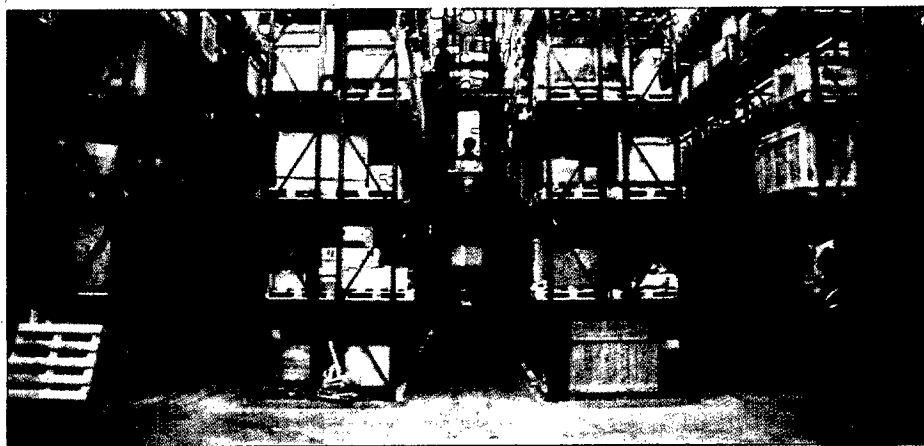
Entre las estrategias que se plantean para alcanzar el Nuevo Modelo de Inventario, relacionadas con el tema que nos ocupa, está la de encontrar «proveedores alternativos» —proveedores, públicos o privados, que estarían deseando vender sus productos directamente a las diferentes unidades—, para aquellos casos en que los costes que se obtuviesen fuesen menores que los actuales. Esto supondría maximizar el inventario mantenido por proveedores privados, mediante acuerdos del tipo *Third Party Logistics* (TPL) —para materiales comerciales—, *Contractor Logistics Support* (CLS) —un sólo contratista gestiona todo el proceso logístico, incluyendo el mantenimiento, estableciéndose una relación a largo plazo con la Armada—, y *Direct Vendor Delivery* (DVD) —un proveedor comercial suministra directamente al usuario final un material específico—.

Hay que señalar que estos acuerdos no se aplican de modo uniforme sobre todo el inventario de la Armada, sino sólo puntualmente sobre aquellos sistemas de armas o equipos para los que, después de un estudio particularizado (*Business Case Analysis*), así se ha decidido, porque se ha llegado a la conclusión de que se ahorra dinero y se reduce el tiempo de respuesta a las necesidades logísticas de las unidades.

Es decir, el objetivo al que se tiende es la reducción de los *stock*, no su completa eliminación, si bien los objetivos fijados son muy ambiciosos: para el año 2005, una reducción del 50 por 100 en la inversión necesaria en *stock*, un 20 por 100 de ahorro para los usuarios, y una reducción del personal encargado de la gestión del inventario de un 40 por 100.

Dificultades para la aplicación de estos conceptos en la Armada

Vemos pues que la tendencia general es la de reducir en lo posible, o incluso eliminar, los *stock*; según los japoneses, pioneros en estos planteamientos, *stock is evil*, es decir, el *stock* es un mal, y por tanto debe evitarse. Sin embar-



go, como se expondrá a continuación, para nosotros los *stock* son un mal difícilmente evitable.

El ámbito de los artículos de origen comercial no presenta demasiadas dificultades a la hora de poner en práctica estos conceptos; de hecho ya se está haciendo con los contratos «abiertos», en los que el suministrador se obliga a entregar una pluralidad de bienes de forma sucesiva y por precio unitario sin que la cuantía total se defina con exactitud al tiempo de celebrar el contrato, por estar subordinadas las entregas a las necesidades de la Administración. Dichos contratos son de frecuente aplicación en la adquisición de víveres, artículos de oficina y otros artículos semejantes, permitiendo reducir sus *stock*, e incluso, para algún tipo de artículos, eliminarlos completamente —como es el caso de las pinturas—. Estos vendrían a ser los «acuerdos» del tipo *Third Party Logistics* citados en el epígrafe anterior.

Los auténticos problemas, sin embargo, se presentan con el material de repuestos, que, por otra parte, va a ser el que influya decisivamente en la eficacia de la Fuerza, objetivo y razón de ser de todo el apoyo logístico.

Por un lado, la múltiple procedencia de los principales equipos y sistemas, casi siempre del extranjero, dificulta enormemente la adopción generalizada de acuerdos tipo DVD, como los que está estableciendo la Marina de los Estados Unidos.

Como muestra de esta afirmación, consideremos, por ejemplo, el caso del material de repuestos de submarinos: en un grupo de algo más de 3.000 voces de material de procedencia francesa, de uso corriente en la Armada española, se pueden encontrar ¡hasta 425 fabricantes diferentes! Esto, evidentemente, hace muy difícil aplicar dicho concepto al aprovisionamiento de estos materiales.

Por otro lado, la lejanía de los fabricantes es otro factor negativo a considerar, así como las condiciones que se les pueden ofrecer por nuestra parte:

tengamos en cuenta que el establecimiento de un acuerdo DVD le lleva a la Marina de los Estados Unidos del orden de un año y medio a dos años de negociaciones, y los contratos que se firman son para unos periodos de entre cinco y diez años, mientras que en nuestro marco legal la máxima duración de un contrato de la Administración es de cuatro años.

Hay que tener en cuenta, además, que estos acuerdos obligan en la práctica a que el fabricante disponga de *stock* de aquellas piezas que deba servir a la Armada —es decir, que en realidad se traspasó al fabricante la «carga» de los *stock*—, lo cual puede no resultarle rentable cuando las cantidades a contratar no sean demasiado elevadas, como sería el caso para una Armada del tamaño de la nuestra.

Por último, deben hacerse también consideraciones de tipo estratégico. El riesgo de un corte del suministro, en una hipotética situación de crisis, por parte de unos fabricantes que, además de ser extranjeros —y por tanto no sujetos a ninguna posible medida de emergencia por parte del Gobierno español—, tienen como único objetivo —por otra parte legítimo— su propio beneficio económico, hacen necesaria la existencia de reservas de guerra que nos permitan una cierta autonomía.

Todos estos factores, pues, hacen que el objetivo de la eliminación de los *stock* aparezca para nosotros como algo muy deseable, pero muy lejano.

Conclusión

Todo el mundo, pues, está de acuerdo en que los *stock* son caros de mantener, y en que debe tenderse a su eliminación, pero esto, en el caso del material de repuestos en nuestra Armada, es algo que se presenta difícil de conseguir.

Por otro lado, deberíamos considerar al *stock* como una especie de «prima de seguro» que aceptamos, para conseguir una garantía contra el perjuicio que resultaría de una parada o disminución de nuestra actividad por falta de material. Así, cuanto mayor es la necesidad de garantía contra el riesgo de ruptura de *stock* mayor es la «prima» a pagar, en forma de una mayor inversión en *stock*, y no cabe duda que nuestra necesidad de garantía es alta.

En definitiva, la *externalización* es seguramente el futuro de muchas de las funciones logísticas, o no estrictamente de combate, de las que se realizan actualmente en la Armada, aunque no parece que, este vaya a ser, al menos de momento, el caso de la función logística de aprovisionamiento de repuestos.

BIBLIOGRAFÍA

- PARRA GUERRERO, F.: *Gestión de Stock*. Esic Ed., 1996.
 PRIDA, B., y GUTIÉRREZ, G.: *Logística de Aprovisionamientos*. Ed. McGraw-Hill, 1999.
 Páginas web del *Naval Supply System Command*, www.navsup.navy.mil