

# EL APROVISIONAMIENTO Y LA EXTERNALIZACIÓN: ¿POR QUÉ? Y ¿PARA QUÉ?

José Ramón CAAMAÑO DE ARAMBURU



UANDO el Cuerpo de Intendencia ha dejado de ser responsable de la mayor parte del aprovisionamiento en la Armada, y después de haber dedicado toda mi vida profesional a esta especialización de nuestro Cuerpo, permítanme plasmar en unas líneas lo que tantas veces me ronda la cabeza.

Se nos ha explicado que la unión del Aprovisionamiento y el Mantenimiento redundará en una mayor eficacia de la fuerza, y no dudo que tal decisión ha sido el resultado de profundos estudios. Aceptando, aunque no compartiendo, todo ello cuando oigo hablar de los planes para la posible «externalización» del aprovisionamiento me pregunto si tan mal lo hemos hecho.

Para muchos, el oficial de Intendencia (Aprovisionamiento) es el pesado que en el proceso de la adquisición de un equipo/sistema da la lata para que se suministre toda la documentación logística sin darse cuenta, el que así piensa, que sin toda esa documentación mal podremos apoyar el equipo/sistema durante todo su ciclo de vida. O es el que insiste para que toda petición de material esté apoyada en un vale (1.º escalón) o un documento SIGMA, porque es lo que nos va a permitir disponer de unas estadísticas de consumo que permitirán estudiar la conveniencia de tener ese material en nuestros almacenes/pañoles.

La logística y el apoyo logístico son una ciencia y una actividad tan viejas como las necesidades del hombre.

Clearco de Esparta arengaba al Ejército griego en Asia Menor, en el 401 a. de C.: «Sin aprovisionamiento, ni un general ni un soldado sirven para nada». Decía Maurice de Saxe en su obra *Mes Reveries*, 1792: «Toda unidad que no esté apoyada es una unidad derrotada», y T. Harry Williams, en su *Historia de las guerras americanas*, que «Lo menos atractivo y reconocido de las actividades militares (Logística) es uno de los ingredientes más vitales para la victoria».

Para mí tan importante es el operador del radar como que el Servicio de Aprovisionamiento sea capaz de suministrar un repuesto o dar de comer, y a nadie se le ocurre plantear la externalización del operador de radar.

Los sectores estratégicos nunca deben ser objeto de la externalización, y considero que el Aprovisionamiento lo es.

¿Qué es la externalización? Mucha gente habla de ella sin tener un conocimiento mínimo de lo que es y lo que supone. Externalización deriva de la palabra inglesa *outsourcing* y consiste en la transferencia (total o parcial) de las responsabilidades operativas, y en algunos casos de gestión, de un determinado departamento o conjunto de servicios (no estratégicos o con importancia estratégica baja) de una entidad a un proveedor externo especializado en el tratamiento y gestión de ese departamento o conjunto de servicios.

La externalización en sí misma no es ni buena ni mala, y puede ser apropiada o no según la circunstancia o estrategia escogida. Sin embargo, dada la trascendencia que su implantación puede significar se debe reflexionar con detenimiento sobre las posibilidades que esta herramienta de gestión puede suponer en cada caso concreto.

Se cuenta el caso de una mediana industria, dedicada a la distribución, que estaba planteando la externalización de toda su gestión de almacenes a un operador logístico, ya que pensaba que su mayor ventaja residía en la calidad de su fuerza de ventas. En este caso, realmente no se quería externalizar por costes, flexibilidad, etc., sino porque «la gestión de almacenes daba muchos problemas». Tras un profundo análisis se descartó esta solución, debido a que uno de los puntos fuertes de la compañía se ponía en manos de un tercero (el operador logístico) sin altas garantías de éxito.

¿Es éste nuestro caso? ¿Vamos a poner en manos externas el apoyo a la Fuerza? Quizá si dedicásemos una mínima parte de lo que nos va a costar la externalización a la mejora de nuestras estructuras de personal y material el problema estaría resuelto.

De forma genérica podemos distinguir las siguientes fases en todo proceso u operación de externalización:

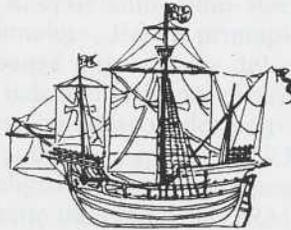
- Auditoría integral: jurídica, económica, operativa, organizativa.
- Diseño de la modalidad de externalización: ¿Qué servicios se externalizarán?, forma o modelo organizativo que se adoptará, temas jurídico-legales para implementar el modelo organizativo seleccionado. Es importante la selección de las actividades a externalizar. Se debe tener en cuenta cuál es la relación estratégica de la actividad a externalizar con la actividad principal de la organización. Aquellas actividades con alta relación estratégica nunca deberán ser candidatas a la externalización.
- Determinación de especificaciones.
- Selección de la empresa que va a realizar la externalización. Otro

aspecto realmente importante. El mercado está lleno de empresas, hoy en día cualquiera se coloca el apellido «logista», deseosas de vender a cualquier precio señalando nuestros posibles defectos y haciendo hincapié en que ellas tienen la panacea universal para resolver todos nuestros problemas.

- Puesta en marcha/transición al nuevo modelo.
- Control de resultados.

## Conclusión

Desde mi punto de vista, en el ámbito de la Administración civil o militar, la externalización, en muchos casos, es el fracaso de una gestión, ya sea en el aspecto de personal o de material (inversiones, adquisiciones, etc.). No es lo mismo externalizar un servicio de cafetería, un servicio de transporte, etc., que el apoyo a la fuerza. Una empresa del ámbito civil externaliza para, entre otras cosas, reducir costes y poder centrarse en lo que mejor sabe hacer, focalizando, por tanto, su atención y sus recursos. En la Administración no existe cuenta de resultados, somos meros administradores de unos recursos puestos a nuestra disposición con el objetivo de cumplir una misión. La externalización no es barata y si ya disponemos de unos recursos escasos para pagarla habrá que detraer esos recursos de otras partidas.



## BIBLIOGRAFÍA

- IMPROVEN Consultores: *El outsourcing como opción estratégica*.  
 MIRÓ BEDÓS, Joan: *Aspectos clave en la implantación del outsourcing*.  
 Internet: [www.navy.mil](http://www.navy.mil)