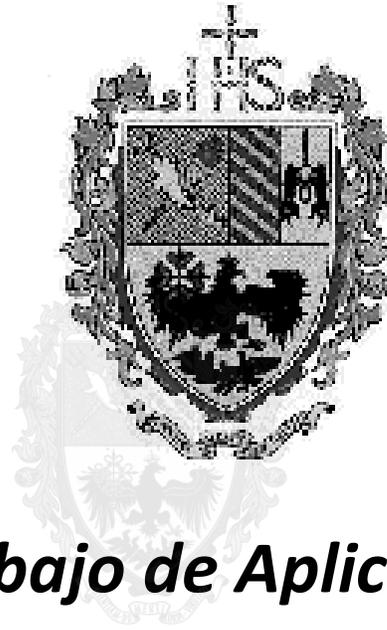


UNIVERSIDAD DEL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

Postgrado en Gestión de Logística Integrada



Trabajo de Aplicación

Factibilidad y beneficios de aplicar la cadena de suministros (supply chain) en el Ejército Argentino

Asesor: Juan Salaverry

Autor: Vicente Manuel San Román

09 de julio de 2012

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----------|
| I ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA..... | 4 |
| INTRODUCCIÓN..... | 4 |
| <i>Consideraciones generales sobre el trabajo.....</i> | 4 |
| Pautas culturales..... | 5 |
| Logística Integrada / Logística del Ejército..... | 5 |
| La empresa militar..... | 5 |
| Análisis de un tema militar / Secreto militar..... | 6 |
| Nivel Específico..... | 6 |
| <i>Definición del tema.....</i> | 6 |
| Limitando el alcance del tema..... | 7 |
| IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DEL ESTUDIO..... | 9 |
| DEFINICIÓN DEL PROBLEMA..... | 10 |
| <i>Escenario.....</i> | 11 |
| <i>Situación.....</i> | 12 |
| <i>Objetivos de la investigación.....</i> | 13 |
| II - PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN..... | 15 |
| III - HECHOS VERIFICADOS EN LA LITERATURA Y ANÁLISIS..... | 17 |
| CONCEPTOS BÁSICOS..... | 17 |
| <i>Gestión, administración y gestión logística militar.....</i> | 17 |
| CLIENTES EN EL EJÉRCITO..... | 19 |
| <i>El cliente de la empresa.....</i> | 21 |
| <i>El cliente en el Ejército.....</i> | 21 |
| El comportamiento del cliente insatisfecho en el Ejército..... | 22 |
| LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS Y SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA MILITAR..... | 24 |
| <i>El porqué de la Cadena de Suministros (Supply Chain).....</i> | 25 |
| <i>Beneficios de aplicar la cadena de suministros en las Fuerzas Armadas.....</i> | 26 |
| La supply chain en el Ejército Nacional de Colombia..... | 28 |
| La supply chain en la Sanidad Militar del Ejército Nacional de Colombia..... | 29 |
| La supply chain en otros ejércitos latinoamericanos..... | 30 |
| <i>La supply chain en el Ejército de los Estados Unidos.....</i> | 30 |
| La etapa previa..... | 30 |
| Modelo de Supply Chain (USA) – Funciones del sistema previo a su aplicación. Supply Chain repuestos militares..... | 32 |
| Modelo de Supply Chain (USA) vigente actualmente - Supply Chain repuestos militares..... | 34 |
| Comparación del Ejército USA con la Empresa Carterpillar Corporation – Supply Chain repuestos militares..... | 37 |
| PROCEDIMIENTO ACTUAL DE GESTIÓN DE REPUESTOS EN EL EJÉRCITO ARGENTINO..... | 38 |
| <i>Proceso de adquisición de repuestos.....</i> | 39 |
| <i>Proceso de entrega de los repuestos al interesado (desde el depósito al cliente).....</i> | 44 |
| PROBABLES RESULTADOS QUE TRAERÍA APAREJADO APLICAR LA SUPPLY CHAIN..... | 45 |
| <i>Reducción / eliminación de organizaciones superpuestas, excedentes o que cumplen roles similares.....</i> | 45 |
| <i>Facilitar procedimientos logísticos.....</i> | 46 |
| <i>Logística basada en la información.....</i> | 48 |
| <i>Reducción de Costos.....</i> | 50 |
| <i>Integración de la logística civil y la logística militar.....</i> | 50 |
| <i>Actualización de equipamiento.....</i> | 52 |

| | |
|--|----|
| <i>Mejorar los métodos para el seguimiento de activos.....</i> | 53 |
| IV – CONCLUSIONES..... | 54 |
| V – BIBLIOGRAFÍA..... | 59 |
| ANEXO 1: Gráfico de las Instancias que pueden participar en la presupuestación y adquisición de efectos de arsenales | |
| ANEXO 2: Compendio de la Entrevista al Jefe del Departamento Mantenimiento de la Dirección de Arsenales – 21 de octubre 2011. | |
| ANEXO 3: Encuesta realizada a personas que desempeñan u ocupan cargos / responsabilidades de importancia en el área logística. | |
| <i>Apéndice 1: Consideraciones tenidas en cuenta en la elaboración de la encuesta</i> | |
| <i>Apéndice 2: Gráficos de los resultados de la encuesta</i> | |
| <i>Apéndice 3: Datos Individuales de la encuesta</i> | |



Abstract

El estudio focaliza una mirada empresarial sobre la estructura logística del Ejército para analizar la factibilidad y conveniencia de poder implementar la *supply chain*, partiendo de la existencia de falencias, que hacen de sus trayectos logísticos, acciones poco eficientes, costosas, no integradas y lentas. Los repuestos para reparar un tanque son el disparador en el funcionamiento de la *supply chain* de repuestos. Sobre esa guía, se definió al cliente del Ejército: el soldado que necesita de los repuestos y forma parte de la tripulación del tanque.

La intervención de tantas instancias y organizaciones en la presupuestación, trámites y compra de los repuestos para satisfacer a ese cliente, se torna muy compleja y burocrática, y hace que el foco sobre el cliente-soldado se diluya entre las organizaciones para girar alrededor de la Dirección General de Material y transformarla en el cliente, Prevalen las acciones administrativas que justifican su existencia, como objeto principal a ser satisfecho. Es por ello que los procedimientos, documentos, directivas, la burocracia se retroalimenta generando más burocracia en la propia institución y haciendo la logística más ineficiente.

Otros ejércitos están implementando la *supply chain* y difunden sus experiencias. Un paneo sobre el proceso de gestión de repuestos en el Ejército Argentino, pone en evidencia que puede llegar a demandar hasta quince meses su obtención, a veces más, en medio de numerosos trámites y la participación de varias instancias, en muchas de las cuales el cliente es prácticamente una entelequia.

Es factible implementar la *supply chain* y redundaría en numerosos beneficios, en un contexto de cierta complejidad.

El primero de ellos es una necesidad: capacitar en la gestión logística a quienes tendrán la responsabilidad de generar los estudios para implementar la *supply chain*, dado que se comprueba que quienes cumplen las mayores responsabilidades de gestión logística no han sido capacitados por la Fuerza en las artes logísticas que aplican las empresas actualmente. Una encuesta demuestra que en su entendimiento está considerar los procedimientos administrativos arraigados y las consideraciones establecidas para las obligaciones contractuales de las empresas del estado como el objeto del saber logístico.

La *supply chain* generará la reducción de los costos, el mejor aprovechamiento de los recursos, la reducción de las organizaciones y de los procedimientos innecesarios, la disponibilidad eficientemente de información y softwares de gestión logística, mejoras en la distribución, reducción de la burocracia y mejor satisfacción del cliente-soldado.

ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

INTRODUCCIÓN

Consideraciones generales sobre el trabajo

Debo alertar al lector sobre algunos aspectos de este trabajo, para facilitar su comprensión.

Este trabajo final, a través de varias etapas de investigación y análisis efectuadas, fue desdibujando el tema que originariamente me había propuesto y derivado en la concreción de un nuevo tema, que es el establecido como objeto en la carátula.

Si bien trata sobre una temática dentro del Ejército, no vulnera secretos ni normas militares. Lo expresado en este trabajo es una opinión que surge de las conclusiones obtenidas basadas en la Especialización realizada, y será puesta a consideración de algunas autoridades militares para considerar su aplicación en el ámbito educativo, que es ámbito en el cual desempeño mis actividades.

La terminología militar y las organizaciones militares, normalmente no son fáciles de entender para quienes no están habituados a emplearla. Este trabajo evitará entrar en detalles organizacionales; se simplificarán lo suficiente como para que se entienda lo que se desea transmitir. Ciertos procedimientos o relaciones organizacionales militares no están reflejados exactamente como son en la actualidad, ello facilitará evitar explicaciones engorrosas. Por otro lado, el Ejército es una organización compleja y **viva**, por lo que va mutando y variando sus organizaciones con cierta frecuencia.

Pautas culturales

En el proceso tendiente a concretar el proyecto, analizando y considerando los distintos temas, he consultado a personas, particularmente a integrantes de las Fuerzas Armadas y recibí comentarios sobre la **imposibilidad de cambiar costumbres o hábitos arraigados culturalmente**, o la inviabilidad de generar ideas imposibles de implementar por las significativas limitaciones presupuestarias que se viven en la Fuerza desde hace ya varios años.

Ahora bien, en mi opinión, los hábitos culturales se pueden cambiar si se trabajan a través de la educación en los niveles medios que en el futuro serán los conductores de la organización. Por otro lado, se debe evitar que cuando las limitaciones presupuestarias comiencen a desaparecer, carezcamos de ideas, proyectos y planes desarrollados para poder implementar cambios que generen mejoras y crecimiento. De lo contrario, dilapidaríamos los recursos que se dispondrían y que ahora estamos anhelando poseer.

Logística Integrada / Logística del Ejército.

El principal objetivo personal durante la especialización, fue tratar de detectar procedimientos, conceptos, enseñanzas, técnicas, experiencias, en fin, todo aquello que sea factible aplicar sobre la **Logística Integrada** en la logística del Ejército. Así como hace años los empresarios civiles aprendieron de la logística militar, hoy en día, particularmente en la Argentina actual, hay muchas enseñanzas logísticas que se pueden aplicar en el Ejército, desde el campo privado.

La “empresa militar”.

La logística del Ejército tiene sus particularidades, diferencias e incompatibilidades, aún con las otras Fuerzas Armadas. Tiene normas especiales y reglas de juego que condicionan muchas decisiones, muchas de ellas respondiendo a circunstancias y vicisitudes de épocas particulares, como la que vivimos, con un presupuesto muy ajustado.

Conceptualmente es un error comparar o emparentar a la logística militar con la logística empresarial ya que sus fines y objetivos son diferentes. Es muy claro que el Ejército en muchos aspectos logísticos puede gestionarse como una empresa, sin llegar a serlo, ya que su fin último no es ganar dinero.

Esta fuerza armada está conformada por individuos que requieren de conocimientos logísticos adecuados y actualizados, porque dentro de esta gran organización hay también necesidad de delinear estrategias logísticas, de compra, de gestión, tener presente los ciclos de vida de distintos equipos, los procedimientos de almacenamiento y la gestión de depósitos, el abastecimiento de muy diferentes productos a numerosos puntos del país y fuera del mismo, el mantenimiento, el aprovechamiento de los medios de transporte, el empleo de software particulares, la catalogación de los distintos ítems, la gestión de inventarios, la determinación de costos, la implementación de presupuestos, *forecasting*, etc, etc. Es decir que hay innumerables pequeños o grandes eslabones de una cadena en la que sí se podría aplicar procedimientos empresariales en beneficio de reducir costos, ajustarse a determinados presupuestos y facilitar poder concretar objetivos.

Lo expresado, alerta sobre un hecho que es una realidad: la logística militar está en un bajo nivel y flaquea en la aplicación de procedimientos para actualizarse. Lograr que se reconozca y se acepte, ya es un muy buen paso para que el proceso comience a revertirse.