

Gestión de la cadena de suministros: lecciones del mundo militar al de los negocios y viceversa

El 10 de septiembre de 2001, el secretario de defensa de Estados Unidos Donald Rumsfeld advertía en un discurso ante los oficiales del Pentágono acerca de un enemigo que constituía una “seria amenaza” para los Estados Unidos; un enemigo que era mucho más “sutil e implacable” que la antigua Unión Soviética. Rumsfeld no se refería a Al Qaeda, el grupo terrorista que al día siguiente alteró el curso de la política militar americana con los ataques sobre Nueva York y Washington D.C., sino a un enemigo interno.

Rumsfeld se estaba refiriendo a las propias ineficiencias burocráticas del Pentágono, durante mucho tiempo objeto de bromas por los asientos de váter de 700 dólares o los martillos de 400 dólares. En su discurso señalaba que la mitad de los recursos del Departamento de Defensa (DoD) se dedican al mantenimiento de su infraestructura y a gastos generales utilizando sistemas y procedimientos “costosos y obsoletos” que ahogan la innovación y agotan los recursos que se podrían dedicar a asuntos bélicos.

Después de los ataques del 11 de septiembre de 2001, la necesidad de reformar el sistema de suministros de las fuerzas armadas, aprovechar las tecnologías de la información y recortar costes adoptando prácticas pertenecientes al mundo de los negocios se convirtió prácticamente en un imperativo.

Es posible que la burocracia del Pentágono de hecho haya provocado que el Departamento esté atrapado en una “cadena de anclaje”, pero si se observa más de cerca, la logística aplicada en el ámbito militar no es tan desalentadora como en un principio pudiera parecer. Al mismo tiempo, las imágenes idealizadas de las cadenas de suministros y procedimientos super-eficientes del ámbito de los negocios también se alejan bastante de la realidad. De hecho, ambos mundos tienen la oportunidad de aprender de los fracasos y éxitos del otro.

“Hay pros y contras”, dice [Morris Cohen](#), profesor del departamento de Gestión de las operaciones y de la información de Wharton. “Los que pertenecen al ámbito militar se preguntan *¿Por qué no podemos ser tan eficientes como Wal-Mart?* Y la gente como yo, que trabaja en ambos mundos dice *¿Por qué no puede el mundo de los negocios reconocer las lecciones que se han aprendido durante décadas en el mundo militar?*”. Para estudiar la “polinización-cruzada”,! Worldwide Business Research ha celebrado la conferencia Defense Logistics 2003 del 9 al 11 de diciembre. [La empresa de Cohen, MCA Solutions, fue una de las patrocinadoras de la [conferencia](#)].

Cadenas de suministros especializadas

La logística de las fuerzas armadas de Estados Unidos no tiene ningún análogo en el ámbito comercial, ni en tamaño y alcance, ni en la mortífera seriedad del término “Misión crítica” durante una guerra. En ese mundo el soldado es el cliente a la espera de productos como municiones, alimentos, agua, medicamentos o gasolina para los tanques y otros vehículos de combate.

“Los soldados pueden resultar muertos si se agota la gasolina de sus tanques o la munición”, dice William Pagonis, teniente general jubilado que supervisó la logística durante la Guerra del Golfo. Durante los últimos 10 años Pagonis ha ocupado el cargo de vicepresidente senior de la cadena de suministros de Sears y es presidente de Sears Logistics Services, una filial de Sears. “Si me quedo sin ropa en la tienda, tengo tiempo para reaccionar”.

La cadena de suministros de las fuerzas armadas puede dividirse en tres cadenas distintas, señalan los expertos en logística militar. Una cadena, muy rápida pero de bajo volumen, traslada mercancías como alimentos, medicinas y ropa, cuyo equivalente en el mundo comercial sería Wal-Mart o Sears. La segunda cadena transporta componentes fundamentales como sistemas de armas, para los cuales son necesarias actividades de mantenimiento y reparación durante un periodo prolongado de tiempo. Su equivalente comercial sería Boeing o Caterpillar. La tercera es la cadena de despliegue, donde las fuerzas armadas deben trasladar importantes cantidades de material y tropas en un corto periodo de tiempo bajo condiciones difíciles. Obviamente no existe un equivalente comercial de esta tercera cadena. “! No puedes contratar a UPS para hacer esto”, explica Cohen. “Nunca lo han hecho y no sabrían qué hacer, sobre todo cuando alguien te está disparando al mismo tiempo”.

Otra de las diferencias fundamentales que incrementa el nivel de complejidad de la cadena de suministros de las fuerzas armadas es que no sólo posee relaciones hacia delante –al igual que la mayoría de las cadenas comerciales- sino también relaciones inversas y laterales, señala Rick Eden, analista de logística militar en RAND, un foro de reflexión con sede en Santa Mónica, California.

Cuando las fuerzas militares proporcionan a los soldados determinado equipamiento, éste continúa siendo de su propiedad y tienen obligación de repararlo y mantenerlo. Si el equipamiento deja de ser útil, las fuerzas armadas tendrán que retirarlo a través de su cadena inversa de suministros y deshacerse de él. Incluso si el equipamiento se transfiere a otro soldado, las fuerzas militares siguen siendo responsables del mismo.

El Departamento de Defensa también tiene que tratar con una gama de productos más amplia que minoristas como Dell, Sears o Wal-Mart, todas ellas empresas célebres por haber elevado la gestión de la cadena de suministros a la categoría de ciencia superior. Eden subraya la complejidad del extenso inventario de las fuerzas armadas. “No puedo construir una casa con las cosas que puedo adquirir en Wal-Mart, y mucho menos un pueblo. Pero las fuerzas armadas tienen ni más ni menos que hacer eso -y después vivir en ese pueblo y organizarlo-, cuando tienen que desplegarse por determinado territorio”.

Dirigiendo los enormes esfuerzos que realiza el Departamento de Defensa se encuentra la Defense Logistics Agency (DLA), con un inventario de 80.000 millones de dólares en el año fiscal de 2003, ventas y servicios de unos 25.000 millones de dólares, y gestionando 22 almacenes localizados en diversas partes del mundo. “Si echas un vistazo a *Fortune 500*, utilizando las ventas como indicador estamos en la posición número 78, una por delante de la empresa Lockheed Martin”, dice Al Banghart, director de Enterprise Transformation en la DLA. “Si hablamos de la magnitud de los pedidos, sin tener en cuenta el material de guerra, gestionamos más del 90% de la cadena de suministros de las fuerzas armadas”.

Lecciones del mundo de los negocios

Durante décadas el Departamento de Defensa ha reclutado ejércitos de doctores y financiado importantes investigaciones para mejorar la logística. Pero en los últimos 15 años el mundo de los negocios ha desarrollado varias innovaciones en la gestión de la cadena de suministros, incluyendo el aprovechamiento de los sistemas de tecnologías de la información, para racionalizar y supervisar los procesos empresariales. El mundo militar ha tomado nota.

“En cierto momento el Departamento de Defensa era líder en las tecnologías de la información, pero ahora ese no es el caso”, dice Pagonis. “Las tecnologías de la información han progresado de una manera tan espectacular en los últimos cinco años que para el Departamento de Defensa es mejor salir al mundo exterior y conseguir la tecnología en el ámbito civil”.

Es probable que el Departamento de Justicia, con su batiburrillo de software desarrollado internamente y sistemas legados del pasado que son incompatibles entre las diferentes secciones militares, no tenga otra opción más que poner en orden su disparidad de sistemas. Las principales empresas tecnológicas como IBM, BEA Systems o SAP, y otras de menor tamaño como Manugistics o MatrixOne, están implementando sistemas para resolver las diferencias.

Banghart, de la DLA, dice que el Pentágono está en medio de una importante revisión general que se iniciaba en 1998. Parte de los esfuerzos se dirigen a la implementación de nuevos sistemas de gestión de las relaciones con los clientes, de gestión de los proveedores y de planificación de los recursos de la empresa. “Si se suman todas las iniciativas, la cifra que se obtiene es de más de 1.000 millones de dólares en inversiones”, dice Banghart.

La transformación también ha sido todo un incentivo para una industria artesanal especializada en agotar el cenagal de tecnologías de la información del Departamento de Defensa. [MCA Solutions](#) es una de esas empresas. Creada en 1999 por Cohen, profesor de Wharton, MCA ha desarrollado sistemas de software “al momento” sobre las fortalezas existentes en la logística militar. Cohen señala que las fuerzas armadas han desarrollado herramientas logísticas muchísimo más avanzadas que las desarrolladas en el ámbito comercial, pero sin embargo se han quedado atrás respecto a las capacidades básicas que ahora se demandan en el mundo empresarial, como sistemas compatibles en red.

Las fuerzas militares también han modificado su cadena de suministros adoptando algunos sencillos procesos de distribución comercial. Al igual que los minoristas habitualmente recurren a los fabricantes para hacer llegar los productos a los almacenes regionales, donde son envasados para satisfacer las necesidades individuales de los establecimientos comerciales, el Departamento de Defensa tiene *hubs* regionales que distribuyen los paquetes entre las diferentes bases. “La DLA establece las rutas de los camiones para las bases que son muy parecidas a las rutas de los camiones que Wal-Mart diseña para sus tiendas”, dice Eden. “En ese sentido, han adoptado las eficiencias en la distribución del modelo de Wal-Mart”.

En un esfuerzo por estudiar otros métodos para ganar eficiencias empresariales, en 2001 Rumsfeld creaba el [Defense Business Practice Implementation Board](#). La organización comprende unos 20 ejecutivos pertenecientes al mundo empresarial, entre los que se encuentran Mortimer Zuckerman, consejero delegado de US News y World Report; James Kimsey, consejero delegado y fundador de America Online; y Denis Bovin, vicepresidente de Bear Stearns. “Revisamos los proyectos del Departamento de Defensa para ver si existían otras prácticas del ámbito civil que fuesen mejores y pudiesen ser utilizadas por el Pentágono”, dice Patagonis, de Sears, presidente del consejo de administración de la empresa.

Posibilidad de progreso en el ámbito comercial

Históricamente las tecnologías que en un principio se utilizan en el Departamento de Defensa finalmente acaban filtrándose al ámbito comercial, desde los sofisticados materiales de los aviones de combate y los coches de diseño, hasta la histórica evolución de Internet, que empezó como una ermitaña red de comunicación de defensa para convertirse en una red fundamental para el comercio electrónico y el entretenimiento.

En temas de vanguardia, las fuerzas militares todavía pueden enseñar a los negocios un par de trucos. El Departamento de Defensa está adoptando la tecnología logística autónoma -de percepción y respuesta- en su próxima generación de aviones Joint Strike Fighter. Este concepto procede de la iniciativa autónoma para ordenadores de IBM, donde las máquinas supervisan, diagnostican y solucionan los problemas. En el caso de la logística autónoma para los aviones, los sensores pueden detectar problemas potenciales o que algo necesita ciertas labores de mantenimiento y avisar al fabricante, Lockheed Martín y a los proveedores. “Esta información se envía electrónicamente a la cadena de suministros, la cual inicia todo el proceso de mantenimiento o reparación”, explica Robert Luby, socio del Business Consulting Services de IBM que dirige la iniciativa de la cadena de suministros para defensa. Hasta 2005 por lo menos no se espera que este avión de combate empiece a fabricarse.

Sin embargo, el mundo de los negocios no tiene nada a qué esperar para adaptar las técnicas de la cadena de suministros militar y así mejorar sus resultados. Cohen sugiere que las fuerzas armadas gestionan su logística basándose en la *disponibilidad*, para que sus clientes –los soldados- siempre tengan lo que necesitan, allí donde lo necesitan y cuando lo necesitan. Por el contrario, el mundo de los negocios gestiona sus temas de logística de acuerdo con sus capacidades internas, no basándose en las necesidades de los clientes.

“En las fuerzas armadas no hay excusa que valga; las consecuencias de no estar en el lugar adecuado en el momento adecuado pueden ser desastrosas”, dice Cohen. Por tanto las fuerzas militares siempre tienen como punto de referencia al cliente. “Creo que el mundo empresarial a menudo se olvida de que su objetivo es el cliente”.