



MÁSTER UNIVERSITARIO EN LOGÍSTICA Y GESTIÓN ECONÓMICA DE LA DEFENSA TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

Título del TFM: Gestión económica y contractual de suministros generales para los buques de la Armada en el extranjero. Situación actual y alternativas de mejora.

Trabajo fin de Máster. Curso académico: 2023-2024.

APELLIDOS Y NOMBRE: JIMÉNEZ GUITART, CLARA.

CONVOCATORIA: Junio.



Agradecimientos:

A todos los compañeros y amigos de profesión que, con su apoyo, han colaborado en la realización de este Trabajo de Fin de Máster.

A mis compañeros del XIII Máster en Logística y Gestión Económica de la Defensa, por estar ahí, en los momentos más difíciles y siempre.

Al CESIA, por su excelente labor, profesionalidad y dedicación a lo largo de todo el curso. Todos los conocimientos adquiridos me serán de gran utilidad en mi nueva etapa profesional.

A todos los profesores de la UCM, por compartir su experiencia y perspectiva civil, dándome las herramientas para conocer el mundo empresarial que rodea a las Fuerzas Armadas.

A mi tutor académico, don José Ignacio López Sánchez, por su plena dedicación y entrega. Gracias a su orientación, soporte y dirección, he podido desarrollar este trabajo.

Al Coronel de Intendencia de la Armada, don Jesús María Pérez-Alarcón Amaya, Jefe de las Secciones de Abastecimiento, y de Transportes y Gestión Portuaria de la Subdirección de Aprovisionamiento y Transportes de la Armada, por sus consejos, su paciencia y las respuestas a las consultas realizadas.

A mi familia, por su ayuda y comprensión durante este último año y a lo largo de toda mi carrera profesional.

Nota del autor:

La responsabilidad de las opiniones expresadas en este documento es propia del autor en el marco de la realización de un TFM como requisito para la obtención del Título de Máster Universitario en Logística y Gestión Económica de la Defensa. En ningún caso representan la posición oficial del Ministerio de Defensa del Reino de España o de la Armada.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| GLOSARIO DE ACRÓNIMOS | 5 |
| RESUMEN..... | 7 |
| ABSTRACT | 7 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 8 |
| 2. MARCO TEÓRICO..... | 12 |
| 2.1. NORMATIVA APLICABLE..... | 12 |
| 2.2. SITUACIÓN ACTUAL..... | 14 |
| 2.2.1. Ejemplos clarificadores de la magnitud del problema..... | 17 |
| 2.2.2. Funcionamiento en otras Armadas..... | 18 |
| 2.2.3. Funcionamiento en el ámbito civil..... | 19 |
| 2.2.4. Planteamiento de cambio del sistema actual..... | 20 |
| 2.3. RELACIÓN CON EL CONTENIDO DEL MÁSTER..... | 22 |
| 3. METODOLOGÍA..... | 23 |
| 3.1. TÉCNICAS DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN..... | 26 |
| 3.1.1. Encuesta a Jefes SEA..... | 26 |
| 3.1.2. Entrevistas a expertos en la materia..... | 28 |
| 3.1.3. Entrevistas a empresas privadas..... | 29 |
| 4. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL PROCEDIMIENTO ACTUAL PARA EL APROVISIONAMIENTO DE LOS BUQUES DE LA ARMADA EN EL EXTRANJERO..... | 30 |
| 4.1. FALTA DE ESPACIO EN LOS BUQUES DE LA ARMADA..... | 30 |
| 4.2. LÍMITES CUANTITATIVOS DE CRÉDITOS DEL CAPÍTULO 2..... | 33 |
| 4.3. GESTIÓN ECONÓMICA Y CONTRACTUAL DEL GASTO EN EL EXTRANJERO..... | 34 |
| 4.4. GESTIÓN DE TESORERÍA EN EL EXTRANJERO..... | 37 |
| 4.5. EMPRESAS PRIVADAS Y APROVISIONAMIENTO EN EL ÁMBITO CIVIL..... | 42 |
| 5. ALTERNATIVAS DE MEJORA DEL PROCEDIMIENTO ACTUAL..... | 46 |
| 5.1. NORMALIZACIÓN DEL APROVISIONAMIENTO DE LOS BUQUES DE LA ARMADA EN EL EXTRANJERO..... | 47 |
| 5.2. INCREMENTO DE LOS CRÉDITOS PRESUPUESTARIOS DEL CAPÍTULO 2..... | 49 |
| 5.3. GESTIÓN ECONÓMICA Y CONTRACTUAL DEL GASTO EN EL EXTRANJERO..... | 51 |
| 5.3.1. Contratos de suministro ordinario..... | 58 |
| 5.3.2. Racionalización técnica de la contratación..... | 58 |
| 5.3.3. Acuerdos con la NSPA..... | 61 |
| 5.4. GESTIÓN DE LA TESORERÍA EN EL EXTRANJERO..... | 62 |
| 5.5. EMPRESAS PRIVADAS Y EL APROVISIONAMIENTO DE SUMINISTROS GENERALES..... | 64 |

| | |
|--|----|
| 6. CONCLUSIONES..... | 71 |
| 6.1. RESUMEN DEL CASO, OBJETIVO DEL TFM Y METODOLOGÍA UTILIZADA..... | 71 |
| 6.2. CONCLUSIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN..... | 71 |
| 6.3. PROPUESTA DE MEJORA. LIMITACIONES E IMPLICACIONES..... | 72 |
| 6.4. POSIBLES LÍNEAS FUTURAS..... | 74 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 75 |
| ANEXOS..... | 80 |
| ANEXO I. Entrevista a Oficiales de otras Armadas..... | 80 |
| ANEXO II. Encuesta a Jefes SEA..... | 81 |
| ANEXO III. Entrevista a expertos..... | 83 |
| ANEXO IV. Entrevista a empresas privadas..... | 84 |
| ANEXO V. Características clases de buque y misiones principales..... | 85 |
| ANEXO VI. Características empresas privadas y funciones principales..... | 90 |
| ANEXO VII. Excel para cotización suministros generales en el extranjero..... | 93 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Diseño metodológico del estudio de casos. Villarreal y Landeta. | 24 |
| Figura 2. Respuestas sobre (s/) almacenamiento. Jefes SEA. | 31 |
| Figura 3. Respuestas s/ adquisición de material en el extranjero. Jefes SEA. | 32 |
| Figura 4. Respuestas s/ procedimiento adquisición en el extranjero. Jefes SEA. | 36 |
| Figura 5. Respuestas s/ subcontratación. Empresas privadas. | 44 |
| Figura 6. Respuestas s/ diferencias contratación pública y privada. Empresas privadas. | 45 |
| Figura 7. Respuestas s/ conveniencia de los aprovisionamientos recurrentes. | 48 |
| Figura 8. Respuestas s/ implantación PAL de suministros generales. Jefes SEA. | 49 |
| Figura 9. Respuestas s/ sistema actual de adquisición de víveres en el extranjero. | 53 |
| Figura 10. Respuestas s/ posibilidad aplicación de un sistema similar al de víveres. | 54 |
| Figura 11. Respuestas s/ contrato suministros generales extranjero. Empresas privadas. | 64 |
| Figura 12. Probabilidad del riesgo. | 69 |
| Figura 13. Impacto del riesgo. | 70 |
| Figura 14. Matriz toma de decisiones. | 70 |

GLOSARIO DE ACRÓNIMOS

- ACF: Anticipo de Caja Fija.
- AGE: Administración General del Estado.
- AJAL: Almirante Jefe de Apoyo Logístico.
- AJEMA: Almirante Jefe del Estado Mayor de la Armada.
- AM: Acuerdo Marco.
- BAA: Buque de Asalto Anfibio.
- BAC: Buque de Aprovisionamiento en Combate.
- BE: Buque Escuela.
- BIO: Buque de Investigación Oceanográfica.
- BOE: Boletín Oficial del Estado.
- BUI: Buque, Unidad o Instalación.
- CI: Crucero de Instrucción.
- DAE: Dirección de Asuntos Económicos.
- DIGEC: Dirección de Gestión Económica.
- DIGENECO: Dirección General de Asuntos Económicos.
- DISOS: Dirección de Sostenimiento.
- DOUE: Diario Oficial de la Unión Europea.
- FAS: Fuerzas Armadas.
- GEDIECAR: General Director de Asuntos Económicos de la Armada.
- GEDIGEC: General Director de la Dirección de Gestión Económica.
- JAL: Jefatura de Apoyo Logístico.
- Jefe SEA: Jefe del Servicio Económico y Administrativo.
- JSE: Juan Sebastián de Elcano.
- LaJ: Libramiento a Justificar.
- LHD (Landing Helicopter Dock): Buque de Asalto Anfibio Multipropósito.
- LCSP: Ley de Contratos del Sector Público.
- LCSPDS: Ley de Contratos del Sector Público en los ámbitos de Defensa y Seguridad.
- LGP: Ley General Presupuestaria.
- LOGREQ (Logistic Request): Mensaje de necesidades logísticas.
- MAP-1: Manual de Aprovisionamiento de Primer Escalón de la Armada.
- MINISDEF: Ministerio de Defensa.
- MLGED: Máster de Logística y Gestión Económica de la Defensa.
- NC: Nivel de Criticidad.
- NP: Norma Permanente.

- NPAE: Norma Permanente de Asuntos Económicos.
- NPL: Norma Permanente de Logística.
- OAD: Órgano Auxiliar de Dirección.
- OM: Orden Ministerial.
- OMP: Operación de Mantenimiento de la Paz.
- ONU: Organización de las Naciones Unidas.
- OTAN: Organización del Tratado del Atlántico Norte.
- PAL: Periodo de Autonomía Logística.
- PCAP: Pliego de Prescripciones Administrativas Particulares.
- PGE: Presupuestos Generales del Estado.
- PPT: Pliego de Prescripciones Técnicas.
- RD: Real Decreto.
- SARA: Sujeto a Regulación Armonizada.
- SDA: Sistemas Dinámicos de Adquisición.
- SEGOP: Seguridad Operativa.
- SI: Seguridad Interior.
- SNMG (Standing Nato Maritime Group): Grupos Navales Permanentes de la OTAN.
- SNMCMG (Standing Nato Mine Counter Measures Group): Grupos Navales Permanentes de Medidas Contraminas de la OTAN.
- SOP (Standard Of Procedure): Norma de procedimiento.
- SUBDAT: Subdirección de Abastecimiento y Transportes.
- SUBGECAR: Subdirección de Gestión Económica y Contratación.
- TA: Tramitación Anticipada.
- TFM: Trabajo de Fin de Máster.
- TN: Territorio Nacional.
- UCM: Universidad Complutense de Madrid.
- UE: Unión Europea.
- ZO: Zona de Operaciones.

RESUMEN

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Máster (TFM) es dar respuesta a la pregunta sobre la posible implantación de un método de suministro de material en el extranjero, alternativo al actual, que aporte más fluidez y garantice la máxima eficiencia del mismo.

Para contestar razonadamente a esta cuestión, se ha realizado un análisis del procedimiento actual para el aprovisionamiento de suministros generales a los buques de la Armada cuando se encuentran desplegados en el extranjero durante largos periodos de tiempo.

En dicho estudio se ha utilizado el Método del Caso, pues lo que se pretende es analizar la situación actual en su contexto real y proponer una alternativa de mejora. Así, se ha realizado una investigación descriptiva e ilustrativa, utilizando los buques de la Armada como unidad de análisis.

De la información obtenida mediante la técnica de triangulación, se derivan varias vías logísticas y contractuales que han sido debidamente estudiadas para, finalmente, proponer la implantación de aquella que mejor garantice la cobertura de las necesidades logísticas y la máxima eficacia de la Fuerza. La propuesta final es la constitución de un Acuerdo Marco (AM) para el aprovisionamiento de suministros generales a los buques de la Armada en el extranjero, que deberá ser utilizado de manera complementaria al resto de herramientas ya existentes.

PALABRAS CLAVE: Aprovisionamiento de suministros generales, Buques de la Armada, Extranjero, Necesidades logísticas, Eficacia de la Fuerza.

ABSTRACT

The main objective of this Master's Final Project is to respond the question about if it is possible to implement a material supply method in foreign countries, alternative to the current one, which provides more fluidity and guarantees maximum efficiency.

To answer reasonably to this question, an analysis of the current procedure for the provisioning process of general supplies to Navy ships when they are deployed abroad for long periods of time has been carried out.

In this study, the case method has been used, since the aim of this project is to analyze the current situation within its real context and, after that, propose an alternative for improvement. Thus, a descriptive and illustrative research has been carried out, using Navy ships as a unit of analysis.

From the information obtained through the triangulation technique, other possible logistical and contractual means are derived, which have been duly analyzed in order to, finally, propose the implementation of the one that best guarantees the coverage of the logistical needs and maximizes Force efficacy. The proposal is the constitution of a Framework Agreement (FA) for the provision of general supplies to Navy ships abroad, which should be used in a complementary way to the rest of the existing tools.

KEYWORDS: Provision of general supplies, Navy ships, Abroad, Logistic needs, Force efficacy.

“Por mi experiencia en tiempos de guerra, soy insistente en que el saber hacer de la logística se debe preservar, en que no hay nada más importante en la guerra que la logística”.

Robert B. Carney,
Vicealmirante de la Armada de EE UU.

1. INTRODUCCIÓN.

La escasa capacidad de almacenamiento es una realidad generalizada en los buques de la Armada, suponiendo una limitación a la hora de acopiar el material necesario para largos periodos de tiempo. Algo tan simple como el papel higiénico, para una doscientas cincuenta personas durante seis meses de navegación, puede resultar difícil de estibar debido al volumen que ocupa, y así con otros tantos artículos, como múltiples productos de limpieza, oficina o ferretería, todos ellos con algo en común; su bajo importe económico y la facilidad para encontrarlos en el mercado. Esto invita a reflexionar sobre el aprovisionamiento de suministros generales¹ a los buques fuera de sus bases navales, especialmente en las navegaciones de larga duración, las cuales suelen llevar aparejadas escalas en puertos extranjeros.

El hecho de que los buques de la Armada y, en mayor o menor medida, el resto de barcos, dispongan de una capacidad de almacenamiento normalmente reducida, podría no suponer un problema cuando las escalas de los buques fueran periódicas y estuvieran predeterminadas. Un claro ejemplo de esto sería el de las compañías de cruceros, ya que al repetirse con cierta frecuencia las escalas en los puertos, resulta más fácil organizar el aprovisionamiento de los suministros necesarios.

En el caso particular de los buques de la Armada, en el que cada uno de ellos se encuentra en una misión o navegación diferente, como pueden ser la Operación “Atalanta”², los diferentes Grupos Navales Permanentes de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN)³, la Campaña Antártica del Buque de Investigación Oceanográfica (BIO) “Hespérides”, o el Crucero de Instrucción (CI) del Buque Escuela (BE) “Juan Sebastián de Elcano” (JSE), es necesaria una labor de planificación y gestión más minuciosa para realizar un aprovisionamiento que garantice una correcta cobertura de necesidades.

El aprovisionamiento tiene como fin la eficacia de la Fuerza⁴, y como medio, la eficiencia, siendo su objetivo asegurar la previsión, obtención, almacenamiento y distribución del material necesario para la realización de las misiones encomendadas a los Buques, Unidades o Instalaciones (BUIs), en la cantidad precisa, calidad apropiada, momento oportuno, lugar adecuado y coste óptimo.

¹ Como “suministros generales” se entiende el material del Capítulo 2 de los Presupuestos Generales del Estado (PGE); “Gastos corrientes en bienes y servicios”, exceptuando aquellos que ya constan de procedimientos específicos para su obtención, como los víveres, el vestuario y el combustible.

² Operación de la Unión Europea (UE) de lucha contra la piratería en el Océano Índico.

³ Son las fuerzas que proporcionan una presencia marítima permanente a la OTAN y las primeras que se activan, incluso antes de que se declare una crisis. Son las “SNMG” 1 y 2, y las “SNMCMG” 1 y 2, por sus siglas en inglés; Standing Nato Maritime Group, y Standing Nato Mine Counter Measures Group.

⁴ Artículo 13 de la Ley Orgánica 5/2005, de 17 de noviembre, de la Defensa Nacional:

“El Ejército de Tierra, la Armada y el Ejército del Aire componen la estructura orgánica de las Fuerzas Armadas y aportan las capacidades básicas para su estructura operativa. Cada uno de ellos está compuesto por: El Cuartel General, La Fuerza, y El Apoyo a la Fuerza. La Fuerza, es establecida como el conjunto de medios humanos y materiales que se agrupan y organizan con el cometido principal de prepararse para la realización de operaciones militares”. En este TFM, se refiere a los buques de la Armada.

Para situar al lector y facilitar el entendimiento de los tipos de material, a continuación se explica brevemente su clasificación y, dentro de ella, la posición que ocupan los suministros generales, material objeto de este estudio.

No todos los materiales merecen el mismo tratamiento desde el punto de vista logístico. Según el Manual de Aprovisionamiento de Primer Escalón de la Armada (MAP-1), la primera gran división que puede realizarse es la de bienes muebles e inmuebles. Los bienes muebles pueden ser o no objeto de aprovisionamiento; los bienes inmuebles, en cambio, solo son objeto de construcción y de mantenimiento.

Los bienes muebles se dividen a su vez en dos tipos: consumibles y no consumibles. Tomando como referencia un año natural, son consumibles aquellos cuya utilización implica su consumo y, por tanto, provoca su inutilidad, tal como detergente, bolígrafos, folios, pintura, o bolsas de basura. Los bienes no consumibles son aquellos cuya utilización no provoca necesariamente su inutilidad.

Los bienes consumibles se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- Pinturas.
- Material diverso.
- Víveres.
- Vestuario.
- Combustibles.

Las pinturas y los combustibles se gestionan de una manera específica y concreta para cada uno de ellos, cuyo responsable suele ser un Oficial del Cuerpo General de la Armada.

Respecto a los víveres y el vestuario, su obtención también se realiza de una manera particular:

- Para los víveres, cuyo responsable es el Jefe del Servicio Económico y Administrativo (Jefe SEA) de cada buque, actualmente existe un método de aprovisionamiento concreto cuyo fundamento son los Acuerdos Marcos (AM) de la Armada, tanto para Territorio Nacional (TN) como para el extranjero.
- El vestuario, en cambio, tiene una connotación personal; debe ser cada persona, individualmente, la responsable de gestionar su propio vestuario. No obstante, los Jefes SEA de los buques se pueden hacer cargo de la organización y coordinación de la entrega del mismo con el Servicio de Vestuarios de su Arsenal correspondiente cuando se deba realizar la entrega a un grupo concreto de la dotación, como el personal de nuevo embarque, o cuando el vestuario va a entregarse en concepto de auxilio, para un fin concreto, como puede ser la ropa de abrigo para clima polar o el equipamiento del Trozo de Visita y Registro.

Por último, se encuentra el material diverso, que recoge todas las necesidades para la vida a bordo del buque, como pueden ser productos de limpieza, lavandería, material de oficina, ferretería, etc. Este tipo de material es el que se entiende como “suministros generales”; material del Capítulo 2 de los PGE; “Gastos corrientes en bienes y servicios”, excepto los que ya constan de procedimientos específicos para su obtención.

Es preciso mencionar que los suministros generales, aunque no son considerados material militar ni operativo, son totalmente imprescindibles a bordo, ya que su escasez podría suponer una limitación en los trabajos y mantenimientos diarios así como en la calidad de vida de toda la dotación, afectando directa y negativamente en el objetivo de cada buque.

Entendidos los términos anteriores y con el foco puesto en el aprovisionamiento de los suministros generales, nace el **objetivo principal** de este TFM, que es responder a la siguiente pregunta:

¿Es posible la implantación de un método de suministro alternativo al actual, que aporte más fluidez y garantice la máxima eficiencia del mismo?

Para contestar a esta pregunta, es necesario realizar un **análisis del procedimiento actual para el aprovisionamiento de suministros generales a los buques de la Armada cuando se encuentran desplegados en el extranjero durante largos periodos de tiempo.**

Es inevitable plantearse si dicho procedimiento es el adecuado o si, por el contrario, podría mejorarse. Este planteamiento tiene como base la incuestionable limitación de la capacidad de almacenamiento para asegurar la cobertura de las necesidades logísticas que puedan surgir durante las navegaciones. Aunque se trata de un problema de almacenamiento, en este TFM se analiza el mismo desde un punto de vista económico y contractual, buscando soluciones viables.

A esa falta de capacidad hay que sumarle el convencimiento de que los buques deben salir de su base naval con todos los suministros necesarios para cada navegación, aunque ésta dure seis meses y suponga la estiba de material en compartimentos no habilitados para tal fin.

Dadas estas dos premisas; la limitada capacidad de almacenamiento, y la idea de que los buques deben intentar salir a navegar con el 100% de sus necesidades de suministros cubiertas, es lógico pensar que existe cierta incompatibilidad entre ambas y que el sistema actual podría necesitar una modificación en vistas a una normalización del aprovisionamiento de los buques fuera de sus bases, especialmente en el extranjero, de manera que éste pueda estar totalmente planificado y producirse de una manera recurrente.

Esto conduce de nuevo al caso objeto de estudio, suscitando la duda sobre la posible ineficiencia del procedimiento actual, marcada principalmente por dos restricciones en la gestión económica de los buques en el extranjero:

- La limitación cuantitativa del gasto que se puede autorizar a los Jefes SEA.

Hasta mayo de 2023, este límite era de 5.000 euros por cada gasto individualizado, aunque este importe ha cambiado desde la entrada en vigor de la Norma Permanente de Asuntos Económicos 2/2023 del General Director de Asuntos Económicos de la Armada sobre gestión y control de la tesorería de la Armada (NPAE 2/2023 del GEDIECAR), donde se aprueba un nuevo umbral para gastos en el extranjero, que asciende hasta el valor estimado para definir el contrato menor de suministros, actualmente de 15.000 euros.

- La necesaria justificación de los gastos incurridos, ya que, como también se refleja en la NPAE 2/2023 del GEDIECAR, dichos gastos estarán únicamente contemplados ante posibles imprevistos, excepcionalmente, y no como una práctica premeditada y habitual.

De esta forma, el **objetivo secundario** de este estudio puede considerarse la **búsqueda de una alternativa para mejorar el procedimiento actual**, y para ello, se analizan las diferentes vías de acción que podrían llevarse a cabo, así como sus principales ventajas y limitaciones.

Por último, se propone la implantación de la mejor opción de las estudiadas, siempre y cuando se encuentre en el marco de la normativa en vigor y esté avalada por la metodología aplicada.

Este TFM está dividido en diferentes apartados que le proporcionan la estructura necesaria para dotarlo de coherencia durante todo el análisis:

En primer lugar, esta Introducción sirve para obtener una visión general sobre la problemática que se plantea y los objetivos del estudio.

En segundo lugar, el Marco teórico, que sirve de soporte del objeto de análisis a lo largo del trabajo, enmarca la Normativa aplicable, la Situación actual y la Relación con el Máster. La Situación actual ha sido analizada dentro del Marco teórico y no de manera independiente, por estar estrechamente relacionada con el mismo. Además, se ha considerado que sería más fácilmente entendida complementándola con la Normativa aplicable, incluida en el mismo punto.

En el apartado de la Metodología, se detalla el tipo de análisis utilizado a lo largo del trabajo; el Método del Caso, así como la técnica para la obtención de información; la triangulación⁵, con la ayuda de varias herramientas; la encuesta y la entrevista.

El análisis se divide en dos partes fundamentales que suponen la verdadera aportación al TFM:

- Análisis y valoración del procedimiento actual para el aprovisionamiento de los buques de la Armada en el extranjero.

En este apartado se extrae la información correspondiente a la problemática planteada, al caso objeto de estudio. Las principales fuentes de obtención de datos son la propia normativa en vigor, la experiencia de los Jefes SEA y la de los Oficiales que se encuentran en destinos relevantes relacionados con el asunto, así como la información recabada de empresas privadas especializadas en el sector.

- Alternativas de mejora al procedimiento actual.

En esta fase, una vez analizada y valorada la problemática actual, se plantean las posibles vías de acción para lograr la máxima eficiencia del sistema. Para ello, se tienen en cuenta todos los factores que influyen en la gestión del aprovisionamiento de los buques en el extranjero, como es la propia capacidad de almacenamiento, los diferentes costes en los que incurrir para realizar los suministros, la disponibilidad de los créditos presupuestarios, las distintas posibilidades de gestión económica, contractual y de tesorería, etc.

Finalmente, en las Conclusiones, se resume la información analizada y se propone la implantación de la que se considera la mejor alternativa, que deberá garantizar la máxima eficacia de la Fuerza.

⁵ Combinar perspectivas teóricas en una misma investigación para que se complementen en el análisis de los datos u ofrezcan alternativas para sopesar cuál es más adecuada (Forni, 2010).

2. MARCO TEÓRICO.

Como en cualquier investigación, para acometer un estudio es imprescindible partir de la frontera del conocimiento que ya ha sido alcanzado por la comunidad científica.

En términos generales, la acepción de “logística” puede considerarse como parte integrante de la cadena de suministro⁶ que planifica, implementa y controla el flujo y el almacenamiento eficiente y efectivo de los bienes, servicios e información, desde el punto de origen hasta el punto de consumo.

Tal y como se explica en la asignatura “Fundamentos de Logística” del XIII Máster de Logística y Gestión Económica de la Defensa (MLGED), los procesos principales de la cadena de suministro son tres; aprovisionamiento, producción y distribución, pasando por un intermedio, el almacenamiento y el transporte de material, que se encuentra entre las diferentes fases que puede tener cada proceso principal. La gestión de la cadena de suministro se ocupa de la planificación, gestión y coordinación de todas las actividades y flujos que tienen lugar en las distintas etapas de la misma.

La frase “Una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil”, atribuida al filósofo inglés del siglo XVIII Thomas Reid, fundador de la escuela filosófica del sentido común, puede aplicarse perfectamente al concepto logístico de la “cadena de suministro”, pues una incidencia en cualquier fase puede tener un efecto decisivo en la misma. Por ese motivo, resulta crucial llevar a cabo una buena gestión de la información y coordinación entre las diferentes etapas, para gestionar la cadena desde la base de una logística integral, y así obtener ventaja competitiva.

2.1. NORMATIVA APLICABLE.

Antes de profundizar en la normativa que regula el aprovisionamiento de los buques de la Armada, es conveniente hacer referencia a algunos de los estudios que tratan la importancia del aprovisionamiento en el contexto de una cadena de suministro en general y la manera en que éste influye en el funcionamiento de las empresas u organismos.

La cadena de suministro, así como sus problemas y sus costes, ha marcado la ventaja empresarial a lo largo de los años, siendo incuestionable la importancia de realizar una buena gestión de la misma. Ya Schwarz (2003), analizó las tendencias emergentes en la gestión de la cadena de suministro, destacando la importancia de realizar un aprovisionamiento eficiente para mejorar el rendimiento empresarial. Además, Gunasekaran *et al* (2004) presentaron un marco integral para la medición del rendimiento de la cadena de suministro, basándose en la evaluación del aprovisionamiento y de sus costes asociados.

Li *et al* (2006) escribieron un artículo analizando cómo las prácticas de gestión de la cadena de suministro podían contribuir a la obtención de una ventaja competitiva y al rendimiento general de una empresa. Dos Santos *et al* (2006), 10 años más tarde, publicaron un artículo en el que explicaban cómo el control de costes en la logística podía afectar tan significativamente a la rentabilidad de una empresa.

⁶ Forma en que los distintos materiales fluyen a lo largo de distintas organizaciones, desde los proveedores hasta el cliente final.

Al igual que el aprovisionamiento, el almacenamiento tiene una especial importancia en la cadena de suministro, ya que es una fase intermedia, presente entre las distintas etapas durante todo el proceso. Concretamente, la gestión de inventarios es imprescindible para llevar a cabo un orden y un control de material en los almacenes. Con un buen control, se pueden evitar las temidas “rupturas de stock”⁷, tal y como defiende Navarrete (2019) en su artículo, destacando la importancia de la gestión de inventarios dentro de la logística y la necesidad del control selectivo a partir de la clasificación de los productos disponibles. Una “ruptura de stock” en un buque durante una navegación, podría llegar a limitar la capacidad operativa del mismo. Además, una buena gestión de inventarios lleva aparejada la correcta estiba y localización del material, suponiendo un ahorro de espacio y de tiempo de trabajo, respectivamente. De hecho, en los buques de la Armada es común escuchar que “si no sabes dónde tienes un repuesto, es como si no lo tuvieras”, y esto se extiende a cualquier tipo de material, incluidos los suministros generales.

Aunque son numerosos los estudios, artículos y publicaciones que, como éstos, tratan los diversos aspectos de la cadena de suministro, desde el aprovisionamiento hasta la distribución del material, son escasos los que comprenden estos asuntos de una manera integral y en el ámbito del aprovisionamiento de suministros generales a los buques de la Armada en el extranjero, y es que, cuanto más específico y acotado se halla un tema de investigación, más probabilidades existen de encontrar límites y restricciones a la hora de obtener información al respecto.

Al no existir literatura científica que abarque en su totalidad el procedimiento a seguir para el aprovisionamiento de suministros generales a los buques de la Armada en el extranjero, el soporte documental a lo largo de este TFM ha estado compuesto, principalmente, por el conjunto de regulación en vigor relacionada con el mismo, aunque de una manera parcial, ya que tampoco existe una norma específica que regule el procedimiento al completo.

Siendo la unidad de análisis los buques de la Armada y perteneciendo ésta al Ministerio de Defensa (MINISDEF) y por tanto, a la Administración General del Estado (AGE), la normativa consultada es la correspondiente al Sector Público así como la específica de Defensa y de la Armada, abarcando desde las propias leyes de contratación pública, hasta normas específicas del Almirante Jefe de Estado Mayor de la Armada (AJEMA) o del GEDIECAR, entre otros.

Existen multitud de materias que influyen, de una manera más o menos directa, en el sistema de aprovisionamiento de los buques de la Armada en el extranjero, como la contractual, la económica, o las específicas propias de la naturaleza de las necesidades logísticas.

A nivel contractual, la legislación básica se compone de la Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público (LCSP) y de la Ley 24/2011 de Contratos del Sector Público en los ámbitos de Defensa y Seguridad (LCSPDS). Tal y como indica el artículo 12 de la LCSP, existen diferentes tipos de contrato; obras, concesión de obras, concesión de servicios, suministro y servicios. Como se ha adelantado, este estudio se centra en los suministros, pudiendo utilizarse diferentes procedimientos de adjudicación, también recogidos en la LCSP, como el abierto, el negociado, o el diálogo competitivo. Además, la LCSP, en su artículo 218, contempla algunas alternativas para la racionalización de la contratación pública, como el AM y los Sistemas Dinámicos de Adquisición (SDA), que se verán con más detalle a lo largo de este análisis.

⁷ Incapacidad para satisfacer cierta cantidad de demanda por ausencia de esa mercancía en el stock del almacén.

Respecto a la gestión económica y de tesorería, existe una amplia normativa compuesta por Órdenes, Instrucciones y Normas que regulan los aspectos más relevantes para el estudio.

Por otra parte, también se ha revisado la evolución del aprovisionamiento en la Armada durante los últimos años y su correspondiente regulación, para conocer las últimas actualizaciones y las líneas de acción que se han ido tomando así como sus efectos sobre el procedimiento actual. En este contexto, cobra especial importancia la nueva NPAE 2/2023 del GEDIECAR, con apenas un año en vigor y donde, entre otros aspectos, se regula el procedimiento a seguir ante necesidades imprevistas de material para los buques en el extranjero, como se indica en el punto 12.1: "(...) los Intendentes podrán solicitar el libramiento de fondos a justificar con cargo a gastos no corrientes, a fin de que Unidades, buques y aeronaves atiendan aquellas obligaciones que, excepcionalmente, se les autorice a contraer en territorio extranjero con empresas y entidades privadas extranjeras, de conformidad con el apartado 5.3 de la Instrucción de la "referencia j)⁸".

Seguidamente, en el mismo punto, se indica que en ningún caso se autorizarán tales gastos por importe que alcance el umbral de valor estimado para definir el contrato menor de suministro según la normativa de contratación pública aplicable.

De esta NPAE se deduce que, si bien es cierto que existe una autorización de gasto para los Jefes SEA en el extranjero con empresas privadas extranjeras, ésta sigue estando limitada, tanto cuantitativamente, por el umbral indicado, que actualmente asciende a los 15.000 euros, como en la justificación del mismo, que seguirá teniendo carácter excepcional.

Se confirma así que, aunque se ha querido otorgar de mayor capacidad de gestión a los Jefes SEA cuando se encuentran en el extranjero, esta medida puede seguir siendo insuficiente para garantizar la cobertura de todas las necesidades logísticas en tiempo, forma y lugar adecuados.

2.2. SITUACIÓN ACTUAL.

Dejando a un lado la restricción cuantitativa, que podría ser un elemento poco determinante, teniendo en cuenta que este límite se aplicaría únicamente para cada buque y que en la NPAE 2/2023 no se especifica la frecuencia de las mencionadas autorizaciones, se debe hacer especial hincapié en la justificación de estos gastos, presumiblemente excepcionales.

Actualmente, en relación a los suministros generales, únicamente se prevé que los buques incurran en gastos en el extranjero ante el surgimiento de necesidades imprevistas. Con esta condición, no es posible mitigar las consecuencias de la base del problema planteado, que es la falta de espacio de almacenamiento en los buques de la Armada. Para ello, se necesitaría implantar un proceso de aprovisionamiento global que incluyese una planificación logística integral, encuadrada en el contexto de cada navegación. Esta planificación se llevaría a cabo, en primer lugar, mediante un estudio de los puertos donde se fueran a realizar las escalas, para así elegir los más convenientes para los aprovisionamientos, y en segundo lugar, programando detalladamente las fechas de suministro, las cantidades y el tipo de material a embarcar.

⁸ Instrucción 2/2014 del GEDIECAR. 5.3. "Efectuarán los pagos en metálico, o con la tarjeta de crédito emitida a favor del buque/unidad, a nombre del Jefe del SEA/Oficial de Cuenta y Razón, en la divisa autorizada, de todos los gastos correspondientes a "Vida y funcionamiento" y de aquellos otros para los que cuenten con un auxilio específico y la correspondiente autorización".

En general, para hablar de cualquier situación actual, resulta necesario remitirse a situaciones históricas, lo que permite obtener una visión más completa del tema a tratar.

La importancia de una buena previsión y planificación logística no es algo que se considere precisamente nuevo. Ya en los artículos “La guerra marítima y los profesionales de la gestión de las flotas. Un ejemplo catalán del siglo XIV” (Reche Ontillera, 2014), y “La logística de las flotas” (Marchena Giménez, 2018), ambos autores ponen de manifiesto la importancia de una buena planificación logística en el ámbito de la Armada, incluso siglos atrás.

Para Reche, toda campaña militar implica una logística importante y la suma de una experiencia y conocimientos acumulados. En el caso de la Armada, esto es aún más cierto, pues la gestión y preparación de las flotas lleva consigo una multitud de cuestiones, desde la elección y el alistamiento de los buques, hasta la planificación adecuada de los itinerarios, pasando por las diferentes formas de financiación de los gastos.

Respecto a “La logística de las flotas”, es preciso recalcar que en el siglo XVI las galeras eran buques con ciertas limitaciones de fragilidad, escasa potencia artillera, incomodidad para las dotaciones y reducida autonomía logística, debida a la poca capacidad de almacenamiento de alimentos y agua. El mantenimiento de las escuadras de galeras de la Armada en el Mediterráneo supuso un enorme desembolso económico para la Corona a la vez que representó un esfuerzo administrativo significativo, por medio de una burocracia y unas leyes específicas que iban desde la organización hasta la financiación de las escuadras.

Es inevitable acordarse de La Santa Liga de 1538⁹, antecesora directa de La Santa Liga de 1571¹⁰, triunfante en Lepanto. Quizás no sea descabellado afirmar que la batalla de Preveza de 1538 fue un ensayo de la batalla de Lepanto. Este primer combate acabó convirtiéndose en una derrota táctica, y sus lecciones pudieron ser cruciales para la victoria de Juan de Austria sobre los turcos, transcurridos 32 años.

El acuerdo que se redactó para la creación de La Santa Liga de 1571 recogía varios términos en los que se ve plasmada la importancia de una buena planificación, no solo operativa, sino también logística y financiera. Como expone De Pazzis (2021), algunas de estas cláusulas son: “La Armada estará formada por 200 galeras, 100 naves, 50.000 soldados de infantería españoles, alemanes e italianos y 4.500 jinetes, así como un número adecuado de cañones y otros suministros”, y “España sufragará tres sextos de los gastos, Venecia dos sextos y la Santa Sede el sexto restante”.

Lepanto fue la gran victoria cristiana sobre los turcos, llegando a ser bautizada como “La más alta ocasión que vieron los siglos”, según Miguel de Cervantes, autor de la novela “El ingenioso hidalgo don Quijote de la Mancha”, novelista, poeta, dramaturgo y soldado español, también conocido como “el manco de Lepanto”.

⁹ La Liga Santa (1.538), estaba formada por los Estados Pontificios, la República de Venecia, los Caballeros de Malta, las Españas y los reinos de Nápoles y Sicilia contra el Imperio otomano.

¹⁰ La Liga Santa (1.571), formada por los Estados Pontificios, Venecia, España, Génova y otros estados italianos contra el Imperio Otomano.

Aunque el éxito de Lepanto se debió fundamentalmente a una circunstancia fortuita por la que la lucha particular en el intento de envolvimiento turco permitió finalmente a la escuadra de reserva cristiana auxiliar primero al centro y después al ala derecha, realmente también influyó la superioridad de la flota de los coaligados en artillería, arcabuces y mosquetes, siendo esto un reflejo de la importancia de la previsión y la planificación logística, en beneficio de los Ejércitos y la Armada, tanto en tiempos de paz como de guerra.

Ahora sí, volviendo a la actualidad de la Armada, y a la importancia de la planificación en el más amplio de sus sentidos, es importante diferenciar entre una planificación poco flexible, y una más abierta, es decir, que permita la opción de adaptar la logística a las necesidades reales de consumo. Tan importante es la previsión de necesidades y la organización del alistamiento inicial de una navegación, como la flexibilidad y adaptación que se irá requiriendo a medida que pasa el tiempo, cuando los fundamentos dejen de ser previsiones y se conviertan en datos reales.

Tal y como se indicaba al inicio de este punto, el hecho de asumir que los buques deben salir a navegar completamente alistados, teniendo éstos tan poco margen de maniobra para aprovisionamientos futuros, obliga a los Jefes SEA a realizar una previsión completa del material necesario para cada navegación. Esto supone dos inconvenientes:

- En primer lugar, dada la falta de espacio para almacenar todo el material a bordo, se genera un problema de estiba, acopiándose el material en compartimentos que tienen otra finalidad, pudiendo dificultar la correcta conservación del material, y con los riesgos de Seguridad Operativa (SEGOP) e Interior (SI) que esto podría suponer.
- En segundo lugar, el hecho de que todos los pedidos de material se hagan con tanta antelación, incluso llegando a agotar el crédito presupuestario disponible, complica la adaptación del stock a las necesidades reales de consumo durante el transcurso de la navegación. Por muy minucioso que sea un alistamiento, es inevitable que el consumo real de material no se corresponda por completo con lo estimado, o que surjan necesidades que no estuvieran previstas.

Por norma general, el periodo que se toma como referencia a la hora de realizar una planificación logística es directamente proporcional a la inflación de las correspondientes previsiones de material, lo que implica que cuanto mayor sea el tiempo para el que se deben calcular unas necesidades, más se exagerarán éstas, pues se tiende a redondear al alza, normalmente por prudencia. Esta tendencia no es más que la consecuencia de la falta de información y del desajuste entre la oferta y la demanda. Extendiéndose al ámbito de un buque de la Armada, dicho desajuste tiene lugar entre la planificación inicial de las necesidades logísticas y el consumo real en cada navegación, que dependerá de múltiples factores, muchos de ellos de difícil predicción.

Prever con exactitud la demanda de material es una de las dificultades a las que se enfrentan los Jefes SEA; si no lo hacen correctamente, puede producirse el temido efecto látigo o “bullwhip effect”, que tiene su origen en la dificultad para calcular la demanda real de los productos. Este efecto fue identificado por Forrester (1958), cuando estudiaba el comportamiento de sistemas dinámicos interdependientes. Es un fenómeno conocido en el ámbito de la logística que trata los desajustes, cada vez mayores, entre la demanda estimada y la demanda real, durante toda la cadena de suministro, provocada por pequeños cambios en la demanda bajo condiciones de escasa información y de un comportamiento no integrado.

Sin ir más lejos, tomando de nuevo el papel higiénico como ejemplo, artículo de primera necesidad, éste acabó convirtiéndose en uno de los protagonistas durante la pandemia de COVID-19, llegando a agotarse sus existencias en numerosos supermercados debido al pánico extendido de la sociedad, fruto de la falta de información, factor clave a la hora de prever necesidades logísticas y planificar la obtención y almacenamiento del material para satisfacerlas.

En el caso de la Armada, el mayor inconveniente es que, actualmente, los Jefes SEA no cuentan con alternativas para atenuar los efectos de la variación entre las previsiones y las necesidades reales. La única forma de solventar esta especulación de necesidades sería la adecuación de los pedidos de material a la demanda real, y para ello, los Jefes SEA necesitarían poder realizar aprovisionamientos con cierta frecuencia, ajustando los pedidos a la demanda, de una manera paulatina, a medida que avanzan los días de navegación.

2.2.1. Ejemplos clarificadores de la magnitud del problema.

A continuación, se exponen dos ejemplos cuya información proviene directamente de los Jefes SEA de los correspondientes buques en cada momento. Ambos casos reflejan la escasa capacidad de almacenamiento de los buques de la Flota, que posiblemente participan en misiones y navegaciones de muy larga duración en comparación con su autonomía logística.

Primero, el incendio que tuvo lugar en la Fragata “Santa María” (F-81) el 7 de octubre de 2022, dos días antes de salir a la mar para participar en la Operación “Atalanta”. El incendio se originó en el hangar de estribor, con la mala suerte de hallarse allí estibado diverso material, entre el que se encontraba el papel higiénico necesario para cinco meses con 229 personas a bordo, como se venía haciendo años atrás, en ésta y en otras fragatas de la 41ª Escuadrilla de Escoltas.

Otra muestra de este problema es lo ocurrido en el alistamiento del XCV CI del BE “JSE”, quizás, actualmente el buque con menor capacidad de almacenamiento de la Armada, de los que realizan navegaciones de larga duración, es decir, de cinco o seis meses, aproximadamente.

Durante la fase de alistamiento, se hicieron los cálculos necesarios para las previsiones logísticas y se realizaron los pedidos oportunos para las doscientas cuarenta personas que irían a bordo durante los seis meses que duraría el crucero. En plena carga de material, precisamente de papel higiénico, llegó un momento en el que ya no era posible embarcar más cantidad, incluso aprovechando otros compartimentos no destinados al almacenamiento; se había utilizado todo el espacio posible y no había manera de estibar el material que quedaba en el muelle, que eran dos pallets de papel, por lo que no hubo más remedio que dejarlos en tierra para utilizarlos a la vuelta del crucero, ya fuera para su consumo en la base o para el alistamiento del próximo CI.

A mitad de navegación, pudiendo tomar datos reales de consumo, se volvieron a calcular las necesidades logísticas para el segundo periodo de navegación, corroborando que las existencias remanentes de papel no eran suficientes para asegurar la cobertura hasta finalizar el CI, pues se habían embarcado dos pallets menos de los que se habían estimado necesarios. Consecuentemente, se tuvo que realizar otro aprovisionamiento de papel higiénico, esta vez en puerto extranjero, debiendo solicitar crédito presupuestario y autorización para la realización del gasto, explicando el porqué de aquella necesidad. Igualmente, se aprovechó “la virada” para adquirir más material que, según los cálculos, corría el mismo riesgo de escasez, como detergente, suavizante, lejía o rollos de papel de industrial, muy utilizados en los barcos.

Este suceso pudo dar a entender que el Jefe SEA no había hecho una buena previsión inicial de las necesidades logísticas o que no había planificado correctamente el alistamiento y los consiguientes pedidos de material, pero la realidad fue bien distinta, y es que la falta de capacidad de almacenamiento no había permitido embarcar más material en TN.

De todo lo anterior se pueden deducir dos ideas; en primer lugar, que si los buques pudiesen obtener material de manera regular a lo largo de las navegaciones, se podría organizar la estiba del material de una manera más correcta y segura, y en segundo lugar, que llevando a cabo estos aprovisionamientos recurrentes, resultaría más fácil la adaptación de stocks a las necesidades reales de cada momento. Por ello, en este estudio se pretende realizar un análisis de las diferentes alternativas que podrían llevarse a cabo para la obtención de suministros generales para los buques de la Armada en el extranjero, de manera habitual, lo más eficiente posible y garantizando la máxima eficacia de la Fuerza.

2.2.2. Funcionamiento en otras Armadas.

La existencia de otras Fuerzas Armadas (FAS), casi tantas como países, que realizan actividades similares a las de las FAS españolas, puede llamar la atención a la hora de estudiar otros posibles sistemas de aprovisionamiento. Así, es lógico preguntarse cómo las Armadas de otros países hacen frente a sus necesidades logísticas cuando sus buques se encuentran desplegados en el extranjero por largos periodos de tiempo. En relación a las posibles limitaciones legislativas, los países miembros de la UE están igualmente sujetos a las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014. Por este motivo, a la hora de comparar los procedimientos logísticos, se considera más relevante analizar los de otras Armadas que pertenezcan a la UE.

A través de un Teniente Coronel de Intendencia de la Armada, destinado en el Mando de la Fuerza Conjunta Aliada de Brunssum, Países Bajos, se ha contactado con varios Oficiales de Armadas de la UE, como italianos, alemanes o griegos, para preguntarles, a través de una entrevista estructurada¹¹, cuyas preguntas pueden consultarse en el “anexo I”, por la logística y los métodos de obtención de material de sus respectivas Armadas.

Aun reiterando la petición de respuesta, esta entrevista ha sido contestada únicamente por uno de los Oficiales de la Armada Italiana. Por ello, se ha considerado conveniente tratar esta información de una manera complementaria, como meros datos de interés, no determinantes en el estudio, ya que no se ha conseguido obtener una muestra representativa. Además, al provenir la información de una muestra no probabilística y por conveniencia (al basarse en sujetos disponibles), es recomendable utilizarla con la debida cautela.

El cuerpo de Intendencia de la Armada Italiana, “Corpo di Commissariato Militare Marittimo”, al igual que el cuerpo de Intendencia de la Armada, embarca, como parte de la dotación, en los buques de tipo fragata y superiores. Igualmente, son los responsables de la gestión económica, presupuestaria y financiera, de las retribuciones, de los contratos y de la logística en general. El puesto del Comisario a bordo, es el mismo que el del Jefe SEA de un buque de la Armada, siendo el único a bordo con capacidad para incurrir en gastos y ordenar pagos, cuando así se requiera.

¹¹ La entrevista estructurada es aquella que se basa en un guion de preguntas, fundamentalmente abiertas, en contraste con las preguntas que aparecen en un cuestionario, que son principalmente cerradas o de opción múltiple.

La autonomía logística de los buques italianos, como la de todos, depende del tamaño de los mismos y del espacio dedicado al almacenamiento. Los buques pueden llegar a navegar durante largos periodos de tiempo sin entrar en puerto, dependiendo de su autonomía y del apoyo que reciban de los buques de aprovisionamiento, muy utilizados para el suministro de víveres, combustible y material.

En relación a los suministros generales, material objeto de estudio, la Armada Italiana suele utilizar la figura de los contratos centralizados, firmados por la “Oficina central de Commissariato Corp” o por una de las “Direcciones Periféricas de Commissariato Corp”, lo que equivaldría a la Dirección de Gestión Económica (DIGEC) de la Jefatura de Apoyo Logístico (JAL), o a las Intendencias de Apoyo en la Armada, respectivamente. Además, para el aprovisionamiento de bienes o servicios en lugares no atendidos por dichos contratos, suelen acudir a empresas locales, bajo la responsabilidad del Comisario de a bordo, utilizando también, en otras ocasiones, los acuerdos con la Agencia de Adquisición y Apoyo de la OTAN (NSPA, por sus siglas en inglés; NATO Support and Procurement Agency).

El único límite que tienen para incurrir en gastos en el extranjero es el crédito presupuestario, que deberá ser suficiente para la necesidad a satisfacer, atendiendo a la triple limitación de los presupuestos; cuantitativa, temporal y cualitativa, al igual que en el Sector Público Español, como se indica en los artículos 42, 43, 46 y 49 de la Ley General Presupuestaria 47/2003 (LGP).

Por último, respecto a la pregunta sobre la gestión y almacenamiento del papel higiénico, los buques de la Armada Italiana, se abastecen al inicio de sus navegaciones teniendo en cuenta su capacidad de almacenamiento. Posteriormente, realizan pedidos para reponer el stock a medida que va siendo necesario, mediante contratistas centralizados, locales, o la NSPA, según convenga.

2.2.3. Funcionamiento en el ámbito civil.

Los buques civiles, como son los cruceros, pueden adquirir material siempre y cuando lo necesiten, pues no están sujetos a la LCSP ni a ninguna otra normativa específica más allá de la propia del derecho mercantil.

Para entender esta manera de proceder, a continuación, como ejemplo, se analiza una de las gestiones de suministros de la empresa Lantimar SL, “Lantimar”, operador logístico y agente de aduanas en España, con una amplia red de contactos, tanto a nivel nacional como internacional.

Actualmente, “Lantimar” presta sus servicios a una empresa, con base en Miami, que gestiona las tiendas a bordo de múltiples cruceros. Esta empresa no dispone de suficiente espacio para almacenar altos niveles de stock durante toda la temporada de cruceros, por lo que debe ir aprovisionando a los buques en función de las ventas que se van generando a bordo de los distintos cruceros. Para ello, dicha empresa y “Lantimar” han diseñado una red de puertos en cada zona de interés, como el Mediterráneo oriental (puerto de El Pireo), Mediterráneo centro (puerto de Civitavecchia), y el Mediterráneo occidental (puerto de Barcelona), a donde suelen enviar material con cierta regularidad, para aprovechar las escalas de los buques en alguno de los puertos de esas zonas. En Asia, en cambio, contratan a agentes locales o realizan “Joint Ventures”, según el puerto y las relaciones empresariales que tengan en cada momento, y suelen utilizar puertos como Singapur, Taipéi, Hong Kong o Fukuoka, al ser los más habituales.

Por lo general, los cruceros suelen tener rutas regulares, lo que hace que el aprovisionamiento sea más fácil de prever y gestionar, seleccionando siempre los mejores puertos donde operar y cargar las mercancías. En los casos en los que no disponen de un itinerario regular, suelen estudiar el derrotero con bastante antelación y buscar aquellos puertos donde aprovisionarse sea lo más eficiente posible. Para ello, tienen en cuenta factores como los precios del material a adquirir, los precios del transporte y del almacenamiento, las regulaciones aduaneras o la existencia de aeropuertos principales cercanos.

En cualquier caso, en cada país designan a un agente local, conocedor de los procedimientos de gestión de material y posibles restricciones en el país correspondiente. El agente designado cubre todos los servicios, desde la llegada del material al puerto o aeropuerto que corresponda, hasta la entrega final en el buque, incluyendo el transporte y el almacenamiento, así como todos los trámites que pudieran ser necesarios.

Este tipo de empresas, en sus relaciones con otras compañías privadas, no suelen realizar contratos *per se*, sino que los clientes tienen conocimiento de las tarifas de la mayoría de puertos regulares donde operan recibiendo y gestionando sus mercancías, es decir, funcionan mediante cotizaciones, caso por caso, mediante una continua coordinación y trabajo conjunto entre el cliente y el proveedor.

Aunque es cierto que este procedimiento no se podría implementar en la Armada, por estar sujeta a la LCSP y al resto de normativa específica, sí podría servir como referencia para reflejar la importancia de una buena previsión de los puertos en los que los buques van a realizar sus escalas, con el objetivo de estudiar las mejores opciones para llevar a cabo los posibles aprovisionamientos. Este estudio podría hacerse para las navegaciones y misiones que suelen tener un itinerario más o menos fijo, como el caso de la Campaña Antártica del BIO "Hespérides" o las navegaciones de los Grupos Navales Permanentes de la OTAN ("SNMG" y "SNMCMG"), entre otros.

2.2.4. Planteamiento de cambio del sistema actual.

Resulta evidente que, por diversos motivos, como pueden ser los elevados precios o la burocracia que requiere el envío o la obtención directa de material en otros países, actualmente existe cierta limitación para realizar aprovisionamientos en el extranjero, lo que obliga a los buques a llevar a bordo todo lo necesario desde puerto base, con los problemas que eso conlleva.

De esta manera, se pone de manifiesto la necesidad de hacer un cambio en el sistema logístico actual mediante aprovisionamientos más frecuentes en el extranjero, bien incrementando el uso de vuelos logísticos, bien facilitando a los Jefes SEA la realización de todas las adquisiciones necesarias, sin límites cuantitativos ni condiciones de excepción.

El uso de vuelos logísticos para enviar material consumible de TN a Zona de Operaciones (ZO) o a cualquier otro punto del extranjero donde fuera necesario, podría suponer un coste muy elevado en comparación con el de la simple adquisición local de ese material, teniendo en cuenta que serían suministros generales, de uso corriente, y normalmente disponibles en el mercado. Por lo tanto, entre ambas opciones, es lógico pensar que la más adecuada sería la segunda; facilitar a los Jefes SEA las adquisiciones de material de manera recurrente en el extranjero.

Las adquisiciones en el extranjero podrían llevarse a cabo por diferentes vías, ya sea otorgándole a los Jefes SEA una mayor autonomía de gestión para realizar compras en el mercado local, mediante la firma de acuerdos con otros países u organizaciones internacionales, o a través de contratos de suministros formalizados en España por los órganos de contratación.

Analizada la situación actual y enfocada la orientación a seguir, se puede concluir que es necesario establecer un cambio de mentalidad respecto a la logística de los buques de la Armada en el extranjero, dejando atrás la idea de que éstos deban salir completamente alistados desde su base, y permitiéndoles realizar aprovisionamientos de suministros generales de una manera planificada, normalizada y habitual en las escalas que realicen durante las navegaciones.

El alistamiento que se menciona en el párrafo anterior debe entenderse en el contexto de los suministros generales y no en el de los repuestos y pertrechos, para los que ya existe un Periodo de Autonomía Logística (PAL)¹² determinado por el AJEMA, con el que se calcula el cargo de los mismos, es decir, el alcance (artículos identificados que es necesario llevar a bordo), y la profundidad (cantidad de cada uno de ellos).

Además, los repuestos y pertrechos no son objeto de este estudio, al corresponder al Capítulo 6 de los PGE¹³ y ser material más específico, para el que también se hace uso de otros métodos de obtención en el extranjero, como son los vuelos logísticos o comerciales, el intercambio de componentes con otros buques, o el uso de Buques de Aprovisionamiento en Combate (BACs) cuando hay una agrupación de buques desplegados entre los que se encuentra alguno de éstos.

Es preciso indicar que, actualmente, existe un sistema en la Armada que regula el procedimiento completo para el suministro de víveres a los buques en el extranjero, de manera que podría servir como antecedente o como base para elaborar una propuesta en el mismo sentido, pero para los suministros generales. Se trata del AM para el suministro de víveres a los BUIs de la Armada en el extranjero (actualmente es el expediente 2019/AR40U/00000016).¹⁴

La figura del AM es uno de los tres sistemas existentes para la racionalización de la contratación de las Administraciones Públicas que propone el artículo 218¹⁵ de la LCSP, en su Capítulo II, "Racionalización técnica de la contratación", junto a los SDA y las Centrales de Contratación.

Por último, también es reseñable que, para los servicios portuarios que requieren los buques fuera de sus bases, se recurre a la gestión que realiza la NSPA¹⁶, en concreto, su Asociación de Apoyo Logístico Naval (NLSP, pos sus siglas en inglés; Naval Logistics Support Partnership).

¹² Número de días durante los que un BUI debe poder desempeñar su misión o función sin necesidad de reaprovisionarse de repuestos y pertrechos en concordancia con su capacidad de mantenimiento. (Instrucción Permanente de Organización 1/1995, de 16 de marzo, del AJEMA, sobre el aprovisionamiento en la Armada).

¹³ Capítulo 6 PGE; "Inversiones reales".

¹⁴ Los créditos presupuestarios con los que se financia la alimentación en la Armada son el (221.05), "Alimentación", y el (228-B04), "OMP/Armada/Alimentación".

¹⁵ "Para racionalizar y ordenar la adjudicación de contratos las Administraciones Públicas podrán concluir acuerdos marco, articular sistemas dinámicos, o centralizar la contratación de obras, servicios y suministros en servicios especializados, conforme a las normas de este capítulo".

¹⁶ La misión principal de la NSPA es proporcionar servicios de adquisición y apoyo logístico para los sistemas y operaciones. Este apoyo es proporcionado, en tiempos de paz, crisis y guerra, dondequiera que

Mediante dicha gestión, los buques de la Armada, a través del Servicio de Gestión Portuaria de la Subdirección de Aprovisionamiento y Transportes (SUBDAT) de la Dirección de Sostenimiento (DISOS) de la JAL, solicitan los servicios portuarios que van a necesitar en cada escala mediante la emisión del mensaje de necesidades logísticas (LOGREQ, por sus siglas en inglés; Logistic Request).

Para este último proceso de servicios portuarios, es la propia NLSP la que designa a la empresa consignataria que se hará cargo de los mismos. Al tratarse de un acuerdo entre el Gobierno y la NSPA, siendo ésta un sujeto de derecho internacional, se excluye del ámbito de la LCSP, tal y como se indica en el punto 1 de su artículo 7; “Se excluyen del ámbito de la presente Ley los acuerdos que celebre el Estado con otros Estados o con otros sujetos de derecho internacional”.

2.3. RELACIÓN CON EL CONTENIDO DEL MÁSTER.

El presente estudio se considera estrechamente relacionado con los contenidos impartidos en el XIII MLGED al tratar, precisamente, ambos aspectos, el logístico, y el de gestión económica, además de otros, como la gestión contractual o de tesorería.

Se ha buscado un tema de análisis que pudiera ser de especial interés para la Armada, al buscar una solución a un problema real y actual, y que a su vez tuviera una relación clara y directa con los contenidos impartidos durante el Máster.

Respecto a los aspectos logísticos, este TFM podría estar relacionado con las asignaturas “Herramientas de Apoyo a la Dirección” y “Fundamentos de Logística” del Módulo I impartido en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid (UCM), pues durante todo el estudio está presente la importancia de realizar una buena previsión del material objeto de suministro así como la planificación y determinación del momento y el lugar de los correspondientes aprovisionamientos, elementos clave para atender correctamente todas las necesidades logísticas que le pueden surgir a los buques de la Armada cuando se encuentran desplegados en el extranjero.

Además, durante el análisis se recalca, en varias ocasiones, la importancia de realizar una buena gestión de inventarios, pues influye directamente en la capacidad de almacenamiento, en la conservación de los artículos, y en el control de los mismos, siendo éstos factores determinantes en la planificación de los aprovisionamientos a llevar a cabo en periodos de larga duración.

En cuanto a la gestión económica, se considera un aspecto ligado, por un lado, a la asignatura “Fundamentos Administrativos y Economía de la Defensa” del Módulo I del Máster, concretamente a la parte de “Derecho Administrativo y Contractual”, y por otro, a la especialidad de “Dirección Financiera y Contratación” del Módulo II impartido en el Centro de Estudios Superiores de Intendencia de la Armada (CESIA), tanto a la asignatura de “Financiación y Gestión del Gasto” como a la de “Convenios y Contratos”.

sea requerido por las naciones de la Alianza, autoridades militares de la OTAN y naciones asociadas, individualmente o colectivamente.

Se podría decir que el análisis de este TFM se divide en dos fases principales, cada una de ellas desarrollada en los puntos 4 y 5 del mismo:

- En la primera fase, se recoge toda la información sobre la gestión que se lleva a cabo actualmente ante la existencia de necesidades logísticas de los buques en el extranjero. Esta información comprende aspectos logísticos, de gestión económica, financiera, contractual y de tesorería.
- Con la información anterior, en la segunda fase se analiza la normativa en vigor de todos los aspectos mencionados, en búsqueda de alternativas que sean viables, para instaurar un procedimiento normalizado de aprovisionamiento de suministros generales para los buques de la Armada en el extranjero, con el fin de convertirlo en la manera habitual de cubrir eficientemente todas las necesidades logísticas que pudieran surgir durante las navegaciones, previstas o no, dejando atrás la condición de excepcionalidad de los gastos correspondientes.

3. METODOLOGÍA.

La metodología utilizada para este análisis ha sido el Método del Caso, mediante la realización de un análisis cualitativo de la situación actual, de acuerdo con la propuesta de Villarreal y Landeta (2010).

El Método del Caso es una técnica de investigación científica poco habitual, pero con una creciente utilización en los últimos años, sobre todo, en las diversas áreas de Economía de la Empresa.

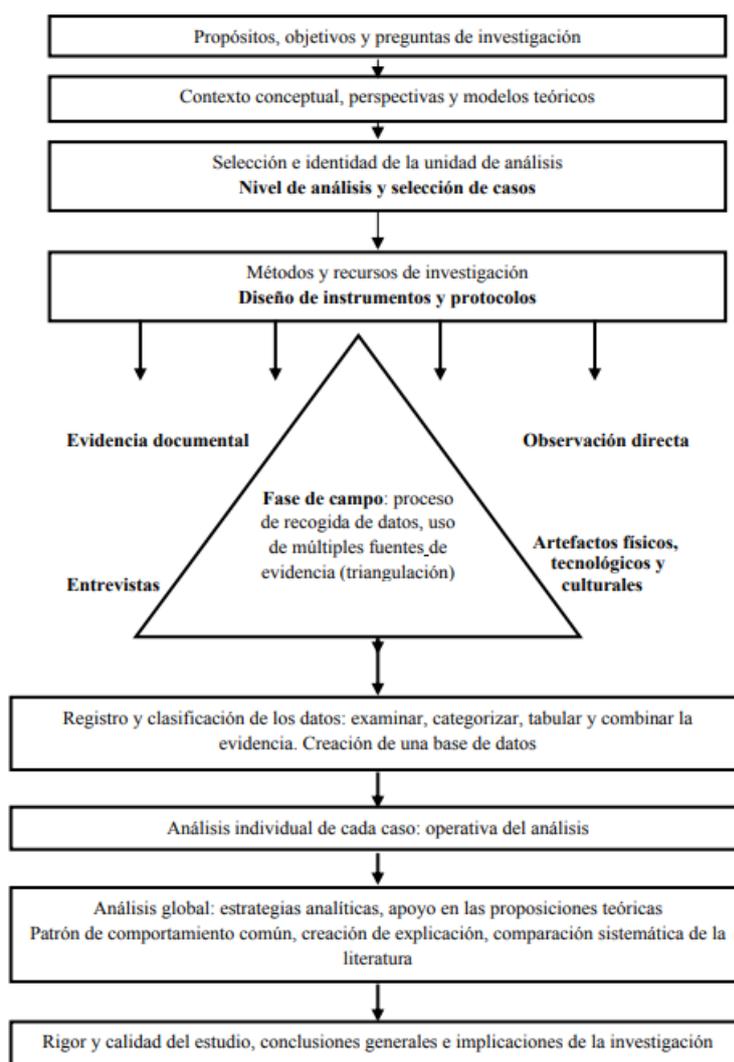
Según los autores, el estudio de casos puede servir para explorar una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido, como es el caso objeto de este estudio, de forma que pueda utilizarse para preparar otra investigación más precisa; para explicar por qué se producen ciertos fenómenos, lo que es la base para la generación de nuevas teorías (Yin, 1989, 1993, 1994); para ilustrar buenas prácticas de actuación (Bonache, 1999); o para validar propuestas teóricas (Yin, 1989).

Esta metodología de investigación combina información de distinta naturaleza: cualitativa y cuantitativa, subjetiva y objetiva, e interna y externa al propio fenómeno estudiado. De esta forma, resulta de especial importancia que, desde el inicio del estudio, se establezcan los objetivos que se pretenden conseguir y la manera de recabar e interpretar la información que se va a obtener, buscando la máxima coherencia en el seguimiento de todas las etapas.

Por los motivos expuestos, se ha considerado conveniente utilizar este método de investigación en el desarrollo de este TFM, pues consiste en el análisis de una situación concreta y real, para la que se utilizan los buques de la Armada como unidad de análisis. Además, la investigación realizada ha sido tanto descriptiva, para describir la problemática actual, como ilustrativa, para ilustrar buenas prácticas de actuación, de donde se deducirá la propuesta final.

En la siguiente figura puede observarse la esquematización del estudio de casos que definen Villarreal y Landeta (2010).

Figura 1. Diseño metodológico del estudio de casos. Villarreal y Landeta.



Fuente: Villarreal y Landeta, 2010, p. 36.

Relacionando los elementos más relevantes del esquema de la “figura 1” con el caso objeto de estudio, los datos de la investigación quedan así resumidos:

- Pregunta de investigación y objetivos:
 - Pregunta de investigación: ¿Es posible la implantación de un método alternativo al actual, que aporte más fluidez y garantice la máxima eficiencia del mismo?
 - Objetivo principal: Dar respuesta a la pregunta de investigación, analizando el procedimiento actual para el aprovisionamiento de suministros generales a los buques de la Armada cuando se encuentran desplegados en el extranjero durante largos periodos de tiempo.
 - Objetivo secundario: Buscar una alternativa para mejorar el procedimiento actual, y para, ello se analizan las diferentes vías de acción que podrían llevarse a cabo.

- Metodología de investigación: Estudio de un caso actual, de carácter holístico, con una unidad de análisis simple. Investigación descriptiva e ilustrativa.
- Unidad de análisis: Buques de la Armada.
- Tipo de muestra: Muestreo no probabilístico e intencional¹⁷; no aleatorio.
- Fase de campo. Proceso de recogida de datos, uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación): Los métodos de recogida de evidencias han sido la revisión documental (libros, artículos, estudios científicos, legislación, etc) así como la realización de entrevistas y encuestas en profundidad, con respuestas de opción múltiple y abiertas, tanto presenciales como vía telefónica o electrónica.
- Análisis e interpretación de la información: La información obtenida ha sido fundamentalmente cualitativa. Se han buscado factores explicativos clave y patrones de comportamiento común.
- Evaluación del rigor y calidad del estudio. Conclusiones: Las entrevistas y encuestas realizadas aportan validez y fiabilidad al estudio; las preguntas son claras y se ciñen al contexto del estudio, y las respuestas tienen suficiente consistencia y son fácilmente interpretables para responder a la pregunta de investigación.

La principal limitación a la que se ha tenido que hacer frente en la fase de obtención documental para llevar a cabo este análisis, ha sido lo novedoso que resulta el tema objeto de estudio. A día de hoy, todavía no se ha implantado un método completo, ordinario y normalizado de obtención de suministros para los buques de la Armada en el extranjero, más allá del AM de suministro de víveres o de las soluciones existentes para determinados imprevistos.

Por otra parte, debido a que se trata de un tema de estudio del ámbito militar, la normativa, documentos y trabajos de investigación disponibles para su consulta, son más reducidos que si de un contenido civil se tratase.

Por último, las diferentes fuentes documentales relacionadas con el asunto, abordan únicamente parte del mismo, es decir, por un lado, se regula la gestión económica de los buques, por otro, los pagos a realizar en el extranjero, por otro, la contratación pública, y así con todas las materias a tratar. Además, las fechas de publicación de las leyes, normas e instrucciones, se encuentran en una franja temporal bastante amplia, lo que a veces dificulta el buen entendimiento de las mismas.

Por estos motivos, además del análisis de la normativa en vigor, se ha recurrido a otras fuentes primarias de información¹⁸ utilizando diferentes técnicas de obtención.

¹⁷ Los elementos seleccionados para la muestra son elegidos por el criterio del investigador.

¹⁸ Son aquellas que contienen información de origen, es decir, datos originales de la información, y no necesitan completarse con otra fuente. Entre ellas se encuentran las tesis, las monografías, las revistas, periódicos, documentos oficiales, opinión de expertos, entrevistas, etc. (Biblioteca de la Facultad de Ciencias Químicas de la UCM, Septiembre 2019).

3.1. TÉCNICAS DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.

Una vez definida la metodología y el tipo de investigación, el siguiente paso es determinar el proceso de obtención y análisis de la información. Para la recogida de datos se ha utilizado la técnica de triangulación, ya mencionada anteriormente, caracterizada por la recapitulación de información proveniente de diferentes fuentes de evidencia, en aras de aportar la mayor fiabilidad y validez posible a la investigación. En este estudio, las fuentes primarias de obtención utilizadas se pueden agrupar en tres grandes grupos:

- Normativa: Normativa específica relacionada con el propósito del trabajo, es decir, con el proceso de aprovisionamiento de suministros generales a los buques de la Armada en el extranjero, así como todo el marco legal al que ésta está sujeta, además de diversa regulación complementaria.
- Ámbito militar: Experiencia y conocimiento de:
 - Los Jefes SEA de los buques, principales afectados por la problemática planteada, a los que se les ha realizado una encuesta.
 - Los Oficiales expertos, que se encuentran destinados en puestos de trabajo relevantes con funciones relacionadas con el objeto de estudio, principales gestores y decisores sobre la materia a analizar, los cuales han sido entrevistados.
- Ámbito civil: Información aportada por las actuales empresas principales del sector logístico de la Defensa, fundamentalmente empresas de suministro, de servicios logísticos integrales, u operadores logísticos, a los que también se les ha realizado una entrevista.

Es necesario mencionar que, a todos los sujetos anteriores, Jefes SEA, expertos y empresas privadas, también se les han hecho múltiples consultas presenciales, vía telefónica y electrónica, de manera aislada pero continuada durante todo el desarrollo del TFM.

Para poder esclarecer la problemática actual planteada así como para encontrar una solución a la misma, se ha obtenido diversa y múltiple información proveniente de las fuentes primarias mencionadas, mediante las figuras de la encuesta y la entrevista estructurada.

3.1.1. Encuesta a Jefes SEA.

Se ha realizado una encuesta descriptiva a los Jefes SEA que han estado embarcados en los últimos años, con preguntas de respuesta de opción múltiple y abierta.

Con el fin de obtener una muestra representativa de los buques de la Armada, se ha llevado a cabo un muestreo no probabilístico e intencional. Para ello, se ha seleccionado el primer buque de cada tres de una misma clase, por orden de construcción. Las clases de buque que se han elegido son aquellas que gozan de cierta entidad, cuyos buques cuentan con Jefe SEA propio y suelen participar en las principales misiones y navegaciones de larga duración de la Armada, llegando a estar semanas, incluso más de un mes, sin tocar puerto.

Según la información de la página oficial del MINISDEF, donde se puede consultar lo acordado en el Consejo de Ministros del 27 de diciembre de 2023, por el que se prorroga, hasta el 31 de diciembre de 2024, la participación de Unidades y observadores militares españoles en Operaciones de Mantenimiento de la Paz (OMP) en el marco de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la OTAN y la UE, actualmente las misiones de la Armada con más peso son los Grupos Navales Permanentes de la OTAN, la Operación "Sea Guardian"¹⁹ y la Operación "Atalanta". A esto, hay que añadirle las navegaciones anuales preestablecidas, como la del CI del BE "JSE" o la Campaña Antártica del BIO "Hespérides".

No obstante, la participación de España en misiones y navegaciones se va adaptando a lo largo del tiempo, dependiendo de múltiples factores, como acuerdos políticos, amenazas terroristas, catástrofes, etc. Un ejemplo de esto es la Operación "Sophia"²⁰, suspendida "temporalmente" por los países de la UE, desde marzo de 2019, por la falta de acuerdo sobre el desembarco de los inmigrantes rescatados, tal y como también se indica en la propia página web del Ministerio.

Los buques seleccionados son los siguientes:

- Buque Escuela "Juan Sebastián de Elcano" (A-71).
- Buque de Investigación Oceanográfica "Hespérides" (A-33).
- Buque de Asalto Anfibio Multipropósito "Juan Carlos I" (L-61).
- Buque de Asalto Anfibio "Galicia" (L-51).
- Buque de Aprovisionamiento en Combate "Patiño" (A-14).
- Fragata "Álvaro de Bazán" (F-101).
- Fragata "Méndez Núñez" (F-104).
- Fragata "Santa María" (F-81).
- Fragata "Reina Sofía" (F-84).
- Buque de Acción Marítima "Meteoro" (P-41).
- Buque de Acción Marítima "Tornado" (P-44).

En el "anexo V" pueden consultarse las características principales de las clases de buque a las que pertenecen, así como las navegaciones y misiones en las que suelen participar o han participado recientemente, tanto éstos como el resto de buques que conforman cada clase. Esta información se ha obtenido de la página web de Intranet de la Armada.

Determinada la muestra, para contestar las preguntas de la encuesta, se ha seleccionado a los actuales Jefes SEA y a sus tres predecesores inmediatos. En los casos en que se ha repetido el nombre de algún Jefe SEA, por haber estado destinado recientemente en varios de esos buques, se ha optado por el siguiente nombre en la lista.

La encuesta ha sido enviada a un total de 44 Jefes SEA (4 Jefes SEA por cada uno de los 11 buques), de los que han contestado 27, siendo la tasa de respuesta del 61,36%.

Las preguntas realizadas pueden consultarse en el "anexo II".

¹⁹ Operación de la OTAN enfocada en el conocimiento del entorno marítimo para disuadir y luchar contra el terrorismo, así como mitigar el resto de amenazas.

²⁰ Operación de la UE en el Mediterráneo central meridional, frente a las costas libias, para luchar contra las redes de tráfico de personas y prevenir flujos de migración irregular.

3.1.2. Entrevistas a expertos en la materia.

Se ha realizado una entrevista estructurada a cada uno de los siguientes expertos en la materia objeto de estudio, precisamente seleccionados por encontrarse destinados en puestos relevantes en relación con el mismo.

Los expertos entrevistados son los siguientes:

- Jefe de las Secciones de Abastecimiento, y de Transportes y Gestión Portuaria de la SUBDAT de la JAL.
- Jefe de la Sección de Repuestos y Pertrechos de la SUBDAT de la JAL.
- Jefe del Servicio de Repuestos de la SUBDAT de la JAL.
- Jefe del Servicio de Subsistencias de la SUBDAT de la JAL.
- Jefe de la Sección de Gestión y Coordinación Económica de la DIGEC de la JAL.
- Jefe de la Sección de Doctrina y Asesoramiento del Órgano Auxiliar de Dirección (OAD) de la Dirección de Asuntos Económicos (DAE).
- Jefe de la Sección de Contratación de la Subdirección de Gestión Económica y Contratación (SUBGECAR) de la DAE.
- Cajero Pagador de la Armada, de la Sección de Gestión Económica y Tesorería de la SUBGECAR de la DAE.
- Jefe de Aprovisionamiento y Transportes del Arsenal de Cádiz.
- Jefe de Aprovisionamiento y Transportes del Arsenal de Ferrol.
- Jefe de Aprovisionamiento y Transportes del Arsenal de Cartagena.
- Jefe de Aprovisionamiento y Transportes del Arsenal de las Palmas.
- Jefe de la Sección de Abastecimiento y Transportes del Arsenal de Cádiz.

La entrevista ha sido contestada por 7 expertos, siendo la tasa de respuesta del 53,85%. Son 6 los que no han contestado por diferentes motivos. No obstante, es posible validar los resultados del análisis, ya que cada uno de los casos puede ser, en cierto modo, solventado:

- Jefe de la Sección de Repuestos y Pertrechos de la SUBDAT. Aunque no ha respondido la entrevista, sí lo ha hecho su “Segundo”, el Jefe del Servicio de Repuestos.
- Jefe de la Sección de Gestión y Coordinación Económica de la DIGEC. Aunque no ha respondido a la entrevista estructurada, ha atendido una entrevista personal e informal, de la que se ha obtenido otra información complementaria.
- Jefe de la Sección de Contratación de la SUBGECAR. Aunque no ha respondido a la entrevista estructurada, ha atendido una entrevista personal e informal, de la que se ha obtenido otra información complementaria.
- Cajero Pagador de la Armada, de la Sección de Gestión Económica y Tesorería de la SUBGECAR. Aunque no ha respondido a la entrevista estructurada, ha atendido una entrevista personal e informal, de la que se ha obtenido otra información complementaria.
- Jefe de Aprovisionamiento y Transportes del Arsenal de Ferrol. En este caso, aunque él no ha respondido la entrevista, sí lo ha hecho su “Segundo”, el Jefe del Servicio de Repuestos y Pertrechos, en calidad de anterior Jefe SEA del “Juan Carlos I”, pero con la experiencia de ambos puestos de trabajo.
- Jefe de Aprovisionamiento y Transportes del Arsenal de las Palmas. En este caso, no se ha podido compensar con otra respuesta, aunque es la zona geográfica con menor peso.

Por todo lo anterior, se considera que el nivel de significatividad de la muestra sigue siendo alto y representativo, sin llegar a mermarse la información que se pretende obtener.

Las preguntas realizadas pueden consultarse en el “anexo III”.

3.1.3. Entrevistas a empresas privadas.

Se ha realizado una entrevista estructurada a las empresas más relevantes que trabajan tanto con la Armada como con otras compañías privadas. Estas empresas están principalmente especializadas en suministros diversos y en la prestación de servicios logísticos integrales:

- DSV Solutions Spain, SA, “DSV” (adjudicataria de los lotes 1 y 2 del AM de Servicios de Operador Logístico en el MINISDEF).
- Lantimar, SL, “Lantimar” (licitador, en UTE con “ASV”, del nuevo AM de víveres en el extranjero, todavía en fase de tramitación, según lo consultado con la DIGEC y la SUBDAT).
- Beyond Soluciones y Servicios, SL, “BeSS” (adjudicatario, en UTE con “UCALSA”, de los dos AM de víveres actuales, nacional y extranjero, así como de los lotes 3, 4, 5 y 6 del AM de Servicios de Operador Logístico).
- Union Castellana De Alimentacion, SA, “UCALSA” (adjudicatario, en UTE con “BeSS”, de los dos AM de víveres).
- Bayport Global Supplies, SA, “Bayport” (licitador, en UTE con “BeSS” y “UCALSA”, del nuevo AM de víveres en el extranjero, además de provisionista principal de los BUIs y referente del sector logístico en la zona de Cádiz, tal y como expone Rodríguez, J. (2024).
- Advantage Servicios y Diseños, SL, “ASD” (licitador, junto a “Lantimar”, del nuevo AM de víveres en el extranjero).
- UTE Suyfa Defence, SL y Darlim, SL, UTE “Suyfa” y “Darlim” (adjudicataria del AM de suministro de material de limpieza y otros consumibles a BUIs de la Armada, en TN).

En el “anexo IV” se detallan las preguntas realizadas en la entrevista, y en el “anexo VI” pueden consultarse las características, objeto social y funciones principales de las empresas.

La entrevista ha sido contestada por 6 empresas, siendo la tasa de respuesta del 85,71%. La falta de respuesta de la única que no ha contestado, “UCALSA”, se compensa directamente con la contestación de “BeSS”, pues ambas forman la UTE adjudicataria de los actuales AM de víveres.

Tanto la encuesta a los Jefes SEA como las entrevistas a los expertos y a las empresas, constan de dos fases de consultas, en línea con la propia división del TFM; una primera, con el fin de analizar y valorar la problemática actual, cuyos datos son principalmente utilizados en el punto 4; “Análisis y valoración del procedimiento actual para el aprovisionamiento de los buques de la Armada en el extranjero”, y una segunda, para identificar posibles alternativas y soluciones a la misma, utilizada en el punto 5; “Alternativas de mejora del procedimiento actual”. Así, resulta más fácil extraer y valorar la información requerida, para desarrollar el estudio de una manera ordenada y coherente.

Cada uno de los tres cuestionarios ha sido previamente revisado y validado por el Coronel de Intendencia, don Jesús María Pérez-Alarcón Amaya, tutor militar y Jefe de las Secciones de Abastecimiento, y de Transportes y Gestión Portuaria de la SUBDAT:

- En primer lugar, se han validado las preguntas con el objetivo de confirmar la fiabilidad de las mismas; es decir, que se entiende lo que se está preguntando, en el contexto del TFM.
- Posteriormente, se ha realizado una prueba “piloto”²¹ por cada cuestionario para asegurar la validez de las respuestas; esto es, que la información obtenida es útil para analizar, interpretar y responder a la pregunta de investigación²².

4. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL PROCEDIMIENTO ACTUAL PARA EL APROVISIONAMIENTO DE LOS BUQUES DE LA ARMADA EN EL EXTRANJERO.

Entrando de lleno en el análisis del caso, en este punto se plasma la información más relevante respecto a las características del procedimiento actual para llevar a cabo el aprovisionamiento de suministros generales a los buques de la Armada en el extranjero, resultado de la primera fase de las preguntas realizadas en las encuestas y entrevistas antes mencionadas.

Son numerosos los factores que, en mayor o menor medida, influyen en el sistema de aprovisionamiento de los buques, aunque se pueden simplificar en cinco:

- La falta de espacio de almacenamiento en los buques de la Armada.
- Los límites cuantitativos de los créditos del capítulo 2 de los PGE con los que hacer frente a los gastos corrientes en bienes necesarios durante el transcurso de las navegaciones.
- Las diferentes posibilidades de ejecución del gasto en el extranjero, en cuanto a la gestión económica y contractual.
- Los medios y los límites de la ejecución de pagos a empresas privadas extranjeras.
- Las empresas privadas y su aprovisionamiento en el ámbito civil. Aunque éste no es un elemento determinante de la problemática actual, se considera conveniente analizarlo y compararlo con el procedimiento de la Armada. Al ser ambos procedimientos, civil y militar, paralelos y ejecutados hasta por las mismas empresas logísticas, se pueden obtener algunas ideas de mejora que podrían adaptarse a la gestión de los buques de la Armada.

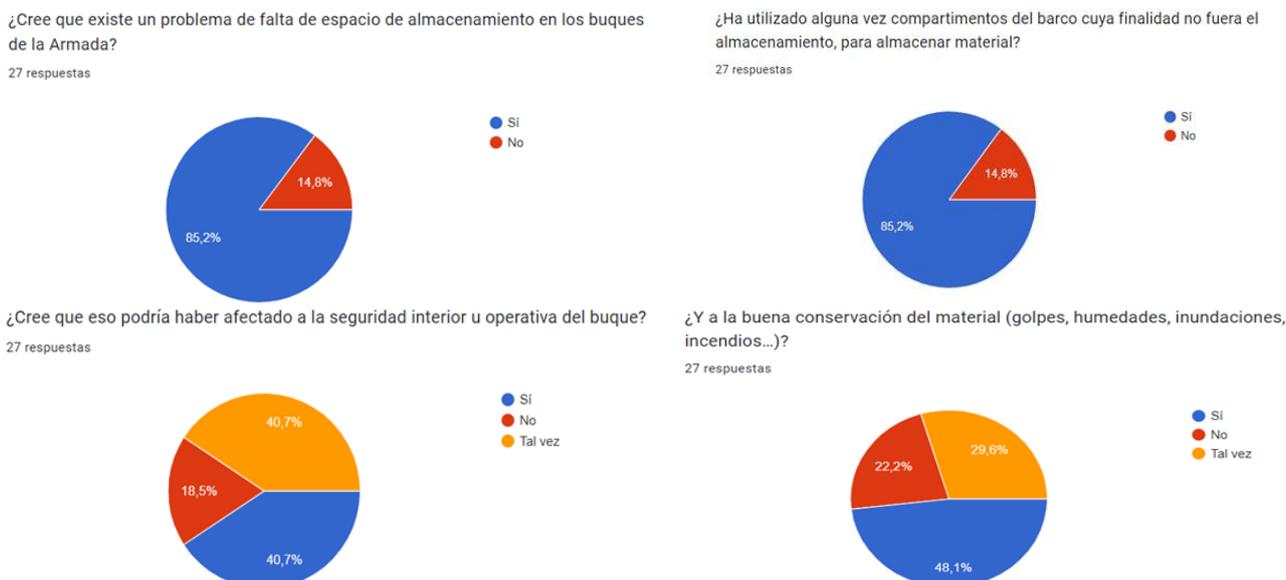
4.1. FALTA DE ESPACIO EN LOS BUQUES DE LA ARMADA.

Más del 85% de los Jefes SEA que han respondido a la encuesta, coincide en que existe un problema de espacio de almacenamiento en algunos buques de la Armada. Concretamente, el 85,2% afirma haberse visto obligado alguna vez a utilizar otros compartimentos más allá de los propios para el acopio de material del Servicio de Aprovisionamiento. Aunque podría parecer lo contrario, más del 80% era igualmente consciente de los peligros de SEGOP y SI que esto podría suponer, y más del 77%, de los problemas de conservación que podría sufrir el material en cuestión, pero no había otra manera de llevar tanto material a bordo y asumieron los riesgos.

²¹ La prueba piloto de una encuesta es una actividad que forma parte del diseño de un cuestionario de investigación. Una vez que el instrumento ha sido diseñado, suele elegirse una pequeña muestra para probar su funcionamiento en el campo.

²² ¿Es posible la implantación de un método de suministro alternativo al actual que aporte más fluidez y garantice la máxima eficiencia del mismo?

Figura 2. Respuestas sobre (s/) almacenamiento. Jefes SEA.



Fuente: Elaboración propia.

Volviendo al ejemplo del papel higiénico, que ocupa un gran volumen y necesita unas buenas condiciones de almacenamiento para evitar problemas, como la humedad o incluso un posible incendio, como el citado de la Fragata “Santa María”, el 44,5% reconoce haberlo estibado alguna vez en compartimentos cuyo fin no era el almacenamiento.

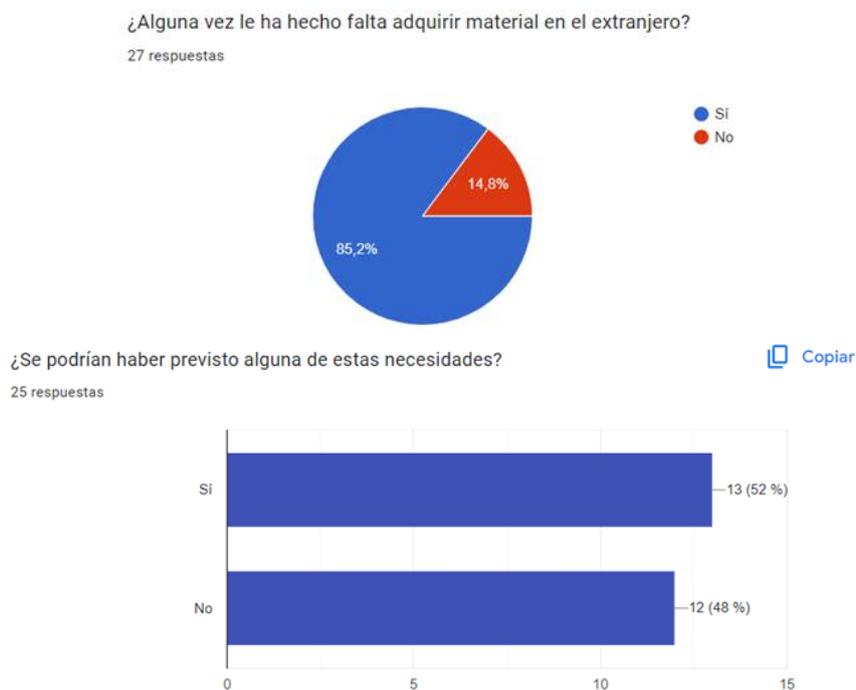
Algunos de los compartimentos extraordinarios donde los Jefes SEA dicen haber almacenado material son: pañoles de aviación, de sonoboyas, de maniobra, de artillería, de radio, estaciones de descontaminación, locales de ventilación, compartimentos de servomotores, esquinas detrás de puertas y escotillas, cámaras y camaretas de descanso, aseos (dejándolos inhabilitados), espacios huecos entre mamparos del buque, hangares de helicópteros, garajes de carga pesada, etc. También, varios Jefes SEA de BACs afirman haber almacenado material propio, del primer escalón de aprovisionamiento, en pañoles destinados al almacenamiento del segundo escalón de aprovisionamiento, es decir, de material de otras Unidades.

El hecho de que un buque deba salir de su base con todo el material consumible que se prevea necesitar durante el periodo completo de una navegación, hace que éste acabe siendo estibado de manera incorrecta o en compartimentos inadecuados, con el consiguiente deterioro del material o posibles accidentes de SEGOP o de SI.

Por otra parte, el tipo de alistamiento en el que se almacena la totalidad del material, desde el inicio hasta el final de las navegaciones, no permite rectificar errores durante las mismas ni adaptar el stock al consumo real de a bordo, que dependerá de diferentes factores, muchos de ellos imprevisibles, como puede ser la organización de los trabajos y limpiezas diarias, los turnos de lavandería y de comidas, las actividades de mantenimiento, etc, actividades, todas ellas, donde se consume un gran volumen de este tipo de material.

Respecto al surgimiento de necesidades durante las navegaciones, el 85% coincide en que alguna vez ha necesitado adquirir material en el extranjero para cubrir necesidades logísticas, y el 52% de ellos, piensa que algunas de esas necesidades podrían haber sido previstas antes de salir a navegar, es decir, que ese aprovisionamiento se podría haber previsto y planificado.

Figura 3. Respuestas s/ adquisición de material en el extranjero. Jefes SEA.



Fuente: Elaboración propia.

Una buena planificación, con el correspondiente estudio de los puertos en los que se va a hacer escala así como de las diferentes vías posibles de obtención de material, suele ser garantía de una mayor eficiencia logística y de una reducción de costes, pues las decisiones se basan en una información que ha sido analizada previamente.

Dejando a un lado los víveres, el combustible y los repuestos, el material que suele hacer falta en el extranjero es, en su mayoría, consumible, dicho en otras palabras, suministros generales, que como ya se indicó en la Introducción, en este TFM se entiende como “suministros generales” al material del Capítulo 2 de los PGE, “Gastos corrientes en bienes y servicios”, exceptuando aquellos que ya constan de procedimientos específicos para su obtención.

De estos suministros generales, existen ciertos artículos que se solicitan con frecuencia, por lo que podrían preverse con tiempo suficiente y así planificar su aprovisionamiento a lo largo de las navegaciones. Algunos ejemplos son: papel higiénico, rollos de papel industrial, detergente, lejía, material de ferretería (bombillas, tornillos, tuercas, juntas, conectores, baterías...), o material de habitabilidad y protocolo, el cual suele perderse o romperse con facilidad (vajilla, cristalería, cubertería...).

Por otra parte, los Jefes SEA también afirman haber necesitado aprovisionarse en el extranjero de diverso material, de manera imprevista, para alguna de las averías que han surgido a bordo. En estos casos, el material tiene infinidad de posibilidades, siendo imposible preverlo y resultando conveniente diferenciar entre estos dos tipos de necesidades logísticas; previstas e imprevistas.

4.2. LÍMITES CUANTITATIVOS DE CRÉDITOS DEL CAPÍTULO 2.

Aunque normalmente no se establece una fecha límite para realizar los gastos correspondientes a las dotaciones presupuestarias que reciben los buques, la realidad es que estos créditos²³ suelen estar agotados casi al 100% en el momento en que salen a la mar. Esto ocurre precisamente como consecuencia de la premisa de tener todas las posibles necesidades logísticas cubiertas desde el inicio de las navegaciones.

Al inconveniente anterior se le une que las fechas en que se reparten los créditos presupuestarios influyen directamente en los mismos, sobre todo cuando a principios de año, no hay recurso disponible para que los Jefes SEA puedan incurrir en los gastos que puedan resultar necesarios y, a veces, como es el caso del BE “JSE”, que suele salir a navegar en enero, no disponen de crédito presupuestario los días previos a la salida y durante la primera fase de la navegación, suponiendo esto un claro límite para la ejecución de gastos y una complicación en el caso de que surgiese alguna necesidad inaplazable en ese periodo de tiempo.

Por otra parte, también es necesario reconocer que, la mayoría de las veces, los buques acaban recibiendo más crédito durante el transcurso de las navegaciones. Sin embargo, las dotaciones presupuestarias suelen ser bastante reducidas, ya que se considera que los buques deben haber salido completamente alistados desde TN, donde han ejecutado la mayor parte de sus gastos, y únicamente necesitan aprovisionarse de pequeñas cuantías de material cuando surgen determinados imprevistos. De hecho, la NPAE 2/2023 del GEDIECAR así lo recalca en varios de sus puntos, como en el 12.1, ya referenciado anteriormente en el epígrafe 2.1 sobre la Normativa Aplicable, donde puede observarse la doble limitación, cuantitativa y cualitativa.

Precisamente, según lo hablado con el Jefe de la Sección de Doctrina y Asesoramiento del OAD de la DAE, la intención de la Armada, respecto al apoyo a los buques desplegados en el extranjero, es que se les faciliten todas las gestiones desde TN, es decir, que éstos salgan de sus bases con todas sus necesidades previstas cubiertas y únicamente aquello que ineludiblemente necesiten, bien por agotamiento de existencias, bien por necesidades imprevistas, se les proporcione en el extranjero, al amparo de instrumentos jurídicos perfeccionados por sus órganos de apoyo logístico o económico, por ejemplo, a través del envío de material por vuelo, contratos de diferente índole, o acuerdos con la NSPA.

De esta manera, los buques sólo necesitarían informar de sus necesidades logísticas, del puerto y de la fecha de suministro. Con esto, lo que se persigue es ahorrar a los Jefes SEA esfuerzos de gestión y responsabilidades en el ejercicio de facultades o en la custodia de efectivo. Esto se traduce en una menor dotación presupuestaria del Capítulo 2 para los buques, al menos directamente.

²³ Dentro del Capítulo 2, los subconceptos que suelen utilizar los buques de la Armada para la obtención de suministros generales son: “Otros suministros” (221.99), para gastos corrientes en bienes y servicios de consumo y reposición periódica, y “OMP/Armada/Otros gastos” (228-B07), para gastos corrientes en bienes y servicios originados por la participación de las FAS en OMP.

No obstante, seguirán existiendo necesidades imprevisibles que podrán acaecer en los despliegues, por lo que los buques siempre necesitarán disponer de cierta asignación presupuestaria del Capítulo 2 para atender dichas necesidades directamente y sin complicaciones.

Cabe recordar que el Capítulo 2, “Gastos corrientes en bienes y servicios”, está compuesto por los bienes y servicios necesarios, es decir, sin el objetivo de producir un aumento del capital o del patrimonio público. Respecto a los bienes, los suministros generales, están caracterizados por ser fungibles, tener una duración menor al ejercicio presupuestario, no ser aptos para ser incluidos en el inventario, y ser gastos previsiblemente reiterativos.

Actualmente, los gastos en los que los Jefes SEA pueden incurrir, tienen un límite individualizado de 5.000 euros, tal y como recoge la IP 64/2017 del AJEMA y se verá con más detalle en el siguiente epígrafe. Sin embargo, en el caso de los gastos excepcionales que se produzcan en el extranjero, como se ha visto anteriormente, la NPAE 2/2023 del GEDIECAR amplía este límite hasta el umbral del contrato menor de suministros, actualmente de 15.000 euros.

4.3. GESTIÓN ECONÓMICA Y CONTRACTUAL DEL GASTO EN EL EXTRANJERO.

En virtud de lo establecido en el RD 1011/2013, la OM 244/2014 del MINISDEF, y la Resolución 1/2020 del GEDIECAR, los actuales órganos de contratación de la Armada son los siguientes:

- General Director de la Dirección de Gestión Económica (GEDIGEC), de la JAL.
- Intendente de Madrid.
- Intendente de Ferrol.
- Intendente de Cartagena.
- Intendente de San Fernando.
- Intendente de Rota.
- Intendente de Las Palmas.

El artículo 118 de la LCSP desarrolla el expediente de contratación de los contratos menores, que en el caso de los suministros serán, por norma general, aquellos cuyo valor estimado sea inferior a 15.000 euros. Este tipo de contratos tiene como finalidad la agilización de los trámites y plazos de la contratación, por lo que su tramitación exige la emisión de un informe del órgano de contratación correspondiente justificando, de manera motivada, la necesidad del contrato y que no se está alterando su objeto con el fin de evitar la aplicación de los umbrales establecidos.

Lo expuesto en el punto anterior no resulta de aplicación en los contratos cuyo pago se verifique a través del sistema de Anticipo de Caja Fija (ACF)²⁴ u otro similar para realizar pagos menores, siempre que el valor estimado del contrato no exceda los 5.000 euros. Por lo tanto, los órganos de contratación tienen la posibilidad de aprobar gastos a realizar directamente por los Jefes SEA mediante su ACF hasta los 5.000 euros, siguiendo lo indicado en la IP 64/2017 del AJEMA.

²⁴ “Provisiones de fondos de carácter **extrapresupuestario** y permanente que se realicen a pagadurías, cajas y habilitaciones para la atención inmediata y posterior aplicación al capítulo de gastos **corrientes** en bienes y servicios del presupuesto del año en que se realicen, de gastos periódicos o repetitivos”. (LGP 47/2003). “(...) atender de manera inmediata, con provisiones de fondos de carácter extrapresupuestario y permanente, los gastos **periódicos o repetitivos** y su posterior aplicación al capítulo de gastos corrientes en bienes y servicios del presupuesto del año en que se realicen”. (Orden DEF/388/2006).

Dicha Instrucción establece las restricciones y las pautas a seguir por los responsables de la gestión económico-administrativa para los gastos cuyo pago se realice por el sistema de ACF:

- Primero, en el punto 12 de su artículo tercero, se establece que “Para hacer frente a los gastos de la Unidad, el responsable de la gestión económico-administrativa cuenta con provisiones de fondos que tienen consideración de ACF (...). El ACF se utilizará para la atención inmediata de gastos periódicos y repetitivos en suministros de material no inventariable, conservación y otros de similares características (...). Los pagos individualizados que realicen los responsables de la gestión económico-administrativa no podrán rebasar el límite de 5.000 euros (...)”.
- Posteriormente, en el punto 3 de su artículo cuarto, se recalca la necesidad de aprobación²⁵ de los gastos por parte del Intendente: “Todos los gastos, cualquiera que sea la modalidad, deberán ser autorizados previamente por el Intendente, quien dará su aprobación, hasta el límite del contrato menor, en virtud de su facultad delegada, de acuerdo con lo establecido en la Orden DEF/244/2014 (...)”.

Por otra parte, como ya se ha expuesto previamente, para los suministros en el extranjero, la NPAE 2/2023 del GEDIECAR hace una excepción, contemplando la posibilidad de que los Jefes SEA incurran en gastos con empresas privadas extranjeras por un importe superior a 5.000 euros, hasta el actual límite del contrato menor de suministros, de 15.000 euros, aunque esto únicamente se prevé para casos excepcionales, y previamente autorizado por su Intendente de Apoyo.

El pago de estos gastos puede realizarse tanto por los Jefes SEA, si la factura es menor de 5.000 euros, mediante el sistema habitual de ACF, o por el Cajero pagador de Armada, ya sea con su ACF o con Libramientos a Justificar (LaJ)²⁶, para las facturas superiores a 5.000 euros. No obstante, los posibles métodos de pago se verán con más detenimiento en el siguiente epígrafe.

Otra opción a tener en cuenta sería la ejecución del gasto en TN, ya sea por los Jefes SEA, o por los órganos de contratación correspondientes, si se llegase a formalizar un contrato. La adquisición del material se haría en España, ya fuera con anterioridad a la navegación (pero que no se hubiera podido embarcar, por falta de espacio), o con posterioridad (por necesidades que hubieran surgido, o porque simplemente se hubiera decidido realizar los pedidos fraccionadamente), y se enviaría a ZO o al punto donde se requiriese en el extranjero.

En este último caso, la Armada podría utilizar los servicios del operador logístico adjudicatario del lote 1 del AM del MDEF: “AM de Servicios de Operador Logístico en el MINISDEF” (actualmente, el expediente 2018/JCMDEF/00000001). Este AM, dividido en 7 lotes, está regulado por la LCSPDS, y su lote 1 es el que abarca los Servicios Logísticos Internacionales. El actual adjudicatario de este lote es la empresa DSV Solutions Spain SA., “DSV”, una de las empresas entrevistadas para el desarrollo de este TFM.

²⁵ El art. 73.2 de la LGP establece, respecto a las fases del procedimiento de la gestión de los gastos, que “la aprobación es el acto mediante el cual se autoriza la realización de un gasto determinado por una cuantía cierta o aproximada, reservando a tal fin la totalidad o parte de un crédito presupuestario.”

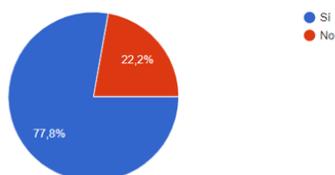
²⁶ “Cuando **excepcionalmente no** pueda aportarse la **documentación justificativa** de las obligaciones con carácter previo ante el órgano competente, de la realización de la prestación o el derecho del acreedor (...). También podrá procederse a la expedición de libramientos a justificar cuando los servicios y prestaciones a que se refieran hayan tenido o vayan a tener lugar en el **extranjero** (...)”. (Orden DEF/388/2006).

Establecidas las posibilidades de gasto en el extranjero por parte de los Jefes SEA, cabe preguntarse si éstos son plenamente conocedores de las mismas. El 77,8% afirma estar al tanto del procedimiento actual al completo y opinan que dicho procedimiento debería ser revisado para asegurar la eficiencia logística y la operatividad de la Fuerza.

Figura 4. Respuestas s/ procedimiento adquisición en el extranjero. Jefes SEA.

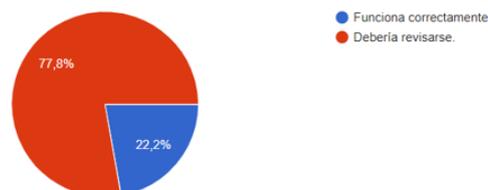
¿Es conocedor del procedimiento actual al completo para adquirir material en el extranjero a empresas privadas extranjeras? (Existencia de crédito presupuestario, aprobación del gasto, justificación de la necesidad, límites cuantitativos, métodos de pago, etc).

27 respuestas



¿Cree que dicho procedimiento funciona correctamente? ¿O que, por el contrario, debería revisarse con el objetivo de asegurar la eficiencia logística y la operatividad de la Fuerza?

27 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Ante la pregunta abierta sobre los procedimientos que han seguido cuando ha surgido alguna necesidad logística durante las navegaciones, algunas respuestas son:

- “Realización de gasto contra crédito de “Otros Suministros”, pagándose por el sistema de ACF (en euros, en países europeos, nunca en moneda extranjera, por el problema que podría haber para justificar la diferencia entre el gasto facturado y el pago realizado, producida por la actualización del tipo de cambio o posibles comisiones bancarias)”.
- “Procedimientos no establecidos en la normativa, primando siempre la necesidad de cubrir todas las necesidades que van surgiendo a lo largo de la navegación”.
- “El procedimiento era solicitar el material a nuestro Arsenal de Apoyo y agilizar la recepción de material a través de otro barco o por medio del CESSNA (Aviones “Cessna” de la 4ª Escuadrilla Aeronaves)”.
- “Solicitud y envío desde el Arsenal de Apoyo al puerto de destino, o compra a proveedores locales en el destino”.
- “A través de vuelos logísticos, con la colaboración del Arsenal de Apoyo, y a través del Hand Carrier²⁷, en varios casos”.
- “Mis despliegues han sido en la Operación “Atalanta”, donde contábamos con un eficaz apoyo logístico mediante un vuelo mensual, y he podido atender las necesidades que han surgido gracias a ellos y a una cuidadosa planificación”.
- “A nosotros se nos rompió una pieza y la tuvieron que traer desde España a través de la empresa “DSV” (operador logístico)”.

²⁷ El “Hand Carrier” es una entrega personalizada de máxima urgencia, en el cual una persona especializada, de confianza, capaz de demostrar su responsabilidad y determinación viajará en vuelo transportando tu carga ligera en todo momento como si de su propio equipaje se tratara.

Como se puede observar, son varias las posibilidades de aprovisionamiento en el extranjero, desde el envío de material mediante vuelos, ya sean logísticos, a través de compañías de transporte, o utilizando la figura del “Hand Carrier”, hasta la adquisición directa a empresas locales o la utilización de los BACs, cuando también se encuentren desplegados.

En cualquier caso, la elección del método a utilizar dependerá de múltiples factores, como la propia necesidad a satisfacer, la importancia y urgencia del suministro, el tiempo del que se dispone para realizar las correspondientes gestiones, el tipo, la cantidad y el volumen del material objeto de suministro, el puerto de destino así como sus posibilidades aeroportuarias y restricciones aduaneras, la disponibilidad y los precios del material en el mercado local, la existencia de crédito adecuado y suficiente para incurrir en los gastos, etc.

4.4. GESTIÓN DE TESORERÍA EN EL EXTRANJERO.

Antes de analizar las posibilidades de pago a empresas privadas en el extranjero, resulta útil conocer las formas de pago de los gastos que se realizan con empresas españolas.

Respecto a las posibilidades de gasto con cargo al sistema de ACF, la IP 64/2017 del AJEMA establece tres modalidades de gasto y abono para la adquisición de los bienes o prestación de servicios, periódicos y repetitivos, requeridos por los BUIs:

- Adquisición directa por la Unidad, pago mediante su ACF y remisión de la carpeta de facturas.
- Adquisición directa por la Unidad y remisión de la carpeta de facturas para su pago por la Intendencia.
- Adquisición por la Intendencia, conformidad de la factura por la Unidad y remisión para su pago por la Intendencia.

Hay que tener en cuenta que, tal y como se indica en la misma Instrucción, los pagos individualizados que realicen los Jefes SEA por el sistema de ACF no pueden rebasar el límite de 5.000 euros, salvo contadas excepciones que se recogen en la Orden DEF/388/2006²⁸.

Para los expedientes de gasto cuyo valor estimado resulta superior a 5.000 euros, tratándose ya de contratos con más trámites y regulados por la LCSP, los pagos se realizan generalmente en firme²⁹, aunque existen ciertas excepciones en las que se pueden hacer mediante LaJ, también reflejadas en la Orden DEF/388/2006³⁰.

²⁸ “Con cargo al anticipo de caja fija, no podrán realizarse pagos individualizados cuya cuantía exceda de 5.000 euros, excepto los destinados a gastos de teléfono, energía eléctrica, combustibles e indemnizaciones por razón del servicio”.

²⁹ Los pagos en firme tienen destinatarios o acreedores concretos con quienes ya se ha reconocido una obligación que ha resultado líquida y justificada de acuerdo a la legislación vigente, no quedando postergada o diferida en el tiempo a una ulterior justificación.

³⁰ “Cuando excepcionalmente no pueda aportarse la documentación justificativa de las obligaciones con carácter previo ante el órgano competente, de la realización de la prestación o el derecho del acreedor (...). También podrá procederse a la expedición de libramientos a justificar cuando los servicios y prestaciones a que se refieran hayan tenido o vayan a tener lugar en el extranjero (...).”

Ahora sí, conocidos los métodos de pago nacionales así como sus excepciones, entre las que se encuentran precisamente los pagos en el extranjero, es posible poner el foco en estos últimos.

Desde la entrada en vigor de la NPAE 2/2023 del GEDIECAR, los Jefes SEA pueden incurrir en gastos en el extranjero hasta el límite de los 15.000 euros con empresas privadas extranjeras para atender necesidades imprevistas, siempre con la previa autorización de su Intendente de Apoyo.

El pago de estos gastos puede realizarse tanto por los propios Jefes SEA como por el Cajero pagador de la Armada, único organismo de la Armada habilitado para realizar pagos superiores a 5.000 euros a empresas privadas extranjeras, tal y como se recoge en la Instrucción 2/2014 del GEDIECAR.

En el punto 4.2 de la citada Instrucción se designa a la Caja Pagadora de la Armada como la perceptora de los LaJ que los órganos facultados de la Armada cursen a la Dirección General del Tesoro y Política Financiera (en adelante, el Tesoro)³¹ para atender los pagos correspondientes a los gastos contraídos por las Unidades, buques y aeronaves en territorio extranjero, como consecuencia del cumplimiento de las obligaciones citadas en el punto 3 de la misma Instrucción³², prestados por empresas o entidades privadas extranjeras.

En resumen, los Jefes SEA pueden realizar pagos en el extranjero con su ACF hasta el límite de 5.000 euros. Cuando el valor estimado supere este umbral, y siempre por debajo del otro límite de 15.000 euros impuesto por la NPAE 2/2023 del GEDIECAR, el pago se realizará a través de LaJ.

En este último caso, la Intendencia de Apoyo, o el Órgano Gestor correspondiente, deberán solicitar al Tesoro los LaJ, a favor del Cajero Pagador de la Armada, o del Centro de Gestión de Pagos en el Extranjero (CEGEPEX), cuando así corresponda. Posteriormente, el Tesoro ingresará el importe al Cajero Pagador, o al CEGEPEX, y éstos efectuarán el pago en el extranjero, una vez recibida la Orden de Pago de la Intendencia de Apoyo o del Órgano correspondiente.

El CEGEPEX, bajo la dependencia de la Dirección General de Asuntos Económicos (DIGENECO) del MINISDEF, tiene atribuidas las funciones que se especifican en el RD 945/2001, entre las que destaca la gestión de recursos financieros en el ámbito de la Defensa.

Aunque, según la Instrucción 2/2014 del GEDIECAR y de acuerdo con lo establecido en el RD 945/2001, es el CEGEPEX el que asume todas las competencias en la gestión de los recursos financieros, el control económico-financiero, el pago y la justificación de las adquisiciones de material militar y servicios en el extranjero en el ámbito del MINISDEF, se permite continuar realizando, mediante regulación específica, el pago a empresas o entidades privadas extranjeras, por las obligaciones contraídas por las Unidades, buques y aeronaves en territorio extranjero.

³¹ El Tesoro Público tiene encomendadas las funciones de gestión de la tesorería del Estado y ordenación de pagos. En la AGE la caja está centralizada en el Tesoro, que es el encargado de pagar todas las obligaciones y gastos reconocidos por el resto de Ministerios y centros directivos de la AGE.

³² Obligaciones que generan derecho de pago: Las derivadas de contratos de adquisición, suministros, conservación y reparación de material e instalaciones, así como la prestación de servicios y asistencia técnica, destinados a cubrir las necesidades de la Defensa Nacional.

Acogiéndose a esa última licencia otorgada por el RD 945/2001, normalmente es el Cajero Pagador de la Armada el que realiza los pagos a empresas privadas extranjeras, dejando a CEGEPEX los pagos a otros gobiernos y organizaciones internacionales, aunque sin descartar la posibilidad de que éste también realice pagos a empresas privadas extranjeras, cuando así se decida.

Puede que la normativa de tesorería de la Armada no esté pensada para los casos específicos en los que los buques solo permanezcan unos días en puerto y puedan necesitar adquirir suministros con cierta urgencia. Cuando el gasto individualizado resulta inferior a 5.000 euros, no hay mayor problema, pues los Jefes SEA pueden atender el pago directamente con su ACF, ya sea en efectivo o con la tarjeta de débito a su disposición³³. En cambio, si se supera este límite, el único órgano de la Armada habilitado para realizar pagos a empresas privadas extranjeras es el Cajero Pagador de la Armada, o el CEGEPEX, en el ámbito del MINISDEF.

El procedimiento de pagos a empresas extranjeras a través de LaJ supone, inevitablemente, una ralentización en los pagos, pues desde que se suministra el material hasta que le llega al Cajero Pagador de la Armada, o al CEGEPEX, la orden de pago de la Intendencia de Apoyo, o del Órgano Gestor correspondiente, pueden pasar días o semanas, incluso llegando a superar el mes.

Una cosa es segura, y es que el hecho de realizar pagos a empresas privadas extranjeras a través del Cajero Pagador de la Armada, o del CEGEPEX, hace que el procedimiento sea más arduo y lento que si de una empresa española se tratara, cuyos pagos se realizarían normalmente en firme, por el Tesoro. Esta ralentización puede reducir el abanico de proveedores interesados en el suministro a los buques, ya que no son tantos los dispuestos a suministrar material sin cobrar las facturas en el momento de la entrega, o al menos sin repercutirlo en los precios.

A esto hay que añadirle el desconocimiento, por parte de los Jefes SEA, de proveedores de confianza en otros países. Los buques suelen llegar a puerto sin tener contactos locales, más allá del propio agente portuario, sin tener tiempo para buscar el material necesario en el mercado local, o para contactar con proveedores, y mucho menos para comparar precios de unos y otros.

La solución a la que a menudo recurren los Jefes SEA es encargarle al mismo agente portuario la gestión del aprovisionamiento de suministros generales, de manera totalmente independiente a lo que es la solicitud de servicios portuarios, que como ya se ha explicado, se realiza a través del Servicio de Gestión Portuaria de la SUBDAT y de la NSPA. Esto puede solventar el problema a corto plazo, aunque existe el riesgo de que el agente se aproveche de las circunstancias para incrementar los precios de los productos, o que no encuentre todo el material solicitado por el buque, al encontrarse sobrepasado con todas sus funciones.

Con esta última medida, el Jefe SEA asume ciertos riesgos, ya que al delegarlo todo, servicios portuarios y suministro de material, en una única persona, no dispone de margen de maniobra para los casos en que los precios sean desorbitados o que el agente local no sea capaz de localizar alguno de los artículos solicitados.

³³ Norma Permanente (NP) 1/2021 del GEDIECAR, sobre el uso de tarjetas bancarias. Punto 3.1: “La cuenta de cargo de estas operaciones será la de provisión de fondos de la unidad y será responsabilidad del Jefe del SEA garantizar que existan fondos suficientes en la citada cuenta corriente antes de ordenar los pagos ordenados que se precisen. De ser necesario, el Jefe de SEA solicitará los auxilios de tesorería correspondientes con antelación suficiente.”

Volviendo a la NPAAE 2/2023 del GEDIECAR, aunque solo el 55,6% de los Jefes SEA afirman estar familiarizados con la misma, después de exponerles a todos lo indicado en el punto 12.1 de la misma³⁴, algunas respuestas a la pregunta abierta sobre su opinión son éstas:

- “Segue sin ser suficiente para el fin que se pretende: eficiencia del sistema logístico y eficacia de la Fuerza”.
- “No he tenido la oportunidad de recurrir a esta situación”.
- “Es una herramienta más que podemos utilizar, pero no resuelve todas las posibles necesidades”.
- “Sin estar muy familiarizado con la citada NPAAE, considero, por mi experiencia en el pasado, que ante las necesidades imprevistas (que siempre las hay) la normativa vigente no da solución a la inmediatez que se precisa en el momento”.
- “Dificultan y prácticamente no se utilizan nunca, por lo que no es nada práctico”.
- “No he tenido que hacer uso de éste, pero me parecen correctos tanto los límites cuantitativos como los cualitativos”.
- “En mi opinión, siguen dificultando el aprovisionamiento en puerto extranjero”.
- “En cuanto a los límites cuantitativos, me parecen suficientes para atender la mayoría de las necesidades que pueden surgirle a un buque en puerto fuera de base. Sin embargo, dada la redacción del punto, queda claro que su finalidad no es regular el abastecimiento regular de los buques en puerto fuera de base, por lo que no puede considerarse que la norma solventa el problema de base”.
- “En general creo que cumplen con su cometido y son suficientes. El problema es que la diferencia entre unos buques y otros es demasiado grande como para que las normas sean comunes para todos ellos. Por otro lado, la gran variedad de casuística hace complicado crear normas que contemplen todos los casos”.
- “Actualmente es el procedimiento más rápido que hay para la adquisición de material. En cuanto a los límites cuantitativos y cualitativos, creo que no dificultan el aprovisionamiento en el extranjero”.
- “Para la adquisición de material recurrente debería haber un sistema similar al de víveres”.
- “Sí, en mi caso es suficiente. Con una buena planificación no debería haber problemas”.

³⁴ “(...) los Intendentes podrán solicitar el libramiento de fondos a justificar con cargo a gastos no corrientes, a fin de que Unidades, buques y aeronaves atiendan aquellas obligaciones que, **excepcionalmente**, se les autorice a contraer en territorio **extranjero** con empresas y entidades privadas extranjeras (...). En ningún caso se autorizarán tales gastos por importe que alcance el **umbral de valor estimado para definir el contrato menor de suministro** según la normativa de contratación pública aplicable”.

- “Lo más eficiente sería llevar el dinero en metálico, ya que puede darse el caso de que la tarjeta no funcione en ciertos países o, si la factura la va a pagar el Cajero Pagador de la Armada, el proveedor no quiera, ya que puede tardar hasta 2 meses en recibir el dinero”.
- “No lo he tenido que usar, pero considero que la limitación cuantitativa no atiende a la realidad de las necesidades de una Unidad desplegada durante un periodo prolongado en el extranjero”.

Lo que se puede deducir de todas estas repuestas es que existe una amplia variedad de opiniones y que, al llevar la NPAE apenas un año en vigor, algunos Jefes SEA no la conocen o todavía no han tenido la oportunidad de recurrir a ella.

En cualquier caso, la NPAE no parece solucionar del todo el problema planteado³⁵, ya que al imponer límites cualitativos, como excepciones, imprevistos o urgencias, no contempla la posibilidad de realizar aprovisionamientos de suministros generales en el extranjero bajo circunstancias normales, es decir, sin necesidad de que surjan imprevistos, sino porque así se haya programado hacerlo, dentro de la planificación logística global de una navegación concreta.

Se podría asumir, por tanto, que la finalidad de la NPAE no es la de regular el abastecimiento recurrente de los buques fuera de sus bases, por lo que no es posible considerar resuelto el caso.

Finalmente, es necesario mencionar el sistema actual de pagos para aquellas prestaciones que se gestionan a través de la NSPA, como es el caso de los servicios portuarios. Al ser la NSPA un organismo internacional, el pago debe realizarse a través del CEGEPEX, tal y como se detalla en el punto 3 del artículo 1 del RD 945/2001: “(...) actuará, mediante su caja pagadora, como perceptor de los libramientos a justificar y de anticipo de caja fija que los órganos competentes del Ministerio de Defensa cursen al Tesoro para atender los pagos a que dé lugar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de contratos de adquisición, suministros, conservación y reparación de material e instalaciones, así como los de prestación de servicios y asistencia técnica, destinados a cubrir las necesidades de la Defensa Nacional, que se formalicen entre la Administración Militar y un Gobierno u organismo público extranjero (...)”.

Así, el CEGEPEX se convierte en el receptor de los LaJ expedidos a su favor con el fin de que se realicen los pagos a la NSPA, y ésta, a la empresa u organismo correspondiente que haya prestado los servicios a la Armada.

La particularidad de este procedimiento de pago es que no se efectúa en firme, esto es, que en el momento del pago no es necesario haber reconocido previamente una obligación. Desde la Armada, se realizan las órdenes de pago a CEGEPEX para que, con el LaJ puesto a su favor, realice los pagos a la NSPA, con antelación a la ejecución del gasto. Esto es lo que se conoce como “Call for Funds”. Con este método, la Armada dispone de un saldo permanentemente en la NSPA, con el que se van financiando los gastos efectuados en el extranjero que son gestionados a través de dicha organización.

³⁵ Objetivo principal de este TFM: Responder a la siguiente pregunta: ¿Es posible la implantación de un **método de suministro alternativo** al actual, que aporte más fluidez y garantice la **máxima eficiencia del mismo**?

El principal beneficio de este sistema es que el gasto para la Armada se contabiliza cuando se realiza el pago a la NSPA, aunque la prestación material se ejecute en el siguiente año. Por este motivo, esta técnica de pago está siendo cada vez más utilizada, no solo para la contratación de servicios portuarios, sino para otro tipo de suministros y servicios, con el fin de no desaprovechar crédito cuando no se dispone de tiempo y medios suficientes para ejecutarlo debidamente por los procedimientos y cauces habituales de la LCSP, al estar este tipo de contratos excluidos de la misma, tal y como se indica en el punto 1 de su artículo 7, ya referenciado en el epígrafe 2.2.4 de este TFM.

4.5. EMPRESAS PRIVADAS Y APROVISIONAMIENTO EN EL ÁMBITO CIVIL.

Aunque es cierto que la casuística de la Armada es bien diferente a la de cualquier otra actividad marítima, puede resultar beneficioso conocer el funcionamiento del resto de buques civiles, desde mercantes hasta cruceros, para así poder comparar su gestión con la de la Armada, sin perjuicio de los límites normativos a los que ésta está sujeta.

Durante la elaboración de este TFM, se ha contactado con diferentes empresas del campo de la logística, tanto en el ámbito civil como en el militar, con la intención de obtener suficiente información que permita comparar ambos sistemas de gestión de aprovisionamiento y ampliar los puntos de vista en búsqueda de otras posibles vías de acción, aunque debidamente adaptadas al marco normativo de la Armada y del Sector Público.

Como ya se adelantó en la Metodología, se ha realizado una entrevista, con preguntas de respuesta múltiple y abierta, a las personas de contacto de las empresas más representativas del sector logístico en el ámbito de los buques de la Armada, ya nombradas en el epígrafe 3.1.3.

Estas empresas están especializadas en el suministro de diverso material, en el transporte y distribución de mercancía, y en los servicios logísticos integrales en general, siendo su centro neurálgico los propios clientes, quienes definen las necesidades a satisfacer.

Estos clientes pertenecen tanto al Sector Público (Instituciones Públicas, Unidades del Ejército de Tierra y del Aire, buques de la Armada, hospitales, cuerpos de Seguridad del Estado...) como al privado (buques mercantes, pesqueros, cruceros, colegios, estaciones de servicio, empresas distribuidoras...), y son tanto nacionales como internacionales, gracias a lo cual, casi todas estas empresas logísticas suelen gozar de presencia internacional.

Por su similitud a los buques de la Armada en cuanto al gran número de personas a bordo, aunque en los cruceros es todavía mayor, y a la duración de sus navegaciones, se ha decidido analizar más especialmente la gestión logística de los buques de cruceros, dentro del ámbito del derecho privado, lo que permitirá hacer una mejor comparación entre ambos sistemas logísticos.

Ya en el epígrafe 2.2.3 se expuso un ejemplo detallado del tipo de gestión que realiza una de las empresas encargadas de las tiendas de a bordo de algunos cruceros. Ahora, en este punto, se pretende analizar, de una forma más genérica, los patrones de comportamiento que se suelen seguir en la gestión de necesidades logísticas de los cruceros, bien por parte de las empresas logísticas, bien por parte de los propios buques, los clientes.

Para el citado análisis, se ha contactado personalmente con varias de las empresas entrevistadas, concretamente con “Lantimar”, “BeSS” y “ASD”, especializadas en la logística integral e internacional.

Con la información obtenida, se ha verificado que la gestión que realizan para el suministro de material y la prestación de servicios logísticos a los buques en los diferentes países en los que éstos hacen escala, es bastante parecida y se puede resumir de la siguiente manera:

Las compañías alcanzan una presencia internacional gracias a su red de agentes por todo el mundo, aunque suelen realizar la coordinación principal desde sus oficinas centrales en España, donde a través de un equipo especializado en el cliente, se controlan todas las solicitudes.

Con el objetivo de estandarizar los procedimientos, desarrollan una norma de procedimiento (SOP, por sus siglas en inglés; Standard Of Procedure) para cada puerto, país o zona geográfica, donde explican a sus agentes, de forma breve y concisa, aspectos como los siguientes:

- Cuáles son las mejores opciones de transporte, destino, aeropuerto o puerto, según cada país o zona donde se necesite el suministro o la prestación.
- Cuáles son las posibles restricciones locales, según el tipo de producto que se vaya a embarcar.
- De qué manera debe ir la mercancía embalada, marcada y documentada.
- La fecha límite de llegada de la mercancía al punto de destino, para así poder realizar los trámites burocráticos oportunos y cumplir con el suministro en tiempo y forma adecuados.

Estas empresas no suelen formalizar contratos con los cruceros, sino que éstos ya conocen las tarifas de la mayoría de puertos regulares. En otras palabras, la relación empresarial entre las empresas logísticas y las compañías de cruceros, funciona mediante cotizaciones, caso por caso, mediante una continua comunicación entre ambas, expidiéndose facturas a medida que se realizan los suministros o las prestaciones de servicios.

Aunque ya se adelantó que este procedimiento entre empresas privadas no se podría implantar en la Armada por estar sujeta a la LCSP y al resto de normativa específica, sí podría servir como referencia para reflejar la importancia de una buena previsión y planificación para obtener una mayor eficiencia logística y una reducción de costes.

De la entrevista realizada a las empresas más representativas del sector logístico de la Armada, se ha podido obtener cierta información que se considera de especial relevancia para el análisis del procedimiento actual de aprovisionamiento de suministros generales a los buques de la Armada en el extranjero, pues ayudará a dar respuesta a la pregunta de investigación sobre la posibilidad de implantar un método alternativo al actual, que aporte más fluidez y garantice la máxima eficiencia del mismo.

Respecto a la subcontratación, el 66,7% de las empresas afirman utilizarla con asiduidad.

Figura 5. Respuestas s/ subcontratación. Empresas privadas.



Fuente: Elaboración propia.

Los motivos principales de las empresas para la subcontratación son los siguientes:

- El requerimiento, por parte de los clientes, de ciertos suministros o servicios que no pueden ofrecer con sus propios recursos.
- La imposibilidad de abarcar todas las fases de la cadena de suministro con sus propios medios.
- La infinidad de tipos de suministros que ofrecen al mercado, llegando a ser inabarcable, con la consecuente necesidad de subcontratar algunos de ellos.
- La preferencia por la especialización en varios campos que consideran clave para su ventaja empresarial, y la subcontratación de otros que se presumen menos relevantes.
- Además, en el caso de los operadores logísticos, éstos suelen subcontratar los transportes, al no disponer de flotas propias.

Asimismo, una de las empresas, “BeSS”, reconoce utilizar habitualmente la subcontratación como estrategia operativa. Esta práctica se basa en varios aspectos clave:

- **Eficiencia operativa:** Subcontratar suministros les permite optimizar sus recursos y mejorar su eficiencia operativa. Al asociarse con proveedores especializados en ciertos productos o servicios, pueden garantizar una entrega oportuna y de alta calidad a sus clientes, sin comprometer su capacidad para enfocarse en las que son sus áreas principales de especialización. Esto les permite ofrecer a sus clientes una gama más amplia de opciones y soluciones, adaptadas a sus necesidades particulares.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** Con la subcontratación son capaces de ajustar fácilmente su cadena de suministro, según sea necesario, sin comprometer la calidad o la eficiencia de las prestaciones que ofrecen.

A la pregunta sobre si consideran que existe mucha diferencia entre la contratación de Defensa o Armada (en adelante, Defensa/Armada), sujeta a la LCSP, y la del ámbito civil, el 50% ha contestado que sí, y un 33,3% defiende que, aunque existen ciertas disparidades en los procedimientos de gestión y contratación, no son especialmente relevantes. Únicamente el 16,7% piensa que no hay grandes diferencias entre ambas.

Figura 6. Respuestas s/ diferencias contratación pública y privada. Empresas privadas.



Fuente: Elaboración propia.

Las diferencias más evidentes, para las empresas, son las siguientes:

- Los requisitos legales y normativos.
La contratación en el sector civil puede estar sujeta a regulación y normativa específica de cada sector o industria, aunque generalmente es menos estricta que la normativa aplicable a la contratación pública. La contratación pública suele exigir un mayor cumplimiento de requisitos legales y normativos a las empresas contratistas.
- Los plazos y tiempos de respuesta.
Ligado a los requisitos anteriores y a los procedimientos de contratación, se hallan los plazos y tiempos de respuesta. En el ámbito civil tienden a ser más reducidos, mientras que en el sector de Defensa/Armada, los procesos suelen ser más prolongados y rígidos.
- El procedimiento de contratación.
Los contratos entre empresas privadas, cuando se llevan a cabo, suelen ser más flexibles y ágiles, adaptados a las necesidades específicas de las propias empresas y del mercado en cada momento. Por otro lado, en el caso de Defensa/Armada, deben seguirse estrictamente los trámites establecidos por la LCSP para cada tipo de contrato y forma de adjudicación, lo que puede suponer más burocracia, con la consecuente ralentización de la contratación y, por tanto, del correspondiente suministro o prestación.
- La facturación y el pago.
En el ámbito civil, una vez formalizado los pedidos, las empresas suelen exigir el abono de un tanto % de la factura final, mientras que en los contratos públicos, por norma general, las empresas privadas no emiten las facturas hasta que se ha realizado la correspondiente prestación y, por tanto, no reciben abonos previos a la misma.

Las diferencias entre el Sector Público y el privado pueden llegar a generar efectos perjudiciales, tanto para Defensa/Armada como para las empresas privadas a las que contratan.

Por un lado, la ralentización de los tiempos de contratación afecta negativamente a ambas partes contractuales; a Defensa/Armada, al recibir más tarde los bienes o servicios necesarios para cubrir una necesidad, afectando esto incluso a la capacidad de respuesta en situaciones críticas y a la operatividad de la Fuerza; y al sector privado, ya que la facturación y el correspondiente abono también sufren retrasos.

Por otra parte, cuando el criterio de adjudicación es únicamente el precio, Defensa/Armada no dispone de libertad de acción, más allá de las condiciones especiales de ejecución que deberá cumplir posteriormente el contratista. En cambio, las compañías privadas pueden invitar a licitar únicamente a aquellas empresas logísticas que consideran que pueden asumir con garantías la entrega de suministros y prestación de servicios requeridos.

Por último, las empresas licitadoras pueden enfrentarse a determinadas dificultades para adaptarse a las exigencias específicas del Sector Público y presentar todas las certificaciones requeridas, lo que puede demandar una mayor inversión de tiempo y esfuerzo para participar en los distintos y numerosos procesos de licitación. Además, los plazos más prolongados pueden llegar a afectar a la planificación financiera y operativa de las empresas.

Por la otra cara de la moneda, es innegable que el hecho de que la actividad contractual del Sector Público esté especialmente regulada, favorece otros aspectos de especial relevancia, como son la transparencia y la libre concurrencia en el mercado, aspectos totalmente necesarios en la actualidad.

5. ALTERNATIVAS DE MEJORA DEL PROCEDIMIENTO ACTUAL.

Identificado el problema y sus factores más influyentes, el siguiente paso es encontrar la manera de mejorar el procedimiento actual para el aprovisionamiento de suministros generales a los buques de la Armada en el extranjero.

En este punto, se utiliza la información de las encuestas y entrevistas de la siguiente forma:

- En primer lugar, la información de la primera fase de las encuestas y entrevistas, ya analizada y valorada en el punto 4, cuyo centro neurálgico es el procedimiento actual de suministro y las diferentes vías de acción posibles.
- En segundo lugar, la información obtenida de la segunda fase de los cuestionarios, con el objetivo de identificar y estudiar las posibles estrategias a seguir y seleccionar la alternativa que mejor garantice la máxima eficiencia del sistema y operatividad de la Fuerza.

5.1. NORMALIZACIÓN DEL APROVISIONAMIENTO DE LOS BUQUES DE LA ARMADA EN EL EXTRANJERO.

La normalización de un sistema de aprovisionamiento en el extranjero, de manera recurrente y sin límites cuantitativos, podría ser la clave para lograr la ansiada eficiencia logística. El fundamento de esta idea es que la posibilidad de realizar varios aprovisionamientos, en vez de uno solo al principio de las navegaciones, tiene claras ventajas:

- Al no sobrepasar la capacidad de almacenamiento real de suministros generales, se asegura una correcta estiba del material, con una mejor conservación del mismo y una disminución de los peligros de SEGOP y SI.
- Con la previsión de necesidades y planificación logística para largos periodos de tiempo, se facilita la priorización del material, pudiendo seleccionar el tipo y la cantidad con que salir de TN y el que será objeto de suministro más adelante, en los consiguientes aprovisionamientos en el extranjero.
- Aporta un mayor grado de flexibilidad, ya que al poder hacer pedidos paulatinamente durante las navegaciones, resulta más fácil adaptar las diversas adquisiciones de material a las necesidades reales de consumo.
- Permite estudiar con tiempo suficiente la información sobre las escalas previstas y así seleccionar los puertos y métodos de obtención más adecuados para cada caso.
- La información de las escalas a realizar es igualmente válida para los momentos en que surjan necesidades imprevistas o urgentes, ya que el hecho de disponer de esta información ya analizada, ayuda a tomar mejores decisiones logísticas en todo momento, incluso en circunstancias inesperadas.

La sistematización del aprovisionamiento en el extranjero, podría llevarse a cabo dividiendo éste en varios suministros de material, repartidos en el tiempo, evitando realizar una sola carga del material previsto para toda la navegación en el alistamiento inicial, como se viene haciendo hasta ahora. Se podría efectuar un aprovisionamiento inicial en la base naval, donde se cargaría hasta el 100% (no más) de la capacidad de almacenamiento del buque, y posteriormente, llevar a cabo tantos aprovisionamientos como hicieran falta durante la misión o navegación correspondiente, dependiendo de la capacidad de almacenamiento de suministros generales y de la duración de cada navegación.

Sin detallar cuál sería el mejor sistema de gestión a utilizar en cada caso, es cierto que los costes para la Armada podrían llegar a ser desproporcionadamente elevados, dependiendo de factores como la forma de obtención seleccionada (envío desde TN por vuelo, adquisiciones locales...), volumen y tipo de material a adquirir, o puerto donde se vaya a realizar el aprovisionamiento.

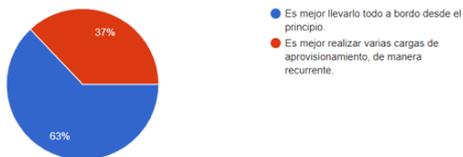
Con todo lo reseñado por ahora, cabe preguntarse si, ante navegaciones de larga duración, es mejor llevar a bordo todo el material desde el principio, realizando únicamente los gastos estrictamente necesarios, o si por el contrario, es más conveniente hacer varias cargas de aprovisionamiento con cierta frecuencia durante las navegaciones, sin necesidad de que sea por algún motivo imprevisto o excepcional, sino porque así esté planificado hacerlo.

Esto mismo se le ha preguntado a los Jefes SEA y a los expertos, respondiendo el 63% y el 57,1%, respectivamente, que consideran más eficiente que los buques de la Armada lleven a bordo todo el material consumible para largos periodos de navegación.

Figura 7. Respuestas s/ conveniencia de los aprovisionamientos recurrentes.

¿Considera eficiente que los buques de la Armada lleven a bordo todo el material consumible para largos periodos de navegación? ¿O, por el contrario, cree que sería mejor realizar varias cargas de aprovisionamiento durante las navegaciones?

27 respuestas



Respuesta Jefes SEA.

¿Considera eficiente que los buques de la Armada lleven a bordo todo el material consumible para largos periodos de navegación? ¿O, por el contrario, cree que sería mejor realizar varias cargas de aprovisionamiento durante las navegaciones?

7 respuestas



Respuesta expertos.

Fuente: Elaboración propia.

No obstante, de los que piensan que es mejor llevar a bordo todo el material desde el principio, son bastantes los que matizan su respuesta, indicando que pondrían un límite de carga para garantizar la seguridad, o que dependería del tipo de buque, pues no es lo mismo el nivel de aprovisionamiento de un BAC que el de una F80, o que también habría que tener en cuenta los tipos de puerto en los que se va a hacer escala, para estudiar las distintas posibilidades.

Por otro lado, algunos de los expertos que defienden que sería mejor realizar varias cargas de aprovisionamiento durante las navegaciones, coinciden en que los procedimientos que podrían ser más eficientes son los de racionalización técnica de la contratación (artículo 218 de la LCSP), en concreto, los AM y los SDA, complementándolos con el mantenimiento de cierta autonomía de los Jefes SEA para atender imprevistos o necesidades que haya que satisfacer urgentemente o en puertos no habituales, no cubiertos por los correspondientes contratos, si los hubiera.

Ligado con lo anterior, surge de nuevo el concepto del PAL, ya visto en el epígrafe 2.2.4. El establecimiento de un PAL específico de suministros generales podría ser de gran utilidad a la hora de decidir si alistar un buque con el 100% de sus necesidades o si, por el contrario, sería más conveniente realizar varios aprovisionamientos durante su despliegue. De esta manera, se podrían prever las fechas de las cargas de material así como los puertos donde realizarlas, disponiendo de tiempo suficiente para planificar y estudiar las diferentes opciones de suministro, seleccionando la mejor alternativa en cada caso.

El factor fundamental para la previsión y el cálculo anterior, sería la capacidad real de almacenamiento de suministros generales para cada clase de buque, teniendo en cuenta única y exclusivamente los compartimentos específicos para ello. Una vez establecida esa capacidad de almacenamiento, ya estaría determinada la autonomía logística, es decir, el PAL; periodo de tiempo en el que un buque podría ser logísticamente autónomo, sin necesidad de reaprovisionarse, desde el punto de vista de los suministros generales.

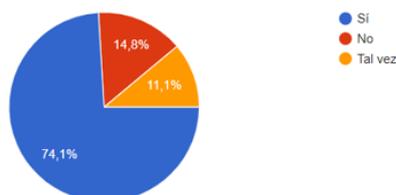
Establecido el PAL de suministros generales, a la hora de alistar un buque para una navegación, sería fácil prever si ese buque necesitaría recurrir a algún aprovisionamiento en el extranjero o si, por el contrario, sería suficiente con realizar un buen alistamiento inicial. Esto dependerá principalmente del PAL, de la duración de la navegación y del número de personas a bordo.

Ante la pregunta realizada a los Jefes SEA sobre la posibilidad de calcular un PAL enfocado en los suministros generales, el 74,1% considera que sería positivo llevarlo a cabo, y un 11,1% se muestra indeciso, por lo que puede asumirse que sería una buena herramienta de planificación.

Figura 8. Respuestas s/ implantación PAL de suministros generales. Jefes SEA.

Actualmente, el Periodo de Autonomía Logística (PAL) establecido por el AJEMA es de aplicación a los repuestos y pertrechos a cargo de cada buque. ¿Cree que también debería calcularse un periodo de autonomía logística enfocado en el material consumible/suministros generales?

27 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Una vez aceptada la conveniencia del establecimiento de un PAL de suministros generales y de la normalización de los aprovisionamientos en el extranjero, la siguiente cuestión a resolver es el método a seguir. Existen varias posibilidades, desde la propia adquisición directa por parte de los Jefes SEA mediante el sistema de ACF, hasta los acuerdos con otros gobiernos u organizaciones internacionales, pasando por el envío de material de TN al extranjero, o la formalización de algún contrato por parte de los diferentes órganos de contratación de la Armada, ya sean las Intendencias de Apoyo o la propia DIGEC. Estos métodos se verán más detenidamente en el epígrafe 5.3.

5.2. INCREMENTO DE LOS CRÉDITOS PRESUPUESTARIOS DEL CAPÍTULO 2.

Ante el problema expuesto en el epígrafe 4.2, que podría resumirse en la idea de que los buques deben salir totalmente alistados desde sus bases, lo que deriva en una insuficiente asignación presupuestaria a los buques para la adquisición de suministros generales durante el transcurso de las navegaciones, es necesario plantearse otras vías de acción que posibiliten un mejor reparto de dicho crédito a lo largo del tiempo.

Alegar únicamente que el importe de los créditos presupuestarios del Capítulo 2 es reducido, puede ser una idea excesivamente simple. Más que una ampliación de crédito, aunque ésta no suele ser negativa, lo que podría ser más útil sería una distribución más uniforme en el tiempo, tanto para el alistamiento previo como para el periodo de duración de las navegaciones, manteniendo un nivel de cobertura logística relativamente constante.

Por otra parte, además de esa división temporal, sería necesario conocer la manera en que se va a incurrir en dichos gastos, pues según cómo se priorice la gestión económica y/o contractual de los aprovisionamientos, será necesario dotar de presupuesto a los Jefes SEA de los buques o a los diferentes órganos de contratación de las Intendencias de Apoyo o de la DIGEC.

En resumen, para hacer una buena distribución de crédito, es necesario hacer un estudio previo en puerto base, determinando los momentos en los que se prevé realizar los gastos, los puertos de suministro, el método de obtención, y la Unidad de gasto o de contratación correspondiente.

Para realizar el análisis, lo primero que hay que hacer es determinar el material que será objeto de suministro. Aunque a lo largo de este TFM se tratan los suministros generales en su sentido más amplio, a la hora de tomar ciertas decisiones logísticas, es necesario clasificarlos teniendo en cuenta los siguientes datos:

- Disponibilidad y acceso al material en el mercado local.
- Precios nacionales y precios extranjeros de los artículos: comparación de mercados.
- Precios de los envíos de material al extranjero: según cantidad, peso, volumen, etc.
- Fragilidad o peligrosidad del material: artículos frágiles, inflamables, corrosivos, etc.
- Exclusividad de algunos artículos españoles: dificultad para encontrar lo solicitado en el mercado local, aunque esto es más común en los víveres, como pasa con el aceite de oliva virgen extra, por ejemplo.
- Problemas de estiba a bordo: artículos de gran volumen o peso, con limitaciones de almacenamiento.

Esta información ayudará a seleccionar el material que es necesario llevar en su totalidad desde TN, y el que es susceptible de adquisición o envío al extranjero, buscando siempre la máxima eficiencia y ahorro en los costes, pero manteniendo la operatividad de la Fuerza, y sin asumir riesgos innecesarios.

Por último, respecto al inconveniente, también comentado en el epígrafe 4.2, de que a principios de año todavía no se suele haber distribuido el crédito presupuestario a los buques para atender los gastos necesarios, una solución sería lo que se conoce como “Tramitación Anticipada” (TA)³⁶.

Con la TA, es posible realizar los trámites correspondientes a un contrato en el ejercicio anterior (n-1) a su ejecución (n). Dichos trámites serían los propios de un contrato, con necesidades ya previstas, lo que supone que la TA no pueda utilizarse para incurrir en gastos excepcionales para cubrir necesidades imprevistas, ya que sería ilógico por su propia definición, pues no se pueden anticipar los trámites de algo que no está previsto. Es decir, la TA podría ser una buena herramienta para aquellas necesidades previstas que vayan a ser atendidas mediante un contrato.

La única premisa para la TA, además de que sea para cubrir contractualmente necesidades logísticas previstas, es que exista recurso en el ejercicio corriente (n), que será cuando se ejecute el gasto y se reconozca la obligación. A estos efectos, en el año anterior (n-1), podrán comprometerse créditos con las limitaciones que se determinan en la LGP³⁷.

³⁶ Artículo 117.2 LCSP: “Los expedientes de contratación podrán ultimarse incluso con la adjudicación y formalización del correspondiente contrato, aun cuando su ejecución, ya se realice en una o en varias anualidades, deba iniciarse en el ejercicio siguiente”.

³⁷ Artículo 47.2 LGP: “El gasto que se impute a cada uno de los ejercicios posteriores no podrá exceder de la cantidad que resulte de aplicar al crédito inicial a que corresponda la operación los siguientes porcentajes: en el ejercicio inmediato siguiente, el 70%, en el segundo ejercicio, el 60%, y en los ejercicios tercero y cuarto, el 50%”.

5.3. GESTIÓN ECONÓMICA Y CONTRACTUAL DEL GASTO EN EL EXTRANJERO.

Como ya se ha visto en anteriores puntos de este TFM, son varias las posibilidades de gestión económica y contractual para la obtención de suministros generales para los buques de la Armada cuando se encuentran desplegados en el extranjero. Éstas van desde la propia adquisición directa a empresas locales, hasta los acuerdos con otros gobiernos u organizaciones internacionales, pasando por la formalización de diferentes contratos o la utilización de los BACs.

Es necesario recordar los dos tipos principales de necesidades logísticas que existen, ya expuestas al final del epígrafe 4.1; previstas e imprevistas, pues es lo que condicionará, en primer lugar, la vía de aprovisionamiento a llevar a cabo.

- Necesidades previstas: La mayoría de las necesidades logísticas de un buque durante una navegación suelen poder preverse, con más o menos precisión, realizando cálculos, utilizando el número de personas a bordo, los días de navegación, la capacidad de almacenamiento, las actividades previstas, y los puertos donde se realicen las escalas.
- Necesidades imprevistas: Los requerimientos excepcionales que puedan surgir durante las navegaciones, suelen estar motivados por incidencias o averías difíciles de prever, y a veces, incluso fallos en las estimaciones logísticas previas.

Cuando la capacidad de almacenamiento de un buque no sea suficiente, es decir, el PAL de suministros generales sea inferior a la duración de la navegación correspondiente, se podrán hacer provisiones de los aprovisionamientos a realizar durante la misma. En estos casos, la existencia de contratos de suministro en el extranjero sería de gran ayuda para los Jefes SEA, quienes realizarían los pedidos de material contra el contrato que hubiese en vigor.

La actividad contractual del Sector Público constituye uno de los instrumentos esenciales con los que cuenta la AGE para la consecución de sus fines. Aunque la LCSP impone limitaciones que afectan a la capacidad de la Armada para implementar sistemas de aprovisionamiento eficientes, garantiza la transparencia en los procesos de contratación pública. Es vital encontrar un equilibrio entre el cumplimiento de las regulaciones y la búsqueda de soluciones logísticas que satisfagan las necesidades operativas de la Fuerza de una manera óptima.

La formalización de contratos para el aprovisionamiento de suministros a los buques en el extranjero aportaría ciertas ventajas:

- Los buques quedarían alistados en TN al 100% de su capacidad, con la garantía y seguridad de poder realizar los aprovisionamientos necesarios en el extranjero, gracias a la existencia de una figura contractual que amparase dichos pedidos.
- Al exigirle a los contratos públicos el cumplimiento de ciertos trámites, plazos y condiciones, no es necesario justificar ninguna causa de excepcionalidad ni limitar el importe del gasto, que únicamente estará supeditado a la existencia de crédito, además de ser uno de los elementos determinantes del tipo de adjudicación de cada contrato.
- El hecho de utilizar figuras contractuales facilitaría, a su vez, la ejecución del gasto a principios de año, gracias a la herramienta de la TA, ya explicada en el apartado anterior.

No obstante, cuando no se haya previsto una necesidad logística, únicamente se podrá incurrir en gastos menores, tal y como recoge la NPAE 2/2023 del GEDIECAR y se desarrolla en el epígrafe 4.3.

También la IP 64/2017 del AJEMA, en el punto 5 de su artículo cuarto, ya deja claro que se podrán adquirir bienes y servicios de forma directa y con pago por el sistema de ACF del buque si esa adquisición o prestación, periódica o repetitiva, tiene carácter de incidental o sobrevenida, debe ser atendida sin demora, o no puede ser satisfecha en tiempo, forma y lugar por la cadena logística y se realiza por buques fuera de su base de estacionamiento con proveedores locales.

En estos casos imprevistos, si el buque cuenta con suficiente dotación presupuestaria y tiene aprobado el gasto, realizará la adquisición directa conforme al procedimiento de adjudicación del contrato menor y el pago mediante su ACF.

Vistas las dos vías principales de acción, y siendo el objetivo principal de este TFM encontrar una alternativa de suministro que aporte más fluidez y garantice la máxima eficiencia del sistema, es necesario centrarse en los aprovisionamientos que sí están previstos, los que pueden planificarse, incluso desde puerto base, antes de salir a la mar, ya que son los que marcarán las necesidades contractuales.

Como ya se expuso en el apartado 4.5, que la Armada esté sujeta a la LCSP también puede favorecer ciertos aspectos, como la libre concurrencia de empresas en el mercado, aunque también puede limitar la búsqueda de un sistema de aprovisionamiento que asegure la máxima eficiencia logística y la eficacia de la Fuerza.

En relación a la viabilidad de llevar a cabo alguna figura contractual para implantar la normalización de los suministros generales en el extranjero, teniendo en cuenta la normativa vigente, algunas de las respuestas abiertas dadas por los Jefes SEA, expertos y empresas privadas, son las siguientes:

Jefes SEA:

- “AM y/o SDA. Son dos técnicas de racionalización que aportarían continuidad al sistema a la vez que dan cierta flexibilidad y agilización, cada una con sus límites”.
- “Mediante el NLSP de la NSPA, dentro de los servicios que ofrecen en los puertos”.
- “Mediante contratos basados en AM. Otro sistema que se podría valorar, y en el que la Armada todavía no tiene experiencia, es el empleo de los SDA”.
- “Contrato de suministro abierto con lo más frecuente, puesto que los AM requieren que se hagan contratos basados que, aunque son más ágiles, siguen sin ser inmediatos”.
- “Un contrato centralizado de suministro basado en un catálogo previamente definido que incluyera todas las voces que se estima que pudieran necesitar los buques de la Armada en sus escalas fuera de puerto base”.
- (Las contestaciones respecto a los AM y SDA se repiten con frecuencia).

Expertos:

- “El procedimiento de ACF. Conceptualmente, no deja de ser un contrato menor con mayores facilidades”.
- “ACF o Contrato Menor”. Las adquisiciones van a ser de poco importe, de muy variada condición, y de muy difícil predicción. El siguiente procedimiento, Abierto Simplificado Abreviado (PASA), no es aceptable para la duración habitual de la escala de un buque”.
- “Contrato de suministro abierto en puertos extranjeros”.
- “El AM, ya que no hay necesidad de contar con crédito antes de su formalización”.

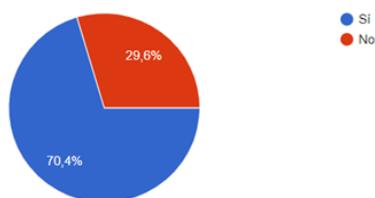
Empresas:

- “AM similar al de subsistencias, pero el problema sería el poder cotizar todos los artículos necesarios en todas las zonas de actividad de los buques”.
- “La diferencia principal puede ser el tiempo de entrega, ya que no es lo mismo entregar en cualquier punto de TN como entregar en un puerto extranjero”.
- “La Armada podría aplicar la figura contractual de un AM para establecer cierta normalización del aprovisionamiento de suministros en el extranjero de manera eficiente”.

Siguiendo con las encuestas y entrevistas, se les ha preguntado, esta vez a los Jefes SEA y a los expertos, si consideran que el sistema actual de adquisición de víveres en el extranjero es eficiente, a lo que el 70,4% de los Jefes SEA y el 85,7% de los expertos han contestado afirmativamente.

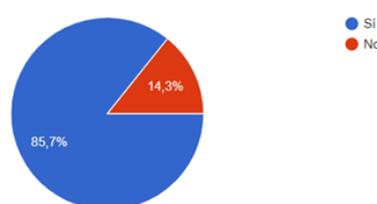
Figura 9. Respuestas s/ sistema actual de adquisición de víveres en el extranjero.

¿Considera que el sistema actual de adquisición de víveres en el extranjero es eficiente?
27 respuestas



Respuesta Jefes SEA.

¿Considera que el sistema actual de aprovisionamiento de víveres en el extranjero es eficiente?
7 respuestas



Respuesta expertos.

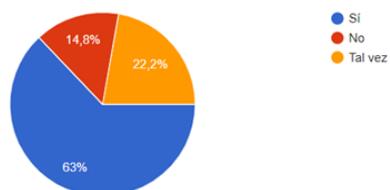
Fuente: Elaboración propia.

A la pregunta sobre la posibilidad de aplicar un sistema parecido al de víveres para los suministros generales, es decir, establecer un AM para el aprovisionamiento de suministros generales a los buques de la Armada en el extranjero, el 63% de los Jefes SEA y el 42,9% de los expertos han respondido que creen que sí sería posible, y un 22,2% de los Jefes SEA, y un 28,6% de los expertos se muestran indecisos.

Figura 10. Respuestas s/ posibilidad aplicación de un sistema similar al de víveres.

¿Cree que podría aplicarse un sistema parecido para el abastecimiento de los suministros generales? Es decir, establecer un Acuerdo Marco para el aprovisionamiento de suministros generales a buques, unidades e instalaciones de la Armada en el extranjero.

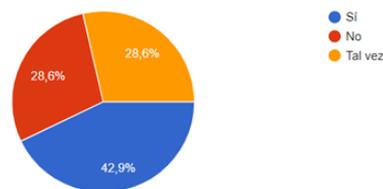
27 respuestas



Respuesta Jefes SEA.

¿Cree que podría aplicarse un sistema parecido para los suministros generales? Es decir, establecer un Acuerdo Marco para el aprovisionamiento de suministros generales a buques, unidades e instalaciones de la Armada en el extranjero.

7 respuestas



Respuesta expertos.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se recogen varias de las justificaciones de los que han contestado positivamente al AM de suministros generales:

- “Para conseguir mayor flexibilidad y rapidez a la hora de adquirir material”.
- “Tener un proveedor previamente concertado facilita la gestión ante necesidades sobrevenidas”.
- “Podría ser interesante establecer un sistema de aprovisionamiento de suministros diversos en el marco de alguna forma de contratación centralizada”.
- “En determinados supuestos, podría hacerse un contrato centralizado para poder suministrar ciertos materiales en puerto extranjero, lo cual no debería disminuir la capacidad de aprovisionamiento antes de salir a navegar, sino dotar a los buques de herramientas, por si fuese necesario hacerlo en puerto extranjero, por fallo en el cálculo de necesidades o por deterioro del material que lleva embarcado”.
- “Creo que supondría un ahorro económico”.
- “Al igual que los víveres, se trata de material cuyo consumo es imprescindible cada día”.
- “Sería necesario contar con la posibilidad de reponer este tipo de material en puerto extranjero, especialmente en F-80, F-100, BAM y buques similares, por las limitaciones de almacenamiento”.
- “Un sistema eficiente de adquisición de material en el extranjero simplificaría los problemas de obtención de material que se encuentran los Jefes SEA”.

- “Tener la posibilidad de adquirir material en el extranjero podría solucionar gran parte del problema de espacio en muchos buques”.
- “Sería efectivo para buques con poca capacidad de carga. Se optimizaría el recurso económico”.
- “Debería haber algún sistema de adquisición de estos artículos más ágil y sencillo”.
- “Hacer contrato de suministros mediante unas listas cerradas de productos de limpieza, oficinas, y alguno más de uso normal y periódico. Podría hacerse por zonas (Europa, América de sur, del Norte,...), donde los precios sean más o menos homogéneos”.

Por otra parte, algunos de los que han contestado con un “tal vez”, lo argumentan así:

- “El hecho de crear un AM para el suministro en el extranjero puede ser interesante a la hora de reducir plazos y ser más eficientes. Habría que analizar el volumen anual de todas las unidades que se despliegan, para comprobar su viabilidad”.
- “Habría que analizar el coste-beneficio del contrato teniendo en cuenta el precio de los materiales en España y en el extranjero, realizando una estimación de la demanda de estos suministros”.
- “Sería posible, pero quizás encarecería mucho el precio. Habría que estudiarlo, pero creo que para el JSE es muy necesario, y para las fragatas que van actualmente a “Atalanta” también”.
- “Los BAAs, BACs y el “JCI” tienen capacidad de almacenamiento suficiente para llevar todo el material necesario para las navegaciones más largas que normalmente realizan, pero igualmente es conveniente contar con la opción de reponer en puerto fuera de base por si surgieran consumos imprevistos, por ejemplo, el que se daría como consecuencia de atender un rescate de personas”.
- “No está asegurada la concurrencia en un AM con ese objeto, salvo que se establecieran unos precios unitarios de licitación muy generosos que garantizaran un margen al adjudicatario. Por otro lado, es difícil fijar los precios para el periodo de vigencia de un AM en un ámbito geográfico internacional”.

Y respecto a los que piensan que no debería aplicarse un AM de suministros generales en el extranjero, algunos motivos expuestos son los siguientes:

- “El coste de establecer un AM podría ser muy elevado para su utilidad”.
- “Si hablamos de material de limpieza, escritorio, etc, comprobaremos que no es un material excesivamente costoso y quizás no merece la pena realizar un esfuerzo contractual descomunal para una adquisición que se puede realizar mediante el procedimiento de ACF. Además, el escandallo, o catálogo, del material consumible puede ser inabarcable. La palabra consumible supone un campo inabarcable”.

- “Un AM no sería lo más eficiente, ya que los precios suelen estar por encima del mercado”.
- “Una buena preparación de la navegación debe hacer excepcional la adquisición de material en el extranjero. Un AM para este tipo de material, con duración superior a un año, que cubra todas las escalas posibles en todos los continentes y con precios fijos de los artículos podría ser ineficiente, ya que los licitadores tendrían que presentar precios muy altos para cubrir todas las eventualidades. Si se dividiese en lotes, sería posible en las costas europeas, pero me temo que quedarían desiertos el resto de lotes”.

De esta selección de respuestas, se deduce que los mayores inconvenientes de la implantación de un AM para el aprovisionamiento de suministros generales en el extranjero podrían ser:

- La dificultad para determinar el escandallo de los numerosos artículos.
- El incremento de costes.

Respecto al escandallo del material susceptible de suministro en el extranjero, éste deberá estar bien definido, con los requisitos mínimos que cada artículo requiera, pero intentando facilitar un margen suficiente de búsqueda a las empresas. Además, aunque es cierto que, como se indica en el artículo 99 de la LCSP, el objeto de un contrato debe ser determinado, hay que tener en cuenta dos factores que podrían ayudar a flexibilizar esta premisa.

- Por un lado, las diferentes modificaciones que la LCSP³⁸ permite realizar, dentro de los límites establecidos para cada caso, pudiendo ampliar los artículos del escandallo incluso hasta en un 50%, si fuera necesario, y justificándolo debidamente, como se indica en el apartado 2 del artículo 205, sobre modificaciones no previstas en el Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares (PCAP). De hecho, el actual AM de víveres en el extranjero recoge en su PCAP la posibilidad de incluir nuevos artículos hasta en un 15%.
- Por otra parte, este escandallo podría contemplar únicamente los artículos más generales y de demanda más habitual, pero complementando estas adquisiciones con las que realizaría directamente el Jefe SEA en el mercado local, con la dotación presupuestaria correspondiente del Capítulo 2 de los PGE, y realizando el pago con su ACF, pues se trata de facilitar las máximas herramientas a los Jefes SEA, para que escojan la más adecuada en cada caso, teniendo en cuenta si las necesidades son previstas o imprevistas.

En relación a los costes, partiendo de la base de que éstos serán, por norma general, más elevados que los de los aprovisionamientos realizados en TN, sería necesario realizar una comparativa de precios para poder valorar la diferencia, y así se hace en el punto 5.5. Aun así, se le debería dar una importancia relativa, pues el objetivo es satisfacer las necesidades de los buques en tiempo, forma y lugar, para así poder garantizar la máxima eficacia de la Fuerza.

Continuando con el análisis y búsqueda de la mejor alternativa de obtención de material en el extranjero, dado que no existe una única solución óptima, lo recomendable es complementar las diferentes vías de acción disponibles, eligiendo la más conveniente, teniendo en cuenta las circunstancias de cada momento.

³⁸ Modificación de los contratos: Artículos 203 a 207 de la LCSP.

Como para las necesidades imprevistas ya existe un método recién aprobado por la NPAE 2/2023 del GEDIECAR por el que se autoriza a los Jefes SEA a realizar gastos de hasta 15.000 euros con empresas privada extranjeras, se vuelve a poner la atención en los aprovisionamientos que sí están previstos, esto es, en las necesidades logísticas susceptibles de ser satisfechas mediante la ejecución de algún contrato de suministro, para así poder normalizar el aprovisionamiento de suministros generales en el extranjero.

Para ello, se ha realizado una lista resumida con los aspectos analizados hasta ahora y que se consideran más importantes a la hora de plantear el desarrollo de un contrato de aprovisionamiento de suministros generales en el extranjero para los buques de la Armada:

- Tipo de contrato: Contrato de suministro.
- Objeto del contrato: Suministros generales (Capítulo 2 de los PGE). Catálogo a determinar.
- Buques de la Armada: Exentos de IVA³⁹.
- Contrato del Sector Público formalizado en España: Bajo normativa de LCSP o LCSPDS.
- Ejecución del gasto (realización del suministro) en el extranjero: Abarca todo el ámbito internacional. Necesario tener en cuenta los usos y costumbres de cada país, aranceles, restricciones, etc. La empresa asumiría las gestiones burocráticas y sus costes.
- Amplia variedad de artículos: Determinar el objeto del contrato (escandallo o catálogo).
- Justificación de la no división en lotes: La división en lotes podría dificultar la agilidad y fluidez del aprovisionamiento, al necesitar una coordinación constante con los diferentes adjudicatarios, en caso de que los hubiera. Dado el escaso tiempo del que se dispone en los puertos extranjeros y el resto de tareas en las que suelen estar involucrados los Jefes SEA, el aprovisionamiento se gestionaría a través de una única empresa o persona de contacto, que reuniría la responsabilidad del apoyo logístico a prestar a los buques en el extranjero, independientemente de los víveres, combustibles, y servicios portuarios, que ya constan de su propia regulación específica.
- La empresa adjudicataria podrá subcontratar, por ejemplo, a un provisionista local, o valorar otra opción de suministro, como el envío de material por vuelo desde TN, según el tipo y la cantidad de material, el país de que se trate, el tiempo del que se disponga, etc. No obstante, independientemente del método de gestión elegido por la empresa, solo habrá un interlocutor entre ésta y la Armada, para así facilitar el entendimiento de ambos.

A continuación se explican las cuatro opciones contractuales que podrían llevarse a cabo, teniendo en cuenta todo lo expuesto a lo largo de este apartado, analizando los principales puntos fuertes y débiles de cada una.

³⁹ Artículo 22.1.1 Ley 37/1992 del IVA: “Los buques aptos para navegar por alta mar que se afecten a la navegación marítima internacional en el ejercicio de actividades comerciales de transporte remunerado de mercancías o pasajeros, incluidos los circuitos turísticos, o de actividades industriales o de pesca”.

5.3.1. Contratos de suministro ordinario.

Tal y como establece el artículo 16 de la LCSP, “son contratos de suministro los que tienen por objeto la adquisición, el arrendamiento financiero, o el arrendamiento, con o sin opción de compra, de productos o bienes muebles”. En este caso, se trataría de formalizar un contrato de suministro bajo la LCSP, para el aprovisionamiento de suministros generales a los buques de la Armada en el extranjero. Es necesario aclarar que, aunque la ejecución del contrato sería en el extranjero, al formalizarse en España, no sería considerado un contrato en el extranjero, cuyos requisitos se detallan en la Disposición adicional primera de la LCSP.

El órgano de contratación podría ser tanto el Intendente de una zona geográfica como el DIGEC, según los buques que se incluyesen en el/los contrato/s. Respecto a la adjudicación, se realizaría siguiendo lo indicado en el artículo 131 de la LCSP y bajo el principio de mejor relación calidad-precio, utilizando, por norma general, el procedimiento abierto.

Las ventajas de estos contratos son las propias de cualquier otra figura contractual; gracias a ellos, se podría normalizar el aprovisionamiento a los buques en el extranjero para necesidades logísticas previstas, pudiendo los Jefes SEA realizar los pedidos mucho antes de llegar a puerto, alistando los barcos con la tranquilidad de realizar otras cargas de material durante las navegaciones.

Hay que recordar que, en estos casos, también cabría la posibilidad de realizar una compra de material previa, en TN, con precios nacionales, y almacenarla hasta que hiciera falta y se enviase al extranjero por “DSV”, adjudicataria del lote 1 del AM de Servicios de Operador Logístico en el MINISDEF.

Uno de los inconvenientes principales de estos contratos ordinarios de suministro, es que están supeditados a la existencia de crédito, por lo que se irían formalizando a lo largo del año, a medida que se fuera recibiendo financiación. Como consecuencia, la continuidad en la ejecución del contrato no estaría asegurada, pudiendo suponer la existencia de ciertos periodos de tiempo en los que no hubiera un contrato en vigor contra el que los Jefes SEA realizasen los pedidos de material, o que se produjera un cambio de contrato en mitad de una navegación, implicando también el cambio de provisionista, con las complicaciones que podría acarrear. Otro problema de estos contratos ordinarios es que están sujetos a unos trámites que exigen unos plazos excesivamente elevados en comparación con la posible urgencia de suministro a un buque en el extranjero.

Por último al haber un solo adjudicatario por cada contrato, si éste no cumpliera con sus obligaciones, no se podría acudir al siguiente adjudicatario, siendo necesario rescindir el contrato y realizar una nueva licitación, con los trámites y plazos que conllevaría.

5.3.2. Racionalización técnica de la contratación.

Atendiendo a las posibilidades que brinda el artículo 218 de la LCSP, ya analizado en los apartados 2.2.4 y 5.1 de este TFM, resulta conveniente recordar el AM y los SDA, mecanismos de racionalización de la contratación para compras de uso corriente cuyo fin es agilizar el proceso de adquisición y evitar los inconvenientes habituales de la contratación.

Ambas figuras gozan de una clara ventaja sobre los contratos ordinarios de suministro, y es que al no ser contratos *per se*, no generan obligaciones contractuales ni se necesita disponer de crédito presupuestario para formalizarlos, sino a la hora de adjudicar los contratos basados de los AM y los específicos de los SDA. Gracias a esto, tanto los AM como los SDA pueden tener un valor estimado de importe elevado, abarcando más material y largos periodos de tiempo, lo que simplifica y agiliza el procedimiento de contratación, a la vez que le aporta más continuidad.

5.3.2.1. Sistemas Dinámicos de Adquisición.

Los SDA, regulados en los artículos 223 a 226 de la LCSP, ambos inclusive, son sistemas de adquisición de obras, servicios y suministros de uso corriente, totalmente electrónicos y abiertos, durante todo el período de vigencia de los mismos, a cualquier operador económico que cumpla los criterios de selección, sin limitar el número de empresas participantes, favoreciendo así la libre concurrencia competitiva y la participación de pymes. Suelen dividirse por categorías de productos, obras y servicios, que son definidas objetivamente conforme a las características de la contratación que vaya a realizarse.

Esta herramienta aportaría un mayor grado de flexibilidad contractual, al permitir más margen de tiempo y posibilidades para determinar los artículos y sus precios, por lo que podría ser una opción para el aprovisionamiento de suministros generales en el extranjero. Sin embargo, también se enfrenta a algunas barreras:

- Los plazos requeridos para las ofertas y adjudicaciones podrían suponer un problema, ya que obligaría a los buques a prever y realizar los pedidos con bastante antelación, a lo que se le sumaría el poco tiempo que éstos se encuentran en puerto, por lo que no se podría asegurar el suministro a tiempo.
- El establecimiento de SDA supondría unos elevados costes de gestión para los órganos de contratación debido a las continuas incorporaciones de operadores económicos. Unido a esto, los SDA requieren más dedicación y disponibilidad que los contratos ordinarios, para así poder cumplir con las condiciones de dinamismo que lo identifican. Sin embargo, al encontrarse los buques, por norma general, a gran distancia de TN, y teniendo husos horarios bien distintos, las comunicaciones con los órganos de contratación serían más complicadas y lentas, por lo que no parece que sea la mejor solución para los aprovisionamientos a buques en el extranjero.

5.3.2.2. Acuerdos Marco.

La figura del AM, regulado en los artículos 219 a 222 de la LCSP, ambos inclusive, es un acuerdo entre uno o varios poderes adjudicadores y uno o varios operadores económicos, cuyo objeto consiste en establecer las condiciones que han de regir los contratos basados que se vayan a adjudicar durante un período determinado.

A diferencia de los SDA, una vez celebrado el acuerdo, no pueden unirse nuevas empresas hasta que finalice el plazo de vigencia del mismo. Tal y como dispone el artículo 221 de la LCSP, “solo podrán celebrarse contratos basados en un AM entre las empresas y los órganos de contratación que hayan sido originariamente partes en el mismo”. Aunque esto podría limitar la libre concurrencia, favorecería la agilidad del procedimiento de contratación.

Con el objetivo de buscar la mayor eficiencia del recurso económico y de los esfuerzos de los órganos gestores y de contratación, siguiendo la sintonía del AM en vigor para el suministro de víveres en el extranjero, sería la JAL la que centralizase el posible AM de suministros generales, así como los sucesivos contratos basados. Esto es así porque, al no ser siempre igual la participación en misiones de los buques de las diferentes zonas geográficas, sería complicado ajustar el valor estimado de los diferentes AM si se llegasen a formalizar por los Intendentes de cada zona. Por norma general, cuanto más haya que dividir un recurso, más probabilidades habrá de que el crédito no se ejecute en su totalidad.

Al centralizar la formalización de los AM y la adjudicación de sus basados en la DIGEC, se aprovecharía mejor el recurso, además de que se unificarían los criterios contractuales y mejoraría la comunicación y coordinación con los respectivos adjudicatarios. Con esto, todos los buques de la Armada tendrían las mismas oportunidades de aprovisionarse de suministros generales en el extranjero, disponiendo de las mismas herramientas para ello.

Al igual que el AM de víveres, y como ya se indicó en los aspectos clave de este apartado para todos los posibles contratos, este AM no se dividiría en lotes. Para los suministros en el extranjero es de vital importancia que exista una única figura comunicadora entre la Armada y la empresa adjudicataria, para solucionar cualquier incidencia que pudiera surgir, ya sean trámites aduaneros, coordinación de los puntos de entrega, horarios, etc.

Aunque no se haría una división por lotes, sí existiría una tarificación diferente basada en países o en las zonas geográficas donde se ejecutaría el gasto, tal y como está fijado en el contrato de víveres.

Además de las ya comentadas para los contratos en general, y para los sistemas de racionalización, el AM aún goza de ventajas propias, como son las siguientes:

- Mejora de la relación calidad-precio mediante la obtención de economías de escala. Esto sería gracias a la no división en lotes y a la centralización del AM y sus basados en la JAL, pues el adjudicatario abarcaría todo el territorio internacional y atendería todas las necesidades de suministros generales de los buques de la Armada en el extranjero.
- Simplificación y agilización de los procedimientos contractuales. Con los AM se preestablecen unos términos que serán comunes a todos los basados. Además, una vez formalizado el AM, para la adjudicación de los contratos basados no es necesario realizar ciertos trámites. Por ejemplo, no es necesario esperar 15 días para formalizar un basado, ya que no es necesaria su formalización, y tampoco es obligatoria la publicación del anuncio de licitación.
- Eficiencia en la contratación. Con esta herramienta se permite establecer un acuerdo con uno o varios proveedores para la adquisición de suministros durante un período de tiempo determinado, lo que reduce la necesidad de realizar múltiples procesos de licitación.

Como se detalla en el artículo 221.4.a de la LCSP, los AM se pueden celebrar con una o varias empresas. El hecho de que sean varios los posibles adjudicatarios de los AM, facilita la continuidad de los suministros y aporta un mayor grado de seguridad de los mismos.

Siguiendo lo indicado, sería posible llevar a cabo una “adjudicación consecutiva”, que consistiría en la posibilidad de que, si un adjudicatario de un contrato basado no cumpliera con sus obligaciones durante la ejecución de la prestación, se podría asignar al siguiente provisionista en la lista, y así sucesivamente, sin necesidad de volver a licitar. Con esto se podrían evitar procedimientos de licitación repetidos y se ahorraría tiempo y recursos administrativos, tanto para la Armada como para los proveedores.

- Una única gestión global para todo el apoyo logístico a los buques en el extranjero, simplificaría la coordinación entre los diferentes actores; buque, órgano de contratación y empresa adjudicataria, que tendría un único interlocutor para comunicarse con el buque.
- Por último, y no menos importante, esta herramienta facilita la prolongación en el tiempo, ya que los AM duran, como norma general, un máximo de 4 años, prórrogas incluidas, contribuyendo así a la estabilidad y seguridad de los aprovisionamientos, ya que la actividad de los buques de la Flota es continua y necesita figuras contractuales que faciliten dicha continuidad.

Respecto a las desventajas de este modelo, no se encuentra ninguna reseñable, más allá de las propias de cualquiera de los contratos posibles, que como ya se han mencionado antes, serían el incremento de los costes, ya sea por adquisición en el mercado local o por el envío de la mercancía al extranjero, y la dificultad de elaboración de un escandallo completo de suministros generales.

5.3.3. Acuerdos con la NSPA.

Una última posibilidad a tener en cuenta son los acuerdos con la NSPA. Ya en el epígrafe 2.2.2 se hizo mención a la misma, ya que la Armada italiana utiliza esta herramienta cuando surgen necesidades logísticas en lugares no atendidos por sus contratos o la adquisición directa en el mercado local no está garantizada.

También la Armada utiliza los acuerdos con la NSPA para la contratación de los servicios portuarios que requieren los buques en cada escala fuera de puerto base, como se expone en el epígrafe 2.2.4. Los créditos presupuestarios para atender estos servicios son:

- (223): Transportes/Gastos Portuarios y Practicajes en TN.
- (227.15): Trabajos realizados por empresas y profesionales en el exterior/Gastos Portuarios y Practicajes en el Extranjero.
- (228-B07): OMP/Armada/Otros gastos.

Aunque a primera vista podría considerarse una opción viable para la obtención de suministros en el extranjero, lo cierto es que no sería tan simple como solicitar un suministro y que se pagase por el “Call for Funds” explicado en el apartado 4.4.

Realizada una entrevista personal al Jefe de la Sección de Transportes y Gestión Portuaria de la SUBDAT, el Coronel de Intendencia don Jesús María Pérez-Alarcón Amaya, éste afirma que actualmente no es tan ágil acudir a la NSPA para los aprovisionamientos de suministros generales a los buques de la Armada en el extranjero, básicamente por una cuestión de gestión económica.

La Norma Permanente de Logística 1/2021, de 6 de junio, del AJAL, por la que se regula el procedimiento para que los buques de la Armada efectúen la solicitud, recepción y justificación de servicios portuarios (NPL 1/2021 del AJAL), contempla, en su anexo IV, apartados “All other stores required” y “Miscellaneous”, la posibilidad de solicitar suministros en los mismos LOGREQ que envían los buques para cada escala. No obstante, la imputación presupuestaria no sería tan sencilla, ya que la NSPA, a la hora de registrar las prestaciones a la Armada durante una escala, no distingue entre servicios portuarios y suministros, emitiendo facturas por el importe global, independientemente de la naturaleza de la prestación.

La Armada, en cambio, necesita un desglose detallado del importe de cada prestación, según su naturaleza, así como una facturación independiente, pues los servicios portuarios se financian con crédito presupuestario para dichos servicios, como se ha detallado previamente, a disposición del Servicio de Gestión Portuaria, y los suministros generales se financian con crédito para bienes corrientes, ya sea con el subconcepto 221.99 o con el 228-B07, puestos a disposición del órgano gestor correspondiente, en la Sección de Abastecimiento de la SUBDAT o en las Jefaturas de Aprovisionamiento y Transportes de los Arsenales.

Por este motivo, salvo circunstancias especiales o de urgencia, no se suele autorizar el aprovisionamiento de suministros generales a los buques que lo solicitan mediante LOGREQ, para no incurrir en gastos de suministro contra un crédito presupuestario de servicios que no tiene tal finalidad, pues eso repercutiría negativamente sobre el crédito presupuestario remanente para financiar los servicios portuarios por sí mismos. De hecho, desde el propio Servicio de Gestión Portuaria, ya se le dan las indicaciones oportunas a los Jefes SEA para que sigan los procedimientos establecidos según la naturaleza de la necesidad.

5.4. GESTIÓN DE LA TESORERÍA EN EL EXTRANJERO.

Aunque en el apartado 4.4 se expusieron todas las vías de tesorería disponibles para efectuar pagos a empresas u organismos, públicos o privados, nacionales o extranjeros, ahora se especifican para las opciones planteadas en el epígrafe anterior.

Siguiendo con la distinción entre necesidades previstas e imprevistas, para estas últimas los Jefes SEA podrán incurrir en gastos menores con empresas privadas extranjeras, siendo su pago:

- Si el gasto es menor de 5.000 euros; sistema de pago por ACF.
- Si el gasto es mayor de 5.000 euros; LaJ que solicitan los Intendentes al Tesoro, a favor del Cajero Pagador de la Armada.

Para el pago de las necesidades previstas, a continuación se explican las posibilidades que existen para las cuatro opciones contractuales analizadas anteriormente:

- Contratos de suministro.
- Racionalización técnica de la contratación: SDA y AM.
- Acuerdos con la NSPA.

Teniendo en cuenta que los contratos, aunque se ejecutarían en el extranjero, se formalizarían en España, las dos primeras opciones estarían reguladas por la LCSP.

Los adjudicatarios de los contratos podrían ser tanto empresas españolas como extranjeras, condicionando esto el método de pago a realizar.

Antes que nada, es conveniente saber que para que un contrato esté Sujeto a Regulación Armonizada (SARA)⁴⁰, su valor estimado deberá ser superior a 143.000 euros, como establece el apartado 1.a del artículo 21 de la LCSP.

Una de las condiciones de los contratos SARA es que el anuncio de licitación debe publicarse en el Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE), para favorecer la participación de empresas europeas en las licitaciones.

Conociendo los precios habituales del mercado, y teniendo de antemano la previsión anual de navegaciones de larga duración para los buques de la Armada, lo más probable sería que el valor estimado de los contratos para el aprovisionamiento de suministros generales en el extranjero no superase dicho importe y, por consiguiente, únicamente debería ser publicado en el Boletín Oficial del Estado (BOE). Esto reduce las posibilidades de que una empresa extranjera se presente a la licitación y sea la adjudicataria, aunque no hay nada que lo prohíba.

Lo que se deriva de esto es que, probablemente, la empresa adjudicataria de los contratos de suministro a los buques de la Armada en el extranjero sea una empresa española, facilitando así el pronto pago de las facturas a la misma, que será, por antonomasia, en firme. En cambio, si el adjudicatario fuera una empresa extranjera, el pago se haría mediante LaJ.

Para el tercer caso, acuerdos con la NSPA, el pago se realizaría por el método de "Call for Funds", aunque como se ha explicado, no suele ser un método muy utilizado para el suministro de material.

Para finalizar con la gestión de tesorería, recapitulando toda la información analizada, a continuación se resumen las diferentes posibilidades para realizar los pagos de las facturas de los aprovisionamientos a los buques, según la herramienta de gestión económica o contractual que se haya decidido utilizar.

Pagos a empresas españolas:

- ACF: Para gastos inferiores a 5.000 euros.
Gasto menor realizado por el Jefe SEA, con pago por su ACF, por el del Cajero Pagador de su Intendencia de Apoyo.
- Pago en firme: Para gastos superiores a 5.000 euros.
Contratos del Sector Público (diferentes modalidades contractuales).
- LaJ: Cuando se da alguna de las excepciones recogidas en la Orden DEF/388/2006.

⁴⁰ Los contratos SARA, regulados en los artículos 19 a 23 de la LCSP, ambos incluidos, son aquellos contratos del Sector Público que, en función de la entidad contratante, su objeto y su cuantía, están sometidos a determinadas exigencias del derecho europeo.

Pagos a empresas privadas extranjeras:

- ACF: Para gastos inferiores a 5.000 euros.
Gasto menor realizado por el Jefe SEA, con pago por su ACF, o por el del Cajero Pagador de la Armada.
- LaJ a favor del Cajero Pagador de la Armada: Cuando los suministros hayan tenido o vayan a tener lugar en el extranjero, y el gasto sea superior a 5.000 euros.
Gastos menores en el extranjero por parte el Jefe SEA (entre 5.000 y 15.000 euros) o contratos del Sector Público (diferentes modalidades contractuales).

Pagos a gobiernos y organismos públicos extranjeros:

- LaJ a favor del CEGEPEX: Cuando los suministros hayan tenido o vayan a tener lugar en el extranjero, a través de acuerdos con otros gobiernos u organismos internacionales.

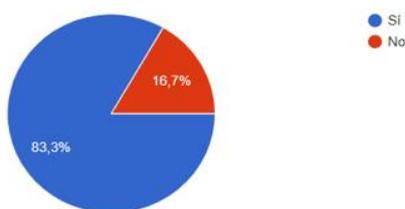
5.5. EMPRESAS PRIVADAS Y EL APROVISIONAMIENTO DE SUMINISTROS GENERALES.

Como ya se ha visto en puntos anteriores, las compañías de cruceros y empresas navieras gozan de más libertad que el Sector Público para reaprovisionarse de material en las escalas que realizan en puertos extranjeros. No obstante, habiendo analizado en el epígrafe 5.3 las posibilidades de gestión económica y contractual, se ha decidido sondear a las principales empresas del sector logístico de la Armada sobre algunos aspectos relacionados con la posibilidad de formalizar un contrato para el aprovisionamiento de suministros generales a los buques de la Armada en el extranjero.

Si la Armada realizase un contrato para la provisión de suministros generales a sus buques en el extranjero, el 83,3% de las empresas estaría dispuesto a participar en el mismo.

Figura 11. Respuestas s/ contrato suministros generales extranjero. Empresas privadas.

Si la Armada realizase un contrato para la provisión de suministros generales a los buques en el extranjero, ¿Estaría interesado en licitar?
6 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Merecen especial atención las respuestas abiertas sobre la justificación de la pregunta anterior:

- “Nos dedicamos a los servicios a buques, por lo que sería interesante poder licitar y tener la oportunidad de poder colaborar con la Armada”.

- “Todo el ámbito de suministros a la Armada en España los gestionamos actualmente y con resultados muy satisfactorios, tanto para la Armada como para nuestra empresa, y para hacerlo en el extranjero, con nuestros socios actuales, no tendríamos problemas”.
- “Disponemos de suficientes recursos para poder suministrar en el extranjero, tanto por experiencia (40 años), como por recursos logísticos (3 almacenes logísticos con más de 15.000 m2 de almacén, 10 camiones de 3500 kg y 2 tráileres de 33 pallets)”.
- “El servicio solicitado por la Armada se encuentra dentro de nuestra actividad principal”.
- “Estaríamos bien posicionados para competir debido a nuestra experiencia, red logística global, capacidad de adaptación y compromiso con la calidad y la seguridad. Estamos listos para colaborar con la Armada y proporcionar soluciones efectivas y confiables para sus necesidades de suministro en cualquier parte del mundo”.
- “No somos suministradores, ofrecemos servicios, pero podríamos ir en coalición con algún suministrador”.

A la pregunta sobre el procedimiento de tarificación, es decir, los factores que tendrían en cuenta para calcular sus costes y beneficios, así como la manera más eficiente de llevar a cabo ese aprovisionamiento en el extranjero, las respuestas son las siguientes:

- “Para que los costes fueran lo más ajustados y reales posibles, la tarificación debería hacerse caso por caso. El agente cotizaría cada caso y se deberá aprobar por la Armada. Hemos tenido contratos así y la verdad es que funcionan muy bien”.
- “Lo ideal sería negociar un porcentaje sobre el coste del producto en el extranjero, pero esta acción es muy difícil de justificar en el ámbito de la contratación pública. Otra opción es centrarse en un número determinado de las principales necesidades del buque y preparar un fichero de cotización por zonas con un amplio catálogo de artículos, de esta manera, a nivel de necesidades, estaría regulado el 70% de los artículos, dejando abierto a propuesta de ofertas el resto, para poder cubrir la inmensidad de artículos que de forma puntual se pudieran requerir”.
- “Para licitar un concurso de suministros en el extranjero, hay que incrementar en el precio el coste logístico. Este incremento podría estar en torno al 40/50%, teniendo como base un precio de adjudicación medio para un concurso a nivel nacional. Otra opción sería solicitar un precio logístico por pedido, es decir, el precio del producto sería el del acuerdo, incrementado en un porcentaje en relación a la zona de entrega, por país y localidad, y en este caso, sería lo más aproximado posible, porque en temas logísticos, lo más importante es el peso del pedido. El otro punto a destacar es el plazo de entrega, ya que el país y la localidad influyen mucho en esto. Es decir, habría que poner un plazo de entrega específico para cada país”.
- “Los buques civiles, cuando van a llegar a puerto, envían las necesidades a los consignatarios de la zona, quienes cotizan las necesidades en precio y plazo”.

En cuanto a las principales limitaciones que creen que puede encontrar un operador logístico en el ámbito internacional y la manera en que se debería hacer frente a las mismas, las respuestas son éstas:

- “Si los productos van destinados a buques militares se encontrarán con menos limitaciones que un buque civil. No habría mayor problema, salvo el tarificar ciertos productos con precios medios, ya que el mercado es muy volátil”.
- “Lo principal es la coordinación del buque con la empresa adjudicataria, para poder adelantarse a las posibles necesidades y coordinar la entrega de esos materiales según en qué puertos, siendo ambos flexibles para poder hacer dichas entregas en el puerto más conveniente, según sus precios y regulaciones aduaneras”.
- “La limitación más importante es la aduanera, porque dependiendo del país, la documentación puede variar considerablemente, de ahí la importancia de estar en comunicación con los agentes locales”.
- “El principal problema que podemos encontrar en un suministro en territorio extranjero, es la demanda de productos de la nacionalidad de la tripulación, a veces no acordes con la cultura del país del suministro”.
- “Las principales limitaciones que puede enfrentar un operador logístico en el ámbito internacional incluyen restricciones aeroportuarias y aduaneras, indisponibilidad o precios elevados de los productos en el mercado local, descoordinación con agentes locales, y la volatilidad del tipo de cambio. Enfrentar las limitaciones en el ámbito internacional requiere un enfoque estratégico que combine un profundo conocimiento de las regulaciones locales, la colaboración con agentes locales confiables y el uso de tecnología avanzada para optimizar las operaciones logísticas”.
- “En la mayor parte de los casos se deben realizar compras locales”.

Finalmente, con el objetivo de hacer una comparativa de precios, teniendo en cuenta las tres vías principales de acción, se ha enviado un archivo Excel a las mismas empresas que fueron entrevistadas, para que indiquen los precios estimados de una pequeña muestra de consumibles.

Es necesario mencionar que son cientos, si no miles, los artículos susceptibles de ser incluidos en el escandallo de posibles artículos consumibles para adquirir en el extranjero, pero se ha seleccionado una muestra muy reducida de los mismos, pues el objetivo no es el desarrollo del escandallo en sí, sino hacer una comparativa de precios, un sondeo, para comparar los costes según la zona geográfica o método de obtención, sin nunca olvidar que el objetivo principal es la operatividad de la Fuerza, suministrando el material en tiempo, forma y lugar necesarios.

La muestra de artículos, que se puede consultar en el “anexo VII”, ha sido elegida intencionadamente, en función del material que suelen necesitar los barcos y, sobre todo, seleccionando los artículos de limpieza de gran volumen o peso, que son los que realmente abarcan la mayor parte de este estudio.

Las tres opciones de suministro son generales, sin entrar en detalle sobre el tipo de contrato que se formalizaría entre el Sector Público y el privado, pues lo que se pretende es valorar económicamente las opciones reales de suministro que tienen las empresas en el extranjero:

- Adquisición y entrega en España (precio nacional, de referencia).
- Adquisición en el mercado local extranjero (precio de mercado extranjero).
- Adquisición en España y envío al extranjero (precio nacional + otros costes logísticos).

Las zonas geográficas tampoco están especialmente acotadas, pues con esta división es suficiente para la comparación de precios, teniendo en cuenta los aspectos más notables, como la delimitación geográfica, la política, y la periodicidad de escalas:

- Países de la UE, zona Mediterráneo.
- Países de la UE, zona norte.
- Países europeos, no pertenecientes a la UE.
- Sudamérica.
- Estados Unidos.
- Yibuti, Tanzania y Seychelles.
- Turquía, Omán y Emiratos Árabes Unidos.
- Otros.

Las empresas que han enviado su cotización de productos en el extranjero han sido:

- “Bayport”.
- “BeSS” y “UCALSA”, conjuntamente.
- “Lantimar” y “ASD”, conjuntamente.

“DSV”, al ejercer únicamente de operador logístico, no podría hacer frente al contrato de manera individual, aunque sí estaría interesada en asociarse con otros y realizar los servicios logísticos, principalmente el transporte. La UTE de “Suyfa” y “Darlim”, aunque no ha cumplimentado la cotización, informa de su interés en licitar para un posible contrato, pero necesitaría hacer un estudio exhaustivo de los precios, que podrían llegar al 300% de los precios nacionales.

Aunque las ofertas recibidas son muy dispares, pues cada empresa tiene su propia estrategia, ventaja competitiva y contactos en el exterior, se pueden deducir algunas ideas generales:

- Según qué casos, resulta más económico adquirir material en TN y enviarlo al extranjero, o adquirirlo directamente en el mercado local. Esto dependerá de múltiples factores.
- De media, los precios de los artículos en el extranjero se incrementarían, respecto a los precios nacionales:
 - Alrededor de un 140% en países de la UE, zona Mediterráneo.
 - Entre 140% y 250% en países de la UE, zona norte.
 - Entre 140% y 280% en países europeos, no pertenecientes a la UE.
 - Entre 180% y 300% en Sudamérica y Estados Unidos
 - Entre 180% y 280% en Yibuti, Tanzania y Seychelles
 - Entre 140% y 280% en Turquía, Omán y Emiratos Árabes Unidos.
 - Entre 250% y 350% en otros países.

El formato Excel desarrollado para que las empresas coticen por artículo, opción de suministro y zona geográfica, se encuentra en el “anexo VII”.

Aun habiendo facilitado los precios, o los porcentajes de incremento sobre los precios nacionales, las empresas indican que, actualmente, debido a la constante variación del mercado, resulta complicado fijar precios de los artículos, pues éstos suelen ser válidos únicamente para 15 días, por lo que resulta más fiable utilizar el método de porcentajes para llegar a tener una idea aproximada sobre la diferencia de precios de suministros en TN y en el extranjero.

Es reseñable que, en algunos países europeos, como pueden ser Francia o Italia, se podrían aprovechar los tráileres utilizados para el transporte de víveres para transportar también los suministros generales requeridos por los buques en el extranjero. Estos suministros, al enviarse desde TN, tendrían precios del mercado nacional, pudiendo incrementarse levemente por el transporte desde España, pero no tanto como si el transporte fuera exclusivamente de suministros. Esto puede haber influido en que las zonas europeas sean las más económicas para los suministros en el extranjero.

Teniendo en cuenta el incremento de precios que supondría realizar aprovisionamientos en el extranjero, sería conveniente estudiar hasta qué punto merecería la pena o no incurrir en estos gastos para asegurar el suministro a los buques de la Armada en el extranjero y, por lo tanto, para garantizar la operatividad de la Fuerza, bajo buenas condiciones de SI, SEGOP y conservación del material.

Si se decidiese no asumir el incremento de costes de los aprovisionamientos en el extranjero, habría que aceptar el riesgo de no cubrir todas las necesidades logísticas de los buques, sin alcanzar la máxima operatividad de la Fuerza. Otra opción sería la de estibar material a bordo por encima de la capacidad máxima de almacenamiento de cada BUI, aun con los inconvenientes que supondría.

Se trataría pues, de analizar los respectivos riesgos, para facilitar la toma de la decisión más adecuada, teniendo en cuenta la gravedad de los efectos que podría acarrear cada posible situación, ya fuera por unos costes excesivos para la Armada, por los riesgos de seguridad o conservación del material, o por la falta de cobertura logística de los buques.

Dentro de unas buenas condiciones de SEGOP, SI y conservación del material, los dos objetivos que deberían orientar la toma de decisiones serían la maximización de la eficiencia del recurso económico, junto a la eficacia de la Fuerza, conceptos, quizás, contrapuestos, pues uno se apoyará en la reducción de costes y otro en la máxima cobertura logística.

La gestión de riesgos está presente, con mayor o menor protagonismo, en distintos ámbitos de la sociedad y las empresas. Un hecho común a todos ellos es que los responsables son conscientes de la existencia de amenazas que suponen un peligro para la consecución de sus objetivos. Por ello, se dedican esfuerzos y recursos a mantener estos riesgos por debajo de un límite previamente consensuado, según cada caso y cada política a seguir.

El concepto de riesgo, no es más que la posibilidad de que sucedan eventos, impactos o consecuencias adversas o no deseadas. El riesgo acompaña a todo cambio o nuevo desarrollo, e implica la elección de alternativas a seguir en condiciones de incertidumbre (probabilidad de ocurrencia), con unas consecuencias (impactos). La criticidad del riesgo es precisamente la combinación de la probabilidad de que se presente un suceso no deseado y las consecuencias que este suceso tendría si se produjese.

La Instrucción 72/2012 del Secretario de Estado de Defensa, por la que se regula el proceso de obtención del armamento y material y la gestión de sus programas (Instrucción 72/2012 del SEDEF), regula, en su anexo II, la metodología para la gestión de riesgos que surgen a lo largo de la vida de un programa del MINISDEF. Esta metodología podría aplicarse igualmente en el proceso de elección de la alternativa de suministro más adecuada para el caso objeto de este estudio.

El análisis de riesgo se divide en tres etapas principales:

1. Identificación de riesgos:

La identificación de los riesgos se hará tomando como base la información que sobre riesgos haya ido elaborándose. Identificar riesgos es informar de cualquier circunstancia que pueda suponer un efecto adverso.

2. Análisis y valoración de riesgos:

Para la valoración de riesgos se utilizan los conceptos de Probabilidad e Impacto.

- Probabilidad de que el riesgo identificado se materialice. Se mide en una escala del 1 a 5:

Figura 12. Probabilidad del riesgo.

| Probabilidad de que el riesgo se materialice | | | |
|---|---------------------------------|---------------------|--|
| Nivel | Frecuencia de ocurrencia | Probabilidad | Definición |
| 1 | Muy baja | ≈ 10% | El riesgo se materializará solo bajo suposiciones extremadamente pesimistas. |
| 2 | Baja | ≈ 30% | El riesgo se materializará sólo bajo suposiciones pesimistas. |
| 3 | Media | ≈ 50% | El riesgo se materializará bajo suposiciones normales. |
| 4 | Alta | ≈ 70% | El riesgo no se materializará sólo bajo suposiciones optimistas. |
| 5 | Muy alta | ≈ 90% | El riesgo se materializará prácticamente con toda certeza. |

Fuente: Instrucción 72/2012 del SEDEF.

- Impacto que potencialmente puede suponer el riesgo, en caso de materializarse. También se mide en una escala del 1 a 5:

Figura 13. Impacto del riesgo.

| Impacto del Riesgo | | | | |
|--------------------|---------------|-------------|--------|--|
| Nivel | Clasificación | Coste | Plazo | Requisitos |
| 1 | Muy bajo | Sin impacto | Mínimo | Mínimo o sin consecuencias en los requisitos técnicos/operativos. |
| 2 | Bajo | < 1% | < 5% | Mínima reducción de los requisitos técnicos/operativos. Puede ser soportado con un ligero o ningún impacto en el Programa. |
| 3 | Medio | < 5% | < 10% | Moderada reducción en los requisitos técnicos/operativos con un impacto limitado en los objetivos del Programa. |
| 4 | Alto | < 25% | < 25% | Degradación significativa de los requisitos técnicos/operativos. |
| 5 | Crítico | ≥ 25% | ≥ 25% | Severa degradación de los requisitos técnicos/operativos. |

Fuente: Instrucción 72/2012 del SEDEF

- Una vez valorados los riesgos, se obtiene el Nivel de Criticidad (NC) de cada uno de ellos y se representa en una matriz de toma de decisiones.

NC = Probabilidad x Máximo impacto.

Figura 14. Matriz toma de decisiones.

| | | | | | | |
|--------------|---|---|----|----|----|---------|
| | | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| Probabilidad | 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | | | | | Impacto |

Fuente: Instrucción 72/2012 del SEDEF

3. Acciones:

Una vez efectuada la valoración de cada riesgo se deberá proceder a la definición, planificación y seguimiento de las acciones de mitigación o contingencia, con su consiguiente control y seguimiento de su eficacia.

6. CONCLUSIONES.

6.1. RESUMEN DEL CASO, OBJETIVO DEL TFM Y METODOLOGÍA UTILIZADA.

En este último punto, es necesario recordar el problema planteado al inicio de este TFM, que es la escasa capacidad de almacenamiento en los buques de la Armada, suponiendo una limitación a la hora de acopiar el material necesario para largos periodos de tiempo. Así, el objetivo principal del estudio ha sido responder a la pregunta sobre si es posible la implantación de un método de suministro alternativo al actual, que aporte más fluidez y garantice la máxima eficiencia del mismo.

Para dicho análisis, se ha utilizado el Método del Caso, para analizar el procedimiento actual para el aprovisionamiento de suministros generales a los buques de la Armada cuando se encuentran desplegados en el extranjero durante largos periodos de tiempo, tomando como unidad de análisis los buques de la Armada, y recurriendo a la técnica de triangulación para la recogida de información, dotando de la máxima fiabilidad al estudio.

6.2. CONCLUSIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

Analizada la situación actual, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- No existe una solución óptima, pero sí varias eficientes. Es decir, no hay una única manera de actuar, pero con una buena combinación de las herramientas a disposición de los buques, es posible lograr la eficiencia logística y la eficacia de la Fuerza deseadas.
- Ante la duda sobre cómo actuar ante el surgimiento de necesidades logísticas, los Jefes SEA pueden y deben consultar y coordinar con sus respectivos órganos de apoyo, logístico y económico, sobre las diferentes vías de acción a tomar.
- El cálculo e implantación de un PAL de suministros generales para cada clase de buque ayudaría a prever las necesidades logísticas de los mismos para las diferentes misiones y navegaciones, así como a planificar los aprovisionamientos que fueran necesarios.
- El hecho de facilitar herramientas para el aprovisionamiento de suministros en el extranjero, no exime a los buques de realizar un estudio previo a sus navegaciones, intentando optimizar el almacenamiento de material y aprovechar los precios nacionales.
- Ante navegaciones de larga duración, una buena previsión de las necesidades logísticas facilitaría la planificación y anticipación de los pedidos de material correspondientes.
- Una buena planificación de los aprovisionamientos, facilitaría la elección de la mejor alternativa de gestión para cada caso, pues se dispondría de más tiempo para valorar las diferentes opciones, teniendo en cuenta factores como la magnitud de la carga, los precios del mercado local o de los envíos logísticos, entre otros.
- La anticipación de los pedidos de suministros generales también beneficiaría al propio adjudicatario, pues dispondría de mayor tiempo para encontrar soluciones viables y más rentables para la propia empresa.

- La seguridad de contar con un procedimiento al que acudir para la obtención de suministros generales en el extranjero, hace que, en la fase de alistamiento, el material pueda estibarse a bordo al 100% de su capacidad, no más, sin poner en riesgo la SI, ni la SEGOP, ni la conservación del propio material, acudiendo a los aprovisionamientos recurrentes que fueran necesarios durante las navegaciones, logrando la optimización del almacenamiento en pañoles sin asumir riesgos innecesarios.
- Aun con las herramientas ya disponibles, todavía es posible lograr una mayor eficiencia del sistema, incorporando una nueva alternativa: la contratación del aprovisionamiento de suministros generales a los buques de la Armada en el extranjero, para las necesidades que puedan preverse con tiempo suficiente, antes de las correspondientes navegaciones.
- Es inevitable que sigan surgiendo necesidades imprevistas, para las que ya existe un procedimiento aprobado por la NPAE 2/2023 del GEDIECAR, para la realización de gastos menores por parte de los Jefes SEA.

6.3. PROPUESTA DE MEJORA. LIMITACIONES E IMPLICACIONES.

Con estas conclusiones, y una vez estudiadas las alternativas logísticas, económicas y contractuales, lo que se propone a corto y medio plazo para mejorar la eficiencia del sistema actual, es la constitución de un AM para el aprovisionamiento de suministros generales a los buques de la Armada en el extranjero, pues es la opción que mejor garantiza la cobertura de las necesidades logísticas y la máxima eficacia de la Fuerza, siempre y cuando se complemente con el resto de herramientas disponibles.

La propuesta, por tanto, es seguir utilizando las diversas herramientas ya existentes, ampliándolas con la implantación de un AM para los suministros más habituales, con el foco, sobre todo, en aquellos artículos de mayor volumen o peso, es decir, aquellos con más restricciones de estiba a bordo, y que a su vez sean demandados con cierta frecuencia, para asegurar así un buen volumen de pedidos, buscando, en la medida de lo posible, maximizar la rentabilidad de los suministros.

Sin embargo, esta propuesta encontraría ciertas limitaciones, ya mencionadas en el apartado 5.3; la dificultad para determinar el escandallo de los artículos, y el incremento de los precios respecto a los nacionales.

En relación al escandallo, aun con las dos opciones también expuestas en el mismo apartado, que eran las modificaciones previstas en la LCSP y la complementación con los gastos menores a realizar por los Jefes SEA, sería necesario realizar un estudio minucioso sobre los artículos a incluir en el mismo, sin llegar a sobrecargarlo, para que pueda ser abarcable por las empresas.

La elección de artículos del catálogo se basaría en aquellos productos de uso corriente que se demandan con más frecuencia, dentro de unas condiciones de volumen y peso que dificulten su almacenamiento a bordo para largos periodos de tiempo.

La elaboración del citado catálogo supondría un gran esfuerzo al inicio del desarrollo del AM, pero posteriormente dotaría de mayor seguridad y continuidad logística a lo largo de los hasta cuatro años de duración⁴¹.

En cuanto a los precios, aunque resulta obvio que éstos se incrementarían en el extranjero, llegándose a incrementar hasta en un 350% en el peor de los casos, tal y como se ha reflejado en el epígrafe 5.5, sería necesario valorar la necesidad de asumir dicho incremento de precios, llevando a cabo el correspondiente análisis de riesgos, explicado en el mismo punto.

Como comentario adicional respecto a los precios, puede resultar interesante saber que las empresas entrevistadas afirman que, en el caso de que fuera el mismo adjudicatario el del AM de víveres que el del posible AM de suministros generales, ambos en el extranjero, se podrían abaratar muchos costes de gestión, almacenamiento y transporte de material, pues se reducirían duplicidades. Sin embargo, no existe un criterio aprobado para favorecer dicha situación, pues iría en contra de los principios de libertad de acceso a las licitaciones y publicidad establecidos en el artículo 1 de la LCSP.

Otra opción sería formalizar un AM conjunto, que abarcase el aprovisionamiento, tanto de víveres como de suministros generales en el extranjero. En este caso, se estarían mezclando diferentes prestaciones que constituirían el objeto del contrato. Esto tampoco sería viable, ya que, en todo caso, se debería dividir el contrato en varios lotes⁴², por lo que no se aseguraría la exclusividad del adjudicatario. Por lo tanto, no queda más que dejarlo como una simple información complementaria y sin efectos sobre una situación que, si se produjese por casualidad, podría suponer una mayor eficiencia económica para la Armada.

Analizando con más detalle la propuesta del AM, éste seguiría la misma tónica de gestión que el AM de víveres, pues actualmente, y como se ha visto en los cuestionarios, funciona con bastante éxito. De esta manera, tanto los AM como sus contratos basados, estarían centralizados en la SUBDAT, concretamente en la Sección de Abastecimiento, al tratarse de material consumible, siendo el órgano de contratación el GEDIGEC. Esto aumentaría el volumen de trabajo de la DIGEC y la SUBDAT, pero unificaría criterios contractuales para toda la Flota y agilizaría la coordinación, gestión y control de los correspondientes suministros y sus recursos.

Por último, habría que tener en cuenta que este AM sería financiado con recurso del Capítulo 2 de los PGE para bienes corrientes. Como consecuencia, si se llegase a llevar a cabo, teniendo en cuenta la redistribución de crédito desarrollada en el epígrafe 5.2, habría que reducir la parte proporcional que de este recurso se distribuiría a las Jefaturas de Aprovisionamiento de los arsenales, y aumentar el recurso centralizado en la SUBDAT.

⁴¹ Artículo 219.2 LCSP: “La duración de un AM no podrá exceder de cuatro años, salvo en casos excepcionales, debidamente justificados”.

⁴² Artículo 99.3 LCSP: “Siempre que la naturaleza o el objeto del contrato lo permitan, deberá preverse la realización independiente de cada una de sus partes mediante su división en lotes (...)”.

6.4. POSIBLES LÍNEAS FUTURAS.

Aunque la alternativa propuesta a corto o medio plazo es el establecimiento de un AM de suministros generales, existe otra posibilidad, también complementaria a las herramientas disponibles y a dicho AM. Se trataría de la utilización de los acuerdos con la NSPA para el suministro de material en el extranjero, pero mediante una gestión totalmente independiente a la de los servicios portuarios, pues son prestaciones diferentes y los recursos deberían estar perfectamente separados.

Esta herramienta podría ser de ayuda a la hora de contactar anticipadamente con los provisionistas en el extranjero, ahorrando tiempo y esfuerzos a la Armada, ya que las empresas proveedoras estarían predeterminadas por la propia NSPA. Además, gracias al procedimiento de pagos de "Call fos Funds", no se llegaría a desperdiciar recurso económico, pues, de ser necesario, sería posible ponerlo a disposición de la NSPA para incrementar el saldo de la Armada para la realización de los correspondientes gastos, incluso ejecutándose en el ejercicio siguiente.

El mayor inconveniente de esta opción sería la falta de transparencia y la pérdida de control y decisión de la Armada respecto a la elección del provisionista y la determinación de precios, al estar la gestión centralizada en la NSPA.

Aunque para esta senda futura habría que sopesar cuidadosamente todas sus consecuencias, además de, por supuesto, tener la conformidad de la propia NSPA, en este punto final se plantea como posible vía a tener en cuenta en un estudio a largo plazo.

En definitiva, lo que se ha demostrado en este TFM es que, actualmente, existe un procedimiento para el aprovisionamiento de suministros generales a los buques de la Armada en el extranjero que cuenta con ciertas carencias que se han ido analizando a lo largo del análisis. Este procedimiento, no cuenta con una única vía de acción posible, sino que está compuesto por diversas herramientas que pueden ser utilizadas según su viabilidad y conveniencia, dependiendo de las circunstancias de cada caso. Este procedimiento puede ser mejorado a medida que se incluyen más alternativas, pues se ha demostrado que, cuantas más posibilidades tienen los Jefes SEA para hacer frente a necesidades logísticas, más probabilidades existen de cubrir las mismas con la máxima eficiencia.

Para finalizar, con este estudio se ha puesto de manifiesto la importancia de realizar una correcta previsión y planificación logística, es decir, del saber hacer de la logística, que se deberá preservar en todo momento, pues es el puente que lleva a la consecución de los objetivos de la Fuerza con garantía de éxito.

BIBLIOGRAFÍA

- Biblioteca de la Facultad de Ciencias Químicas de la UCM (2019). *Documentación científica*.
<https://www.ucm.es/data/cont/docs/402-2019-09-18-documentacion%20cientifica15.pdf>
- Bonache Pérez, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica. Características, críticas y defensas. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, ISSN 1138-5758, Nº 3, pp. 123-140.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=195459>
- De Pazzis Pi Corrales, M. (2021). La Santa Liga y las diferentes razones para formarla. *Revista General de Marina*, 281/2, Agosto-Sept.
<https://armada.defensa.gob.es/archivo/rgm/2021/08/rgmAGO2021cap05.pdf>
- Dos Santos, T.F., Peixoto Gonçalves, A.T., y Leite, M.S.A. (2016). Logistics cost management: insights on tools and operations. *International Journal of Logistics Systems and Management*, volumen 23, número 2, pp. 171-188.
<https://www.inderscience.com/offers.php?id=73967>
- Forrester, J. W. (1958). Industrial Dynamics; a breakthrough for decision makers. *Harvard Business Review*, July-August, pp. 37-66.
<https://es.scribd.com/doc/158721742/Industrial-Dynamics-A-Major-Breakthrough-for-Decision-Makers>
- Forrester, J. W. (1961). *Industrial Dynamics*. Cambridge: MIT Press.
- Forni, Pablo (2010). Reflexiones metodológicas en el bicentenario. La triangulación en la investigación social: 50 años de una metáfora. *Revista Argentina de Ciencia Política*.
<https://www.aacademica.org/pforni/69>
- Gunasekaran, A., Patel, C., y McGaughey, Ronald E.. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*, volumen 87, número 3, pp. 333-347.
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527303002561?casa_token=J2cBNlIHytYAAAAA:a1ogv9uJHIFYCBuXDynl5JJ97A3S73d8hocdbS-qHJaW2nbNZiazemHQ62OCuc_pGtQRBkTMqw
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan T.S. y Subba Rao, S. (2006). The impact of supplychain management practices on competitive advantage and organizational performance. *The International Journal of Management Science (Omega)*, volumen 34, número 2, pp. 107-124.
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048304001343?casa_token=neGMvmlma6oAAAAA:qgE-Tyykw1lkgkWMC4sWu9hmHduwJSnEwTZalScD4YqNSjZx4ovYc6fmf2W97yaBp6MqkeyJ1Q
- Marchena Giménez, J.M. (2018). La logística de las flotas. *Desperta Ferro: Especiales*, ISSN 2255-4734, número 14 (Ejemplar dedicado a: La Armada española (I). El Mediterráneo, siglo XVI), pp. 36-40.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6316948>
- Navarrete, E. (2019). Importancia de la Gestión de Inventario en las Empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico – Tecnológicas*, ISSN 2600-5832, volumen 1, número 1.
<http://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/v1.n1.a6/g6>

- Reche Ontillera, A. (2014). La guerra marítima y los profesionales de la gestión de las flotas. Un ejemplo catalán del siglo XIV. *Revista Roda da Fortuna: Revista Eletrônica sobre Antiguidade e Medievalo*, ISSN-e 2014-7430, número extra 1-1 (Actas del II Congreso Internacional de Jóvenes Medievalistas Ciudad de Cáceres) (Ejemplar dedicado a: La Guerra en la Edad Media: Fuentes y metodología, nuevas perspectivas, difusión y sociedad actual), pp. 493-502.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8415884>
- Rodríguez, J. (2024). Bayport expande su negocio naval y se consolida como referente del sector logístico. *La Voz de Cádiz. Provincia (lavozdigital, 01/04/2024)*.
[Bayport expande su negocio naval y se consolida como referente del sector logístico \(lavozdigital.es\)](https://lavozdigital.es/bayport-expande-su-negocio-naval-y-se-consolida-como-referente-del-sector-logistico/)
- Schwarz, L.B. (2003). *The State of Practice in Supply-Chain Management: A Research Perspective*. Purdue University.
<https://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=ciberwp>
- Villarreal, O. y Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, volumen 16*, número 3, pp. 31-52.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600331>
- Yin, R.K. (1989). *Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, volumen 5*. Sage Publications.
- Yin, R.K. (1993). *Applications of case study research*. Sage Publications.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, volumen 5 (Second Edition)*. Sage Publications.

Normativa de la UE:

- Directiva 2014/23/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, relativa a la adjudicación de contratos de concesión. *Diario Oficial de la Unión Europea*, 94, de 28 de marzo de 2014.
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2014-80597>
- Directiva 2014/24/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, sobre contratación pública y por la que se deroga la Directiva 2004/18/CE. *Diario Oficial de la Unión Europea*, 94, de 28 de marzo de 2014.
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2014-80598>

Normativa española:

- Instrucción 1/2019, de 28 de febrero, sobre contratos menores regulados en la Ley 9/2017 de 8 de noviembre, aprobada por Resolución de 6 de marzo de 2019, de la Oficina Independiente de Regulación y Supervisión de la Contratación. *Boletín Oficial del Estado*, 57, de 7 de marzo de 2019.
[https://www.boe.es/eli/es/res/2019/03/06/\(1\)](https://www.boe.es/eli/es/res/2019/03/06/(1))
- Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA). *Boletín Oficial del Estado*, 312, de 29 de diciembre de 1992.
<https://www.boe.es/eli/es/l/1992/12/28/37/con>
- Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria.
<https://www.boe.es/eli/es/l/2003/11/26/47/con>

- Ley Orgánica 5/2005, de 17 de noviembre, de la Defensa Nacional.
<https://www.boe.es/eli/es/lo/2005/11/17/5/con>
- Ley 24/2011, de 1 de agosto, de Contratos del Sector Público en los ámbitos de defensa y seguridad. Boletín Oficial del Estado, 184, de 02 de agosto de 2011.
<https://www.boe.es/eli/es/l/2011/08/01/24/con>
- Ley 7/2012, de 29 de octubre, de modificación de la normativa tributaria y presupuestaria y de adecuación de la normativa financiera para la intensificación de las actuaciones en la prevención y lucha contra el fraude.
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2012-13416>
- Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014. Boletín Oficial del Estado, 272, de 09 de noviembre de 2017.
<https://www.boe.es/eli/es/l/2017/11/08/9/con>
- Orden del Ministerio de Economía y Hacienda de 23 de diciembre de 1987, por la que se dictan normas para el desarrollo y aplicación del Real Decreto 640/1987, de 8 de mayo, sobre pagos librados a justificar.
[https://www.boe.es/eli/es/o/1987/12/23/\(3\)](https://www.boe.es/eli/es/o/1987/12/23/(3))
- Orden del Ministerio de Economía y Hacienda de 26 de julio de 1989, por la que se dictan normas para el desarrollo y aplicación del Real Decreto 725/1989, de 16 de junio, sobre anticipos de caja fija.
[https://www.boe.es/eli/es/o/1989/07/26/\(3\)](https://www.boe.es/eli/es/o/1989/07/26/(3))
- Orden PRE/1672/2002, de 1 de julio, por la que se dictan normas para el desarrollo y aplicación del Real Decreto 945/2001, de 3 de agosto, sobre la gestión financiera de determinados fondos destinados al pago de las adquisiciones de material militar y servicios en el extranjero y acuerdos internacionales suscritos por España en el ámbito de las competencias del Ministerio de Defensa.
<https://www.boe.es/eli/es/o/2002/07/01/pre1672>
- Orden Ministerial 1352/2023, de 15 de diciembre, del Ministro de Hacienda, por la que se publican los límites de los distintos tipos de contratos a efectos de la contratación del sector público a partir del 1 de enero de 2024.
<https://www.boe.es/eli/es/o/2023/12/15/hfp1352>
- Real Decreto 725/1989, de 16 de junio, sobre anticipos de caja fija.
<https://www.boe.es/eli/es/rd/1989/06/16/725/con>
- Real Decreto 640/1987, de 8 de mayo, sobre pagos librados a justificar.
<https://www.boe.es/eli/es/rd/1987/05/08/640/con>
- Real Decreto 945/2001, sobre gestión de fondos para el pago de adquisiciones de material y servicios en el extranjero.
<https://www.boe.es/buscar/pdf/2001/BOE-A-2001-16974-consolidado.pdf>
- Real Decreto 1098/2001, de 12 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento general de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.
<https://www.boe.es/eli/es/rd/2001/10/12/1098/con>
- Real Decreto 1619/2012, de 30 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento por el que se regulan las obligaciones de facturación. de noviembre.
<https://www.boe.es/eli/es/rd/2012/11/30/1619/con>

- Real Decreto 1011/2013, de 20 de diciembre, de desconcentración de facultades en materia de contratos, acuerdos técnicos y otros negocios jurídicos onerosos, en el ámbito del Ministerio de Defensa.
<https://www.boe.es/eli/es/rd/2013/12/20/1011>
- Real Decreto 773/2015, de 28 de agosto, por el que se modifican determinados preceptos del Reglamento General de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas, aprobado por el Real Decreto 1098/2001, de 12 de octubre.
<https://www.boe.es/eli/es/rd/2015/08/28/773>

Normativa y regulación de Defensa y Armada:

- Instrucción 1/1992, de 28 de mayo, del Almirante Jefe de Apoyo Logístico, sobre las normas para la realización y abono de los mantenimientos, suministros o servicios que precisen los buques y aeronaves que realicen comisiones en el extranjero.
- Instrucción Permanente de Organización 1/1995, de 16 de marzo, del Almirante Jefe de Estado Mayor de la Armada, sobre el aprovisionamiento en la Armada.
- Instrucción 72/2012, de 2 de octubre, del Secretario de Estado de Defensa, por la que se regula el proceso de obtención del armamento y material y la gestión de sus programas.
- Instrucción 2/2014, de 28 de mayo, del General Director de Asuntos Económicos de la Armada, sobre gestión de pagos en el extranjero.
- Instrucción Permanente 64/2017, de 12 de diciembre del Almirante Jefe de Estado Mayor de la Armada, por la que se regula la gestión económica de las unidades de la Armada.
- Instrucción Permanente de Relaciones Exteriores SN/2020 (IPREX 05, cambio 1), de 11 de diciembre, del Almirante Jefe de Estado Mayor de la Armada, Escalas de los buques de la Armada en el extranjero.
- Manual de Aprovisionamiento de Primer Escalón de la Armada (MAP-1, versión 6), de 25 de abril de 2024, del Almirante Jefe de Apoyo Logístico.
- Norma Permanente 1/2021, de 9 de abril, del General Director de Asuntos Económicos de la Armada, sobre el uso de tarjetas bancarias.
- Norma Permanente de Logística 1/2021, de 6 de junio, del Almirante Jefe de Apoyo Logístico, por la que se regula el procedimiento para que los buques de la Armada efectúen la solicitud, recepción y justificación de servicios portuarios.
- Norma Permanente de Asuntos Económicos 1/2023, de 30 de enero, del Almirante Jefe de Estado Mayor de la Armada, sobre la figura del responsable del contrato.
- Norma Permanente de Asuntos Económicos 2/2023, de 23 de mayo, del General Director de Asuntos Económicos, sobre Gestión y Control de la Tesorería en la Armada.
- Orden DEF/388/2006, de 10 de enero, por la que se establecen las normas para la aplicación de los anticipos de Caja fija y la expedición de libramientos a justificar en el Ministerio de Defensa.
<https://www.boe.es/eli/es/o/2006/01/10/def388>
- Orden DEF/244/2014, de 10 de febrero, por la que se delegan facultades en materia de contratos, acuerdos técnicos y otros negocios jurídicos onerosos en el ámbito del Ministerio de Defensa.
<https://www.boe.es/eli/es/o/2014/02/10/def244>
- Orden DEF/1653/2015, de 21 de julio, por la que se modifica la Orden DEF/244/2014, de 10 de febrero, por la que se delegan facultades en materia de contratos, acuerdos técnicos y otros negocios jurídicos onerosos en el ámbito del Ministerio de Defensa.
<https://www.boe.es/eli/es/o/2015/07/21/def1653>

- Resolución 1/2020, de 29 de enero, del General Director de Asuntos Económicos de la Armada, sobre la Delegación de facultades en materia de contratos, acuerdos técnicos y otros negocios jurídicos onerosos en el ámbito el Ministerio de Defensa.

Otros enlaces web:

- Internet de Defensa. <https://www.defensa.gob.es/>
- Intranet de la Armada. [Intranet Armada \(mdef.es\)](https://intranet.armada.mdef.es/)

ANEXOS

ANEXO I. Entrevista a Oficiales de otras Armadas

1. ¿Existe el Cuerpo de Intendencia de la Armada? ¿Existen buques con oficiales de Intendencia embarcados? *Does your Navy have a Supply Corp? Do the ships have any supply officer on board?*
2. ¿En qué misiones y navegaciones de larga duración participan los buques? ¿Cuánto tiempo están desplegados normalmente? ¿Hacen escalas en puertos extranjeros? *In which long-duration missions and navigations do your Navy ships normally participate? How long are they deployed? Do they normally stop at foreign ports?*
3. ¿Existe en los buques el problema de la falta de capacidad de almacenamiento de material? ¿Cuál suele ser el período de autonomía logística de los buques? Es decir, ¿Durante cuánto tiempo pueden navegar sin la necesidad de reaprovisionarse? *Do the ships have any problem of storage capacity? What is usually the period of logistical autonomy? That is, How long is a ship able to sail without the need of supply?*
4. Para esas misiones/navegaciones de larga duración, ¿Qué procedimientos llevan a cabo para el aprovisionamiento de víveres, combustible, material, etc? *For those long-duration missions/navigations, Which procedures do they carry out for the supply of food, fuel and material?*
5. Centrándonos en los suministros generales, como productos de limpieza, material de oficina, ferretería y otros consumibles, ¿Podría explicar con más detalle el procedimiento a seguir para la adquisición de material en el extranjero? ¿Existe algún tipo de restricción para la compra de suministros en puertos extranjeros? *Focusing on general supplies such as cleaning products, office supplies, hardware and other consumables, Could you explain with more details the procedure for the acquisition of material abroad? Is there any type of restriction for the purchase of supplies in foreign ports?*
6. ¿Tienen algún contrato con alguna empresa que les provea de material en el extranjero? ¿O están autorizados a realizar gastos cuando sea necesario? ¿Están sujetos esos gastos a algún tipo de límite? *Do you have a legal contract with any company that provides you with materials abroad? If not, Are you authorized to incur an expense when necessary? Have these expenses any kind of limit?*
7. Tomando el papel higiénico como ejemplo, ¿Cómo gestionan éste para un periodo largo de navegación? ¿Lo almacenan todo en puerto base? ¿O tienen autorización para ir adquiriéndolo en los diferentes puertos, a medida que hace falta? *Thinking of toilet paper as an example, How do you manage this material for a long-duration navigation? Do you store all the material needed for the whole navigation? Or do you have any authorization to acquire it when it is needed, wherever it is?*

ANEXO II. Encuesta a Jefes SEA

1. ¿Cree que existe un problema de falta de espacio de almacenamiento en los buques de la Armada?
2. En caso afirmativo, ¿En todos los buques, o solo en algunos con especiales características, como el “Juan Sebastián de Elcano”?
3. ¿Ha utilizado alguna vez compartimentos del barco cuya finalidad no fuera el almacenamiento, para almacenar material?
4. En caso afirmativo, ¿En qué buque? ¿Qué compartimentos? ¿Qué material?
5. ¿Cree que eso podría haber afectado a la seguridad interior u operativa del buque?
6. ¿Y a la buena conservación del material (golpes, humedades, inundaciones, incendios...)?
7. ¿Alguna vez ha tenido problemas de abastecimiento debido a la falta de espacio de almacenamiento o a las dificultades de gestión para adquirir material en el extranjero?
8. En caso afirmativo, explique brevemente su problema y la manera en que lo resolvió.
9. ¿Alguna vez le ha hecho falta adquirir material en el extranjero?
10. En caso afirmativo, ¿De qué tipo? ¿Con qué frecuencia? Explique brevemente el/los procedimiento/s que siguió.
11. ¿Se podrían haber previsto alguna de estas necesidades?
12. En caso afirmativo, ¿En qué porcentaje? Por ejemplo, 40% de necesidades imprevistas (como suelen ser artículos de ferretería para solventar determinadas averías), y 60% de necesidades previstas (como detergente, rollos de papel industrial, o cristalería/vajilla).
13. La posibilidad de normalizar el aprovisionamiento recurrente de suministros generales en el extranjero, podría ayudar a realizar una mejor planificación logística, una continua adaptación a los consumos reales, y una correcta estiba del material. En cambio, los costes para la Armada podrían ser elevados, dependiendo de factores como la forma de obtención (vuelos logísticos o adquisiciones locales...), volumen y tipo de material a adquirir, puerto donde se vaya a realizar el aprovisionamiento, etc. ¿Considera eficiente que los buques de la Armada lleven a bordo todo el material consumible para largos periodos de navegación? ¿O, por el contrario, cree que sería mejor realizar varias cargas de aprovisionamiento durante las navegaciones?
14. Actualmente, el Periodo de Autonomía Logística (PAL) establecido por el AJEMA es de aplicación a los repuestos y pertrechos a cargo de cada buque. ¿Cree que también debería calcularse un periodo de autonomía logística enfocado en el material consumible/suministros generales?
15. Tomando como ejemplo el papel higiénico, artículo de primera necesidad, que ocupa un gran volumen y que necesita unas buenas condiciones de almacenamiento (para evitar tanto la humedad como un posible incendio), ¿Dónde ha estibado dicho material en las navegaciones de larga duración en las que ha participado?
16. ¿Alguna vez le ha hecho falta reaprovisionarse de papel higiénico, o artículo similar, en el extranjero?
17. ¿Considera que el sistema actual de adquisición de víveres en el extranjero es eficiente?
18. ¿Cree que podría aplicarse un sistema parecido para el abastecimiento de los suministros generales? Es decir, establecer un Acuerdo Marco para el aprovisionamiento de suministros generales a buques, unidades e instalaciones de la Armada en el extranjero.
19. Justifique su respuesta.
20. Con la normativa existente actualmente, ¿Cree que podría existir alguna figura contractual que aplicar para conseguir la normalización de los suministros en el extranjero de una manera eficiente para la Armada?

21. En caso afirmativo, indique cuál.
22. ¿Es conocedor del procedimiento actual al completo para adquirir material en el extranjero a empresas privadas extranjeras? (Existencia de crédito presupuestario, aprobación del gasto, justificación de la necesidad, límites cuantitativos, métodos de pago, etc).
23. ¿Cree que dicho procedimiento funciona correctamente? ¿O que, por el contrario, debería revisarse con el objetivo de asegurar la eficiencia logística y la operatividad de la Fuerza?
24. ¿Está familiarizado con la nueva NPAE 2/2023 de GEDIECAR de Tesorería? En concreto, con el punto 12.1.: “(...) los Intendentes podrán solicitar el libramiento de fondos a justificar con cargo a gastos no corrientes, a fin de que unidades, buques y aeronaves atiendan aquellas obligaciones que, excepcionalmente, se les autorice a contraer en territorio extranjero con empresas y entidades privadas extranjeras (...). En ningún caso se autorizarán tales gastos por importe que alcance el umbral de valor estimado para definir el contrato menor de suministro según la normativa de contratación pública aplicable”.
25. ¿Qué opina del citado punto? ¿Ha tenido que hacer uso de lo aquí expuesto? ¿Le parece suficiente? ¿O cree que los límites cuantitativos (máximo 15.000 euros) y cualitativos (excepción, imprevisto) siguen dificultando la gestión del aprovisionamiento en el extranjero?
26. En este último apartado puede aportar toda la información que crea conveniente. No hay que olvidar que la Armada está sujeta a la Ley de Contratos del Sector Público 9/2017, de transposición de las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014. Esto puede limitar las alternativas que podrían llevarse a cabo en la búsqueda de un sistema de aprovisionamiento que dotase a los Jefes SEA de mayor autonomía y capacidad de gestión en el extranjero, y que asegurase la máxima eficiencia logística y la eficacia de la Fuerza.

ANEXO III. Entrevista a expertos

1. Indique el puesto en el que está destinado actualmente.
2. Indique los buques en los que ha estado embarcado a lo largo de su carrera profesional.
3. Desde su destino actual, ¿Alguna vez se ha visto involucrado, aunque sea de manera indirecta, en algún proceso de aprovisionamiento a buques de la Armada en el extranjero? (Gestión contractual, económica, financiera, de tesorería, logística...).
4. En caso afirmativo, explique un poco el/los caso/s, su frecuencia, y la manera de hacerlo.
5. Ante navegaciones de larga duración, la posibilidad de normalizar el aprovisionamiento recurrente de suministros generales en el extranjero podría ayudar a realizar una mejor planificación logística, una continua adaptación a los consumos reales, y una correcta estiba del material (sin necesidad de almacenar material en compartimentos inadecuados). En cambio, los costes para la Armada podrían ser más elevados, dependiendo de factores como la forma de obtención (vuelos logísticos o adquisiciones locales...), volumen y tipo de material a adquirir, puerto donde se vaya a realizar el aprovisionamiento, etc. ¿Considera eficiente que los buques de la Armada lleven a bordo todo el material consumible para largos periodos de navegación? ¿O, por el contrario, cree que sería mejor realizar varias cargas de aprovisionamiento durante las navegaciones?
6. En el caso de que haya contestado la segunda opción (normalización del aprovisionamiento en el extranjero), mencione el procedimiento que cree que sería más eficiente (dotar de más autonomía a los Jefes SEA, vuelos logísticos con material nacional, Acuerdos Marco, Sistemas Dinámicos de Adquisición, contratos ordinarios de suministro, etc).
7. ¿Considera que el sistema actual de aprovisionamiento de víveres en el extranjero es eficiente?
8. ¿Cree que podría aplicarse un sistema parecido para los suministros generales? Es decir, establecer un Acuerdo Marco para el aprovisionamiento de suministros generales a buques, unidades e instalaciones de la Armada en el extranjero.
9. Justifique su respuesta.
10. Bajo el marco de la normativa existente, ¿Cree que podría existir alguna figura contractual que la Armada pudiera aplicar para establecer cierta normalización del aprovisionamiento de suministros en el extranjero, de una manera eficiente?
11. En caso afirmativo, indique cuál y numere sus principales ventajas y desventajas/límites.
12. En este último apartado puede aportar toda la información que crea conveniente. No hay que olvidar que la Armada está sujeta a la Ley de Contratos del Sector Público 9/2017, de transposición de las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014. Esto puede limitar las alternativas que podrían llevarse a cabo en la búsqueda de un sistema de aprovisionamiento que asegurase la máxima eficiencia logística y la eficacia de la Fuerza.

ANEXO IV. Entrevista a empresas privadas

1. ¿Qué actividades principales son las que realiza su empresa? ¿Opera solo en España o también en el extranjero? En caso de que también tenga presencia internacional, indique los países. Si son muchos, puede hacerlo por zona geográfica.
2. ¿Qué tipos de clientes suelen contratar sus servicios? ¿De qué nacionalidades?
3. ¿Trabaja o ha trabajado alguna vez con el Ministerio de Defensa o con la Armada? ¿Y en la actualidad? ¿Qué porcentaje del total de su actividad está dedicada a Defensa/Armada?
4. ¿Suele subcontratar alguna prestación?
5. En caso afirmativo, ¿Qué prestación/es? ¿Por qué motivo?
6. ¿Considera que existe mucha diferencia entre la contratación de Defensa/Armada (sujeta a la Ley de Contratos del Sector Público 9/2017), y la del ámbito civil?
7. En caso afirmativo, ¿Cuáles son las diferencias principales? ¿Cree que esto puede ser perjudicial/limitativo para Defensa/Armada? ¿Y para las empresas privadas a las que contratan? ¿En qué sentido?
8. Por otro lado, ¿Cree que el hecho de que la actividad contractual de la Administración esté especialmente regulada favorece otros aspectos relevantes, como es la transparencia o la libre concurrencia?
9. Bajo el marco de la normativa existente, ¿Cree que podría existir alguna figura contractual que la Armada pudiera aplicar para establecer cierta normalización del aprovisionamiento de suministros en el extranjero, de una manera eficiente?
10. En caso afirmativo, indique cuál y numere sus principales ventajas y desventajas (o límites).
11. Si la Armada realizase un contrato para la provisión de suministros generales a los buques en el extranjero, ¿Estaría interesado en licitar?
12. Justifique su respuesta.
13. En caso de que hubiese contestado afirmativamente, explique brevemente cómo cree que debería realizarse el procedimiento de tarificación, es decir, qué factores tendría en cuenta para calcular sus costes y beneficios, y cuál cree que sería la manera más eficiente de llevar a cabo ese aprovisionamiento en el extranjero.
14. Indique cuáles son las principales limitaciones que cree que se puede encontrar un operador logístico en el ámbito internacional (restricciones aeroportuarias, aduanas, disponibilidad y precios de los productos en el mercado local, coordinación con agentes locales, etc), y la manera en que se debería hacer frente a las mismas.
15. En este último apartado puede aportar toda la información que crea conveniente. No hay que olvidar que la Armada está sujeta a la Ley de Contratos del Sector Público 9/2017, de transposición de las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014. Esto puede limitar las alternativas que podrían llevarse a cabo en la búsqueda de un sistema de aprovisionamiento que asegurase la máxima eficiencia logística y la eficacia de la Fuerza.

ANEXO V. Características clases de buque y misiones principales

Buque Escuela (BE) “Juan Sebastián de Elcano” (A-71)

Desde 1928, año en que inició su andadura con los guardiamarinas que cursaban sus estudios en la Escuela Naval Militar, el BE “JSE” tiene dos misiones principales permanentes, relacionadas con su calificativo de “Embajador y Navegante”.

Una de estas misiones es la de formación (“navegante”), que consiste en contribuir a la formación de los guardiamarinas, futuros oficiales de la Armada del Cuerpo General y del Cuerpo de Infantería de Marina.

Según el plan de estudios de la Escuela Naval Militar, los guardiamarinas embarcan en el “JSE” durante el segundo semestre del tercer curso de su carrera para realizar el Crucero de Instrucción. Como Crucero estándar se puede considerar un viaje a América de 6 meses, de unas 20.000 millas de recorrido y 155 singladuras (días de mar).

La segunda misión permanente está relacionada con su denominación de “embajador”. El buque desarrolla una labor de apoyo a la política exterior del Estado, llevando la insignia nacional a todos los países que visita, y recibiendo a bordo a diferentes autoridades y personalidades, nacionales y extranjeras.

- Desplazamiento: 3.770 toneladas.
- Eslora: 113,1 m.
- Manga: 13 m.
- Dotación aproximada: 190 + 70 guardiamarinas

Buque de Investigación Oceanográfica (BIO) “Hespérides” (A-33)

El BIO “Hespérides” es el principal barco oceanográfico con el que cuenta la Armada. Es el único buque español diseñado para efectuar investigación científica multidisciplinar en todos los mares y océanos del planeta, inclusive la Zonas Árticas y Antárticas durante los veranos boreales y australes respectivamente. Es, de hecho, el primer buque español que ha realizado Campañas Científicas en ambos Océanos Glaciales, hito acaecido en el verano del año 2007 cuando, se celebró el Año Polar Internacional y se llevó a cabo la primera Campaña en el Ártico.

La actividad principal del buque se centra en los veranos australes, durante los cuales realiza Campañas Científicas en La Antártida y proporciona el soporte logístico necesario a las dotaciones de las Bases Antárticas Españolas “Juan Carlos I” y “Gabriel de Castilla”, proporcionando combustible, material para el funcionamiento vital de las instalaciones, y los suministros necesarios en las distintas escalas programadas.

Realiza una media de más de 6 meses fuera de base al año, con navegaciones prolongadas sin tocar puerto.

- Desplazamiento: 2.850 toneladas
- Eslora: 82,5 m
- Manga: 14,3 m
- Dotación aproximada: 60 + 40 científicos y técnicos

Buque Anfibio Multipropósito (LHD) “Juan Carlos I” (L-61)

El "JCI" es un buque multipropósito y el mayor buque de guerra construido en España. Supone una herramienta de la Armada para garantizar la capacidad de respuesta e influencia global a disposición del poder político, en apoyo a la creciente proyección internacional de España. Se trata de una unidad tecnológicamente avanzada, interoperable, adiestrada y alistada, lo cual le permite actuar con garantías de éxito en escenarios muy variados.

El buque se ha diseñado con cuatro perfiles de misión:

- Como buque anfibio, capaz de transportar a una Fuerza de Infantería de Marina para realizar un desembarco, apoyando a las operaciones en tierra.
- Como buque de proyección de fuerza, transportando fuerzas de cualquier ejército a un teatro de operaciones.
- Como plataforma eventual para la aviación embarcada, sirviendo de plataforma a los vectores aéreos de proyección estratégica.
- Como buque para operaciones no bélicas: apoyo humanitario, evacuación de personal de zonas de crisis, buque-hospital en zonas afectadas por catástrofes, etc.

En cuanto a navegaciones, el buque participa en multitud de ejercicios, tanto de carácter nacional como internacional, en cada uno de los perfiles descritos.

- Desplazamiento: 26.000 toneladas.
- Eslora: 231 m.
- Manga: 32 m.
- Dotación aproximada: 300 + 1100

Buques de Asalto Anfibio (BAA), Clase “Galicia”

Unidades:

- “Galicia” (L-51)
- “Castilla” (L-52)

La principal función de estos buques es la proyección de la fuerza expedicionaria (la Infantería de Marina) en cualquier zona de conflicto o lugar donde haya ocurrido algún tipo de catástrofe natural. Han sido diseñados para transportar tropas y vehículos y para operar con embarcaciones anfibas en su dique y con helicópteros en su cubierta de vuelo.

La misión principal de los buques de esta clase es llevar a cabo operaciones anfibas. Sus misiones incluyen también OMP y de ayuda humanitaria.

Ha participado en la Operación "Atalanta" por la lucha contra la piratería en aguas del Océano Índico en varias ocasiones.

- Desplazamiento: 13.000 toneladas.
- Eslora: 160 m.
- Manga: 23 m.
- Dotación aproximada: 200 + 600

41ª Escuadrilla de Escoltas, Clase "Santa María" (F80)

Unidades:

- "Santa María" (F 81)
- "Victoria" (F 82)
- "Numancia" (F 83)
- "Reina Sofía" (F 84)
- "Navarra" (F 85)
- "Canarias" (F 86)

Estas fragatas desempeñan las misiones que se le encomiendan con una gran versatilidad y eficacia. Dicha versatilidad les permite operar en un amplio abanico de misiones, la mayor parte de las cuales pueden agruparse en dos grandes categorías:

Operaciones de Interdicción Marítima: consisten en el control del tráfico marítimo en un área determinada para hacer que se cumplan determinadas restricciones que puedan imponer las organizaciones internacionales.

Protección de unidades valiosas: este es el tipo de misiones para el que inicialmente estaban diseñadas. Fragatas, destructores y corbetas reciben la denominación genérica de "escoltas", por ser la protección el cometido principal que les caracteriza.

Sin embargo, hay que destacar los cambios que se han producido desde que las fragatas se construyeron hasta la actualidad. Hoy en día, los escenarios de las operaciones navales se han trasladado a aguas litorales, donde las fragatas han probado su eficacia en la escolta de Grupos de Proyección (portaaviones y buques anfibios) y en la protección del tráfico marítimo en puntos focales, como el Estrecho de Gibraltar o el Mar Rojo. Este último cometido tiene, en la actualidad, especial importancia por la necesidad de garantizar la seguridad de rutas comerciales frente a la amenaza del terrorismo internacional.

Han participado en numerosas misiones nacionales e internacionales, sobre todo, en los últimos años, en la Operación "Atalanta", en la Operación "Sophia", y en la SNMG-2.

- Desplazamiento: 3900 toneladas.
- Eslora: 138 m.
- Manga: 14,3 m.
- Dotación aproximada: 215

31ª Escuadrilla de Superficie, Clase “Alvaro de Bazán” (F100)

Unidades:

- “Álvaro De Bazán” (F-101)
- "Almirante Juan De Borbón" (F-102)
- "Blas De Lezo" (F-103)
- "Méndez Núñez" (F-104)
- "Cristóbal Colón" (F-105)

Las F100 cuentan con un diseño moderno dotado de excelentes capacidades militares para satisfacer los objetivos de Defensa Nacional, convirtiéndose en un medio de proyección de las capacidades de la Armada que, con el sistema de combate AEGIS, permite extender la política exterior en operaciones convencionales, misiones de paz y ayuda humanitaria, tanto en el seno de la OTAN, como de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Aunque son numerosas las navegaciones y misiones en las que han participado, cabe destacar que, durante los últimos años, han formado parte de los Grupos Navales Permanentes de la OTAN en el Mediterráneo y en el Atlántico (SNMG-1 y SNMG-2), y han participado en la Operación “Active Endeavour”⁴³.

- Desplazamiento: 5853 toneladas a plena carga.
- Eslora: 146,7 m.
- Manga: 18,6 m
- Dotación aproximada: 215

Buques de Aprovisionamiento en Combate (BAC)

Unidades:

- “Patiño” (A-14)
- “Cantabria” (A-15)

Estos buques constituyen el plantel de buques logísticos de la Flota, formando parte de la 31ª Escuadrilla de Superficie, con base en el Arsenal de Ferrol.

La función primordial de estos buques es la de proporcionar en la mar combustible, agua, munición, víveres, repuestos, pertrechos, vestuario, farmacia y asistencia sanitaria a las unidades de combate.

El diseño de los BACs contempla la capacidad de apoyar a un Grupo de Combate (1 portaaviones, 5 fragatas y 20 aeronaves embarcadas) durante un periodo de 20 días. Para ello, cuenta con una capacidad de almacenamiento de más de siete millones de litros diésel marino, más de dos millones de litros de combustible de aviación, 200 toneladas de agua potable, 115 metros cúbicos de víveres secos, 68 metros cúbicos de víveres refrigerados, 50 metros cúbicos de congelados y 200 toneladas de pertrechos y repuestos.

⁴³ El dispositivo naval de la OTAN que combate el terrorismo en el Mediterráneo. Buques, submarinos y aeronaves de la OTAN efectúan patrullas en el Mediterráneo y supervisan el tráfico marítimo en apoyo a la lucha contra el terrorismo internacional.

Los BACs han participado en numerosas operaciones y ejercicios nacionales e internacionales entre los que destacan los más recientes; la Operación “Active Endeavour” y la Operación “Atalanta”.

Además, han formado parte de los Grupos Navales Permanentes de la OTAN en el Mediterráneo y en el Atlántico (SNMG-1 y SNMG-2), y han participado en numerosos ejercicios multinacionales en aguas del Mediterráneo, Mar del Norte, Mar Ártico y Atlántico Sur.

- Desplazamiento: 17.050 toneladas.
- Eslora: 167 m.
- Manga: 22 m.
- Dotación aproximada: 150

Buques de Acción Marítima (BAM)

Unidades:

- “Meteoro” (P-41)
- “Rayo” (P-42)
- “Relámpago” (P-43)
- “Tornado” (P-44)
- “Audaz” (P-45)
- “Furor” (P-46)

Son buques multipropósito que están diseñados para realizar diferentes misiones.

El proyecto BAM responde a la necesidad de la Armada de renovar su flota de patrulleros con unidades modernas, dotadas de una tecnología avanzada y un alto número de automatismos que permitan su manejo por una dotación reducida.

Llevan a cabo misiones de acción marítima de carácter militar relativas al control del mar contra amenazas asimétricas o convencionales de pequeña entidad, principalmente en escenarios de baja intensidad, mediante el desarrollo de cometidos de presencia (disuasión) y vigilancia marítima (prevención) así como acciones limitadas de neutralización, enmarcados en los escenarios actuales de Seguridad Marítima.

Realizan misiones de Vigilancia marítima, cooperación y control del mar, colaboraciones con el Ejército del Aire y con los cuerpos de Seguridad del Estado, y participan con frecuencia en la Operación “Atalanta”.

- Desplazamiento: 2500 toneladas.
- Eslora: 94 m.
- Manga: 14,3 m.
- Dotación aproximada: 50

ANEXO VI. Características empresas privadas y funciones principales

DSV Solutions Spain, SA, “DSV”

- Razón Social: DSV Solutions Spain, SA.
- CIF: A64885601.
- Objeto Social: Actuar como operador logístico, organizando el transporte, nacional e internacional, de mercancías por cualquier medio y vía de comunicación, el almacenaje y la distribución de mercancías.
- Forma jurídica: Sociedad anónima.
- Actividad: Depósitos y almacenes generales.
- Actividad CNAE: 5210, Depósito y almacenamiento.

“DSV” es una empresa de transportes y logística global, cuyo propósito y estrategia es mantener el flujo de las cadenas de suministro en un mundo cambiante, dando respuesta a las necesidades de transporte y logística específicas del sector industrial.

En “DSV” ofrecen y gestionan soluciones para la cadena de suministro de miles de empresas, desde startups y pymes hasta grandes corporaciones multinacionales. Aunque su alcance es global, tienen presencia local y cercana a sus clientes.

Juegan un papel muy importante como parte de la infraestructura crítica que impulsa el comercio mundial y como un actor clave para el crecimiento sostenible de todos sus grupos de interés, incluidos clientes, accionistas y empresas en general.

DSV es la actual adjudicataria del lote 1 (Servicios logísticos internacionales) y lote 2 (Servicios logísticos nacionales) del AM de Servicios de Operador Logístico del MINISDEF.

Lantimar, SL, “Lantimar”

- Razón Social: Lantimar, SL.
- CIF: B07527823.
- Objeto Social: Atención a cruceros.
- Forma jurídica: Sociedad limitada.
- Actividad: Actividades anexas al transporte marítimo y por vías navegables interiores.
- Actividad CNAE: 5222, Actividades anexas al transporte marítimo y por vías navegables interiores.

La experiencia y trayectoria de Lantimar SL ha dado lugar a Lantimar Group, que incluye:

- Agente Marítimo: Prestación de servicios portuarios.
- Yachting: Agente de superyates.
- Logística y Aduanas: Servicios marítimos, terrestres, aéreos y de aduana.

Beyond Soluciones y Servicios, SL, “BeSS”

- Razón Social: Beyond Soluciones y Servicios, SL.
- CIF: B86692811.
- Objeto Social: Consultoría logística y sistemas de informática.
- Forma jurídica: Sociedad limitada.
- Actividad: Consulta de equipo informático.
- Actividad CNAE: 6202, Actividades de consultoría informática.

“BeSS” es una empresa de logística integral, suministros, tecnología y consultoría que diseña y ejecuta soluciones y servicios para cubrir toda la cadena de suministro de sus clientes, tanto del sector privado como del Público.

Union Castellana de Alimentacion, SA, “UCALSA”

- Razón Social: Unión Castellana de Alimentación, SA.
- CIF: A80994460.
- Objeto social: Catering para cuarteles militares y servicios sanitarios.
- Forma jurídica: Sociedad anónima.
- Actividad: Otros servicios de alimentación propios de la restauración.
- Actividad CNAE: 5629, Otros servicios de comidas.

“UCALSA” es una compañía líder en gestión integral que opera en el ámbito nacional e internacional. Sus principales áreas de negocio son la construcción y gestión de instalaciones temporales o bases de vida, suministros de todo tipo, ayuda humanitaria, raciones de campaña, servicios de restauración a colectividades, comida a domicilio, servicios sociales, y centros de mayores, inmigrantes y niños.

Actualmente existe una UTE entre “BeSS” y “UCALSA”, adjudicataria del AM para el suministro de víveres, tanto en TN como en el extranjero.

Bayport Global Supplies SA, “Bayport”

- Razón Social: Bayport Global Supplies, SA.
- CIF: A11071859.
- Objeto Social: El suministro a buques de todo tipo de mercancías y víveres, la logística y el transporte de todo tipo de mercancías, el suministro de todo tipo de bienes y servicios a las administraciones públicas, y el suministro a la industria.
- Forma jurídica: Sociedad anónima.
- Actividad: Comercio al por mayor de otros productos no comprendidos en otras partes.
- Actividad CNAE: 4690, Comercio al por mayor no especializado.

Bayport trabaja actualmente para todo tipo de barcos, cuerpos de seguridad del Estado (militares, Policía Nacional, Guardia Civil, etc), astilleros y la industria en general, siendo a la vez la empresa líder en Cádiz que realiza operaciones de comercio exterior, prestando, entre otros, servicios de abastecimiento, gestión aduanera, transporte y reparaciones.

Advantage Servicios y Diseños, SL, “ASD”

- Razón Social: Advantage Servicios y Diseños, SL.
- CIF: B87748539.
- Objeto Social: Actividad principal: la construcción, reforma y rehabilitación de toda clase de fincas, inmuebles, edificaciones y su consultoría técnica, así como la construcción y promoción de viviendas.
- Forma jurídica: Sociedad limitada.
- Actividad: Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco realizado en establecimientos permanentes.
- Actividad CNAE: 4711, Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco.

En ASD ofrecen un servicio integral basado en beneficios a la cadena de suministros de sus clientes, con prestaciones como suministros, reparaciones y asesoramiento.

UTE Suyfa Defence, SL y Darlim, SL, UTE “Suyfa” y “Darlim”

- Razón Social: Ute Suyfa Defence, SL y Darlim, SL.
- CIF: U56813140.
- Forma jurídica: Unión temporal de empresas.
- Actividad: Comercio al por mayor de vehículos automóviles, camiones, autocares, remolques, motocicletas, bicicletas, etc.
- Actividad CNAE: 4519, Venta de otros vehículos de motor

La UTE, sin personalidad jurídica propia, es el sistema de colaboración temporal entre empresas o profesionales que acuerdan desarrollar o ejecutar un encargo determinado. Solo tendrá vigencia para el concurso concreto y sus componentes estarán vinculados exclusivamente en relación a éste.

Esta UTE es la actual adjudicataria del AM de suministro de productos y agentes químicos, desinfectantes, útiles y equipamiento de limpieza e higiene y otros consumibles de un solo uso de protección biológica con destino a buques y dependencias de la armada (expediente 2019/AR40U/00004701) cuyo objetivo es garantizar el suministro objeto del contrato para asegurar las condiciones mínimas de higiene, de seguridad alimentaria y sanitaria en los BUIs de la Armada.

ANEXO VII. Excel para cotización suministros generales en el extranjero

| CATEGORÍA (j) DE ARTÍCULOS (i) | UNIDAD DE ENTREGA |
|--|--------------------------|
| CONSUMIBLE DE LIMPIEZA | |
| Papel higiénico 2 capas | PAQUETE DE 40 ROLLOS |
| Bobina industrial celulosa blanca 2 capas | ROLLO DE 450 MT |
| Detergente líquido lavadora | 5 LT |
| Suavizante lavadora | 5 LT |
| Lejía lavadora | 5 LT |
| Lejía uso alimentario | 5 LT |
| Lavavajillas líquido manual | 5 LT |
| Lavavajillas líquido máquina | 5 LT |
| Fregasuelos | 5 LT |
| Jabón líquido de manos | 5 LT |
| Limpiador multiusos pistola | 1 LT |
| Limpiador wc líquido | 1 LT |
| Desatascador | 1 LT |
| | PAQUETE DE 12 |
| | UNIDADES |
| Bayetas de microfibra | ROLLO DE 10 BOLSAS |
| Bolsa basura 50 LT | ROLLO DE 10 BOLSAS |
| Bolsa basura 120 LT | ROLLO DE 300 MT |
| Papel de aluminio | ROLLO DE 300 MT |
| Papel film alimentario | PAQUETE 100 UNIDADES |
| Servilleta blanca 2 capas 30 x 30 cm | UNIDAD |
| Cubo basura plástico con tapa 50 LT | UNIDAD |
| Contenedor ruedas con tapa y pedal 120 LT | |
| CONSUMIBLE DE OFICINA | |
| Paquete de 500 folios A4 | CAJA DE 5 PAQUETES |
| Tóner negro de impresora estándar (tipo Canon 055H) | UNIDAD |
| Tóner cyan de impresora estándar (tipo Canon 055H) | UNIDAD |
| Tóner magenta de impresora estándar (tipo Canon 055H) | UNIDAD |
| Tóner amarillo de impresora estándar (tipo Canon 055H) | UNIDAD |
| CONSUMIBLE DE FERRETERÍA Y ELECTRICIDAD | |
| Juego de 15 piezas de destornilladores intercambiables, punta cuadrada, ranurada y hexagonal | JUEGO |
| Juego de 24 piezas de destornilladores de precisión | JUEGO |
| Juego de 1080 piezas de tornillos, tuercas y arandelas | JUEGO |
| Juego de 78 piezas herramientas | JUEGO |
| Juego de 4 piezas de alicates estándar | JUEGO |
| Remachadora automática | UNIDAD |
| Fusible de cartucho estándar | UNIDAD |
| Lámpara fluorescente estándar | UNIDAD |
| Manguera estándar | ROLLO 200 MT |
| Alcachofa de ducha con manguera | UNIDAD |
| Grifo de lavavo monomando | UNIDAD |