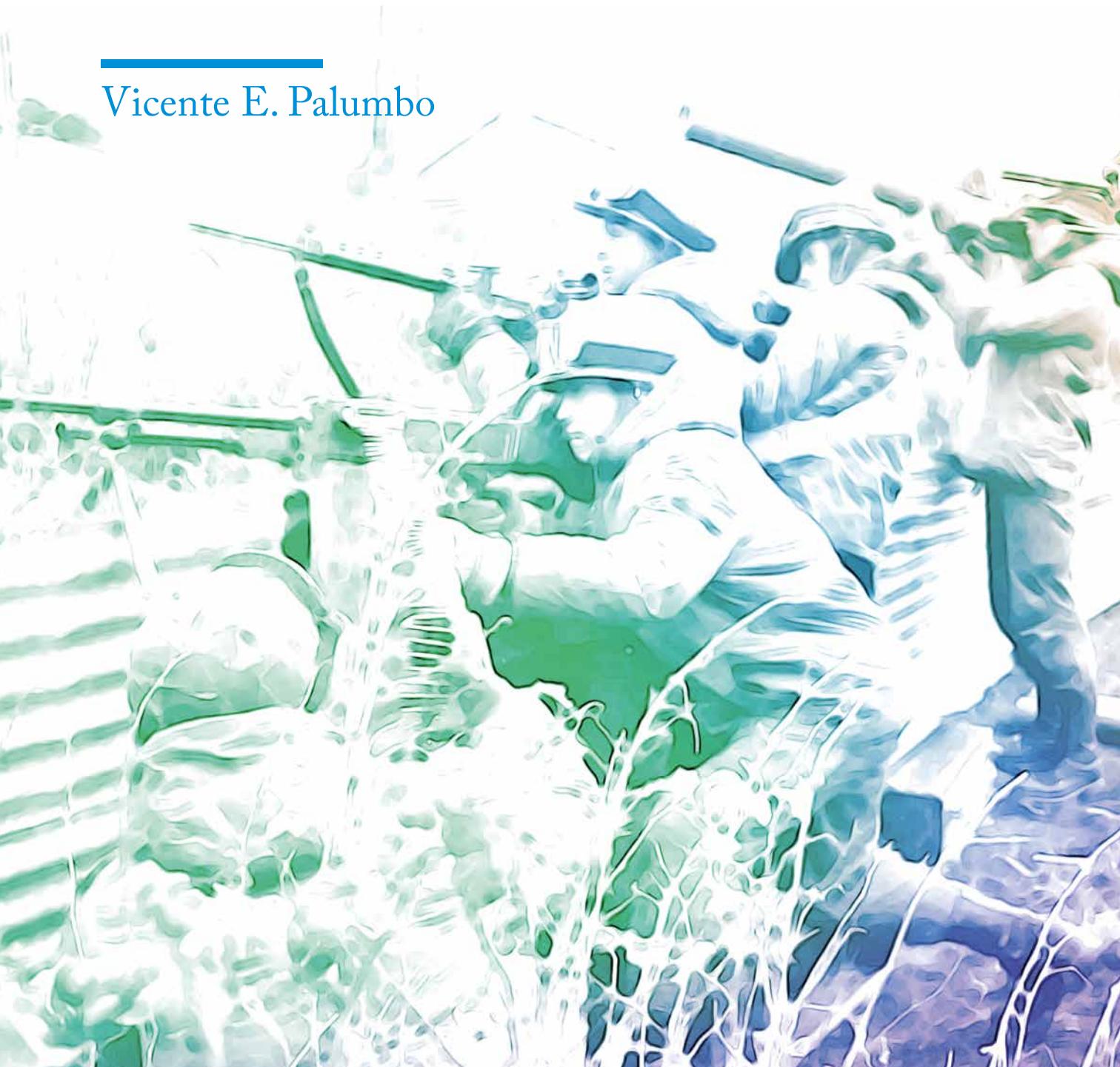


UN POCO DE HISTORIA FUNDAMENTANDO LA LOGÍSTICA

Vicente E. Palumbo



Cincuenta mil años antes de Cristo, el *Homo sapiens*, cazador y recolector, intuye que no tiene la fuerza para dominar muchas especies a las que solo puede sorprender y enfrentar con elementos que atenúen su inferioridad física. Crea, entonces, formas de defenderse y de cazarlas: se reúne en comunidades para sumar fuerzas y diseña herramientas para el desarrollo de su vida, la defensa y la caza.

Ya entonces, el proceder del hombre muestra —aunque rudimentarias— una estrategia, una táctica y una logística destinadas a superar su situación de vulnerabilidad, con la que peligraba la supervivencia de la especie.

La evolución continuó manteniendo siempre el concepto trinitario: estrategia, táctica y logística para lograr la supremacía de la especie hasta alcanzar el mundo como lo conocemos.

Hoy, también, la incertidumbre se mantiene, aunque en un escenario evolucionado.

La supervivencia de una nación siempre está sujeta al poder o a la capacidad de actuar según sus necesidades e intereses. El poder se soporta en la estrategia: pensar y diseñar cómo alcanzar los fines objetivando la realidad; la táctica o la ejecución de lo anterior y la logística son necesarias para procurar la libertad de decidir y de ejecutar con la utilización de todas sus capacidades.

Muchas veces, se separa el poder en partes para su mejor comprensión pero, en la acción, este factor se da como un todo. El poder está directamente ligado a la capacidad de los países de desarrollar los bienes y los servicios necesarios para su desenvolvimiento.

Una comunidad de fronteras abiertas y de espacios desprotegidos puede generar una gran producción de bienes, pero seguirá expuesta a la voluntad de otros pueblos si no está en capacidad de defenderse y de defenderlos.

En estos tiempos —a mi entender—, se produce, después de las dos guerras mundiales, la Revolución Estratégica: el mundo cambió sus formas, sus fronteras y, fundamentalmente, los vínculos interestatales. Además, se modificó el sistema financiero mundial (por la desaparición del patrón oro), que se concentró en bancos privados que responden a las necesidades de los países centrales.

Como fue siempre, el poder fija el ordenamiento, el desenvolvimiento de los Estados: los que tienen más acceden a bienes estratégicos, y los demás no llegan.

Es decir, poco ha cambiado la humanidad cuando juegan los intereses de los pueblos: el conflicto está latente, y la vieja sentencia de Sun Tzu se mantiene vigente: «La guerra es de vital importancia para el Estado; es el dominio de la vida o de la muerte, el camino hacia la supervivencia o la pérdida del imperio: es forzoso manejarla bien».

El Capitán de Navío (R) Vicente Ernesto Palumbo pertenece a la Promoción 95 de la Escuela Naval Militar, de la que egresó en 1967.

Realizó cursos en la Escuela Politécnica Naval, en la Escuela de Guerra Naval, en el Estado Mayor Conjunto, en el Instituto Nacional de Tribología y en el Instituto de Investigaciones Operativas del Ministerio de Defensa, donde participó de un Seminario para Dirigentes sobre Simulación de Sistemas.

Fue Comandante del barreminas ARA *Río Negro*, del buque de desembarco de tanques ARA *Cabo San Antonio* y del Comando Naval Anfibia. Cumplió tareas oceanográficas, también estuvo en la Agrupación Naval Antártica y fue Jefe de Estado Mayor en el Área Naval Austral.

Fue designado Agregado Naval a la Embajada Argentina en la República del Perú donde fue condecorado con la Orden Cruz Peruana al Mérito Naval en el Grado de Comendador con Distintivo Blanco.

Como retirado, fue asesor del Director General de Logística Conjunto del Estado Mayor Conjunto, de la Dirección de Bienestar de la Armada y de la Empresa de Agua y Servicios ASURI. Realizó trabajos de auditoría en empresas (Astillero de Río Santiago, Etinel y otras). Fue asesor en construcciones navales del Presidente del Ente Administrar del Astillero Río Santiago y del Gerente General en Planeamiento Estratégico.

Es asesor del Secretario General de la Federación Marítima, Portuaria y de la Industria Naval de los trabajadores navales.

El Congreso de la Nación le otorgó el Diploma y Medalla de Acero a los Combatientes, otorgado por haber luchado en la guerra del Atlántico Sur.

Logística nacional, militar y operacional

Hablar hoy de logística nacional, militar y, dentro de esta última, operacional, solamente necesaria en el campo especulativo, en la praxis es una sola. Una interpretación amplia de conflicto es que tiene muchos actores, pero siempre uno es el de mayor dominio en la acción: terremotos, inundaciones, incendios, terrorismo, agresión externa, pandemia y otros, pero como nos señala Sun Tsu «la guerra es cielo, mar y tierra», es decir, compromete el *todo*.

Obliga a resaltar que, en el actual sistema de poder, los límites de conflicto y de paz son tenues, como señala Kant en su obra *La Paz Perpetua*. Son la naturaleza humana y su instinto de supervivencia que lo hacen imprevisible.

Y dar algunas dosis de previsibilidad a la incertidumbre exige a los argentinos pensar una resolución estratégica nacional que contenga una *estrategia, tácticas y logística*, con las previsiones necesarias para su implementación, sobre lo que se extiende este ensayo.

Experiencias logísticas

El comandante logístico de la operación Tormenta del Desierto, General William Pagonis, ilustra cómo operó la logística durante ese conflicto, lo que implicó una magnitud de requerimientos imposibles de sostener si no hubiera sido adecuadamente medido y pensado.

Cubierto con un despliegue estratégico de seguridad, el apoyo logístico se realizó con medios específicos discriminados de esta manera: poco más del 50% con recursos oficiales y poco menos del 50% tomado del ámbito privado. Logística de bandera realizó menos del 40% y de segundas banderas realizó el resto. Esto se dio por las nuevas reglas establecidas luego de las grandes guerras.

En la guerra del Golfo, entre agosto de 1990 y agosto de 1991, se movieron al teatro de operaciones 122 millones de unidades de víveres al suroeste de AsIa. Asimismo, se trasladaron 1,3 billones de galones de combustible, la misma cantidad consumida por Washington D. C. (en el mismo período de tiempo).

Destacó Pagonis un dato crucial: la flexibilidad y la movilidad de los medios para acompañar en tiempo y forma las operaciones se lograban mediante un planeamiento diseñado «desde el teatro hacia arriba, con ajustes sucesivos para adecuar el apoyo logístico de acuerdo con las exigencias de la lucha». Es decir, dio vuelta la forma de proveer los medios.

Malvinas

En las islas Malvinas, no hubo acceso a medios importantes para sostener las operaciones, debido a las restricciones impuestas por los países centrales alineados con la fuerza invasora.

La operación inicial contó con un adecuado apoyo logístico, lo que es indicativo de que, de haberse contado con los elementos que fueron bloqueados a la Argentina, el sostenimiento de la batalla hubiera sido mucho más eficaz. Durante su desarrollo, la movilidad estratégica, operacional y táctica fue determinante.

Asimismo, durante las operaciones se resolvieron problemas operativos de gran importancia con el apoyo de universidades y de centros de investigación y desarrollo de las Fuerzas Ar-

«Esta libertad común es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Su primera ley consiste en velar por su propia conservación, sus primeros ciudadanos son aquellos que se debe a sí mismos y en cuanto alcanza el uso de la razón, al ser él el único que puede juzgar cuáles son los medios más apropiados para su conservación, se convierte en su propio amo».

—ROUSSEAU



madras, como adaptar equipamiento que permitiera el vuelo rasante de los aviones argentinos sobre el mar. Se diseñó y adaptó un lanzador de misiles navales desde tierra. Se improvisaron minadores. Se corrigió un defecto del sistema de fuego de los torpedos filoguiados de los submarinos. Se modificaron las frecuencias de las ventanas en radares para dificultar la detección de los misiles aire-mar por parte del invasor. Se interceptaron comunicaciones satelitales y otras cosas desconocidas por los argentinos que testimonian la potencialidad de las capacidades nacionales.

Estas experiencias vienen a mostrar que, en el futuro, en la resolución de los conflictos, lo público y lo privado deben ser convocados racionalmente a la logística como premisa, o ella nunca podrá dar el apoyo necesario a los teatros de operaciones. El marco general debe ser priorizar el desarrollo, pues, sin desarrollo no hay defensa nacional.

Benjamín S. Bancharten, en su tratado de *Ingeniería de la logística y gestión*, que enfoca el ámbito civil, ilustra cómo se puede amalgamar lo público y lo privado para estructurar una logística nacional que resuelva la sustentabilidad estratégica del Estado.

El autor concibe la logística como un ciclo inicial que determina los requerimientos de los medios para la defensa y continúa con la obtención de esos medios asegurando la provisión continua y bajo cualquier circunstancia durante el conflicto.

Dice que «el soporte logístico integrado es básicamente una función de gestión —también en lo militar—, que aporta el financiamiento y el control de la planificación inicial para asegurar que el consumidor final —en este caso las fuerzas en operaciones— reciba un sistema que no solo cumpla con los requisitos de rendimiento, sino que también pueda ser respaldado rápidamente y de la manera menos onerosa posible a lo largo de su ciclo de vida —en este caso, el del conflicto—».

Antes de abordar una propuesta, debemos tener muy presente que la trilogía en la que se soporta el *poder* —la *estrategia*, la *táctica* y la *logística*— conforma un todo, como sucede en un triángulo con los ángulos y los catetos, que podemos definir y estudiar, pero que se dan en un todo para que el triángulo exista.

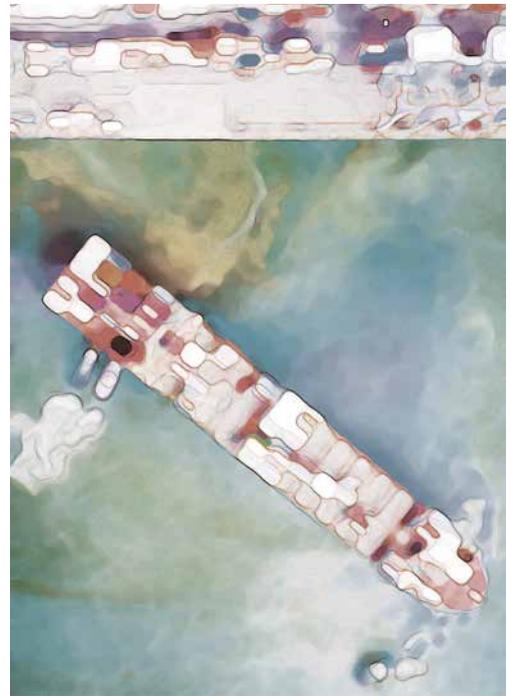
Propuesta

En esencia, la propuesta lleva a avanzar hacia un sistema de toma de decisiones con un paradigma —una premisa—, distinto del que se utiliza hoy, por el que se acostumbra a determinar las capacidades que debe cumplir un requerimiento y luego se explora en los mercados globalizados y se adquiere el que económicamente satisface mejor las necesidades.

Este sistema promete mayor eficacia y menor costo, aunque lo económico se contrapone con el crucial condicionamiento de que casi siempre se adquiere en el exterior y solo en condiciones políticas favorables, como lo demostró Malvinas. Esta experiencia ha sido puesta en práctica hasta hoy con consecuencias con bajo resultado, costosas deudas y sin garantías de continuidad del circuito logístico en situaciones críticas.

Una nueva propuesta a lo anterior opera de abajo hacia arriba.

Sus efectos: Tiende a que requiera lo mínimo posible en el exterior y asegura el tren logístico de manera multifacética por ser de uso acostumbrado en la logística comercial.



«El más fuerte no es nunca lo suficientemente fuerte para ser el amo, si no convierte su fuerza en derecho y la obediencia en deber».
—ROUSSEAU



El objetivo: Que la disponibilidad asegure el sostenimiento logístico continuo en tiempo y forma.

La logística nacional es un proceso que empieza con la fijación de los objetivos, define estrategias y políticas para lograrlos, y desarrolla planes para asegurar su realización.

Esto debe ser un ciclo virtuoso de dinámica permanente y recurrente sobre las formas de actuar: es una actitud, una forma de vida. Necesita dedicación para la comprensión de que se debe actuar sobre la base del futuro deseado.

Una síntesis esquemática sería.

Cada área de gobierno debe determinar cuáles son los efectos estratégicos, es decir, de no disponer de ellos, puede producir efectos graves en el desenvolvimiento de la nación. Luego, se debe proceder a investigar la forma de obtenerlos en el mercado nacional. De no ser posible su adquisición, se debe proceder a orientar la investigación, el desarrollo y la producción nacional.

Unos ejemplos pueden ser: A partir de un pesquero de altura, de fabricación nacional, lograr un patrullero de altamar. De un portacontenedores se transforme en un portahelicópteros en corto tiempo. Estos proyectos deben ser con la participación del Estado y los privados. La investigación y el desarrollo del proyecto deben estar en jurisdicción del Estado, y la producción en empresas privadas.

En el área farmacéutica, deberían determinarse las drogas más esenciales para la salud de la población, y el esfuerzo debería volcarse en investigar, desarrollar y producirlas en el ámbito nacional. En este caso, el Estado debería supervisar y participar en el financiamiento de la investigación.

Estos son dos modelos diferentes dentro del sistema para encontrar los circuitos logísticos que permitan asegurar continuidad y en tiempo oportuno de la obtención de los bienes útiles para el sostenimiento sustentable de las actividades pública y privada en cualquier circunstancia.

Para implementar este sistema, el Ministerio de Defensa debe pensar y desarrollar todas las funciones logísticas a fin de enfrentar distintas *contingencias imaginables* —inundaciones, incendios, epidemias, actos terroristas, agresiones externas sensibles o virtuales, etc.— con dinámica e interactuando con todas las áreas de la administración del Estado. Se debe pensar y desarrollar la capacidad sanitaria, de los servicios esenciales, de investigación y desarrollo de bienes estratégicos, de obtención de los bienes útiles para el desenvolvimiento de la sociedad, de transporte, del personal operativo y de la población en general, de la distribución de bienes esenciales durante cualquier contingencia imaginable asegurando el control territorial y de las personas.

Criterios de la logística nacional

La supervivencia debe primar sobre lo económico. La dependencia estratégica genera vulnerabilidad. Tras estas premisas, ejercitar el criterio para seleccionar un medio privilegiando decididamente aquel que se fabrique en el país y tenga la menor cantidad de componentes importados.

«El famoso apotegma de Alberdi "Gobernar es poblar", suele ser citado fuera de su contexto y arrastra una desviación ideológica. Alberdi destaca enfáticamente que debe ser con hombres LIBRES».

Fortalecer la cultura de la compra nacional identificando todos los productos con el número de fabricación. Deben inculcarse los beneficios económicos y operativos que esto implica.

Implementar bancos de datos con las capacidades de producción nacional con un adelanto de los análisis para captar cuáles son convertibles en producción eventual para la defensa.

La investigación y el desarrollo deben estar enfocados en los elementos sensibles para el desenvolvimiento de la vida de los ciudadanos (una vacuna puede ser más barata en el mercado globalizado, pero en una pandemia estará disponible para los países centrales).

La producción para la defensa debe iniciarse tratando de percibir aquellos elementos producidos para el consumo general que deben militarizarse. Solo los que no tengan esta posibilidad deberán desarrollarse con la gestión del Estado para su producción por la actividad privada. Por último, hay que dirigir la óptica a lo que obligadamente debe obtenerse en el exterior.

En la ingeniería de la obtención de los medios, deben interactuar lo público y lo privado con los resguardos de seguridad que imponga cada caso.

Una de las áreas más influyentes y sensibles en las logísticas nacionales es el transporte terrestre, marítimo y aéreo: hace a la seguridad estratégica y facilita la disponibilidad de medios en tiempo y forma. La batalla por Malvinas puso en evidencia las diferencias de capacidades de transporte de los actores.

Hay que tener presente que la economía es el arte y la ciencia de la administración de bienes y de servicios útiles para el desenvolvimiento de la sociedad en un contexto dado. De nada sirve contar con un sistema monetario y financiero eficaz, si se tiene carencia de bienes y de otros servicios: la lectura de la comunidad internacional estimará que es un país vulnerable y, por lo tanto, de reducido poder.

Generar una argentina armónica y sustentable demanda una resolución estratégica nacional actualizada y, dentro de ella, una logística nacional que la sostenga con continuidad. ■



«En pasado se recuerda, y se aprende de él. El futuro se construye con la implantación del presente con el soporte de la razón».

BIBLIOGRAFÍA

- Yuval Noah Harari, *De animales a dioses*.
- *Moving Mountains*; Lt General William G Pagonis y Jeffrey L Cruikshank Logistics engineering and Management; Benjamin S Blanchard.
- Francisco Abascal Rojas, *Cómo se hace un plan estratégico*.
- General Beaufre, *Introducción a La Estrategia*.
- Sun Tzu, *El Arte de la Guerra*.
- Corrector y colaborador Horacio Pagano.