



LAS ANALOGÍAS ERRÓNEAS

Logística empresarial versus logística militar

PALABRAS CLAVE: LOGÍSTICA / CONDUCCIÓN / CAMPOS / INTERPOLACIÓN / EXTRAPOLACIÓN

Por **Evergisto de Vergara y Gustavo Trama**

Los autores analizan el concepto de logística vigente en la doctrina de las Fuerzas Armadas argentinas y, luego de compararlo con la de otros países, invitan a una revisión del concepto.

INTRODUCCIÓN

Desde hace unos años, en las Fuerzas Armadas argentinas se adoptó una nueva forma de pensamiento, cambiándose el modo de pensar tradicional sobre los campos de la conducción.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, un “campo” es un ámbito real o imaginario propio de una actividad o de un conocimiento. Cuando se habla de un campo de la conducción militar, se trata de los aspectos referidos a planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las acciones militares. Estas acciones propias de la conducción militar tienen di-

ferente preeminencia según el nivel de guerra que se trate. Así, los niveles estratégico nacional y estratégico militar dirigen el uso de la fuerza armada, en tanto que los niveles operacional y táctico implementan tal dirección.

Tradicionalmente, los campos de la conducción militar son los que reúnen acciones afines diferenciadas por campos y que forman parte de un Estado Mayor.

Los campos de la conducción militar básicos vigentes en el mundo occidental son:

- › Personal (efectivos y personal), campo al que universalmente se lo denomina 1
- › Inteligencia (enemigo, terreno y condiciones meteorológicas), campo al que universalmente se denomina 2

- › Operaciones (el empleo de la fuerza armada para obtener sus objetivos), campo al que universalmente se lo denomina 3
- › Logística (el transporte y el sostenimiento de las tropas), campo al que universalmente se lo denomina 4

Conforme a una nueva forma de pensar en la Argentina, los campos de la conducción ahora son tres: Inteligencia, Operaciones y Logística.¹ En el referente al campo de Logística se incluyen tres “áreas”: el Personal, el Material y las Finanzas, resultando así que existen ahora la Logística de Personal, la Logística de Material y una tercera denominada Logística de Finanzas.

Por lo tanto, los reglamentos y publicaciones agrupan en un solo concepto los aspectos de Logística de Material, Logística de Personal y Logística de Finanzas, aunque en la conducción militar estas “áreas” persiguen fines diferentes, son de naturaleza diferente, las actividades las llevan a cabo servicios diferentes y las funciones logísticas y de personal son también diferentes.

El presente trabajo tiene como finalidad investigar el origen de esta nueva concepción y su pertinencia. Para evitar digresiones, no se tratará si Finanzas es un campo de la Conducción, por las diferencias entre paz y guerra, las diferencias en pertenecer o no a un Estado Mayor, y por su pertinencia según sea el nivel de guerra que se trate.

Tampoco se hará referencia a la diferencia y relación entre la Logística de Empleo y la Logística propia del Planeamiento de la Estructura de Fuerzas, que en la Argentina se ha dado en llamar Estrategia Genética.

EL ORIGEN DE ESTA NUEVA TAXONOMÍA ²

Cuando se comenzó la especialización de los oficiales no sólo en Operaciones e Inteligencia, sino también en Personal y Logística, muchos de ellos se dedicaron a estudiar en profundidad la logística, obteniendo títulos de grado en universidades civiles.

En el ámbito civil, la logística que se estudia es la empresarial o la administrativa. Esta se refiere a empresas cuya finalidad es el lucro proporcionando bienes y servicios.

Diferentes autores clasifican tres subsistemas dentro del sistema logístico empresarial, que reciben diferentes nombres según cada autor. Considerando la logística empresarial como un sistema, en general se dice que existen el subsistema de entrada, el subsistema de transformación y el subsistema de salida. Su finalidad última es la renta (se explica en la Figura 1).

- › En el subsistema de entrada para la producción participan los recursos humanos, los recursos materiales y los recursos financieros. Se le suman, según el producto o la dimensión de la empresa, la tecnología y la información.

La Logística fue originalmente un término puramente militar definido como la actividad de organizar el movimiento, equipamiento y alojamiento de tropas.

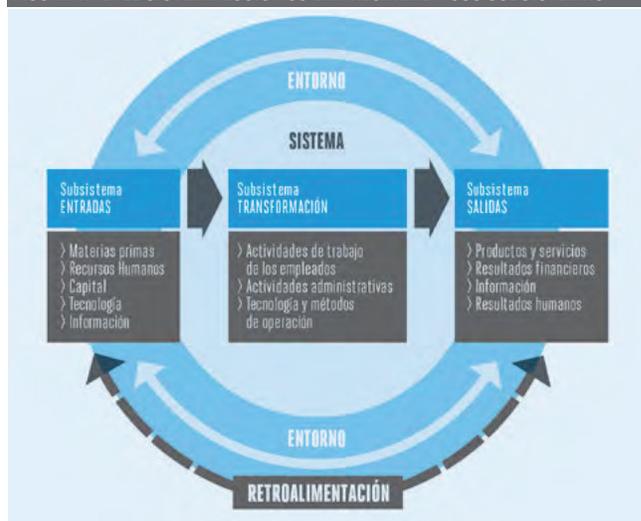
Actualmente es un término de uso general definido como la coordinación detallada de una operación amplia y compleja.

Es importante conocer la diferencia de definiciones entre la aplicada a lo militar, y la comúnmente usada en el sector comercial.

- › En el subsistema de transformación se elabora el producto que va a dar el rédito a la empresa. Aquí participa la actividad laboral de los recursos humanos –los empleados– las actividades administrativas y los métodos de operación.
- › En el subsistema de salida, se ofrecen los productos y servicios que producirán réditos, se ven los resultados financieros producto del valor agregado a la materia prima, y se analiza el resultado del trabajo de los recursos humanos. Aquí se obtiene información de los resultados y se retroalimenta el sistema.

De estudiar la logística empresarial y pretender trasladarla a la logística militar posiblemente pudo haber surgido la nueva taxonomía. Bajo esta nueva denominación de logística comien-

FIGURA N° 1: EL SISTEMA LOGÍSTICO EMPRESARIAL Y SUS SUBSISTEMAS



Fuente: Universidad Vasco de Quiroga

1. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, *Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta* PC 00-01, edición 2012, Capítulo V, punto 5-04, "Campos y Áreas de la Conducción", pp. 61 y 62.

2. Taxonomía: acción y efecto de clasificar.



zan a considerarse los recursos humanos, los materiales y los financieros de toda organización militar.

Así se infiere o deduce que el campo de conducción de Personal propio del Estado Mayor tradicional debe suprimirse y pasar bajo la órbita del campo del nuevo concepto empresarial de logística, donde ya no debe entenderse la definición del diccionario de la lengua, en su primera acepción, ciencia dedicada al transporte y sostenimiento de las tropas, sino que se la debe reemplazar por la tercera, conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.

Los campos de la conducción militar tradicionales, Personal, Inteligencia, Operaciones y Logística, pasaron en la Argentina a ser tres: Inteligencia, Operaciones y Logística, este último en su nuevo concepto abarcador. Esto resulta ser una visión innovadora en el mundo.

Este nuevo concepto resulta de un falso razonamiento producido por aplicar el método formal del pensamiento denominado *analogía*³. La analogía entre la logística empresarial y la logística militar es errónea⁴.

No se puede asimilar la logística militar con la logística civil, porque la logística militar persigue colocar los abastecimientos y transportar al personal en cantidad, calidad, momento y lugar adecuados para satisfacer las exigencias de la guerra, en tanto la logística civil busca todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de la materia prima hasta el punto de consumo, así

como los flujos de información necesarios para dar al consumidor los bienes y servicios requeridos a un costo razonable y, así, obtener la renta.

LA INTERPOLACIÓN Y LA EXTRAPOLACIÓN

Las analogías pueden llevarse a cabo por dos formas diferentes: la interpolación y la extrapolación.

› *Interpolación* significa poner algo entre otras cosas. Por ejemplo, si tengo dos conjuntos, uno completo en sus subconjuntos y otro incompleto, donde las partes completas de ambos son iguales, interpolar es suponer que los subconjuntos desconocidos son iguales a los ya conocidos y eficazmente probados en el conjunto completo.

› *Extrapolación* –erróneamente nombrado por algunos, *transpolación*– significa aplicar conclusiones obtenidas en un campo a otro. Significa trasladar una palabra o frase de su ámbito real o exacto, a una estructura en la cual adquiere un sentido diferente del que tenía. El verbo *extrapolar* no solamente significa trasladar, sino que además de esto tiene otra connotación, porque al hacer la *extrapolación* la palabra o la frase adquiere otra dimensión, transmitiéndole al referente la cualidad o la característica de la palabra o de la frase escogida. Es lo que ha ocurrido con esta transformación del concepto de logística.

Esta extrapolación es errónea porque:

1. No puede equipararse la logística empresarial destinada a obtener réditos mediante el valor agregado a una materia prima, con la logística militar que está destinada al uso de la fuerza sin rédito económico de ganancia. Las fuerzas armadas no son una empresa, ni se conducen administrativamente. La administración es solo una parte de la conducción militar.

3. Métodos de razonamiento formal: razonamiento inductivo, razonamiento deductivo y analogías.

4. Diccionario de la Real Academia Española, Analogía: Relación de semejanza entre cosas distintas. Razonamiento basado en la existencia de atributos semejantes en seres o cosas diferentes.



2. La palabra *logística* tiene diferentes acepciones según el Diccionario de la Real Academia Española⁵. La primera, *Parte de la organización militar que atiende al movimiento y mantenimiento de las tropas en campaña*; la segunda, *Lógica que emplea el método y el simbolismo de las matemáticas* y la tercera, *Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución*.

Al transpolar erróneamente, se toma una definición diferente. No se está hablando de lo mismo, es otro el significado. Al hacer la *extrapolación*, la palabra o la frase logística adquiere otra dimensión, transmitiéndole al referente la cualidad o la característica de la palabra o de la frase escogida. En este caso, de la logística empresarial a la logística militar.

3. Cada campo de la conducción tradicional incluye aspectos de personal, material y finanzas. El campo de la conducción inteligencia no podría llevarse a cabo sin personal de inteligencia ni sin material propio de las actividades de inteligencia o sin recursos financieros para ejecutarla. Lo mismo pasa en el campo de operaciones y en el campo de logística tradicional, ya que si la logística militar apunta al transporte y sostenimiento de las tropas, no se pueden transportar tropas sin camiones, sin conductores, sin recursos para abonar el combustible y sin el mantenimiento adecuado. Además, la logística militar debe mantener la salud de las tropas, ello no se puede realizar sin médicos, enfermeros, ambulancias,

Cuando se habla de un campo de la Conducción Militar, se trata de los aspectos referidos a planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las acciones militares.

La logística militar persigue colocar los abastecimientos y transportar al personal en cantidad, calidad, momento y lugar adecuados para satisfacer las exigencias de la guerra.

hospitales, remedios e insumos de sanidad que demandan recursos económicos. Por eso, el servicio de transporte y el servicio de sanidad, conforme a la definición, son servicios logísticos y no servicios de personal.

4. No puede invertirse la funcionalidad. La logística empresarial tiene la funcionalidad de la producción, venta y ganancia de un producto. La logística militar tiene la funcionalidad del logro de objetivos militares que no buscan rédito sino la obtención de objetivos militares que coadyuven a la obtención de los intereses nacionales. La diferencia más clara es que hay vidas en juego.

5. En el caso de esta extrapolación errónea, los partidarios de

5. Diccionario de la Real Academia Española. Rescatado de <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>



aplicar conceptos de logística empresarial a la logística militar, *in extremis*, podrían hasta reemplazar la palabra *conducción* por la palabra *logística*, ya que la logística empresarial para vender un producto también tiene un área operaciones y un área información.

LOS CAMPOS DE LA CONDUCCIÓN MILITAR EN EL MUNDO

Existen otros campos de conducción tradicionales en el mundo como Asuntos Civiles, Planes Estratégicos, C3I2⁶, Interoperabilidad, entre otros, que varían dependiendo del nivel que se trate. Por ejemplo, si el elemento militar es de menor magnitud, el campo de Asuntos Civiles se incluiría en el Campo de Operaciones mientras que, en organizaciones mayores por su magnitud de las tareas e importancia, puede ser un Campo de la Conducción por separado.

Según la Organización del Tratado Atlántico Norte (OTAN)⁷, logística es *la ciencia de planificar y llevar a cabo el movimiento y el mantenimiento de las fuerzas. En su sentido más amplio, los aspectos de las operaciones militares que tratan de:*

- a) *Diseño y desarrollo, adquisición, almacenamiento, movimiento, distribución, mantenimiento, evacuación y disposición del material*
- b) *Transporte de personal*
- c) *Adquisición o construcción, mantenimiento, operación y disposición de comodidades*
- d) *Adquisición o suministro de servicios*
- e) *Sanidad y servicios de apoyo médico. Nótese que sanidad es una tarea logística y no de personal*

Francia⁸

Para este país, logística es la ciencia de *la planificación y eje-*

cución de los movimientos de las fuerzas armadas y su mantenimiento. En su sentido más amplio, el término abarca los aspectos de las operaciones militares que se ocupan de:

- a) *Diseño y desarrollo, adquisición, almacenamiento, movimiento, distribución, mantenimiento y eliminación de material*
- b) *Transporte de personal*
- c) *Adquisición o construcción, mantenimiento, operación y disposición de las instalaciones*
- d) *Adquisición o suministro de servicios*
- e) *Apoyo y atención médica*

Estados Unidos⁹

Logística es *la ciencia de planificar y llevar a cabo los movimientos y mantenimiento de las fuerzas. En su sentido más amplio, esos aspectos de las operaciones militares que tratan con:*

- a) *Diseño y desarrollo, adquisición, almacenamiento, movimiento, distribución, mantenimiento, evacuación y disposición del material*
- b) *Movimiento, evacuación y hospitalización de personal*
- c) *Adquisición o construcción, mantenimiento, operación y disposición de comodidades*
- d) *Adquisición o suministro de servicios*

Reino Unido¹⁰

Logística es *la ciencia de planificar y llevar a cabo el movimiento y el mantenimiento de las fuerzas. En su sentido más amplio, abarca esos aspectos de las operaciones militares que se ocupan de:*

- a) *Diseño y desarrollo, adquisición, almacenamiento, movimiento, distribución, mantenimiento, recuperación y disposición de material*
- b) *Transporte de personal*
- c) *Adquisición o construcción, mantenimiento, operación y disposición de comodidades*
- d) *Adquisición o suministro de servicios*
- e) *Apoyo médico y de salud*

Chile¹¹

De acuerdo con las traducciones sobre Logística de la OTAN, los Estados Unidos y Francia, es la *ciencia de planificar y lle-*

6. Comando, Control, Comunicaciones, Inteligencia e Informática.

7. AAP-6 NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French), 2008, "listing terms of military significance and their definitions for use in NATO". Rescatado de <http://www.amazon.com/GLOSSARY-DEFINITIONS-military-significance-definitions/dp/B008UZPKZC>, 2105, p. 2-1-5.

8. AAP-6 NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French) 2008 listing terms of military significance and their definitions for use in NATO. Rescatado de <http://www.amazon.com/GLOSSARY-DEFINITIONS-military-significance-definitions/dp/B008UZPKZC>, 2105, pp. 2-1-5 y 3-1-4.

9. US Joint Staff, JP 4-00 Doctrine for Logistic Support in Joint Operations, 6 April 2000. Rescatado de www.aschq.army.mil/supportingdocs/JP4_0.pdf, p. 1-1.

10. UK Ministry of Defense, *Logistic for Joint Operations*, Joint Doctrine Publication 4-00, Third Edition, Edited 2007. Rescatado de https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/43351/jdp400ed3.pdf, "Definitions", p. 1-1.

La logística civil busca todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de la materia prima hasta el punto de consumo, para dar al consumidor los bienes y servicios requeridos a un costo razonable y, así, obtener la renta.

var a cabo el movimiento y mantenimiento de fuerzas. En su sentido más comprensivo, los aspectos de las operaciones militares que se encargan de:

- a) Desarrollo y desenvolvimiento, adquisición, almacenaje, movimiento distribución, mantenimiento, evacuación y disposición de material
- b) Transporte de personal
- c) Adquisición o construcción, mantenimiento, operación y disposición de instalaciones
- d) Adquisición o servicios de aprovisionamiento
- e) Apoyo de servicios médicos y de salud

› **Brasil**¹²

Logística es parte del arte de la guerra que se ocupa de la planificación y ejecución de las actividades de apoyo de las fuerzas en campaña, para obtener y proporcionar medios de todo tipo y para la obtención y prestación de servicios de naturaleza administrativa y técnica.

› **Alemania**¹³

Logística es la doctrina de la planificación, de la facilitación y del uso de los recursos necesarios para fines militares y servicios de apoyo a las fuerzas armadas y su correspondiente aplicación. Incluye:

- a) Administración de materiales, transporte logístico, suministro del correo militar y el apoyo al servicio de sanidad
- b) Apoyo a las misiones, campo básico de la conducción, administración de materiales, tráfico militar
- c) Conducción de transporte
- d) Servicio médico

CONCLUSIONES

Asimilar los conceptos de la logística empresarial a la logística militar es producto de una extrapolación errónea, por las causas arriba mencionadas. El problema consiste en la extrapolación del significado de logística en una empresa destinada a producir bienes y servicios, con una organización sin fines de lucro destinada al uso de la fuerza. Son fines diferentes y medios diferentes.

Considerar que bajo la palabra Logística se incluye a Personal, Material y Finanzas, es un concepto propio de la logís-



tica empresarial. El concepto de logística militar y de logística empresarial es diferente. No obstante, los militares deben conocer la diferencia de significados de Logística entre el ámbito civil y militar, para poder interactuar con contratistas civiles.

Esto ha sido notado y escrito en la publicación de doctrina logística conjunta británica, JDP 4-00 *Logistics for Joint Operations*¹⁴, cuando en su número 102 expresa:

Otras definiciones: *La Logística fue originalmente un término puramente militar definido como la actividad de organizar el movimiento, equipamiento y alojamiento de tropas. Actualmente es un término de uso general definido como la coordinación detallada de una operación amplia y compleja*¹⁵. **Es importante conocer la diferencia de definiciones entre la aplicada a lo militar, y la comúnmente usada en el sector comercial. El Apoyo de Contratistas a las Operaciones (CSO) es un elemento cada vez más importante de todo el apoyo lo-**

11. Ministerio de Defensa de Chile, *Diccionario Militar Conjunto*, DNC 0-2, 2012, p. 210

12. Ministerio da Defesa do Brasil, *Glossario das Forças Armadas*, MD 35-6-01, 22 de Fevereiro 2007. Rescatado de www.defesa.gov.br/./publicacoes/md35_g_01_glossario_fa_4aed20, 2015, p. 149.

13. Ministerio de Defensa de Alemania, *HDv 100/900 VS-NfD Führungsbegriffe* (Terminología de Conducción), 2003, p. 93. Los archivos NfD no pueden ser bajados de internet. Datos proporcionados por el cursante argentino en la Escuela de Guerra de Alemania, teniente coronel Gabriel Camilli.

14. UK Ministry of Defense, *Logistic for Joint Operations*, Joint Doctrine Publication 4-00 Third Edition, Edited 2007. Rescatado de https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/43351/jdp400ed3.pdf, 2015, "Definitions", p. 1-2. Lo resaltado es de los autores.

15. Nota en la Publicación Conjunta Británica: Todas las definiciones han sido tomadas del *Concise Oxford English Dictionary*, (11th Edition, 2004).



gístico general que se proporciona a las operaciones y se hace necesario entender exactamente lo que los proveedores comerciales entienden por el abastecimiento logístico. El Apoyo de Contratistas a las operaciones está cubierto en detalle en el Capítulo 4.

En los hechos, agrupar en un mismo concepto asuntos de naturaleza, planeamiento y ejecución diferentes, con servicios de personal y logística diferentes y con funciones de personal y logística diferentes, lleva al error y confunde. Es contrario a la definición y estructura de Estado Mayor militar vigente en todo el mundo.

El resultado práctico de la nueva taxonomía es una minusvaloración del campo de Conducción de Personal. Se olvida que en la conducción militar, el mismo plan, con los mismos medios y en la misma oportunidad, puede llevar al fracaso o la de-

rrota según cuál sea el personal que integre las organizaciones y según difiera su moral, espíritu de cuerpo, trabajo en equipo y voluntad de vencer.

Las funciones de apoyo específicas del campo de Personal tales como la administración de personal, la disciplina, el bienestar, la administración de las bajas y una serie de otras actividades específicas tienen procedimientos y restricciones diferentes a las propias del campo Logístico entendido como transporte y sostenimiento de las tropas.

Por lo expuesto, surge que el concepto de logística vigente en la Argentina debería ser revisado.

Gustavo Adolfo Trama

Contraalmirante. Oficial de Estado Mayor de la Armada Argentina. Magíster en Relaciones Internacionales por la Universidad de Belgrano y Master in Arts (Management) por la Universidad Salve Regina, Newport, Rhode Island, Estados Unidos. Autor de diversas publicaciones, entre ellas, "Reglas de Empeñamiento", tomos 1, 2 y 3, editados por la Escuela Superior de Guerra Conjunta. Actualmente se desempeña como profesor asesor en el área de Ejercicios de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas.

Evergisto de Vergara

General de División (R). Magíster en Ciencias con especialización en Defensa Nacional de la Universidad de Defensa de los Estados Unidos y tiene un posgrado en Políticas Públicas – Investigación Aplicada de los Institutos de Política de Estados y Gestión Públicas. Actualmente es profesor la Escuela de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas en las maestrías de Estrategia General y Estrategia Operacional. Autor de numerosas publicaciones, entre las que se destacan: "El arte operacional"; "Quaia Nominor Leo I y II – acerca del Liderazgo en el Ejército"; "Del planeamiento en el Nivel Técnico al Planeamiento en el Nivel Operacional"; "Los niveles de la guerra o el conflicto; Los conflictos en Latinoamérica" y "Clausewitz y el centro de gravedad". Autor del libro Estrategia, Métodos y Rutinas, publicado en 2013.