

# LA LOGÍSTICA EN LAS BATALLAS DE TODOS LOS TIEMPOS

*Sobre la historia de la logística militar en base a las campañas de Alejandro Magno, la Guerra de la Independencia de Estados Unidos, la guerra de las Islas Malvinas y la llamada Tormenta del desierto.*

---

Por Vicente San Román

---

Los libros de literatura e historia transportan a sus lectores a gestas pasadas y es la vocación militar la que invita a indagar sus detalles, conocer cómo se concretaron los combates y de la mano de cuántos hombres.

Así, por ejemplo, sorprende como el ejército libertador del General San Martín cruzó montañas y combatió en distintas regiones hasta llegar a lo más alto de Perú y como las columnas expedicionarias de los primeros gobiernos patrios caminaron cientos de kilómetros para librar combates en Paraguay, Córdoba, Tucumán, en la actual Bolivia, para dar con triunfos y derrotas.

Alejandro Magno fue otro ejemplo que en el año 330 AC conquistó el mundo de su época llevando a los macedonios a través de miles de kilómetros (hasta Egipto, Persia e India), o como

grandes ejércitos de las guerras modernas surcan aire, mar y tierra para alcanzar sus objetivos.

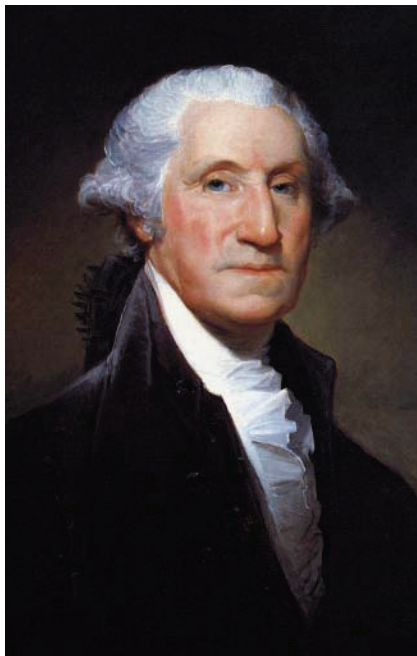
Ninguna gesta fue sin esfuerzo aunque su lectura, con la retrospectiva que dan los años, imponga una errada idea sobre la sobrehumana capacidad de esos hombres para cubrir grandes distancias, transportar las raciones, armas y equipos, y al llegar al destino mantener las condiciones adecuadas para enfrentar un combate.

Tampoco se detiene a pensar en los desperfectos de sus vehículos ni en otros posibles contratiempos. Los relatos y referencias volcadas en los libros casi no hacen mención a los apoyos de los servicios. En general, la bibliografía destaca las victorias y las derrotas, analiza las grandes maniobras (como las operaciones de engaño, las acciones

de interdicción, los fuegos y los desembarcos anfibios) y no sobre cómo fueron apoyadas en materia logística.

## LA GUERRA DE LA INDEPENDENCIA NORTEAMERICANA

El origen de la escasez de información logística puede ser explicada a partir de las palabras atribuidas al General Nathaniel Greene “*No he oído de nadie que haya entrado en la historia desempeñando un cargo como este*”<sup>(1)</sup> y se hace referencia al de Cuartelmaestre General del Ejército norteamericano que le pedía que aceptara el Comandante en Jefe del Ejército, General George Washington, en la Guerra Revolucionaria Americana. Greene llegó a Brigadier General pero se inició como soldado y los historiadores lo consideran como el hombre al que mayor confianza le tuvo Washington.



Comandante en Jefe del Ejército Continental Revolucionario en la Guerra de la Independencia de los Estados Unidos (1775–1783)

En 1777 las falencias logísticas se evidenciaron al punto de incidir de forma negativa en la fuerza y Washington decidió reemplazar al Mayor General Thomas Mifflin por Greene, un general de campaña, al punto de aceptar el cargo a regañadientes y bajo la condición de mantener su puesto como Mayor General en la línea de combate y ser auxiliado por John Cox y Charles Pettit en la maestría del Ejército.

George Washington y Nathaniel Greene fueron los dos únicos hombres que completaron la campaña de los ocho años en el Ejército Norteamericano como generales. Greene fue autodidacta en el arte de la guerra, como muchos en su época. Su carácter era decidido, de gran lealtad y enfocaba su inteligencia en concretar objetivos, aunque no siempre salió airoso y fue responsable de importantes derrotas del Ejército Revolucionario en sus luchas por la independencia de Inglaterra.

1. George Washington's Generals: Major General Nathaniel Greene  
Artículo de David M. Hayball - Liberty Tree Newsletter - Agosto 2006



Mayor General Nathaniel Greene 3º Intendente General US Army (1778-Agosto 1780)

#### ALEJANDRO Y SUS TRENES LOGÍSTICOS

Alejandro Magno priorizó el apoyo logístico, se destacó en el arte de la conducción y basó sus estrategias en el estudio previo de sus campañas (desde las particularidades de la región, el clima hasta las características de sus habitantes).

Cabe preguntarse, entonces, por qué sabemos tanto de él y no de otros conquistadores de esa misma época. La respuesta es sencilla: procuró que sus campañas quedaran registradas por maestros e historiadores que lo acompañaron en sus misiones, al igual que su escolta (guardaespalda), los veteranos exceptuados del combate, sirvientes, videntes, médicos, sofistas, poetas, ingenieros, mercaderes, adivinos y rehenes.

Y, aunque el estudio de sus conquistas nunca cesó, muchos investigadores fueron desvalorizados o apreciados por sus observaciones, sobrevaloradas por quienes integraron las campañas y minimizadas por otros.

Sin embargo, no todos dieron detalles sobre el sustento previsto para su ejército y son varios los escritores que

señalan a Plutarco como el más veraz. De cualquier modo, tanto Plutarco como los historiadores Arriano, Curtius, Diodorus, Siculus o Justin, escribieron recién 300 años después de muerto Alejandro.

Arriano, por ejemplo, se basó en las narraciones de Aristóbulo y Tolomeo, a partir de su diario en el que narró sus días como escolta de Alejandro.

Todo ese material escrito permite aseverar que Alejandro fue un gran conductor, un hombre que previó la logística de su ejército para poder llevar adelante sus campañas, y que siempre contempló no afectar sensiblemente a las comunidades conquistadas de manera de no generar en ellas reacciones adversas, que dificultaran su plan. A cambio, las proveyó de autonomía, seguridad, y hasta obtuvo tropas.

Alejandro estudió las particularidades de los caminos, la ubicación de los pueblos y de los sembradíos, las épocas de lluvias y aquellas en que los pasos de montaña se cerraban por la nieve. Eran algunos de los aspectos que valoró conocer previo a lanzar sus tropas.

Y, al momento de conquistar un territorio, Alejandro hizo uso de los recursos de los pueblos, pero evitando que perdieran su sustento al punto de

**Vicente Manuel San Román es Coronel (R)** Licenciado en Estrategia y Organización y egresado del Curso de Estrategia y Manejo de Conflictos en el Army World College – Carlisle (Pennsylvania) EEUU. Se desempeñó como Profesor de Logística en la Escuela Superior de Guerra y de Administración III-Logística y Geografía Militar en el Colegio Militar de la Nación. Actualmente desempeña el cargo de Jefe del Departamento de Carreras de Grado y Posgrado del Instituto de Enseñanza Superior del Ejército (IESE). Es alumno de la Universidad de Salvador en la Especialización en Logística Integrada.

hacer llevar alimentos y pertrechos través del mar.

Vitruvius preservó un comentario de Alejandro que Donald Engels toma para resaltar su pensamiento respecto de las dificultades que veía en materia de aprovisionamiento de ciudades o ejércitos en movimiento: “(...) Alejandro, disfrutaba con las particularidades del plan, pero requirió saber si había campos en las proximidades de la ciudad para poder aprovisionarla de granos para alimentar a la población. Cuando se dio cuenta que esto no podía ser realizado sino era por transporte marítimo le dijo: Dinócrates, veo una particularidad no común en tu plan y estoy complacido con ello, pero percibo que si alguien busca colonizar ese lugar, su apreciación será criticada. Es como cuando un niño nace y carece de la leche de su nodriza para desarrollarse, no podrá alimentarse de tal forma de cumplir las etapas de su crecimiento, de la misma manera una ciudad sin campos para producir a su alrededor y sin posibilidades de crecimiento de su producción paredes adentro, no podrá ser populosa ni mantener a su gente sin la producción necesaria de alimentos.”<sup>(2)</sup>

Esta cita que toma Engels cobra mayor valor al observar las rutas de sus conquistas, cruzando la planicie de Anatolia o Palestina en verano, el Sinaí al inicio del otoño o las montañas Zagros, lugares en los que otros ejércitos claudicaron por hambre o deshidratación.

Engels cita a Alejandro para graficar porqué siempre priorizó el apoyo logístico. En el año 330 AC, los granos eran la base del alimento, mientras que las frutas, las verduras y la carne (por las dificultades de su conservación y porque los animales estaban destinados al transporte y al trabajo) no formaban parte de la dieta.

A su vez, los poblados eran comunidades pequeñas que no contaban con la provisión suficiente de alimentos para abastecer a las tropas que llegaban repentinamente. Por ese motivo,



Alejandro Magno



Soldados Hipaspistas

en algunos casos los alimentos eran confiscados.

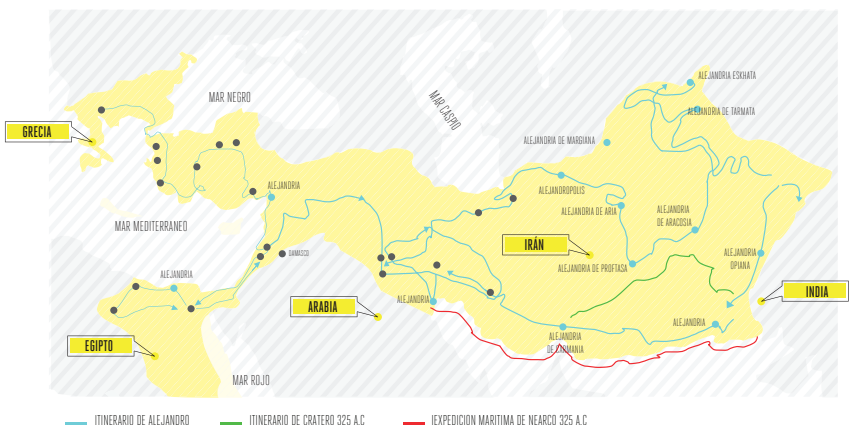
Entre sus soldados había profesionales (hipaspistas, hoplitas y otros), mercenarios y aquellos que se sumaban en las regiones conquistadas. Gran parte era el resultado de las convocatorias y las levas que se hacían.

A su lado, Alejandro contó con el apoyo de Eumenes de Cardia, uno de sus mejores generales que, a su vez, había sido general de su padre. Cardia era el Secretario General del Ejército y como llevó los registros de las tropas, regulaba las entregas de víveres y el pago de los equipos.

La estructura organizativa del secretariado se dividía en sectores con responsables. A veces los soldados adquirirían sus alimentos a los mercaderes que seguían al ejército y, otras de manos del ejército.

Tanto Alejandro, como su padre Filipo, se ocuparon de organizar un ejército ágil, móvil y con buen ritmo de desplazamiento. Para ello redujeron los “trenes de combate” o los carros que acompañaban a la fuerza. Inclusive, antes de cruzar el desierto de Kara Kum, en Sousia, Turkmenistan (llamado la “Puerta del Infierno”), ordenó

### MAPA CON LAS RUTAS DE LA CONQUISTAS DE ALEJANDRO MAGNO



**Alejandro fue un gran conductor, un hombre que previó la logística de su ejército para poder llevar adelante sus campañas, y que siempre contempló no afectar sensiblemente a las comunidades conquistadas de manera de no generar en ellas reacciones adversas.**

quemar todos los carros y excesos de cargas, empezando por los suyos, y continuó con lo indispensable.

La velocidad de marcha del ejército de Alejandro y sus maniobras no iban de la mano con los trenes pesados, lentos y populosos. Redujo la cantidad de gente que acompañaba a las tropas en tren de apoyo y prohibió la presencia de niños y mujeres en determinados trayectos. Según registros, hasta la Batalla de Gaugamela<sup>(3)</sup>, en el tren había un hombre cada tres combatientes y después, cuando más se alejaron de Macedonia, uno cada dos. La decisión se tradujo en el ahorro de raciones.

¿Qué transportaba el tren? Desde tiendas de campaña, catres y hamacas, abastecimientos médicos y ambulancias, pasando por maquinarias de sitio, combustible (leña) y botines de guerra, herramientas para caminos, para reparar o fabricar armas, estacas para empalizadas de los campamentos, pero fundamentalmente alimentos para hombres y bestias.

El tipo de animales y cantidad variaban sensiblemente según las parti-

cularidades de los terrenos por donde debían desplazarse y por cómo se componía el ejército para ese tramo de la campaña.

La capacidad de carga del hombre también era valorada como la del caballo. Si bien mientras el hombre cargaba un tercio del bulto que podía llevar un caballo (35 kilos) para las distancias largas, sólo necesitaba un tercio de la cantidad de granos que comía el caballo.

El equipamiento también diferenció a sus soldados de los antiguos griegos o romanos, pues cargaban su equipo (casco, escudo, coraza de cuero, su lanza o sarissa, y utensilios). La infantería pesada portaba una coraza de metal que pesaba 22,5 kilos y una falda de lonjas de cuero con bronce.

Los asistentes llevaban molinillos manuales para granos, cuerdas y probablemente efectos personales y ropa.

Cabe tener presente que un hombre puede cargar hasta 36 kilos por períodos extensos sin afectar su salud y que si cargaban la coraza de 22,5 kilos, con 13,5 kilos de comida completaban el equipaje.

La buena alimentación de los soldados era clave para poder afrontar las travesías cargados y combatir al llegar; esfuerzos para los que debían consumir dos litros de agua y 1.400 gramos de granos diarios.

A su vez, los caballos de trabajo consumían diariamente forraje (4,5 kilos de paja / pasto o lo que se denomina granzas o barcia) y una ración de 4,5 kilos de granos y 30 litros de agua.

En los cálculos que Engels hace en su estudio establece que la capacidad de carga promedio por animal era de 113 kilos (250 libras).

Un buen ejemplo para dimensionar la estrategia de Alejandro es su cruce del Helesponto (actual estrecho de los Dardanelos), cuyo ejército demandaba los siguientes pesos a transportar para solamente un día de marcha (ver cuadro derecha)<sup>(4)</sup>.

El terreno junto al Helesponto, de pastos y alimentos naturales, habría

**SOLDADOS DE INFANTERÍA 48.100**

**CADA 3 SOLDADOS 1 SIRVIENTE 16.000**

**ANIMALES DE CARGA<sup>(5)</sup> 1.300**

**4,500 KGS RACIÓN PESO 5.850 KGS**

**ANIMALES TRANSPORTE DE PROVISIONES 1.121**

**4,500 KGS RACIÓN PESO 5.045 KGS**

**TOTAL DE HOMBRES (APROXIMADO) 65.000**

**1,350 KGS RACIÓN PESO 87,750 KGS**

**CABALLOS DE GUERRA 6.100**

**4,500 KGS RACIÓN PESO 27.450 KGS**

**PESO TOTAL KGS**

**126.095**

2. Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army Donald W Engels Pag 3

3. Gaugamela (331 a.C.) fue la batalla decisiva en que Alejandro destruyó al ejército persa definitivamente



facilitado el transporte. El cuadro muestra que para un día de marcha debían transportar 126 toneladas de granos para satisfacer las necesidades de hombres y caballos. Si a esa cantidad se la divide por la capacidad de carga de un animal (108 kilos) y se deduce el peso de su propio alimento para ese día (4,5 kilos), se puede estimar que necesitaban 1.120 caballos o mulas de carga. De haber sido dos días, la cantidad de animales de carga requeridos habría ascendido a 2.436.

En teoría, el ejército podía transportar granos para 25 días, dado que de llevar más de esa cantidad, cada animal de carga estaría transportando su propio alimento a un promedio de 4,5 kilos diarios. En su análisis, Engels estima que llevarían diez días, dado que más días elevaba la cantidad de caballos a números muy altos: 40.350 animales para una quincena y 107.600 para 20 días.

**15 DÍAS 40.350 ANIMALES**  
**20 DÍAS 107.600 ANIMALES**

¿Habrán conseguido tal cantidad de caballos en la actual Turquía, animales caros y costosos para mantener? ¿Dónde pastaban tantos caballos?

En el caso de trasladarse durante una quincena, la carga supera las 2000 toneladas exceptuando el agua que se obtendría en el terreno. Imaginar la marcha pone de manifiesto el problema: 107.600 animales en fila ocuparían 493 kilómetros de largo o 50 kilómetros pero desplazados de a 10 en lado.

La marcha más veloz que registró el ejército macedónico fue de 31.4 kiló-

metros por día en el camino de Gaza a Peluso, al noreste del Delta del Nilo. Allí radica lo improbable en la estimación de animales que no debieron superar los 20.000.

Indudablemente, Alejandro estudió en detalle las marchas y la alimentación de su tropa y contempló el aprovisionamiento (con animales y con los navíos de la época).

Los pueblos sobre la margen asiática estaban en poder de los persas, y el apoyo logístico, la obtención de los víveres, la no afectación de los pueblos liberados debió responder a una planificación logística detallada y a una buena coordinación de los desplazamientos. Con seguridad, los estudios logísticos de Alejandro ocuparon la mayor parte de su tiempo.

#### LOS INGLESES Y SU LOGÍSTICA EN LA TURBA MALVINENSE

Antoine Jomini aprendió el arte de la guerra como oficial del Estado Mayor de Napoleón. Y como opinan algunos historiadores se preocupó más por los aspectos prácticos como la intendencia y los abastecimientos que constituyeron apoyos básicos para considerar las campañas prolongadas y la ocupación de los territorios conquistados.

En la actualidad, la variedad de vehículos autopropulsados, aviones y buques con variada tecnología ocuparon el lugar de los animales de carga y generaron otras necesidades: combustibles, lubricantes, repuestos, armamento, munición, alimentos para el soldado combatiente, y atención médica.

Observemos qué estrategia de logística se implementó en la guerra de Malvinas, pero del lado de las fuerzas británicas. ¿Cómo desarrollaron las operaciones logísticas en apoyo de la



Almirante Fieldhouse

fuerza de tareas anfibia, el grupo de portaviones y la de tareas de desembarco?<sup>6</sup>

La Marina, por su esencia de empleo tiene una gran práctica en la preparación y carga de sus necesidades. Los medios aéreos (Vulcan, Nimrod y C 130), al operar desde los portaviones o desde sus bases terrestres, tenían en parte solucionada la carga de abastecimientos logísticos pero contaban con poco tiempo. Toda operación militar se facilita si cuenta con un plan previo pero la de Malvinas no había sido prevista y las fuerzas británicas recurrieron al Plan de Contingencia de Refuerzo del Norte de Noruega, previsto en el marco de OTAN.

La Tercera Brigada de Infantería de Marina ("III Commando Brigade Royal Marines") fue la designada para tomar Malvinas en el terreno (no era una brigada de comandos) y debió partir casi de inmediato. El regimiento logístico (posee fines similares al Escalón Móvil de una base de apoyo logístico nuestra pero cuenta con capacidades mucho mayores), que abastecía a la brigada debió lidiar en extremo para re-

4. Este resumen parcial del trabajo de Donald Engels tiene los valores ajustados a la unidad de peso utilizada en la Argentina, kilogramos, en lugar de libras y quintales; por ello los números no son exactos a sus cálculos sino similares y responden al fin de este artículo.

5. Un caballo transportaba los efectos no comestibles de 50 hombres y se necesitaban 1.300 animales de carga. 6. Las principales consideraciones han sido extraídas del Libro "Lifeblood of War: logistics in armed conflict" - Julian Thompson - Brassey s - London - 1991



General Jeremy Moore

*La implementación del apoyo logístico puso en evidencia cómo la Marina y la Fuerza Aérea tienen necesariamente una concepción estratégica que predomina sobre la táctica; y explica por qué las organizaciones que desarrollan sus operaciones en tierra (a nivel táctico) sufren desatenciones. En el caso de Malvinas, los abastecimientos fluyeron en pocos días desde distintas partes de Inglaterra y de Europa, y emplearon la red ferroviaria que resultó insuficiente y requirió sumar al transporte automotor.*

unir y cargar los distintos efectos en los buques, en medio de la urgencia de la partida.

La implementación del apoyo logístico puso en evidencia cómo la Marina y la Fuerza Aérea tienen necesariamente una concepción estratégica que predomina sobre la táctica; y explica por qué las organizaciones que desarrollan sus operaciones en tierra (a nivel táctico) sufren desatenciones.

En el caso de Malvinas, los abastecimientos fluyeron en pocos días desde distintas partes de Inglaterra y de Europa, y emplearon la red ferroviaria que resultó insuficiente y requirió sumar al transporte automotor.

Las operaciones se iban a desarrollar a 15.000 kilómetros del archipiélago británico, comandadas por el Comandante de la Flota, Almirante Fieldhouse desde su cuartel general en Northwood (Inglaterra); junto a los comandantes el Brigadier General Curtis (aéreo) y el General Jeremy Moore (terrestre).

La urgencia de la partida y ciertas dificultades en la carga, dieron lugar a varias contingencias logísticas como:

> Los abastecimientos para las organizaciones que desembarcarían no fueron cargados junto con las tropas que los iba a utilizar. En numerosos casos, el equipo que utilizaría un Regimiento se encontraba distribuido en

otras naves, o las tropas que desembarcarían en primer lugar tenían sus pertrechos en el fondo de la carga.

- > El apuro por cargar dificultó establecer dónde habían quedado almacenados los distintos efectos y obligó a designar suboficiales de arsenales que identificaran las cargas que había en cada nave.
- > Algunos comandantes de buque no facilitaron la tarea, vedando el acceso a algunos sectores de la nave o restringiendo las posibilidades de transmitir por radio la información, al considerar a la logística en un plano de importancia secundaria. Además, había buques sobrecargados o con la carga tan



Los medios aéreos (Vulcan, Nimrod y C 130), al operar desde los portaviones o desde sus bases terrestres, tenían en parte solucionada la carga de abastecimientos logísticos.



HMS Hermes y su escolta durante su paso por la isla de Ascensión. <sup>7</sup>



Equipo de transporte de tropas Elk, con una LCU en su rampa de popa. <sup>8</sup>

compactada que imposibilitaban las tareas logísticas. Otros vulneraban normas de seguridad en la estiba de la carga o habían retaceado espacios físicos en beneficio de la comodidad de la propia dotación de la nave.

- > Como se habían cargado equipos y abastecimientos de unidades que se transportaban por aire, existía una mayor necesidad de identificar los abastecimientos.; tarea que fue difícil al punto de que al llegar a Ascensión algunas fracciones se llevaron efectos que no les pertenecían y otras que se quedaron sin equipos para combatir.
- > El descontrol de la carga de abastecimientos para las tropas terrestres generó la necesidad de reordenarlas e identificarlas, tarea que se haría en la Isla Ascensión.
- > Durante la travesía se trabajó en transformar las intenciones políticas en un plan, que tardó en llegar.
- > El desarrollo de los planes fue agregando organizaciones militares pero no se incorporaron con sus apoyos logísticos.
- > La Brigada necesitaba 9.000 toneladas de bodega para abastecerse sin contar a las fuerzas aérea y armada.
- > El total general de las reservas fue: 1.260 toneladas de combustibles y lubricantes (CI III), 8.260 toneladas

de municiones (CI V) y 3.380 toneladas de armamentos y repuestos (CI II y IV) para 30 días. El apoyo correspondiente para el escalón de primera línea fue de dos días de CI V y de cinco días CI I.

> Al jefe de Regimiento Logístico le costó convencer al comandante de Brigada para llevar diez camiones cisternas, nueve transportadores livianos y cargadores frontales de todo terreno. Estos equipos logísticos

ORGANIGRAMA DE LA CONDUCCIÓN DE LAS OPERACIONES EN MALVINAS AL INICIO DEL CONFLICTO

# ALTE FIELDHOUSE

## CFT 317 (NORTHWOOD)

**GRL D MOORE**  
2DO TIERRA

**MARISCAL DEL AIRE**  
CURTIS FA

**CLTE WOODWARD**  
GPO B PORTAVIONES

**THOMPSON GPO T**  
FZAS DESEMBARCO

**COMODORO CLAPP**  
FZA T ANFIBIA

***Aunque la ejecución del apoyo logístico a las naves y a las tropas durante la operación terrestre requiere de una extensión mayor, cabe resaltar, por ejemplo, que faltó unidad de comando, cuyas relaciones se modificaron a último momento. El D-1 General Moore condujo el inicio del ataque sobre “realidades distintas a la real” y a destiempo. El concepto de conducción puede ser apropiado para el Comandante Naval pero no para las fuerzas terrestres. Dirigió la batalla a 4.000 millas en un buque sin comunicaciones adecuadas, y muchas veces quedó “over”.***

se constituyeron en piezas vitales en San Carlos y en las zonas adelantadas de apoyo.

- > El volumen de las cargas a transportar (equipos, material, personal, munición, combustibles, etc.) requirió alistar y efectuar conversiones con 54 buques movilizados (STUFT) (14 de ellos eran buques tanques – CI III), además de los 26 buques de guerra.
- > En el momento de mayor conflicto, los apoyos logísticos sostuvieron un total de 25.000 hombres en tierra, embarcados, operando desde el aire o en apoyo, con una línea de comunicaciones de 15.000 kilómetros que podía gestionar más de 1.000.000 de ítems.

Sobre las actividades en la Isla Ascensión para reordenar las cargas, podemos resumir lo siguiente:

- > El puerto de Georgetown era pequeño y limitado y obligó al uso intensivo de mexeflotes<sup>9</sup> con la masa de los buques en rada. Además, los transportes aéreos de personal y de cargas estaban en su apogeo: hubo un promedio de 95 aterrizajes y despegues

diarios, que llegó a ser de 300 el 16 de abril, convirtiéndose en el de mayor movimiento en el mundo.

- > Una vez que arribaron a la Isla Ascensión pasaron días descargando y reordenando las cargas y estuvo a cargo de la Armada. Los pedidos de las organizaciones que operarían en tierra se apilaron en playones sin seguir un orden.
- > A su vez, se enviaron desde Gran Bretaña oficiales de arsenales del Ejército para reconocer los efectos y derivarlos con helicópteros a donde correspondía; pero el jefe Naval los mandó de vuelta aduciendo falta de espacio y “poca disponibilidad de agua dulce”.
- > La tarea de reacomodar la carga llevó casi 12 días.

Consideraciones sobre el Plan de Apoyo Logístico en las Islas Malvinas:

- > Se pensó con la idea de mantener los abastecimientos abordo, en la zona de cabeza de playa, para ahorrar tiempo, evitar movimientos de buques a la costa y no tener grandes depósitos en la playa. Las playas eran bastantes blandas, inclusive la seleccionada para el desembarco principal en Bahía Ajax.
- > El jefe de Regimiento Logístico cargó en dos buques de asalto logístico

(Sir Galahad y Sir Percival), dos días de abastecimiento (unas 95 toneladas por día), munición y combustible (CI V y III).

- > Un buque de la flota auxiliar (Stromness) concentraba abastecimientos para cuatro días y para 16 en el Elk. Ambas salían hacia la Zona de Exclusión Total (al este de Malvinas), para su reabastecimiento por otros buques logísticos, cuyos recursos estaban divididos en caso que alguno fuese hundido.
- > Se bajó un Hospital de Campaña (para rehabilitación -periodos de 6 hs) o atender a aquellos que no podían ser contenidos en los puestos de socorro. Las bajas se trasladaron al (buque hospital principal) Camberra, y de allí al Uganda.

Aunque la ejecución del apoyo logístico a las naves y a las tropas durante la operación terrestre requiere de una extensión mayor y quede como tema pendiente, cabe resaltar algunos aspectos:

- > Faltó unidad de comando, cuyas relaciones de comando se modificaron a último momento. El D-1 General Moore embarcó en el Queen Elizabeth, en Asunción, condujo el inicio del ataque sobre “realidades distintas a la real” y a destiempo. El concepto de conducción puede ser apropiado para el Comandante Naval pero no para las fuerzas terrestres. Dirigió la batalla a 4.000 millas en un buque sin comunicaciones adecuadas, y muchas veces quedó “over”.
- > Las zonas de apoyo de playa fueron dos y permitieron sostener la operación.
- > A las unidades que se habían agregado a la Brigada III, se le sumó tres días antes del desembarco en San Carlos otra brigada, sin su sostén logístico.
- > La falta de coordinación de las operaciones con los apoyos logísticos facilitó que los buques logísticos que intentaron implementar la zona de apoyo de playa en Fitzroy fueran

7 y 8. Imágenes extraídas de la web:

<http://www.naval-history.net/FpxAAscension2.htm>

9. Especie de barcazas, balsa o pequeña nave que sirve para colocar cargas del buque sin que estos estén amarrados en un muelle.



hundidos, provocando 43 muertos y 200 heridos. El precio por no dominar las alturas que protegían las playas fue pagado por las organizaciones logísticas.

### LAS ENSEÑANZAS DE LA TORMENTA LOGÍSTICA DEL DESIERTO

La logística siempre estuvo presente en los conflictos de todos los tiempos y su implementación fue determinante para el desarrollo de las campañas. Quienes la valoraron, incrementaron sus posibilidades de éxito.

En la campaña de la Guerra del Golfo de 1990, el General William Gus Pagonis condujo la logística de Estados Unidos y parte de los aliados, experiencias que cuenta en el libro *“Moving Mountains”*<sup>(8)</sup> y que el libro *“The Logistics of War a historical perspective”*<sup>(9)</sup> destaca en sus distintos aspectos positivos y negativos.

Pagonis dice: *“Estar convencido, por ejemplo, que nuestro lado sabía mucho más de la logística desarrollada por Alejandro el Grande y también sobre sus principios de liderazgo que los Tenientes de Saddam Hussein. Nos beneficiamos, Saddam y el Ejército Iraquí no se beneficiaron.”*<sup>(10)</sup>



General Norman Schwarzkopf



Para cerrar este ensayo sobre historia logística militar es necesario resaltar un hecho relevante en esa guerra. El presidente norteamericano, George Bush había aprobado al Gral. Powell y al secretario de Defensa Cheney el concepto de la operación terrestre.

Los Comandantes continuaban reajustando sus planes y Pagonis absorto escuchaba algunas frases tales como: *“Por supuesto que necesito 200 camiones más”, “tomará cuatro días o tal vez cinco”, “Asumo que tendré 1000 hom-*

*bres más.”*<sup>(11)</sup>

El general Norman Schwarzkopf, preocupado por el desplazamiento para reubicar los Cuerpos de Ejército (uno de ellos debía cruzarse con el otro prácticamente desfilando de flanco al enemigo y debían lanzar el ataque en el desierto) escuchaba a sus Comandantes en medio de un clima tenso.

Y, luego que Pagonis expuso su plan, el General Schwarzkopf preguntó: *“¿Están todos de acuerdo que el plan de Pagonis puede funcionar?”* Como nadie contestó Schwarzkopf, dijo frustrado: *“Miren, esto no es una ejercitación. Estamos listos para lanzar la mayor operación táctica terrestre en una guerra. ¡El tiempo de estudios terminó! Ustedes conocen sus recursos y no tendremos más. ¡Necesito que me aseguren que podemos ejecutar esta operación exitosamente ya!”*

Pagonis, que estaba todavía en el frente del salón con el puntero en la mano, asintió: *“Señor, este plan puede funcionar y lo haremos funcionar”* y



General William Gus Pagonis

8. Harvard Business School Press - Boston Massachusetts - Lt General William G. Pagonis with Jeffrey L Cruikshank

9. Air Force Logistics Management Agency - Air Force Journal of Logistics - American Logistics 1982/1993 Cap (s) III y IV - Maxwell AFB, Gunter Annex, Alabama

10. Moving Mountains - Obra referida

11. Moving Mountains - Pg 140 / 141



Schwarzkopf lo instó: “¿Que tal firmar algo para que tenga efecto?” y generó una gran tensión a los presentes. “Los logísticos no lo defraudarán a usted ni a nuestros soldados. William Gustav Pa-

gonis. 29 de diciembre de 1990”, estampó el Gral Pagonis sobre la carta en que había expuesto su plan y Swcharkoftz le respondió por escrito: “Planeo apoyarte en esto”.



Fue una acción de mando para sacudir a la gente e incentivarlos y usó al General Pagonis. Y muchos pensaron que esa carta firmada se transformaría en su epitafio.

## CONCLUSIONES

En esta recorrida por conflictos se buscó resaltar el contexto logístico de la operación militar y su “vinculación” o “identificación” con el conductor. Los asesores de la conducción desarrollan todas sus habilidades para presentar sus mejores propuestas y que el conductor resuelva por la mejor opción.

¿Pero cuán comprometido está el conductor con esa infraestructura para lanzar y sostener su operación? Alejandro, indudablemente, más allá de los esfuerzos de Éumenes de Cardia, tenía claro el esfuerzo logístico que demandaba cada una de sus ideas y la visión de los apoyos logísticos para cada fase. Sus auxiliares implementaban su visión logística del problema, con la previsión propia de su época y aseguró el éxito de muchas campañas.

Disponer de numerosos recursos (abastecimientos, medios de transporte, etc.) no es sinónimo de éxito en la operación, aunque puede facilitarlas y reducir las posibilidades de un fracaso. También, la planificación logística deficiente siempre tiene un costo y a veces facilita la derrota o la pérdida de vidas, como le ocurrió a los ingleses en la guerra de las Islas Malvinas. Allí, el esfuerzo del jefe del Regimiento Logístico no logró generar en la máxima conducción logística acciones que se implementen en el mismo nivel que las previsiones operacionales.

Por otro lado, el General Schwarzkopf apuntaló su brazo logístico y no estuvo dispuesto a lanzar su ataque hasta no percibir el compromiso del apoyo logístico para sostener una operación tan audaz como entrecruzar dos cuerpos de ejército previo al inicio del ataque.

Este último caso contó con un logístico carismático y operativo, con conocimientos teóricos y prácticos, identificado con procedimientos modernos para almacenar, transportar y ejecutar la logística, tratando de coordinar toda la cadena logística en beneficio de la “satisfacción del cliente”: los soldados, con acciones particulares y llamativas tanto propias como de sus hombres, más allá de la disponibilidad de recursos. Es más, el campo operacional en algunas oportunidades hasta fue superado por el logístico, que llegó incluso a tener instalaciones más adelantadas que las propias tropas operacionales.

La logística es acción, conducción, mando pero también conocimiento (teórico y práctico). Quien la instrumenta debe poseer todos esos saberes porque el planeamiento logístico debe avanzar a un ritmo mayor que el operacional, y el conductor es quien debe prever. Un buen logístico, percibe la intención del comandante sin perder la visión de la operación que se está ejecutando y la que le sigue.