

La tercerización y la logística militar en las Fuerzas Militares.

▪ **Coronel de la Reserva Activa**
Jairo Andrés Cáceres García
Máster en Ingeniería de Sistemas Logísticos

Foto: <https://ingenierosmilitaresdecolombia.wordpress.com/tag/mindefensa/>



Introducción:

Los ejércitos modernos de las potencias mundiales actualmente No solo miden la potencia de los ejércitos por el número de Unidades o la capacidad de fuego de los mismos, **sino también por su capacidad para sostenerse, desde el punto de vista logístico, en situación de guerra.** La logística es vital en la guerra, en la paz, en el sector privado en las empresas, en la cadena de suministros; la administración absorbe entre un 60 y un 80% de cada dólar que vende una empresa, y que puede ser esencial para su estrategia competitiva y la generación de ingresos.

Los sectores privado y público están siendo presionados por mejorar la calidad de sus productos o servicios. **“Solo sobrevivirán y prosperarán aquellas organizaciones que puedan satisfacer y sobrepasar las crecientes expectativas que sobre ellas se depositan, para así obtener ventajas comparativas por sobre la competencia”.**

En muchas ocasiones, la solución más eficiente, económica y práctica para el negocio es dejarlo en manos de expertos, que se encarguen de una actividad para la cual la unidad militar o empresa no se ha preparado en forma adecuada o no cuenta con los medios tecnológicos y el talento humano requerido, y que al decidir efectuarlo directamente, implicaría arriesgar el cumplimiento de la misión.

.....
“En muchas ocasiones, la solución más eficiente, económica y práctica para el negocio es dejarlo en manos de expertos, que se encarguen de una actividad para la cual la unidad militar o empresa no se ha preparado en forma adecuada o no cuenta con los medios tecnológicos y el talento humano requerido, y que al decidir efectuarlo directamente, implicaría arriesgar el cumplimiento de la misión”.
.....

Así mismo sucede en las Fuerzas Militares., la decisión de tercerizar una operación o función logística no es nada fácil, pues además de los factores de desconfianza y ceder a terceros el control parcial o total de un requerimiento logístico, le agregamos dos elementos adicionales, “resistencia al cambio” y la “seguridad”, por tratarse de temas de seguridad y defensa nacional.

El objetivo de este artículo es evidenciar la importancia de la “tercerización” en la logística militar de las Fuerzas Militares de Colombia, y específicamente, mediante esta buena práctica, cómo los militares logísticos cierran la brecha con la población civil, la industria y el comercio del sector privado. La palabra “outsourcing”, que viene del idioma inglés, es un extranjerismo, objetivo principal del presente trabajo, el cual también se empleará para referimos al concepto que en español tiene “tercerización”, cuya aplicación está creciendo en el mundo de habla hispana, y que finalmente son sinónimos. Sin embargo, como somos un país hispanoparlante, emplearé el término del idioma español, “tercerización”.

La tercerización es una solución para algunos de los problemas que debe enfrentar una empresa moderna, toda vez que existen una gran cantidad de funciones necesarias, más no básicas, y además porque no agregan valor significativo desde el punto de vista del cliente.

La calidad y el costo son los aspectos básicos que busca optimizar de manera significativa la tercerización, esperando que los expertos seleccionados apoyen para mejorar el resultado de la empresa que los contrata.

En el Manual de Logística Militar (ver imagen) se relacionan las tendencias de esta, a saber: reingeniería, rotación de inventarios, medioambiente, empleo de TI (tecnologías de información) y por último, la tercerización. Las Fuerzas Armadas de los países con los que España y la OTAN están asociadas siguen este mismo camino, el de la tercerización. Estados Unidos y Gran Bretaña, sus Fuerzas Armadas, son profesionales desde hace más años, y tienen externalizadas muchas de las actividades de suministro y servicios, y en Francia son diversos los sectores donde se están adoptando medidas



Fuente: Manual Logística Militar

similares. En la primera guerra del Golfo, parte del mantenimiento de los vehículos del ejército norteamericano lo realizaron empresas civiles destacadas al teatro de operaciones, y la cadena logística de la alimentación, tanto para los ejércitos de EE. UU. como para los ingleses, está en manos de empresas civiles, a través de contratos amplios y flexibles que aseguran el suministro, sea cual sea el punto al que se desplacen las unidades. Las fuerzas armadas norteamericanas están trabajando en un ambicioso programa de externalización que afectará 210.000 empleos, entre militares y civiles que actualmente realizan funciones administrativas, contables, legales, de comunicaciones y mantenimiento, que no son consideradas "núcleo duro" o fundamental de su actividad.

Definición de tercerización militar

La tercerización logística en el medio militar se puede definir como la acción de proporcionar algunos servicios previamente determinados o cubrir ciertas necesidades logísticas de la Fuerza, según unas determinadas condiciones, marcadas con claridad en un contrato, bajo la supervisión y con la cooperación de la Fuerza apoyada.

La tercerización logística militar comprende desde la alimentación hasta el transporte estratégico, pasando por la tecnología informática, el mantenimiento de vehículos, sistemas de armas, servicios de salud, sanidad, suministro de combustibles y lubricantes, entre otras funciones logísticas.

En operaciones militares de larga duración y baja intensidad, la tercerización logística da continuidad al apoyo y servicios para el combate logístico requerido, por su permanencia en la zona por un periodo prolongado de tiempo, incluso contratando personal local. La tercerización es un hecho, no un proyecto, pues se hace a gran escala desde la guerra del Golfo. La alta rotación del personal militar va en contra de la eficiencia de los procesos logísticos.

¿Qué es un operador logístico militar?

Empresa privada que presta servicios logísticos, adaptados a las necesidades específicas del medio militar.

El operador logístico en Colombia ofrece cobertura nacional, soportado en una red de contactos y almacenes de distribución, cuya

.....
"La tercerización es una solución para algunos de los problemas que debe enfrentar una empresa moderna, toda vez que existen una gran cantidad de funciones necesarias, más no básicas, y además porque no agregan valor significativo desde el punto de vista del cliente".
.....

principal actividad es proporcionar servicios de transporte por vía marítima, terrestre o aérea, de materias primas y mercancías asociadas a operaciones de almacenaje y distribución. Todo apoyo logístico demanda un adecuado y detallado planeamiento. Es necesario estimar el tiempo, la cantidad de hombres y recursos y el modo de satisfacer las necesidades en todo nivel, desde el armamento hasta la alimentación, pasando, desde luego, por el tema médico, que es literalmente vital. Esto, por supuesto, implica un trabajo conjunto entre las diferentes fuerzas: Ejército, Fuerza Aérea y Armada. Esta organización logística ha permitido que sea mucho más eficiente el funcionamiento de nuestro aparato militar, ya que la logística militar bien empleada es un multiplicador de combate. Las líneas de transporte, que llevan municiones, alimentación, dotaciones, material de reemplazo, entre otros apoyos, también se encargan de recoger heridos y trasladar tropas. Sí, la guerra sin logística estaría perdida, y esa forma de gerencia y administración de recursos humanos y materiales está siendo utilizada por las grandes universidades de todo el planeta, para recoger el ejemplo de la logística militar aplicándola a la logística empresarial. Finalmente, se trata de una cuestión de estrategia.

Algunos servicios básicos tercerizables

⊕ **Personal administrativo:** secretarías, correspondencia, apoyos al personal, lavanderías, etc.

⊕ **Mantenimiento:** vehículos, sistemas de alarmas, electrónicos, armas, etc.

⊕ **Gestión de almacenes:** administración y control de inventarios, gerencia de almacenes.

⊕ **Abastecimientos:**

Clase I. Alimentos.

Clase II. Repuestos.

Clase III. Combustibles y lubricantes.

Clase IV. Material de obras y reparación de infraestructuras.

Clase V. Municiones.

Clase VI. Sanidad.

⊕ **Transporte:** de personal, de equipos, programación de movimientos, etc.

⊕ **Obras:** fortificaciones, campamentos, reparación de vías, instalaciones en general.

¿Por qué tercerizar en la logística militar?

La tercerización de servicios logísticos en el medio militar se debe, entre otras, a las siguientes razones:

⊕ Buscar una mejor eficiencia, eficacia y efectividad en las operaciones logísticas.

⊕ Ampliar y adecuar la oferta de recurso humano por parte del operador logístico.

⊕ Reducción de presencia militar ante los ojos de la población civil, necesidad de mayor flexibilidad y rapidez de reacción para el reabastecimiento.

⊕ Costos menores, si se incluye el gasto de instrucción del personal militar.

⊕ Sitúa a la Fuerza en la vanguardia logística al contratar expertos, acceso a mejores prácticas, lecciones aprendidas, tecnología de punta aplicada a la logística y transferencia del conocimiento.

Como función social

Otra importante ventaja que conlleva la tercerización de servicios logísticos y que el operador logístico contrate personal civil para ello:

⊕ Crear empleo local, ayudando a que la economía de la región mejore.

⊕ Incremento de la conciencia ciudadana acerca de la necesidad de la defensa, y en la importancia de que las Fuerzas Armadas son responsables de ellas y requieren estar bien equipadas y atendidas.

No son pocos los inconvenientes que la tercerización logística militar debe superar para ser exitosa:

⊕ Utilizar la tercerización solo en apoyos logísticos hace que, poco a poco, se pierda la conciencia de su gran importancia en el quehacer militar.

⊕ La utilización intensiva de civiles para la realización de ciertas actividades logísticas ha impedido que se puedan tener expertos militares en esos campos, pues se modifica la estructura de la Fuerza sin que se pueda volver atrás.

⊕ El personal militar pide la baja para irse a trabajar con el operador logístico, pues allí gana mucho más y está sujeto a muchas menos limitaciones.

⊕ La economía local se levanta sobre bases falsas, pues el operador logístico podría pagar salarios más altos que los de la región.

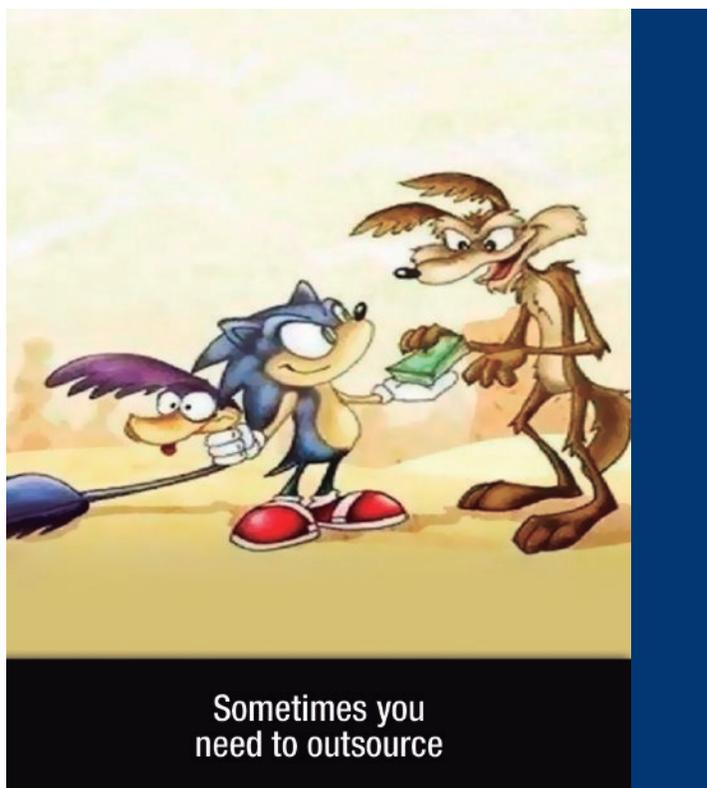
⊕ Riesgo de que tarde o temprano se infiltren enemigos dentro del grupo de civiles contratados localmente por el operador logístico.

⊕ Los civiles que trabajan para un operador logístico que presta su servicio en áreas de conflicto pueden ser considerados como población militar por el enemigo, y así pierden la protección sobre derechos humanos aprobados en la convención de Ginebra.

Conclusiones

⊕ En la actualidad existe una tendencia mundial concreta y evidente en favor de la tercerización de la logística en operaciones militares.

⊕ La tercerización se considera un modelo estratégico, en donde algunos procesos de la logística militar y empresarial se transfieren a otra compañía.



Sometimes you
need to outsource

Foto: Gráfica, Maestría en Informática, Academia Politécnica Militar, Ejército de Chile, y Pontificia Universidad Católica de Chile.

<https://www.pinterest.com/memonzmind/funny/>

⊕ Los ejércitos modernos y las grandes potencias militares evolucionan hacia la tercerización del Apoyo y Servicios para el Combate (ASPC).

“En la primera guerra del Golfo, parte del mantenimiento de los vehículos del ejército norteamericano lo realizaron empresas civiles destacadas al teatro de operaciones, y la cadena logística de la alimentación, tanto para los ejércitos de EE. UU. como para los ingleses, está en manos de empresas civiles, a través de contratos amplios y flexibles que aseguran el suministro, sea cual sea el punto al que se desplacen las unidades”.



Foto: <http://www.segundadivision.mil.col/?idcategoria=240541>



- ⊕ La logística militar NO desaparece, se adapta al nuevo panorama estratégico, con apoyo del sector privado.
- ⊕ Cambios tan significativos DEBEN manejarse con TACTO y PRUDENCIA.
- ⊕ Mantener AUTONOMÍA en logística militar; el operador logístico es un apoyo y complemento a la misión.
- ⊕ “Manejo del cambio”, vital para el éxito, y minimizar el riesgo del fracaso.

“En operaciones militares de larga duración y baja intensidad, la tercerización logística da continuidad al apoyo y servicios para el combate logístico requerido, por su permanencia en la zona por un periodo prolongado de tiempo, incluso contratando personal local”.

⊕ Outsourcing y tercerización se usan indiferentemente. El outsourcing consiste en la asignación de un trabajo o función logística a una empresa fuera del país de origen de la empresa contratante; en cambio, la tercerización revela contactos y transacciones dentro del mismo país.

⊕ No se puede concebir un exitoso operador logístico, y mucho menos una logística militar eficiente, sin un sistema de información automatizado que ofrezca trazabilidad en todos los eslabones de la cadena logística.

⊕ La CLAVE DEL ÉXITO es el “binomio logística y tecnología de punta”.

⊕ “Tercerizando día a día, se va cerrando la brecha entre la logística militar y privada, que son como el pez al agua: se necesitan mutuamente...”.

⊕ En la logística moderna, la respuesta es la tercerización.

⊕ La tercerización o subcontratación es una práctica llevada a cabo por las Fuerzas Militares del mundo, y las empresas cuando contratan a otra firma para que preste un servicio que, en un principio, debería ser brindado por la primera.

⊕ Este proceso suele llevarse a cabo con el objetivo de reducir los costos y buscando mayor eficiencia y eficacia.

⊕ Tercerizar es el fruto de la dinámica de la economía actual con los rápidos cambios tecnológicos, la globalización, tratados de libre comercio e internacionalización de los mercados, la desregulación del comercio mundial y la devoradora competencia en toda área de negocios, circunstancias que cambiaron muy rápidamente el panorama económico mundial.

⊕ Es importante resaltar que la tercerización muchas veces representa un ahorro para la Unidad Militar o empresa, pero un desmejoramiento de las condiciones laborales para los trabajadores.

⊕ Dependiendo del tipo de negocio y de su aplicación, la tercerización puede presentar diversas ventajas y desventajas, que deben ser analizadas a la hora de considerar el impacto que este pueda tener en la empresa o FF. MM.

⊕ Los dirigentes políticos comprendieron que algunas actividades podían ser desarrolladas en forma más eficiente y más económica (reduciendo para el Estado) por prestadores particulares (operadores logísticos), especialistas en determinadas áreas.

⊕ Lamentablemente, en muchas ocasiones la decisión de tercerizar no es el resultado de un análisis profundo; al contrario, algunos directivos suelen tomarla de manera intuitiva, o la “sensación” de que así le irá mejor a la empresa. Este accionar debería ser desterrado.

⊕ La decisión de tercerizar implica evaluar y decidir. Para decidir se debe entender; para entender hay que disponer de amplia información; para disponer de información se deben efectuar estudios económicos y de costos.

⊕ Se requiere un análisis detallado económico para tomar una decisión adecuada con respecto a la tercerización.

⊕ No se deben tercerizar aquellas funciones consideradas parte de la misión vital o crítica del negocio; por ejemplo, la gestión comercial básica de los productos o la parte esencial del proceso productivo.

⊕ En el medio militar no se deben tercerizar aquellas operaciones o funciones que tengan que ver con la seguridad y defensa nacional, aunque la figura de “mercenarios” debe mirarse con mucho detenimiento y análisis.

En las FF. AA. de Colombia se viene aplicando la tercerización hace muchos años, incluso sin saber que lo estaban haciendo. Por ejemplo, el suministro de combustibles con vales en las estaciones de servicio, servicios de seguridad privada, mantenimiento y aseo de instalaciones, suministro de alimentos en casinos y ranchos de tropa, por citar algunos.

⊕ La tercerización alarga los brazos del apoyo y servicios para el combate en las operaciones

militares, minimizando las limitaciones que tienen las unidades y ampliando el margen de éxito en el cumplimiento de la misión.

⊕ Es necesario que el Plan de Mejoramiento Logístico (PML) haya sido bien concebido, producto de un buen diagnóstico de la situación actual, un buen diseño de la situación futura y una clara identificación de las posibilidades de la Fuerza Militar que pretende tercerizar una o varias de sus funciones logísticas.

Bibliografía

- Laguna Sanquirico, F. & Díaz Moreno, A. (septiembre 2004). La externalización en el marco de la defensa nacional. Argentina.
- Apuntes personales. Maestría en Ingeniería Logística, Academia Militar del Ejército de Chile.
- Manual de Logística Militar (2.^a ed.). 2009, EJC 4-6-1.

Cibergrafía

- La tercerización de los ejércitos para las guerras del siglo XXI. Recuperado de <http://www.lr21.com.uy/mundo/201253-la-tercerizacion-de-los-ejercitos-para-las-guerras-del-siglo-XXI>
- Logística Militar y Logística Civil: Puntos de encuentro. Recuperado de <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=1332&edi=66&xit=1>. 