

APOYO A LAS UNIDADES: EL TRANSPORTE LOGÍSTICO

José M.^a DÁVILA LÓPEZ

Antonio ARAGUAS ÁLVAREZ
General de brigada de Intendencia



Unicuique suum loco et tempore oportuno.

Escudo de la DAT.

Introducción y antecedentes



STA frase en latín, traducida como *Cada cosa en su sitio en el tiempo oportuno*, es representativa de todas las actividades que se llevan a cabo en la Dirección de Abastecimiento y Transportes de la Jefatura del Apoyo Logístico, pero sobre todo encaja para recoger las misiones de apoyo en lo referente al transporte logístico, trámites aduaneros, obtención de permisos, licencias y otras gestiones, encaminadas a tal fin.

La Armada necesitó disponer de una estructura de transportes logísticos que no solamente abarcasen el transporte propiamente dicho sino que también las gestiones encaminadas a los trámites aduaneros y manejo del material, confidencial en muchos casos, indispensables en las relaciones con la Armada norteamericana con la que además, se requería su autorización para realizar los trámites de los envíos logísticos, teniendo que figurar en el MAPAD o darse de alta en el mismo (Registro de Agentes autorizados), exigencia de la propia Armada estadounidense.

Esta imprescindible «externalización» necesaria e impuesta, ya que la Armada no contaba ni cuenta en la actualidad con los medios humanos y materiales necesarios para llevar a cabo la tarea que se le venía encima, nació a raíz del inicio del Programa Naval que culminaría con la construcción de las cinco fragatas clase *Baleares* en Ferrol. Paralelamente a esta necesidad, para controlar todo el flujo del transporte del material se creó, desde 1969 a 1978,



Fragata *Extremadura* en Ferrol el día de su entrega.

una oficina de Apoyo Logístico (OAL) con sede en Bayonne (New Jersey), donde ya existían oficiales de enlace de diferentes naciones implicadas en los procesos FMS (*Foreign Military Sales*) con el nombre genérico de NAVILCO. En 1978 se traslada a Philadelphia, volviendo a cambiar de denominación en año 1996 a NAVICP-OF (*Naval Inventory Control Point*), y en la actualidad NAVSUP WSS-OF (*Weapon Supply Support*).

Por otra parte, al mismo tiempo que se estaban construyendo y apoyando la fragatas clase *Baleares*, se reciben de la Armada norteamericana, en concepto *Grant Aid* y con motivo de la firma de nuevos convenios de cooperación con los Estados Unidos por la cesión de Bases en España, cinco destructores *FRAM* clase *Churruca*, cazaminas, submarinos, LST's, etc. Esto lógicamente incrementaba los pedidos de material de equipos y repuestos así como los pedidos de reposición de los COSALES de los buques y COSMALES (apoyo en tierra del 2.º Escalón), y por consiguiente los transportes que generalmente se efectuaban por vía marítima, siendo lo extraordinario hacerlo por vía aérea.

Así mismo se preparan los primeros contratos con las diferentes agencias de la Armada norteamericana, los denominados CASES (COAS), de apoyo al 1.º y 2.º Escalón dentro de la estructura FMS, abriéndose los primeros FMSO

I, depósitos iniciales y los correspondientes FMSO II, FMSO (*Foreing Military Sales Order*), para la realización de pedidos de buques y Arma Aérea.

También se utilizaba y se utiliza el sistema de transporte USA (siempre que estuviera dicha posibilidad prevista en la COA), denominado DTS (*Defense Transportation System*), vía Aérea a Torrejón o Rota dependiendo de las circunstancias.

Durante los CSSQT (Purebas de Calificación de Sistemas) de las fragatas *Baleares* en Estados Unidos, el apoyo clave de los oficiales de aprovisionamiento de los buques era el *Freight Forwarder*, traducido como el agente transitario, aunque con menores funciones que el citado agente, que a la sazón era una empresa americana para envío de materiales desde y hacia España, bajo la supervisión y el apoyo del jefe de la OAL. Una parte importante de aquel *Was Outstanding* que obtuvieron las cinco fragatas en la calificación del CSSQT, la tuvo la eficiencia de la logística del transporte.

Para tener un considerable ahorro en el transporte, lo que se hacía cada vez que un buque de la Armada viajaba a Estados Unidos, al finalizar las pruebas del CSSQT se transportó a España a bordo de la fragata *Extremadura*, última de la serie, desde Cheetam Annex (Virginia), la totalidad de los misiles allí depositados, de las fragatas clase *Baleares* y el 6.º juego del COSAL que la Armada había adquirido con el programa con lo que se incrementaría el *stock* del COSMAL.

En resumen el proceso histórico de los agentes logísticos externalizados por la Armada es el siguiente:



El apoyo actual: el Operador Logístico

En la actualidad nuestra Armada debe desenvolverse en un escenario de amplitud «mundial», con multiplicidad de amenazas y de enemigos cambiantes que ofrece poco margen de predictibilidad y de planificación.

El entorno ha quedado definitivamente marcado por el brutal atentado de las Torres Gemelas de Nueva York, seguidos por los de Madrid, Londres y Nueva Delhi. Estos hechos han cambiado los escenarios geoestratégicos y de conflicto, alcanzando una nueva dimensión el terrorismo islamista y los conflictos locales con los países que lo amparan. El carácter cambiante y globalizado del escenario estratégico actual exige que nuestras Fuerzas Armadas sean ágiles y flexibles, capaces de proporcionar una respuesta rápida e inmediata a los hechos que acaezcan. Todo ello sin detrimento del principio de eficiencia, que resulta del binomio combinado de eficacia y economía de medios.

La logística militar se enfrenta, al igual que el sector de la industria civil, al dilema de cómo satisfacer dos demandas que suelen oponerse entre sí, la de proporcionar el mayor apoyo a las fuerzas operativas y no excederse en una limitada disponibilidad de recursos. La Armada necesita de una logística integral que aúne y enlace desde la adquisición de material en cualquier parte del mundo a su distribución también en cualquier otra parte del mundo, con la celeridad suficiente exigida para cumplimiento de los intereses marcados.

Para conseguir ese objetivo es imprescindible la ayuda de un buen operador logístico. Tres son los factores determinantes para su contratación:

- El aumento del movimiento de personal y material, de muy diversa naturaleza y con frecuencia con carácter urgente, por la progresiva integración de España en las Operaciones Internacionales de Mantenimiento de la Paz.
- La exigencia de prestar mayor apoyo logístico a las unidades operativas de la Armada participantes en maniobras nacionales e internacionales, cada vez más frecuentes; así como comisiones de tipo diplomático y apoyo a la política exterior (buque escuela *Juan Sebastián Elcano*) o de carácter científico (buques *Hespérides* y *BIO Las Palmas*), con necesidades de apoyo de material en puertos extranjeros.
- Las crecientes necesidades de apoyo logístico a lo largo de toda la cadena de suministros para la gestión de las actividades relacionadas con las adquisiciones de material en cualquier parte del mundo. Esto implica la necesidad de almacenamiento de todas las importaciones que realiza la Armada, así como, la gestión del transporte de todo el material reparable en el exterior.

Estos tres puntos, unidos al objetivo principal de flexibilidad, antes reseñado, provocan la necesidad de «transferir o traspasar a una empresa civil las actividades no esenciales o específicas, sin pérdida de la titularidad ni menoscabo de la operatividad y la eficacia», es decir, **externalizar**, entendida como procedimiento, no como fin en sí misma.

La Armada: la necesidad

Del mismo modo que dentro del mundo de la empresa privada evoluciona la práctica empresarial del *outsourcing*, delegando funciones, procesos o actividades que no formen parte de su *core business* o núcleo principal de la compañía; la Armada, ante la complejidad del comercio y del transporte de personal y material, precisa el auxilio de una organización que facilite los medios complementarios para la ejecución de las misiones logísticas de material y servicios, así como las tareas de apoyo que puedan ser necesarias en el desarrollo de su actividad, es decir, un **Operador Logístico**.

La integración de la empresa civil dotará a la Armada de una mayor flexibilidad aportando una **estructura virtual** que se empleará únicamente cuando sea necesaria, permitiendo tener los medios allá donde se requieran y en el momento en que se precisen.

Si hace quince años la Armada precisaba la colaboración de empresas logísticas que, como *Agente Transitario*, interviniese en ciertas fases de su cadena de suministro en acciones dispersas y puntuales, actualmente el escenario en el que desarrolla su actividad requiere del apoyo de un operador global que reúna numerosos servicios, no sólo de transportes nacionales e internacionales (*freight forwarder*), sino también de desarrollo de *software*, control de inventarios y almacenaje, consultoría, reingeniería, compras de material, etc... es decir, necesita un operador que proporcione soluciones globales para su cadena de suministro, atendiendo a sus necesidades logísticas que no sea posible acometer con sus propios medios.

El Contrato: la relación

Esta evolución, en busca de una solución global, también ha quedado reflejada dentro del objeto de los contratos formalizados en los últimos años.

Si en 1998/99 se seleccionaba por concurso público una empresa que prestara sus servicios como Agente Transitario del Ministerio de Defensa (MINISDEF), en el año 2002, ante la previsión de importantes y mayores movimientos de material en operaciones internacionales, el MINISDEF declara de necesaria uniformidad (DNU) a una empresa para que preste los servicios de operador logístico, y que en su nombre realice las misiones logísticas de material y servicios, así como todas aquellas tareas de apoyo y asesoramiento conferidas en los procesos de Abastecimiento, Aprovisionamiento, Transporte, Almacenaje, Mantenimiento y Sostenimiento de los Cuarteles Generales (CCGG) en España y en el extranjero.

A través de la DNU se pretendía maximizar las garantías, minimizar los riesgos, obtener mejores costes, optimizar los procesos administrativos, contar con una mayor solvencia técnica y financiera y aumentar las garantías nacio-



nales y extranjeras a través de certificaciones, acreditaciones, acuerdos de seguridad y habilitaciones.

Posteriormente, ante la necesidad de incorporar las novedades en materia de contratación administrativa, producidas durante la vigencia de la DNU, y de introducir las novedades y requerimientos que las actuales necesidades logísticas demandan, se desarrolló un nuevo Acuerdo Marco (AM) para el servicio de Operador Logístico de las Fuerzas Armadas en el MINISDEF, en vigor desde el 24 de marzo del 2011.

El nuevo acuerdo AM se desglosa en dos lotes:

- Lote 1: Servicios de Operador Logístico en apoyo a operaciones y ejercicios conjuntos.
- Lote 2: Servicios de Operador Logístico para la gestión de material y servicios complementarios de los tres Cuarteles Generales. Dentro del Lote 2 se establecen tarifas, se ajustan los precios, y se definen facturas más claras.

Amparada por el objeto del AM, la Armada formalizó el pasado 3 de mayo un Contrato Derivado con la empresa adjudicataria por dos años.

A través del Contrato Derivado, la Armada desarrolla y clarifica lo dispuesto en los Pliegos de Prescripciones Técnicas y de Cláusulas Administrativas Particulares del AM, sin introducir modificaciones sustanciales respecto de los términos establecidos en los mismos, incluyendo normas complementarias, en las que se detallan nuevas cláusulas de facturación y se establecen tarifas complementarias.

El director del contrato, responsable de gestionar y controlar todas las acciones amparadas por el mismo, es el jefe del Servicio de Transportes dependiente de la Dirección de Abastecimiento y Transportes de la Jefatura de Apoyo Logístico.

El Operador Logístico (OPLOG)

Por operador logístico, entendemos, aquella empresa que diseña, organiza, gestiona y controla los procesos de una o varias fases de la cadena de suminis-

tro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e incluso ciertas actividades del proceso productivo), utilizando para ello infraestructuras físicas, tecnologías y sistemas de información, propios o ajenos. Siempre debe responder ante su cliente de los servicios acordados y es su interlocutor directo. Nuestro OPLOG ofrece una gestión integrada de la cadena de suministro mediante la prestación de servicios de tráfico internacional (aéreo, marítimo y terrestre), operaciones especiales, aduanas, almacenaje y distribución nacional, actividades de valor añadido, consultoría y desarrollo de sistemas de información personalizados. Su actividad núcleo es dirigir sus esfuerzos y competencias a la mejora continua de la función logística de su cliente, en este caso la Armada, proporcionando economías de escala a través de su especialización. La alianza entre el OPLOG y la Armada puede y debe mejorar sus niveles de servicio, rentabilidad y tiempos de respuesta, ganando en flexibilidad y adaptabilidad, que como ya hemos apuntado anteriormente, es un objetivo clave en el entorno actual para poder dar respuesta a nuestras unidades.

Las principales dificultades de la cadena de suministro de la Armada con las que se encuentra el OPLOG son:

- La tipología de las mercancías: productos sensibles, mercancías peligrosas (material NBQ, misiles, armamento, municiones, etc), mercancías sobredimensionadas (helicópteros, embarcaciones, vehículos blindados, carros de combate, etc), material clasificado, material afectado por deferentes niveles de seguridad, etcétera.
- Los tiempos de tránsito ajustados, de especial importancia en los despliegues o en el envío de mercancías a buques que se encuentran de maniobras fuera de nuestro territorio.
- Los destinos de difícil acceso o que presentan especiales dificultades por tratarse de lugares en conflicto y de alto riesgo.
- Las certificaciones de calidad, seguridad y acreditaciones técnicas.



Descarga *Sirius V* Palma de Mallorca (izquierda). Avión de carga *Antonov AH-124-100*.

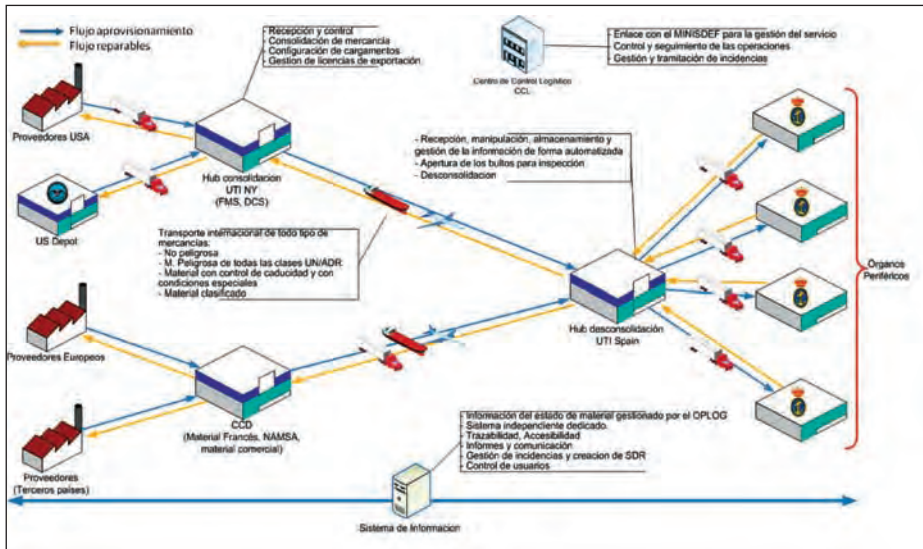


Diagrama servicios OPLOG.

Junto con el OPLOG, la Armada ha desarrollado con éxito numerosos proyectos no sólo dentro del ámbito del transporte, como en el caso de los despliegues del material de las tropas españolas (Irak, Afganistán, Líbano, etc.), sino también en el desarrollo de proyectos para el asesoramiento, apoyo y ejecución de su Sistema Logístico (como el Proyecto *SERVIOLA* de gestión de almacenes).

El OPLOG mueve por medios aéreos, marítimos o terrestres, cualquier tipo de material (desde plasma sanguíneo, vehículos, equipos médicos, piezas museísticas, material NATO Secret ó Cripto, como las tarjetas de vuelo de los Harrier, hasta piezas de repuestos) a cualquier parte del mundo.

En ocasiones es necesario que el material vaya acompañado de un custodio que acompañe la mercancía a lo largo del trayecto, por ejemplo, el envío de las papeletas electorales para que todo el personal de la Armada desplazado fuera de su base habitual pudiera ejercer su derecho al voto o el material clasificado de seguridad.

En otras ocasiones, es necesaria la «entrega en mano» (*hand courier*) de mercancías que por su urgencia precisan de un tiempo de reacción inmediato, como el apoyo a buques fuera de nuestro territorio nacional que precisan un determinado repuesto, medicamento, etcétera. También gestiona y planifica las licencias de importación/exportación asignadas a la Armada. Se ocupa del despacho de aduanas tramitando la documentación (DUA) y los aranceles.

El OPLOG, en coordinación directa con la Armada, realiza la gestión de reparables y da apoyo a programas como *FMS*, *AEGIS F 100*, *NAMSA*, material francés dentro del programa de los submarinos, y material comercial tanto nacional como internacional.

Dentro del transporte estratégico, el OPLOG ha participado en los despliegues y repliegues de las tropas desplazadas en las distintas Misiones de Mantenimiento de la Paz y en los Proyectos de Ayuda Humanitaria llevados a cabo por las Fuerzas Armadas.

El OPLOG ha desarrollado nuevos sistemas globales de información como el *SILO XXI* (Sistema de Información Logístico y de Operaciones), una herramienta diseñada para cubrir las necesidades del sector de Defensa y enfocada a aportar visibilidad a la cadena de suministro de la Armada. Un sistema de *tracking* y *tracing* de mercancías, especialmente de material *FMS*, comercial y reparable, que nos permite conocer la situación física de un material, saber si ha sufrido alguna modificación, gestionar sus incidencias, cambiar la prioridad del material en cualquier paso del proceso o conocer el estado de las licencias.

Durante el pasado ejercicio 2010 la Armada movió con cargo al antiguo Contrato Derivado, a través del OPLOG, casi 8.000 toneladas repartidas en 4.000 bultos en un total de 1.494 envíos.

En el aspecto económico, más de la mitad del presupuesto, un 59 por 100 se dedicó al transporte de material con origen en Estados Unidos, un 25 por 100 correspondió a movimientos comerciales de material principalmente dentro de Europa y material enviado a los buques desplazados fuera de territorio nacional, y un 16 por 100 se dedicó a transporte de material dentro del territorio nacional.

En cuanto al material USA, el 80 por 100 del gasto correspondió a las adquisiciones de material a través de los programas *FMS* y *AEGIS F 100*, como por ejemplo el sistema de armas para la *F 105* procedente de Lockheed Martin PC (Dpto. de Defensa USA) que fue transportado desde Baltimore a Ferrol a bordo del buque *BBC Adriatic*.

También incluye los transportes dedicados a operaciones especiales, en 2010 el principal movimiento de este tipo se realizó desde el puerto de Newark (NJ) en Estados Unidos hasta la Base Naval de Rota, transportando a la Flotilla de Aeronaves cuatro helicópteros *SH 3* de la Armada norteamericana para su aprovechamiento de repuestos por la 5.^a Escuadrilla. Tras un estudio previo para la realización de este transporte, y dadas las dimensiones de la carga (17,12 x 2,29 x 4,32 m/10 t por cada helo) y sus condiciones de almacenamiento, se decidió traer los helos en la cubierta del buque *BBC Perú* directamente hasta la Base Naval de Rota, para evitar su transporte por carretera dentro del territorio nacional.

Las operaciones de carga en el puerto de origen fueron realizadas por el OPLOG, mientras que las de descarga en puerto de destino fueron llevadas a cabo con los medios propios de la Armada.

En lo que respecta a los movimientos de medios comerciales, el 67 por 100 correspondió a las importaciones de material dentro de Europa y exportaciones a Estados Unidos, el 16 por 100 fue originado por el movimiento de «material francés» (DCN) necesario para nuestros submarinos, un 10 por 100 fue empleado en el apoyo a buques, con el envío de correspondencia, repuestos, material de vestuarios, etc. y el 7 por 100 restante se debió a movimientos de material reparable dentro del programa *ALBATROS*, para el Arma Aérea.

En cuanto a los transportes en territorio nacional, un 35 por 100 del gasto correspondió a movimiento de material entre las unidades de las distintas zonas marítimas y los gastos provocados por la gestión aduanera del material (pertrechos) adquirido por los buques fuera de sus bases habituales; un 31 por 100 correspondió a material de Infantería de Marina, como el traslado en bateas de vehículos *Piranha* o carros de combate *M 60*; un 18 por 100 se dedicó al traslado de piezas museísticas para exposiciones, como la itinerante «Un entorno marítimo seguro para el siglo XXI», promovida por la Oficina de Comunicación del AJEMA, que se exhibió en Gijón, Vigo y Barcelona (SNIB-10) y que este año pasará por Bilbao y Santander; y un 16 por 100 se empleó en el transporte estratégico de material en el ámbito de las operaciones especiales, siempre dentro de nuestras fronteras.

Conclusión

Debemos entender que «la logística es por tanto la ventaja competitiva, clave para competir/**combatir**, clave para subsistir/**vencer**». Como ejemplo, recordemos que la logística fue una de las claves esenciales en la rápida victoria obtenida por el Ejército de Estados Unidos en Irak en la Guerra del Golfo del año 1990, misión encomendada al General W. Gus Pagonis, considerado hoy en día como uno de los «gurus» de la logística mundial, quien desarrolló una estrategia de acercamiento máximo de la logística a las tropas con el fin de que éstas no tuvieran que retroceder para poder mantenerse.

Dispongamos en la Armada de un operador logístico eficaz y, a través de la logística, podremos alcanzar un mayor grado de eficiencia para nuestras operaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- BELLO CRESPO, Martín: *El desafío de la logística*. Arbor CLXV, 651 (marzo 2000).
ESCOBAR, Javier: *Marketing y Comercialización de los servicios de transporte*. Seminario Fundación ICIL.
La externalización en las Fuerzas Armadas: equilibrio entre apoyo logístico propio y el externalizado Monografía del CESEDEN Enero 2007.
Anticipatory Logistics: The Army's answer to supply chain management” by Major Joshua M. Lenzini.
Operadores y plataformas logísticas, Javier A. Orjuela, Oscar F. Castro y Edwin A. Suspes. Tecnura, año 8 Núm. 16 primer semestre 2005.
Una luz entre los vientos. Logística Integral. Mayo 2009.
G. PAGONIS, William: *Moving Mountains*.