

ÉNFASIS

LOGISTICA

AÑO XVI, N°2 MARZO 2010

SERVICIOS E INTEGRACIONES CORPORATIVAS
**Modelo de negocio 4PL:
alianzas estratégicas**



Cadena Integral
Tips para medir el desempeño

Multimodalismo
Logística en el Mercosur

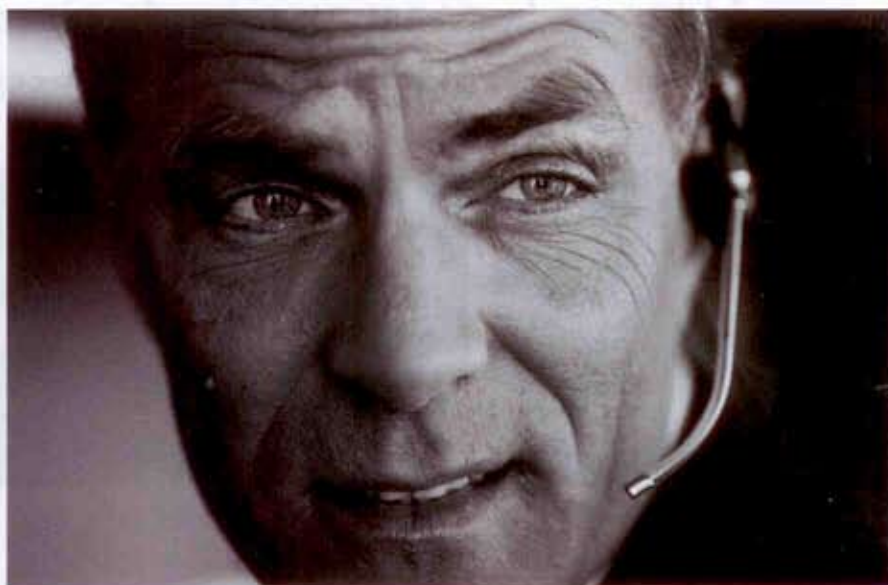
RRHH
Estrategia, métodos e indicadores

Diez años de evolución en el modelo de 4PL

Aunque el modelo de Fourth Party Logistics aún se mantiene vigente, lo cierto es que las implementaciones actuales poco tienen que ver con aquella versión original, que ya tiene más de 10 años. En el siguiente artículo presentamos un caso modelo, que describe el "viaje" para convertirse en un 4PL efectuado por dos empresas en Omán. ➔ Por Dr. John Gattorna (*), Dr. Alejandra Efrón (**) y Srinivasan Vishwanathan (***)

Un "modelo de negocios" es la manera en que una empresa se organiza para ganar dinero, es decir, la lógica principal de cómo una empresa crea valor de manera sustentable. Los nuevos modelos de negocios son exactamente eso: nuevas maneras, muchas veces innovadoras, de organizar la empresa para ganar dinero y crear valor.

Los nuevos modelos de negocios en supply chains fueron seriamente considerados, por primera vez, allá por 1996 cuando Accenture inventó y registró el concepto de Fourth Party Logistics, más conocido como 4PL. Accenture originalmente definió el modelo de 4PL como un "integrador de la cadena de suministro que agrupa y administra los recursos, las capacidades y la tecnología de su propia organización juntamente con los recursos, capacidades



y tecnologías de proveedores de servicios complementarios, para entregar una solución completa a la cadena de suministro".

Afortunadamente, nuevos modelos de negocios están apareciendo alrededor del mundo en una multitud de formatos diferentes, en industrias diferentes. Todos estos nuevos modelos de negocios están basados en el principio que indica "que es mejor unir las combinaciones requeridas de capacidad rápidamente en una organización aparte, que intentar desarrollarlas de forma orgánica dentro de la misma organización". Las empresas híbridas resultantes dan vida a la idea de la "alineación integrada". En

(*) Dr. John Gattorna es el director ejecutivo de Gattorna Alignment, consultoría internacional con base en Sydney.

(**) Dr. Alejandra Efrón es consultora en temas de logística sustentable, logística en desastres y logística cultural. Trabaja junto al Dr. Gattorna.

(***) Srinivasan Vishwanathan es Vicepresidente Ejecutivo Asociado de Bahwan CyberTek, en el Sultanato de Omán.

una nueva organización, la alineación deseada con los clientes es creada, y se integra casi instantáneamente. Es el final para el arduo trabajo que significa tratar de cambiar la cultura interna para lograr alineación; la alineación se encuentra integrada desde el inicio. Pero no es fácil.

Usted puede preguntar: ¿Y por qué necesitamos de nuevos formatos organizacionales, en primer lugar? A mi empresa le va muy bien, gracias." Una muy buena razón, particularmente si usted tiene una pequeña o mediana empresa, es la escala. La escala es crítica simplemente porque le proporciona mayores eficiencias operativas y competitividad a las otras empresas. Es decir, a ellas les irá mejor que a usted, tal vez aún no... ¡pero observe cómo pronto entran en su mercado! Enfrentemos los hechos, en muchas economías, el tamaño de sectores enteros es inferior al tamaño de una única empresa en algunas partes del mundo, particularmente en el Hemisferio Norte. Si usted está en una economía menor y quiere competir, precisa encontrar nuevas maneras de lograr escalas –incluso artificialmente.

El modelo de negocio 4PL, que se constituyó en una combinación selecta de socios principales con algunos minoritarios dotados de competencias especiales, nació como el resultado directo de la duda que acompañó el desarrollo inicial de los 3PLs. Pero también ha tenido sus problemas, aunque de un modo diferente; el concepto del diseño original y la filosofía operacional por detrás de la versión de 1996, han sido perdidos en gran parte o se han confundido en la última década. De hecho, la combinación de diversos factores urgieron la realización de compromisos: un tiempo relativamente largo en la fase de negociación; la escala del nuevo modelo de empresa propuesto; y la aparente rigidez del diseño de 4PL. A decir verdad, muchas versiones actuales de 4PL no se parecen en nada con el diseño original.

Sin embargo, aproximadamente unos 20 genuinos 4PL fueron diseñados y desarrollados en diversos sectores en todo el mundo. Estos prototipos de 4PL nos enseñaron muchas lecciones valiosas sobre lo que funciona y lo que no funciona en el diseño y la puesta en práctica de nuevos modelos de negocios en la cadena de suministro.

Los primeros en adoptar los modelos de negocios 4PL originales han disfrutado de mejoras financieras y de operacionales significativas, como por ejemplo reducciones en los costos operacionales anuales en hasta un 40 por ciento, además de la economía en inversiones de capital. Otro aspecto de igual importancia es que el grado de dificultad para implementar ese tipo de transformación es menor que aquel para cambiar una organización existente o su legado; de adentro hacia afuera. Lamentablemente, esto no es intuitivamente obvio.

El diseño de 4PL original fue específicamente estructurado para superar la mayoría de los problemas con que se tropezaron los primeros 3PLs:

1. Estratégicos: un solo punto de contacto para todas las necesidades de la supply chain, diseñado para reducir el tiempo



ASTI IBEROAMERICANA

MINIMIZAMOS SUS COSTES EN LOGÍSTICA INTERNA

.01

SISTEMAS DE TRANSPORTE Y MANIPULACIÓN

Diseño y fabricación de instalaciones automáticas, para transporte interno y manipulación de cargas.



.02

SISTEMAS DE GUÍA

Diseño y fabricación de vehículos industriales de guiado automático.



.03

SISTEMAS OPERATIVOS

Sistemas informáticos de gestión de almacén, producción y trazabilidad.



SOLUCIONES A LA MEDIDA DE SUS NECESIDADES

CONTACTO

ASTI IBEROAMERICANA S.A.

- 📍 Calle Tronador 3432, Edificio Plaza PIII, 4ºB
1430 C.A. Buenos Aires (ARGENTINA)
- ☎ Oficina comercial: +54 (0) 11 4544 7099
- ☎ Oficina técnica: +54 (0) 11 4545 8585
- ☎ Celular: (011) 15 35 68 62 63
- 🌐 www.astiberoamerica.com
- ✉ asti@astiberoamerica.com

ASTI S.A.U.

- 📍 Autovía A-1 km 213.5
09390 Madrigalejo del Monte
Burgos (ESPAÑA)
- ☎ +34 947 177 210
- 🌐 www.asti.es
- ✉ asti@asti.es



