

# 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

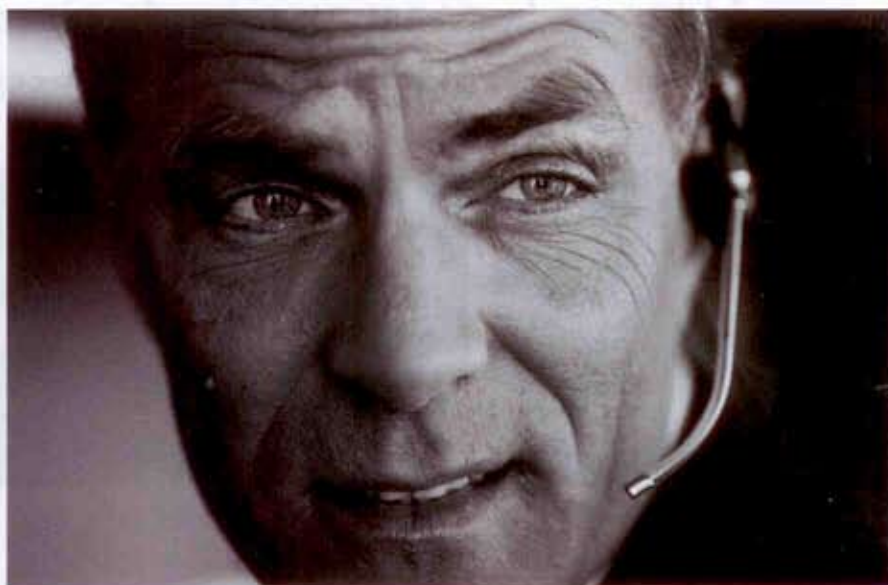
**RRHH**  
Estrategia, métodos e indicadores

# 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

SERVICIOS DE TRANSPORTES Y MANIPULACION

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



.02

SERVICIOS DE ALMACÉN

Diseño y fabricación de vehículos industriales de guiado automático.



.03

SERVICIOS DE INFORMÁTICA

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



requerido sobre management senior.

**2. Financieros:** mejora continua y re-negociación permanente de los Acuerdos de Nivel de Servicio (Service Level Agreements, SLAs) como una característica principal de la nueva organización 4PL.

**3. Operacionales:** el simple acto de establecer una entidad completamente nueva significó que tanto personal como management podían ser seleccionados cuidadosamente, reduciendo una posible resistencia sindical y de cultura interna.

A pesar de los éxitos duramente conseguidos por el modelo 4PL, ha sido difícil mantener la integridad del diseño original. A decir verdad, no es poco común en estos días oír a las compañías pedir cotizaciones (Request for Quotation, RFQs) para proveedores 4PL, como se hacía en la época en que los 3PL eran invitados a presentar RFQs para contratos específicos. En el proceso, algunos de los elementos esenciales que diferenciaban a los modelos 3PL y 4PL se han ido perdiendo. Una cosa es segura: justed no puede simplemente pedir una cotización de 4PL!

#### 4PL EN OMÁN: BAHWAN DHL SUPPLY CHAIN

A continuación mostramos el "viaje" para convertirse en un 4PL efectuado por dos empresas en Omán. El incremento en la complejidad logística y la necesidad de enfocarse en operaciones principales, mientras que al mismo tiempo mejora la eficiencia y la eficacia del departamento de logística, dio vida a una oportunidad de tercerización en Petroleum Development of Omán (PDO). PDO tiene más del 90% de la producción de crudo en Omán, y cerca del total del suministro de gas natural, generando 40% del PBI del país. PDO pertenece conjuntamente al Gobierno de Omán (60%), el grupo Royal Dutch/Shell (34%), Total (4%) y Partex (2%). La innovación en el enfoque de un novedoso modelo colaborativo de negocios llevó al desarrollo de un 4PL para PDO.

Este nuevo modelo de negocios trajo consigo conocimientos especializados, sistemas, activos y capital de sus socios para proveer servicios de gestión logística de clase mundial a un grupo selecto de clientes. El modelo 4PL consiguió reducciones en los costos logísticos generales, en los tiempos de movimiento de plataformas petrolíferas de "punta a punta", al mismo tiempo que elevó la eficiencia operacional y los niveles de cumplimiento de normas de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente (HSE).

Bahwan DHL Supply Chain (Bahwan DHL) es un Joint Venture entre Bahwan CyberTek y DHL Supply Chain. Bahwan DHL fue conformada principalmente para proveer servicios de tipo 4PL a Petroleum Development Omán (PDO), empresa líder en ese país en la exploración y producción de petróleo. Ambas empresas firmaron el mayor contrato de servicios de gestión logística jamás visto en Omán. Bajo ese contrato, Bahwan DHL le gestiona a PDO las actividades primarias de carga y transporte de las plataformas petrolíferas en tierra. El contrato también le proporciona un marco preferencial donde Bahwan DHL le provee servicios logísticos a los contratistas de PDO, bajo el nombre de "Logística Secundaria". Por ejemplo, proyectos ingeniería, construcción y adquisiciones (instalaciones o reemplazos de tubería), contratos de servicios y de abastecimiento de materiales (tuberías, químicos, etc.). Bahwan DHL emplea un número de tecnologías clave en estos contratos, por ejemplo un Sistema de Gestión de Transporte (TMS) que combina herramientas de optimización de carga y costo con seguimiento en red virtual del embarque, o el "Move The Limit" (MTL) que maneja el empleo de los activos móviles de la plataforma, asegurando que los recursos son utilizados eficientemente para optimizar los movimientos del pozo. Todo esto al mismo tiempo que se mejora la gestión de HSE en las actividades relacionadas con logística.

Según PDO, este contrato satisface su visión de crear una sociedad con una compañía logística global líder.

Resultados hasta el momento:

- Ahorro en costos: un 20% en el segundo año de operaciones. Hacia el 4to y 5to año los ahorros fueron mayores. Mejor aún, estos ahorros se destinaban a alquilar mas RIGS, generando mayor extracción de crudo.

- Implementación exitosa de i2 TM, MTL, Bolt On, y sistemas de monitoreo y control de vehículos.

- Mejoras en HSE. Bahwan DHL lidera hoy el camino en términos de innovación de HSE en Omán. Varios conceptos y esquemas nuevos han sido introducidos para mejorar la seguridad en las rutas, comportamiento de conductores, etc.

- Concentración en competencias principales

- Establecimiento de mejores prácticas y procesos

- Reducción de errores en las entregas y en los kilómetros recorridos

- Mejor consolidación de embarques

- El contrato ha creado cientos de puestos laborales para la comunidad local, incluyendo dueños de vehículos (generalmente uno o dos vehículos solamente).

- Incremento en la satisfacción del cliente, posicionándolo como líder en la industria del gas y petróleo.

En definitiva, la mayor lección que surgió de la experiencia de los modelos de negocios 4PL en sus formas varias durante los últimos diez años es que se precisa de una tremenda fe ciega de parte de la dirección para adoptar un diseño organizacional tan radicalmente diferente de las experiencias previas. Pero, a fin de cuentas, eso es lo que define al liderazgo. •