



MODERN INDUSTRIAL SERVICES A COOKBOOK FOR DESIGN, DELIVERY AND MANAGEMENT

Shaun West, Paolo Gaiardelli y
Nicola Saccani
Springer (2022)

Todos aquellos que trabajan formando a empresas y profesionales, o haciendo consultoría, saben que la gente busca "recetas" para resolver sus problemas. Y, aunque no existen fórmulas generales que puedan aplicarse a cualquier sector, empresa o reto, lo cierto es que los ejemplos ayudan a encontrar patrones que inspiran el camino a seguir. De ahí la importancia que compartir experiencias o analizar casos prácticos tiene en muchas ocasiones. Pues bien, los autores de este libro, claros conocedores de la realidad empresarial, han hecho precisamente eso: escribir un libro de recetas. Y, además, ellos mismos lo manifiestan sin ningún pudor, tanto en el subtítulo de su obra como en el interior de ésta, subrayando el porqué de su planteamiento: ya existen muchos libros sobre por qué la servitización puede ser una buena idea, pero muy pocos dan ejemplos concretos de cómo mejorar los resultados de este cambio de modelo.

Modern Industrial Services es uno de esos libros que pretende resolverlo todo, o casi todo, en torno a la servitización de las empresas industriales. Dada la multitud de temas que pueden aparecer y la interconexión entre todos ellos, más allá incluso de los límites de la empresa, West, Gaiardelli y Saccani han optado por organizar su contenido en torno a las principales barreras que pueden encontrarse en este complejo camino, siendo coherentes con el carácter de "recetario" del libro. Los autores han elegido estas barreras a través de una investigación desarrollada, por ellos mismos, mediante encuestas y observaciones directas. Organizadas por orden de importancia, estas barreras incluyen cuestiones en torno a: el cliente; la estructura organizativa y la cultura; el conocimiento y la información; los productos y actividades (servicios); los competidores, proveedores y *partners*; la sociedad y el entorno; y la economía y las finanzas.

El libro se estructura en tres capítulos, que resultan relevantes por motivos muy diferentes. El primero de ellos, posiblemente el más teórico, explica de forma amena cuáles son las etapas que pueden cubrirse en el camino hacia la servitización. En cada una de

ellas destaca algunos aspectos relevantes como, por ejemplo, los modelos de negocio asociados. Si algo puede confundir en este capítulo, es la introducción de siete factores de éxito relacionados con las aspiraciones estratégicas de la empresa. Éstos no vuelven a abordarse en el libro, al menos de este modo, puesto que los objetivos de esta obra son tácticos y no estratégicos, y buscan dar soluciones específicas a las barreras que retrasan o impiden que una empresa de producto pase al mundo de los servicios.

El segundo capítulo es el grueso de la obra. En él se aportan soluciones para cada una de las cuestiones que conforman las siete barreras planteadas. Todas ellas se subdividen, a su vez, en varios elementos que se desarrollan siguiendo la misma estructura: una breve introducción que define el tema, las herramientas y metodologías recomendadas a la hora de trabajar cada elemento en una organización específica y dos casos prácticos. En el caso de las herramientas y metodologías, se echa de menos una mayor especificidad sobre las que deben ser utilizadas en cada caso, ya que prácticamente se alude a la mayoría de ellas en todos los supuestos, sin determinar el mayor o menor encaje para cada situación. Respecto a los casos prácticos, no siempre hacen referencia a empresas o situaciones concretas, sino que están contruidos *ad hoc* con la finalidad de dar dos posibles soluciones al reto planteado partiendo de toda la experiencia de sus autores. En muchas ocasiones, los casos recogen dos alternativas opuestas o muy diferentes, precisamente para cubrir el mayor número de situaciones empresariales. Y, muchos de ellos, ofrecen una solución tan concreta que puede ser aplicada directamente.

Con el capítulo tres, West, Gaiardelli y Sacconi, plenamente conscientes de que no existen recetas buenas o malas, sino adecuadas o inadecuadas, pretenden aportar las herramientas necesarias para trabajar y adaptar a cada organización todos los temas examinados. Esto es, pasar a la práctica adoptando las medidas y los cambios que realmente encajen con cada situación y que pueden ser, o no, los planteados como ejemplo. Por ello, como primer paso, proponen la elaboración de la hoja de ruta de la empresa, determinando su punto de partida y de destino específicos. Es hora de acordar la visión de servicio de la propia organización, determinar los temas que son clave para su consecución, clasificarlos en función de las distintas barreras consideradas y plantearse su importancia y el estado de cada uno de ellos. El libro incluye una breve información acerca de todas las metodologías recomendadas para cada situación en el capítulo dos. No obstante, éstas no se explican con detalle, puesto que sería necesario un manual adicional. Para aquellos habituados a este tipo de herramientas, muchas de ellas les resultarán conocidas. Sin embargo, lo mejor es la mezcla entre aquellas habitualmente utilizadas por empresas orientadas a producto, con otras más propias de aquellas orientadas a cliente.

Todo el que quieran seguir profundizando en la materia, puede encontrar bibliografía al final de cada uno de los capítulos y recomendaciones de otros textos y algunas páginas web en distintas partes del libro, que pueden ser de utilidad.

Por si esto fuera poco, hay algunos otros aspectos destacables a lo largo del texto. En primer lugar, aunque el libro pretende ser práctico y no estratégico, los autores introducen algunas ideas que demuestran su conocimiento más allá de la "receta" que pueden llevar, a aquellos con más experiencia en la materia, a algunas reflexiones adicionales. Por otra parte, resulta interesante la introducción de la perspectiva del *design thinking*, tanto en las soluciones que se proponen, como en algunas de las metodologías y herramientas seleccionadas o de las fuentes recomendadas. El diseño como algo más allá del producto es algo que ya empieza a ser habitual en las empresas cliente-céntricas, pero que sólo está empezando a introducirse en las industriales. Además, aun cuando el libro está enfocado a empresas industriales, y más concretamente a fabricantes de equipamiento, puede ser utilizado por empresas de otros sectores, pues algunos de sus ejemplos también pueden inspirarles en el camino de la servitización.

Como dato curioso, el libro está lleno de ilustraciones que, en muchos casos, ayudan a la comprensión del contenido al que acompañan y, en otros, simplemente buscan aligerar el texto, dándole un aire "setentero" o incluso infantil, que puede resultar curioso para algunos lectores. Pese a sus doscientas páginas es de fácil lectura y, además, no hay excusa para, al menos, echarle un vistazo por dos motivos. El primero, el lector no tiene por qué leerse de principio a fin, sino que puede revisarlo por capítulos, por barreras examinando las correspondientes metodologías del capítulo tres, o, simplemente, a través de sus 78 casos. Estos últimos están indexados al principio de la obra, con títulos bastante descriptivos. Aunque lo recomendable es iniciar la lectura por el principio hasta llegar al capítulo dos. El segundo motivo, es que se trata de un texto de acceso abierto bajo licencia *Creative Commons*, por lo que absolutamente gratuito.

Modern Industrial Services gustará a aquellos que buscan "recetas" e inspiración para avanzar en alguna de las etapas de la servitización, aun cuando éstas deban ser completadas y adaptadas para evitar los peligros que conlleva la simple imitación o el salto a la solución.

■ Olga Broto Ruiz