De vender productos a entregar resultados: la servitización impulsada por las tecnologías digitales



Iñigo Urarte Ibañez

Lidera y orquesta proyectos que convierten la innovación en un proceso estructurado y sostenible.

OCTANTIS

tecnalia group

¿Qué es la servitización y por qué ahora?

La **servitización** es un enfoque estratégico empresarial que promueve la **transición desde un modelo de venta de productos** a clientes a otro en el que lo que se provee a los clientes son los propios resultados y el valor que dichos productos proporcionan. Los modelos de servitización implican que los proveedores **asumen parte del riesgo del cliente**, responsabilizándose del desempeño del bien y monetizando tanto la disponibilidad del bien, como su propio uso o su rendimiento.

"La servitización es un enfoque estratégico empresarial que promueve la transición desde un modelo de venta de productos a clientes a otro en el que lo que se provee a los clientes son los propios resultados y el valor que dichos productos proporcionan."

Es un **cambio de paradigma** que existe desde hace ya tiempo en el mundo empresarial, especialmente presente en ciertas actividades económicas como el software o la logística/transporte. Ya en los años 60-70 empresas como Rolls-Royce o Xerox introdujeron este enfoque en sus respectivas actividades económicas, el cual fue extendiéndose en mayor o menor medida a modelos de negocio de otras actividades económicas. Sin embargo, ha cobrado mayor impulso durante los últimos años **gracias al impulso de las tecnologías digitales**.



Diagnóstico y riesgos: *¿es una estrategia adecuada para tu empresa?*

La servitización **no es una estrategia adecuada para cualquier empresa y actividad económica**. Es necesario realizar una reflexión previa a modo de diagnóstico para valorar si es una opción adecuada para nuestra empresa. Por ejemplo, cuando no existan datos de calidad sobre los que basar los resultados o los productos no sean críticos para nuestros clientes, esta opción estratégica es, quizás, menos adecuada. Resulta también complicada para aquellas empresas en las que existe un gap de capacidades en ámbitos como el digital, cultura organizacional, atención al cliente o económico-financiero. Asimismo, la servitización transmite riesgos a los propios proveedores que muchas empresas no pueden gestionar adecuadamente.

"La servitización no es una estrategia adecuada para cualquier empresa y actividad económica. Es necesario realizar una reflexión previa a modo de diagnóstico para valorar si es una opción adecuada para nuestra empresa."

Sin embargo, las tecnologías digitales, especialmente, facilitan esta transición, **sensorizando o facilitando datos de calidad** sobre el rendimiento o el uso del producto. Ayudan también a reducir la incertidumbre sobre el riesgo, mediante herramientas de mantenimiento (v.g., predictivo) que reducen las paradas en los procesos y maquinaria. En definitiva, las tecnologías digitales son drivers para la servitización, en la medida en la que Internet of Things, la analítica de datos o la inteligencia artificial hacen posible casos de uso como la monitorización remota de activos, la anticipación a fallos o el cálculo de precios en base al valor entregado.

La servitización puede ser, asimismo, **fuente de innovación,** ya que habilita nuevos modelos de negocio, tales como la *"Sostenibilidad como Servicio"*, basándose en los resultados que pueden proporcionarse a las empresas en materia de reducción de la huella de carbono o en eficiencia energética y uso de recursos; o *"Baterías como Servicio"*, articulando negocios de movilidad eléctrica sin batería en propiedad.

Y ¿por qué la servitización es una opción estratégica para las empresas?

- Porque las empresas desean **captar mayores ingresos** mediante propuestas de valor ajustadas al ciclo de vida del producto que permiten integrarse en los procesos de los clientes, fidelizando la base de clientes y logrando que los ingresos sean más recurrentes y estables a lo largo del tiempo.
- Por la **presión de los márgenes** en el sector de fabricación y el tránsito hacia márgenes normalmente más elevados en el sector servicios.
- Porque **trasladar CAPEX a OPEX** consigue liberar caja, pagando por uso o por resultados, y no por propiedad.

- Porque la **tensión sobre la sostenibilidad** requiere extender la vida de los productos, reducir residuos y demostrar eficiencia con datos verificables.
- Porque los acuerdos por servicio son **normalmente a varios años**, frente a la venta recurrente de producto.



Hoja de ruta y casos de uso para empezar

"Sin embargo, la servitización no es un proceso rápido y, a menudo, requiere una cantidad significativa de tiempo y esfuerzo para ponerlo en marcha con éxito."

Sin embargo, la servitización **no es un proceso rápido** y, a menudo, requiere una cantidad significativa de tiempo y esfuerzo para ponerlo en marcha con éxito. Frente a esta barrera, las empresas pueden emprender un **itinerario de servitización progresivo**:

- Ofrecer **nuevos servicios de valor añadido que complementen** a la venta tradicional de productos, basados en las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales (por ejemplo, monitorización del activo en tiempo real y pronóstico de fallos). Es, básicamente, una opción estratégica de diversificación y/o diferenciación que puede ponerse en marcha sin grandes cambios organizacionales.
- Poner en marcha el modelo **"Producto como servicio" (PaaS),** en el que los ingresos de la empresa no son por la venta del producto, sino que los ingresos proceden del acceso o uso de productos por parte de los clientes sin transferirse su propiedad.

- Ofrecer servicios basados en resultados (**Outcomes-based services**), caracterizados porque los clientes no utilizan directamente el producto, sino que reciben los resultados del uso del propio producto, transfiriendo parte del riesgo al proveedor. Un ejemplo sería un servicio en el que se garantizan unas condiciones térmicas concretas en un espacio productivo (en base a temperatura y estabilidad) con pago por ton/hora de refrigeración.

Los modelos de servitización ofrecen **oportunidades en múltiples sectores:**

- En el sector energético (*Energía como Servicio*) existe el caso de uso de la implementación de **microrredes estandarizadas, flexibles y escalables** mediante renovables en instalaciones industriales y edificios comerciales, simplificando y reduciendo el despliegue y minimizando la inversión necesaria.
- El modelo *"Iluminación como Servicio"* permite ofrecer servicios en empresas en la que los **clientes pagan por lux, en vez de por sistemas de iluminación**, con impactos también en reducción de emisiones y economía circular.
- En el sector industrial existen casos de uso incipientes como *"Equipamiento como Servicio"* para **maquinaria de fabricación,** como centros de mecanizado, tornos, fresadoras, etc. con tarifas mensual + importe por hora de uso, incluyendo puesta en marcha, mantenimiento, servicio y seguro.

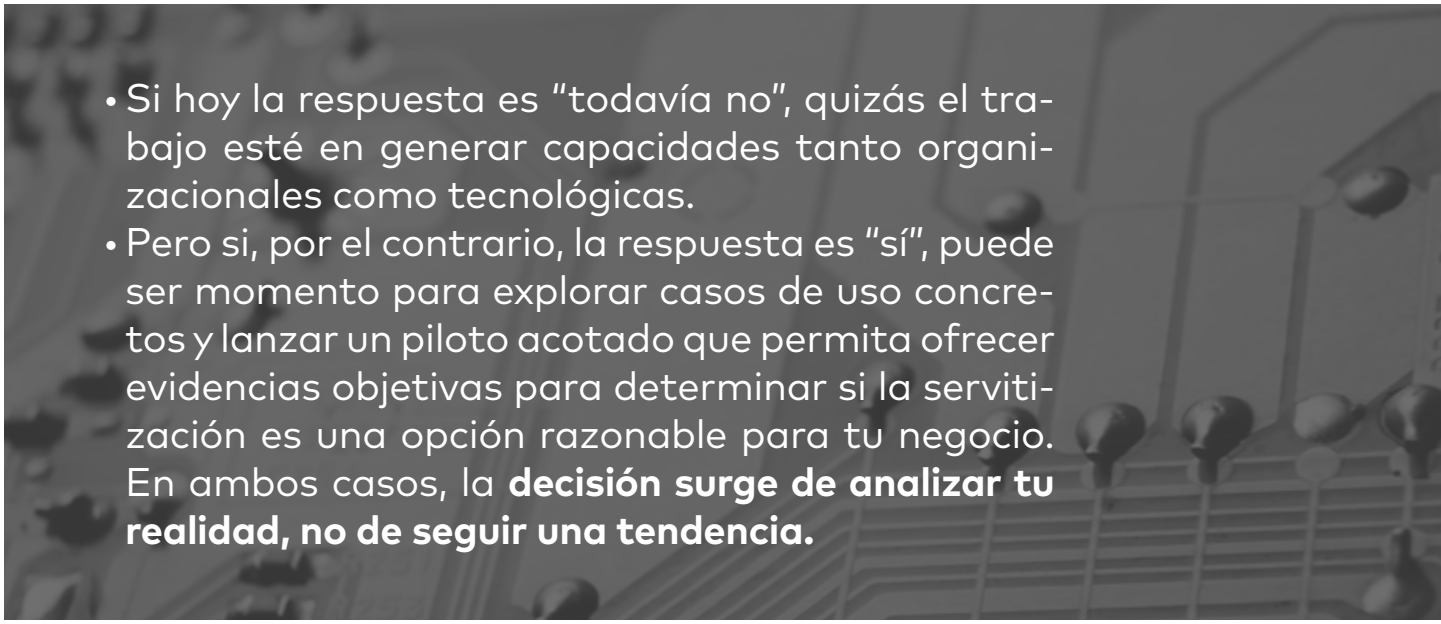


OCTANTIS puede ayudar a las empresas en esta transición, generando **modelos de negocio empresariales** que permitan poner en marcha enfoques de servitización en las empresas. Este apoyo puede fragmentarse en un **primer diagnóstico del valor que la servitización puede aportar al negocio con casos de uso** concretos, analizando la viabilidad tecnológica e, incluso, el diseño de pilotos de servitización. Los resultados y experiencias obtenidas en estos primeros pasos condicionan la generación del nuevo modelo de negocio.

Además, la provisión de servicios inteligentes y digitales requiere disponer de **capacidades tecnológicas** que OCTANTIS, a través de TECNALIA, puede ofrecer (IoT, inteligencia artificial, big data, etc.). De esta forma, la aproximación al reto de la servitización puede realizarse desde una **doble perspectiva de Negocio y Tecnología**. La inteligencia que aportan las tecnologías digitales habilita el monitoreo del estado de los productos y de las actividades y procesos vinculados a los mismos, facilitando la puesta en marcha de enfoques de servitización en los negocios.

"Sin embargo, no todas las empresas ni todas las actividades económicas requieren lo mismo. Más que una meta, la servitización es una opción estratégica a considerar."

Sin embargo, no todas las empresas ni todas las actividades económicas requieren lo mismo. Más que una meta, la servitización es una opción estratégica a considerar. Inicialmente las empresas deben identificar qué resultados valoran realmente sus clientes y preguntarse si dichos resultados pueden ser garantizados y medidos adecuadamente, o si disponen de procesos y capacidades que permitan comprometerse a ofrecer resultados y a gestionar el riesgo asociado:



- Si hoy la respuesta es "todavía no", quizás el trabajo esté en generar capacidades tanto organizacionales como tecnológicas.
- Pero si, por el contrario, la respuesta es "sí", puede ser momento para explorar casos de uso concretos y lanzar un piloto acotado que permita ofrecer evidencias objetivas para determinar si la servitización es una opción razonable para tu negocio.

En ambos casos, la **decisión surge de analizar tu realidad, no de seguir una tendencia.**

Potenciamos el motor de la innovación con emprendimiento deeptech

OCTANTIS
tecnalia group

info@octantis.es
+34 946 430 850

Parque Científico y Tecnológico de Bizkaia
Laida Bidea, Edificio 204
E-48170 Zamudio (Bizkaia)