

APROVECHAMIENTO DE LOS “ESPACIOS EN BLANCO”

José Aguilá

Socio de IOR CONSULTING

El término espacios en blanco se viene usando en la jerga empresarial para designar un territorio comercial inexplorado o un mercado subservido. Pero actualmente el significado que se da al término es el abanico de actividades potenciales no definidas ni realizadas por el actual Modelo de Negocio de una empresa, esto es, fuera de su núcleo de actividad, y más allá de sus contigüidades, que requieren un modelo de negocio diferente para su explotación. Espacio en Blanco es una calificación subjetiva, que puede ser el núcleo central de actividad de otra firma. Lo importante es que describe actividades que quedan lejos de las fronteras actuales de trabajo de la firma y presentan un reto a la Organización. Hablando en plata, es un área donde las expectativas son altas y el conocimiento que actualmente se tiene es pobre, o sea una situación muy diferente de las condiciones del presente núcleo de actividad.

Existen otras oportunidades de más bajo riesgo, las denominadas Adyacencias, que son las que aparecen a primera vista en la zona fronteriza a las actividades actuales, que si bien son diferentes y mejores que las oportunidades del presente núcleo de actividad, encajan bastante bien con el modelo de negocio de hoy.

Durante décadas, empresas de toda índole han invertido mucho tiempo y dinero en ampliar sus territorios comerciales y algunas han fallado al calificar como no encajables oportunidades que encajaban completamente con el propósito del Grupo. Ejemplo de lo que no debe hacerse son las experiencias fallidas del Xerox's Palo Alto Research Center que inventó tecnologías que han ayudado a catapultar al éxito a Apple, Adobe o 3Com. ¿Por qué Xerox no las explotó?. Hablando llanamente, porque hay miedos que impiden que las grandes empresas aprovechen oportunidades transformadoras; ejecutivos cómodamente instalados recelan de emprender nuevas aventuras empresariales cuando la situación de su grupo es rentable y las expectativas de futuro del núcleo actual de negocio son favorables.

La buena dirección de la gestión de la expansión, irrenunciable en esta época, se desarrolla en tres territorios clave: Núcleo de Actividad Actual, Adyacencias y Espacios en Blanco. Nada tiene que ver la buena gestión con el tamaño de las empresas, por ejemplo la catalana Santa&Cole (S&C) ha gestionado muy bien estos tres territorios.

El motivo fundacional de S&C en 1985, fue la intuición de que la importancia del diseño industrial en muebles e iluminación de interiores, en las preferencias del consumidor educado, serían crecientes, pero en 2003 y a raíz de la adquisición de una extensa finca de

125 Ha. a 30 Km. de Barcelona, nace la División Forestal de S&C. El nuevo frente pretende constituirse en referencia obligada como viveros para los mejores proyectos de ajardinamiento paisajístico y urbano de nuestro país. Por otra parte, el holding ha comenzado a participar en nuevas iniciativas empresariales como Urbótica, S.L. Urbótica es a la urbe lo que la domótica es al hogar. Es decir, la gestión centralizada de un conjunto de funciones dispersas.

Como se dice en los círculos académicos: El mundo se está moviendo hoy tan rápido que cuando uno dice: “no puedo hacerlo”, es generalmente interrumpido por otro que lo está haciendo.