

¿Deben ser cazados sus business managers en la competencia... o formados por uno mismo?

Frédéric Le Pennec · 28 de mayo de 2025



Reclutar un business manager experimentado o formar a un junior no garantiza nada sin una verdadera estrategia de integración y desarrollo. El verdadero desafío no es el perfil elegido, sino la forma de construir su progresión a largo plazo.

Es un dilema recurrente en las sociedades de consultoría, especialmente en las ESN: para desarrollar su actividad o relanzar la máquina comercial, ¿es mejor contratar un business manager experimentado, a menudo proveniente de la competencia, o apostar por un perfil junior a formar internamente?

Detrás de esta pregunta se esconde una problemática mucho más profunda: ¿se quiere comprar resultados inmediatos o construir una cultura duradera?

El espejismo del perfil experimentado

Contratar un business manager ya en puesto en una empresa competidora parece tranquilizador: conoce el oficio, los códigos, las objeciones tipo, y muestra (a menudo con orgullo) una agenda de contactos bien llena. ¿Pero es realmente transferible esta agenda de contactos? No tan seguro.

Un cliente no sigue a un comercial como un fan sigue a un influencer. La relación comercial se basa en un contexto, una oferta, una estructura, una forma de funcionar. Lo que funcionaba en otro lugar no siempre se transfiere, incluso con la mejor voluntad del mundo. El cliente puede estar apegado a una

marca, a una metodología, a un modo operandi, o simplemente no querer empezar de nuevo con un nuevo proveedor. Resultado: el business manager experimentado llega con una red... que ya no responde.

Y el período de prueba no ayuda. Muchos dudan en solicitar sus antiguos contactos demasiado pronto, por miedo a "quemar sus cartuchos" sin garantía de quedarse en la empresa. Esta prudencia, comprensible, a veces se transforma en estrés. Más aún cuando sienten que la presión aumenta: un salario alto que justificar, grandes expectativas desde el primer mes, y una impresión de que la tolerancia al fracaso está cerca de cero.

Atrapados entre la urgencia de demostrar su valor y la incertidumbre de su futuro en la empresa, algunos toman atajos: envío masivo de perfiles mal dirigidos, sobreventa de consultores sin verdadera adecuación, promesas a corto plazo hechas a los clientes... Prácticas que quizás dan resultados inmediatos, pero raramente duraderos. Y que dañan, poco a poco, la posición de la empresa en su mercado.

Apostar por los juniors: el otro extremo

Frente a estos escollos, muchos se vuelven hacia perfiles principiantes. La idea es seductora: un talento bruto, a formar según sus propios métodos, sin malos reflejos que desaprender. Se moldea, se modela, se transmite una visión. Y a menudo, funciona: el junior progresa, gana confianza, consigue sus primeras misiones... y descubre su alma de ganador.

Pero aquí también, cuidado con los efectos secundarios. El éxito, especialmente cuando es rápido, puede subirse a la cabeza. El joven business manager que firma tres contratos en tres meses puede convencerse de que ha entendido todo sobre el oficio. Se vuelve exigente, reclama su autonomía, y se percibe como indispensable. Algunos gerentes, por miedo a perderlo, aceleran las recompensas: aumentos tempranos, ascensos anticipados, e incluso el manejo de otros juniors... sin haber validado nunca su capacidad para transmitir, encuadrar, o representar a la empresa.

¿La consecuencia? Un business manager aún en fase de aprendizaje se encuentra supervisando a sus pares, sin una visión clara ni legitimidad real. Y la dinámica del equipo se desequilibra: aquellos que necesitaban un referente sólido se encuentran liderados por un colega en pleno ascenso de ego. En cuanto a la empresa, construye sobre arena.

Formar o cazar: ¿y si la verdadera pregunta estuviera en otro lugar?

Oponer los dos enfoques sería un error. No se trata de elegir entre la caza o la formación, sino de saber qué se hace después. Un senior puede ser un activo, a condición de darle tiempo para impregnarse, comprender los códigos de la empresa, y no juzgarlo únicamente por los resultados de las seis primeras semanas. Un junior puede convertirse en un pilar, a condición de no confundir rendimiento puntual con madurez profesional. Lo que a menudo falta no es la estrategia de reclutamiento, sino la estrategia de integración y desarrollo. Demasiadas empresas confunden "autonomía" con "dejar hacer". Demasiados business managers, sea cual sea su nivel de experiencia, son lanzados al agua con un CRM, un teléfono y un plazo.

Pero no se convierte en business manager por decreto. Se convierte por construcción. Y esta construcción no se improvisa.