

Ganar a corto plazo... ¿o construir a largo plazo?

Frédéric Le Pennec · 18 de febrero de 2026



El corto plazo se vuelve peligroso cuando se acumula sin marco, hasta redefinir silenciosamente la estrategia de la empresa. Para preservar el largo plazo, hay que hacer visibles, temporales y dirigidos los arbitrajes.

El corto plazo no es el enemigo de la estrategia. Se convierte en uno cuando cada urgencia impone su decisión, sin que nadie mida cuánto costará mañana.

En muchas ESN y empresas de consultoría, nadie decide oficialmente sacrificar el largo plazo. Ningún comité de dirección incluye en la agenda: "¿Cómo debilitar nuestra posición en seis meses para asegurar el número de este mes?"

Las decisiones se toman más discretamente. Un caso se acepta a pesar de un perímetro mal definido porque permite cumplir con el objetivo. Una misión frágil se empuja para evitar un tiempo sin proyectos. Se acelera una contratación porque un cliente espera una respuesta. La prospección se intensifica sin tomarse el tiempo para revisar la oferta, el enfoque o el posicionamiento.

Por separado, cada una de estas elecciones puede ser defendida. Responde a una restricción real, a veces urgente. Una empresa debe pagar sus salarios, proteger su tesorería, ocupar a sus consultores y aprovechar las oportunidades cuando se presentan.

El problema no proviene, entonces, del corto plazo. Proviene de su acumulación silenciosa.

Una decisión a corto plazo puede ser racional. Una sucesión de decisiones a corto plazo termina convirtiéndose en una estrategia, incluso si nadie la ha elegido.

El corto plazo no es un error de gestión

Oponer el corto plazo al largo plazo a menudo produce un debate un tanto artificial. Una empresa no construye nada si no logra superar el próximo trimestre. Y una visión a tres años no protege de un agujero en la tesorería el próximo mes.

Un dirigente puede entonces aceptar un caso menos rentable para abrir una cuenta considerada importante. Un gerente puede proponer una misión imperfecta a un consultor en intercontrato para evitar que la situación se prolongue. Un Business Manager puede responder rápidamente a una necesidad aún incompleta para conservar una oportunidad de entrar en el juego.

Estas elecciones no son necesariamente malas. Se vuelven así cuando se presentan como decisiones normales, sin objetivo definido, sin duración y sin condiciones de salida.

Aceptar un margen bajo durante tres meses para entrar en un cliente puede tener sentido si la empresa sabe qué quiere construir después: una referencia, acceso a otras direcciones, un aumento en valor o un reequilibrio de tarifas. Aceptar duraderamente todos los casos débiles en nombre de los números simplemente termina estableciendo un modelo débil.

La diferencia radica menos en la decisión en sí que en la conciencia con la que se toma.

Una urgencia resuelta hoy puede convertirse en una deuda mañana

Cada decisión a favor del corto plazo crea potencialmente una deuda. No una deuda contable, sino una deuda comercial, de gestión u organizativa que habrá que pagar más tarde.

Un caso mal definido produce malentendidos con el cliente, demandas adicionales y un margen que se erosiona. Una misión propuesta demasiado rápido a un consultor puede evitar algunas semanas de intercontrato y luego causar desmotivación, una solicitud de salida o una renuncia. Un descuento otorgado para firmar rápidamente se convierte en el nuevo punto de referencia durante la siguiente negociación.

En el momento, el beneficio es visible. El número entra, el intercontrato desaparece, el cliente firma. El costo, por su parte, se difunde en el tiempo. Aparecerá en las horas no facturadas, las tensiones operativas, las renegociaciones difíciles, la pérdida de confianza o la rotación.

Por ejemplo, un Business Manager acepta iniciar una misión antes de que realmente se clarifique el papel del consultor, los entregables y la gobernanza. Asegura inmediatamente varios meses de facturación. Dos meses después, el cliente considera que ciertas tareas estaban incluidas, el consultor estima que están fuera de su rol y el gerente dedica horas a mediar en un desacuerdo que podría haberse evitado.

El corto plazo cobra de inmediato el beneficio de la decisión. El largo plazo a menudo recibe la factura.

Cuando la urgencia se convierte en la única brújula

Una organización rara vez se inclina hacia el corto plazo por decisión explícita. Llega allí porque las urgencias se suceden y cada una parece justificar una excepción.

Este mes, hay que asegurar el número. El próximo mes, reducir el intercontrato. Luego, recuperar el retraso comercial. Luego preparar el cierre del trimestre. En cada etapa, la necesidad de construir se pospone a un período más tranquilo que nunca llega.

La oferta sigue siendo imprecisa porque los equipos no tienen tiempo para trabajar en ella. Las cuentas se prospectan según las necesidades en lugar de con un plan. Se acompaña a los Business Managers en sus resultados inmediatos, pero rara vez en su capacidad de desarrollar una cuenta, mejorar a un consultor o construir una relación duradera con un cliente.

El discurso oficial sigue valorando la visión, la calidad y la relación a largo plazo. Las decisiones diarias recompensan sobre todo la velocidad, la disponibilidad y el resultado del mes.

Los equipos escuchan entonces dos mensajes contradictorios. Se les pide que construyan, pero se evalúa principalmente lo que han producido inmediatamente. Se les pide que califiquen, pero primero se felicita a quien ha enviado más rápido un perfil. Se les pide que protejan la relación con el cliente, luego se les reprocha haber rechazado un caso mal encaminado.

Esta contradicción termina por confundir las referencias. Los colaboradores ya no saben qué se espera realmente: ¿aplicar los principios anunciados o entender las reglas implícitas reveladas por las decisiones?

Decir que se elige el corto plazo ya cambia la decisión

Nombrar la decisión no elimina la restricción. Simplemente obliga a mirarla de frente.

Decir "aceptamos este caso para proteger el número de este trimestre" es más útil que explicar que constituye una formidable puerta de entrada si nadie lo cree realmente. La formulación permite inmediatamente plantear las preguntas correctas: ¿qué riesgo aceptamos? ¿Hasta cuándo? ¿Cuál es el coste máximo que estamos dispuestos a soportar? ¿Qué se necesitará para que este compromiso siga siendo pertinente?

El mismo razonamiento se aplica a una misión frágil propuesta a un consultor en intercontrato. El gerente puede decidir que la prioridad inmediata es volver a poner a la persona en actividad. Pero entonces debe prever un punto cercano con el consultor, clarificar la duración probable de la misión y mantener una vigilancia sobre opciones más coherentes con su trayectoria.

La decisión se convierte así en temporal y controlada. Deja de disfrazarse de buena práctica general.

Una decisión asumida también se puede explicar a los equipos. Un Business Manager comprende más fácilmente que se requiere una excepción para atravesar un período tenso si sabe por qué, por cuánto tiempo y según qué criterios la organización volverá a su funcionamiento normal.

Una excepción sin límite termina convirtiéndose en un hábito. Un hábito repetido termina redefiniendo el modelo de la empresa.

Construir a largo plazo supone reservar capacidad

El largo plazo no se construye con el tiempo restante una vez que se hayan tratado todas las urgencias. Generalmente no queda nada.

Si una organización quiere desarrollar cuentas en lugar de responder solo a las necesidades entrantes, debe reservar tiempo para la cartografía, la comprensión de los programas y la creación de relaciones fuera de las licitaciones. Si desea mejorar su posicionamiento, debe dedicar energía a clarificar sus ofertas, sus pruebas y los problemas específicos que sabe resolver.

Si quiere mejorar a sus Business Managers, debe mantener momentos de acompañamiento incluso cuando aumenta la presión comercial. Por ejemplo, una revisión de cuenta mensual no debería desaparecer tan pronto como un trimestre se torne tenso. Es precisamente en estos períodos en los que ayuda a evitar la dispersión y las decisiones tomadas al azar.

Reservar esta capacidad puede parecer costoso. Un Business Manager que dedica dos horas a la estrategia de una cuenta no produce inmediatamente una reunión o una propuesta. Sin embargo, puede identificar una nueva dirección, preparar un enfoque más relevante y evitar semanas de prospección genérica.

El largo plazo a menudo comienza con actividades cuyo rendimiento inmediato es difícil de demostrar. Por esta razón, desaparecen primero bajo presión —y deben ser protegidas voluntariamente.

Arbitrar con tres horizontes en lugar de con dos bandos

La pregunta correcta no es: ¿se debe elegir el corto plazo o el largo plazo? Consiste en saber qué horizonte domina la decisión y cómo los otros quedan protegidos.

A escala de la semana, la empresa debe tratar las urgencias, asegurar los inicios y resolver las situaciones de intercontrato. A escala del trimestre, debe mejorar la transformación comercial, desarrollar ciertas cuentas y mejorar las competencias. A escala del año, debe consolidar su posicionamiento, la calidad de su cartera y la fidelidad de sus clientes así como de sus consultores.

Una decisión a corto plazo se vuelve peligrosa cuando degrada sistemáticamente los otros dos horizontes. Por el contrario, un proyecto a largo plazo se vuelve estéril si ignora las restricciones inmediatas de la empresa.

Tomemos una disminución temporal de precios para entrar en una cuenta. A corto plazo, facilita la firma. A medio plazo, debe permitir obtener una referencia, abrir otras interlocuciones o ampliar el perímetro. A largo plazo, no debe encerrar a la empresa en una imagen de proveedor de bajo costo. Si estas tres lecturas no pueden ser articuladas, el caso probablemente merece ser reconsiderado.

El buen arbitraje no es el que evita toda concesión. Es el que sabe lo que protege hoy sin perder de vista lo que quiere hacer posible mañana.

Los referentes desaparecen antes que los resultados

Una organización puede vivir mucho tiempo con decisiones incoherentes antes de que sus resultados se deterioren abiertamente. A veces, el número sigue entrando. Los consultores permanecen en misión en su mayoría. Los equipos compensan con su energía y su capacidad de adaptación.

Lo que se deteriora primero es menos visible: la comprensión de las prioridades. Los Business Managers dudan entre proteger el margen y firmar rápidamente. Los gerentes ya no saben si deben alentar la toma de iniciativas o hacer respetar las reglas. Los dirigentes defienden una visión a largo plazo mientras intervienen cada semana para imponer una urgencia diferente.

A la larga, cada uno arbitra según su propia lectura. Las decisiones parecen oportunistas, los mensajes de gestión pierden su alcance y la estrategia se convierte en un discurso separado de la actividad real.

Construir a largo plazo no significa rechazar el corto plazo. Supone hacer visibles las decisiones, reconocer su costo y proteger algunas decisiones que no deben ser renegociadas en cada urgencia.

Una empresa no necesita elegir definitivamente entre ganar hoy y construir mañana. Simply, debe evitar ganar hoy de un modo que le impida construir mañana.