

La búsqueda de crecimiento rápido a menudo cuesta caro a las jóvenes ESN y empresas de consultoría

Frédéric Le Pennec · 9 de diciembre de 2024



El crecimiento rápido puede parecer vital para una joven ESN, pero a menudo genera compromisos arriesgados en la contratación, los precios y la gestión. Este artículo descifra las causas, prácticas y consecuencias duraderas de esta carrera hacia adelante.

Las jóvenes ESN o empresas de consultoría a menudo se lanzan en una carrera frenética para alcanzar un crecimiento rápido, atraer a sus primeros clientes y hacerse un lugar en el mercado. Pero esta ambición puede venir con costos ocultos, compromisos y consecuencias a veces dramáticas. ¿Cuáles son las razones que empujan a estas empresas a querer desarrollarse tan rápido, qué medios emplean para lograrlo y cuáles son las consecuencias? Descompongamos esta dinámica en varios pasos.

La necesidad de crecer rápidamente

Cuando se crea una joven empresa, enfrenta imperativos financieros inmediatos. Los fundadores, a menudo, pueden retrasar su propia remuneración, pero les es imposible hacer lo mismo con los primeros empleados. Los costos salariales de los primeros reclutadores, business managers y consultores deben ser cubiertos, sin contar los costos asociados a la creación de la empresa misma: equipos, alquiler de oficinas y servicios externos para evitar errores administrativos, como la contabilidad. En ausencia de un flujo de caja suficiente, un crecimiento rápido se vuelve indispensable

para mantener a flote la empresa.

Además, toda empresa de servicios debe ganar rápidamente en notoriedad y credibilidad para atraer talento y convencer a sus primeros clientes. En un sector donde el tamaño puede percibirse como una garantía de solidez, debe mostrar que puede hacer frente a las empresas establecidas. Cada nuevo cliente firmado y cada consultor reclutado contribuye a esta visibilidad, reforzando la legitimidad de la empresa ante los ojos del mercado.

Las acciones para acelerar el crecimiento

Para alcanzar este ambicioso objetivo, las jóvenes ESN a menudo adoptan estrategias rápidas y a veces arriesgadas.

Reclutamiento acelerado y calidad de los candidatos comprometida

En la prisa, los procesos de reclutamiento se acortan, y la validación profunda de los candidatos a menudo se descuida. Si un cliente muestra interés por un candidato, se avanza, incluso si hay señales de alerta presentes. A veces, los reclutadores y managers llevan anteojeras, negándose a ver que el candidato es mediocre, o se dicen que el problema podrá ser tratado más tarde ("It's a problem for the future me").

Propuestas de honorarios bajas

Ante competidores bien establecidos, una empresa joven y desconocida tiene pocos resortes para atraer a sus primeros clientes, y los honorarios se convierten entonces en el argumento principal. Pero una vez que se acepta una tarifa baja, se vuelve muy difícil elevarla. Esta estrategia de precios bajos puede volverse en su contra a medio y largo plazo: los clientes habituados a las tarifas bajas resisten a los aumentos, y estas tarifas bajas se convierten en una referencia interna para los futuros clientes.

Condiciones financieras desventajosas impuestas por los clientes

Conscientes de la necesidad de hacer negocios, algunos clientes aprovechan la situación imponiendo condiciones de pago y modalidades de contrato desfavorables. Esto debilita a la joven empresa, que acepta estos términos para firmar negocios pero se encuentra rápidamente con un flujo de caja ajustado y márgenes limitados.

Las consecuencias inmediatas de este enfoque

Las decisiones tomadas para acelerar el crecimiento crean rápidamente una serie de presiones internas, a menudo soportadas por los business managers y los reclutadores.

Presión aumentada sobre los business managers y los reclutadores

Para alcanzar objetivos ambiciosos, los business managers y reclutadores se encuentran con horarios de trabajo extensibles, indicadores de rendimiento fijados como objetivos intocables, y poco o ningún tiempo para ser formados. Aprenden "sobre la marcha", observando a los seniors, pero sin beneficiarse del acompañamiento teórico y práctico necesario para una sólida escalada en competencias.

Prioridad a la cantidad sobre la calidad

La búsqueda de hacer "+1" rápido favorece los enfoques cuantitativos descuidando a menudo la dimensión cualitativa. Prácticas como el "push" masivo de expedientes de competencias pueden

entonces aparecer y echar raíces por mucho tiempo.

Ausencia de seguimiento cualitativo de los negocios y los consultores

Con la presión constante por firmar nuevos contratos, el seguimiento de los consultores en misión y la calidad de los servicios prestados pasan a menudo a un segundo plano. Los consultores, entregados a su suerte, carecen de apoyo y feedback gerencial, lo que puede deteriorar su compromiso y satisfacción en la misión. De hecho, cuando se hace la pregunta "¿quién es tu manager?", muchos responden con el nombre del cliente para quien intervienen.

Las consecuencias a medio plazo

Estas decisiones tácticas para acelerar el crecimiento terminan generando efectos negativos que se instalan duraderamente en la empresa.

Reputación empañada ante los candidatos

A fuerza de reclutar sin un seguimiento riguroso y descuidar la calidad, la ESN termina perdiendo atractivo ante los candidatos. Estos perciben la diferencia entre la imagen mostrada por la empresa y la realidad vivida por los colaboradores en activo que no dudan en expresarse en redes sociales u otros medios.

Elevada rotación entre los business managers, reclutadores y consultores

Ante un desajuste entre el discurso de contratación (formación, acompañamiento, seguimiento) y la realidad, los colaboradores terminan por desengancharse y buscan mejores oportunidades en otros lados. La rotación aumenta, lo que genera nuevos costes de reclutamiento e integración adicionales.

Facilidad para los clientes de captar a los consultores

Las tarifas bajas a menudo se reflejan en los salarios de los consultores. Algunos clientes, conscientes de esta realidad, no dudan en contratarlos directamente, aprovechando la política de precios bajos para atraer talentos ya formados, ofreciéndoles mejores condiciones para el mismo trabajo, con ventajas contractuales superiores.

Círculo vicioso de la sobreoferta

Para compensar las salidas y la degradación de la reputación, deben firmarse aún más contratos y se debe reclutar aún más rápido. Esto refuerza la espiral de compromisos y presiones internas, deteriorando aún más el equilibrio y la calidad del trabajo.

Conclusión: Crecimiento y posicionamiento, un desafío para las jóvenes ESN y empresas de consultoría

El crecimiento rápido es una palanca de expansión para muchas jóvenes empresas en el mundo de la consultoría, pero debe gestionarse con coherencia para evitar efectos no deseados a largo plazo. El ADN de una empresa no se define por promesas o eslóganes, sino por las acciones concretas llevadas a cabo a diario. Para tener éxito, la estrategia de crecimiento debe alinearse desde el principio con prácticas de calidad, un seguimiento riguroso de los consultores y una gestión de relaciones con clientes basada en la transparencia y el respeto.

La cuestión no es, por tanto, oponer velocidad y excelencia, sino encontrar un equilibrio que permita a la empresa crecer mientras se mantiene fiel a sus compromisos y valores.