

MOORE BUSINESS EMBASSY

CLIMBING HOLDS #3

Talento que escasea, oportunidad que escala

Roles críticos que la publicidad británica necesita y cómo Argentina puede convertirlos en exportación de servicios.

Idea central

No se trata de exportar horas sueltas. La oportunidad está en armar capacidades empaquetadas, confiables y medibles para cubrir brechas de talento, velocidad y especialización en mercados más maduros.

Análisis aplicado al sector publicitario - Argentina / Reino Unido

03

SECTOR
PUBLICITARIO

Inspirado en los agarres que permiten al escalador avanzar, estabilizarse y no retroceder.

UNTO DE PARTIDA

Un nuevo “climbing hold” para agencias argentinas

El mercado británico muestra una tensión clara: el sector publicitario crece, se sofisticó y necesita nuevas capacidades, pero enfrenta dificultades para conseguir talento con la experiencia y el mix de skills requerido.

Idea central

La escasez de habilidades en el Reino Unido no es solamente un problema de recursos humanos. Para agencias argentinas bien preparadas puede ser una oportunidad de internacionalización, siempre que la oferta se presente como capacidad operativa confiable y no como staff augmentation improvisado.

Qué muestra el relevamiento

- El sector advertising & marketing del Reino Unido aportó £24bn de GVA en 2024 y sostuvo 261.600 empleos, con 95.000 empleos más que diez años antes.
- El empleo del sector creció 4,6% anual promedio entre 2014 y 2024, por encima de las industrias creativas y de la economía británica en general.
- Siete de cada diez empleadores reclutaron en los últimos dos años, pero casi un tercio tuvo vacantes difíciles de cubrir.
- **La dificultad central no parece ser solamente cantidad de candidatos:** el problema es la combinación de habilidades, experiencia, criterio comercial, tecnología y cultura de cliente.

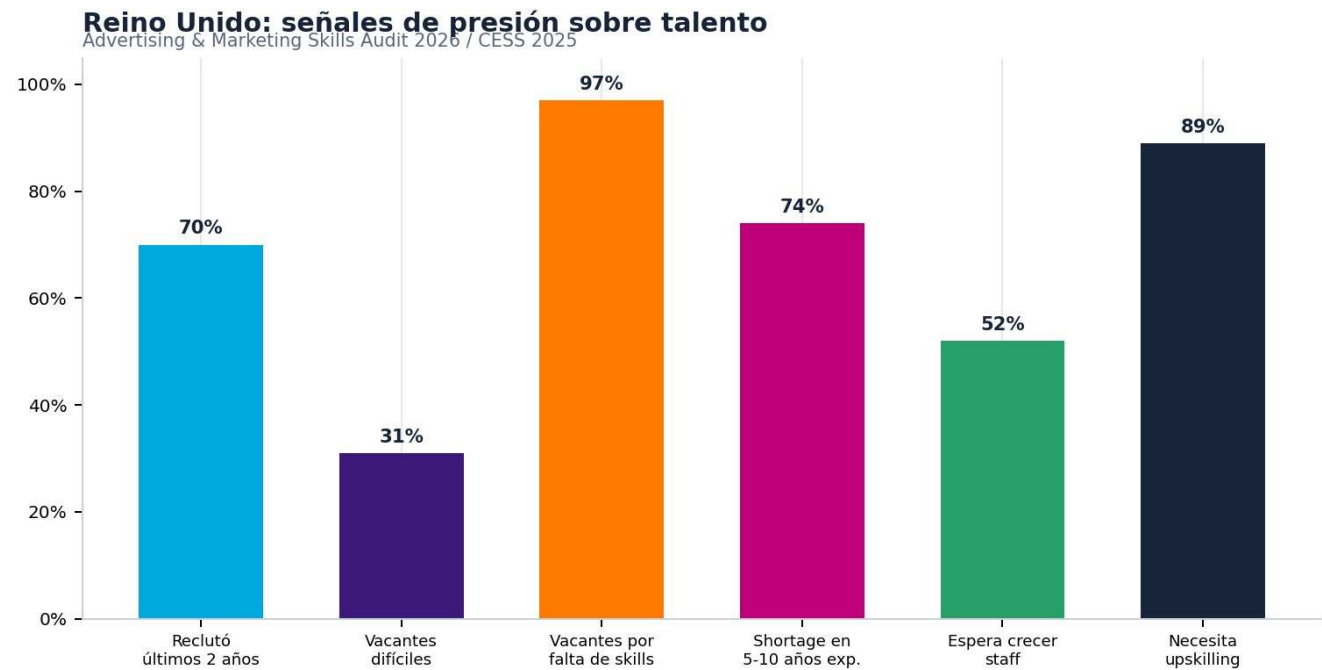
Lectura MBE / Elevation

- Una empresa se eleva cuando convierte una restricción del mercado en una ventaja operativa propia.
- La oportunidad argentina no está en competir por precio, sino en transformar talento creativo y digital en soluciones exportables, medibles y recurrentes.
- El Reino Unido necesita velocidad, profundidad y flexibilidad. Argentina puede aportar equipos senior, cultura de crisis, adaptación, creatividad y costos competitivos, pero debe empaquetarlo con estándares internacionales.

QUÉ DICE EL MERCADO BRITÁNICO

Señales que abren una oportunidad

La lectura de estos indicadores permite identificar dónde el mercado británico puede necesitar soporte externo, nearshore, offshore o partnerships especializados.



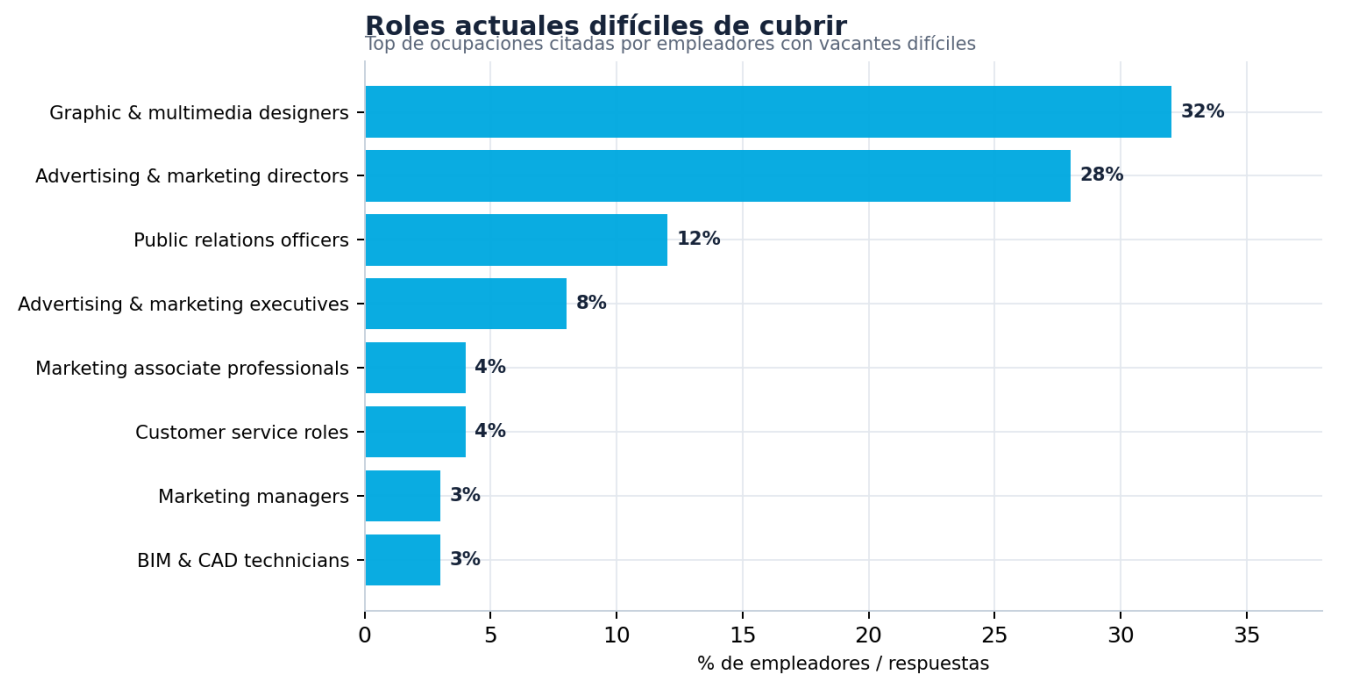
Fuente: elaboración MBE sobre Creative PEC / Work Advance, Advertising and Marketing Skills Audit, CESS 2025.

Señal	Lectura	Implicancia para Argentina
70% reclutó	Hay actividad y movimiento, incluso en un entorno complejo.	Oportunidad para ofrecer equipos flexibles por proyecto o retainer.
31% vacantes difíciles	El cuello de botella está en roles específicos.	Construir ofertas por rol crítico, no solo por servicio genérico.
97% por skills / experiencia	La brecha es de capacidad real, no de búsqueda.	Exportar seniority, procesos, QA y criterio de negocio.
74% en perfiles de 5-10 años	El "squeezed middle" es el punto de dolor.	Argentina puede armar pods con líderes semi-senior/senior.
52% espera crecer staff	La demanda futura sigue abierta.	Entrar con pilotos que puedan escalar rápido.
89% necesitará upskilling	La transformación requiere formación continua.	Ofrecer delivery + transferencia de capacidades.

ROLES DIFÍCILES DE CUBRIR

Dónde aparece la fricción hoy

Los roles más complejos combinan creatividad, diseño, dirección de marketing, PR, ejecución digital, gestión de clientes y capacidades técnicas.



Fuente: elaboración MBE sobre Creative PEC / Work Advance, CESS 2025. Top de ocupaciones citadas por empleadores con vacantes difíciles.

Lectura práctica

Para una agencia argentina, el primer paso no debería ser salir a vender “talento creativo argentino” en abstracto. El primer paso es mapear cuáles de estos roles puede cubrir con calidad repetible, qué nivel de inglés y seniority tiene, y bajo qué modelo operativo puede garantizar tiempos, confidencialidad, propiedad intelectual y continuidad.

Roles que pueden convertirse en oferta exportable

- Diseño gráfico y multimedia: piezas, sistemas visuales, adaptación de campañas, producción always-on.
- PR y comunicaciones: contenidos, research, media monitoring, storytelling, soporte de pitch y reporting.
- Marketing executives / associate professionals: campaign operations, CRM, performance support, dashboards.
- Data y digital: analytics, social listening, SEO/GEO, paid media ops, reporting y automatización.
- Back office especializado: project management, finance admin, control de rentabilidad por proyecto, documentación contractual.

EL PROBLEMA NO ES SOLO CONTRATAR

La brecha también está dentro de las agencias

El relevamiento muestra que las habilidades faltantes no aparecen solo en candidatos externos. También hay gaps dentro de los equipos actuales, especialmente en perfiles experimentados.

Skills gaps actuales	Skills que necesitan refuerzo
• 22% de empleadores reporta brechas de habilidades en su fuerza laboral. • 60% de esas brechas afecta a perfiles experimentados. • Los gaps aparecen en executives, project management, sales, web design, computer analysts, diseñadores y copywriters. • La tecnología, nuevas prácticas y dificultad para contratar alimentan el problema.	• Planificación y organización. • Trabajo en equipo y comunicación. • Adaptabilidad. • Gestión de clientes y negociación. • Diseño, contenido, video, social, SEO. • Project management y liderazgo.

Oportunidad para Argentina: delivery + aprendizaje

- El proveedor argentino puede diferenciarse si combina ejecución con transferencia de conocimiento: manuales, playbooks, reporting y retroalimentación.
- El modelo ideal no es reemplazar al equipo británico, sino liberar capacidad, acelerar entregables y aportar experiencia en capas específicas.
- Para generar confianza, el output debe ser auditable: brief, timeline, responsable, QA, versión final, aprendizajes y próximos pasos.

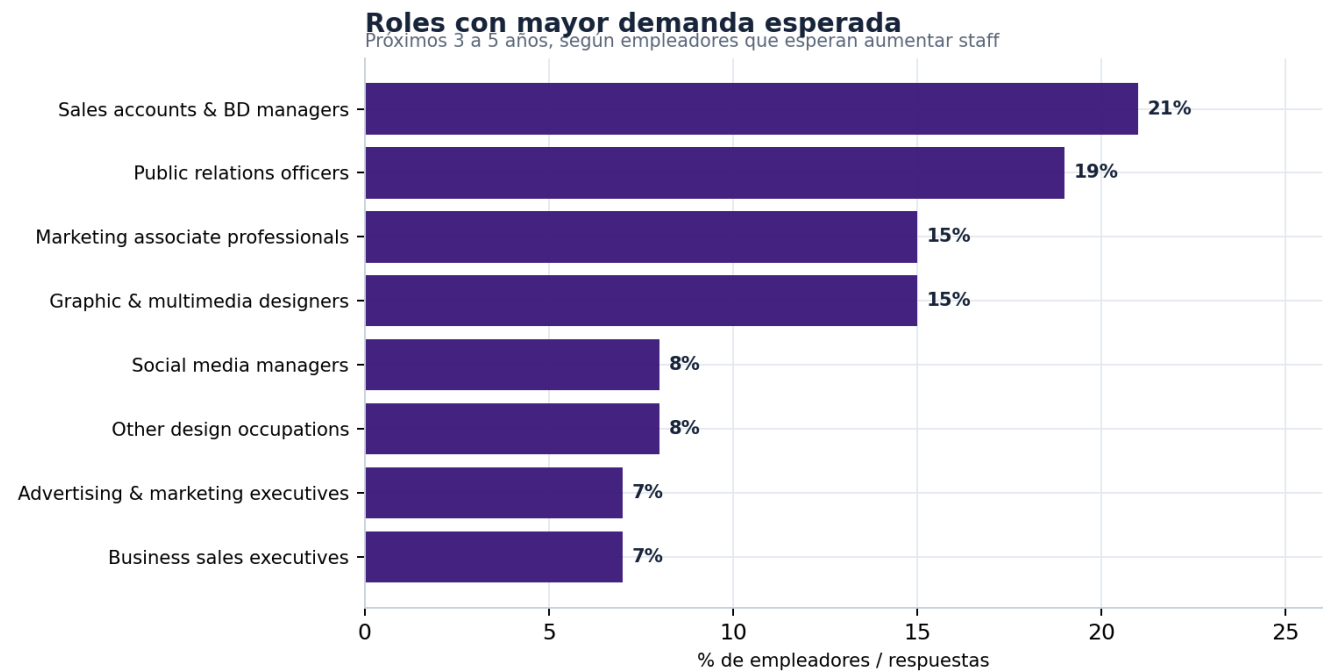
Analogía Elevation / F1

Un equipo de Fórmula 1 no gana porque terceriza al piloto. Gana porque integra túnel de viento, telemetría, simulador, estrategia y pit crew bajo un mismo estándar. En servicios publicitarios, Argentina puede funcionar como una unidad especializada de performance: rápida, coordinada y medible.

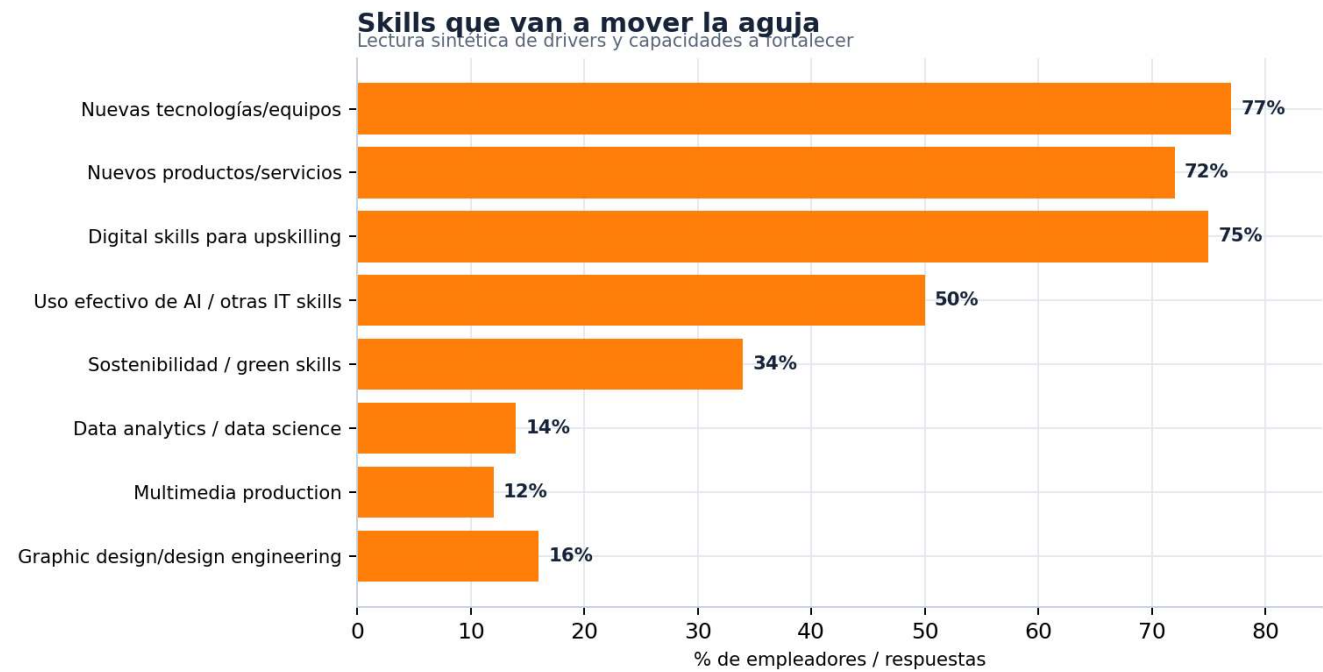
LO QUE VIENE

Roles y skills con mayor demanda futura

La pregunta estratégica no es solo qué falta hoy, sino qué capacidades serán más valiosas en los próximos tres a cinco años.



Fuente: elaboración MBE sobre Creative PEC / Work Advance, CESS 2025. Empleadores que esperan aumentar staff.



Fuente: elaboración MBE sobre Creative PEC / Work Advance, CESS 2025. Lectura MBE de drivers y capacidades futuras.

LA TESIS DE EXPORTACIÓN

De vender talento a vender capacidad operativa

El Reino Unido necesita resolver gaps de skills sin perder calidad, velocidad ni relación con el cliente. Argentina puede ocupar ese espacio si estructura la propuesta como un sistema de delivery.

Frente exportable	Qué cubre	Modelo sugerido
Producción creativa	Diseño, copy, adaptación, multimedia, motion, video corto.	Pod creativo / studio remoto con QA senior.
Campaign operations	Social, paid media ops, SEO/GEO, CRM, reporting.	Equipo always-on con tablero semanal.
Data & insight	Data analysis, dashboards, performance, market/client insight.	Célula de analytics + storytelling ejecutivo.
Client support	Account support, documentación, status, follow-up, research.	PMO comercial bilingüe con protocolos.
PR & content	Media relations support, thought leadership, social listening.	Content desk + monitoring + reporting.
Finance & control	Bookkeeping, project profitability, budget tracking, margin control.	Back office financiero para agencias.
AI enablement	Prompting, AI workflows, GEO, automation, creative ops.	AI creative operations lab.
Sustainability comms	Research sectorial, green claims, reporting, campaña ESG.	Sustainability content & insight desk.

Regla de oro

El cliente británico no compra “bajo costo”. Compra reducción de riesgo, capacidad disponible, cumplimiento, criterio y velocidad. El costo competitivo puede abrir la puerta, pero la confianza mantiene el contrato.

7 GANCHOS PARA ESCALAR SIN RETROCEDER

Climbing holds aplicados a la oportunidad UK - Argentina

Cada hold representa una decisión concreta para transformar una oportunidad de mercado en una propuesta exportable.

Hold 1 - Seniority empaquetado

Amar pods con líderes de 5-10 años de experiencia, porque esa es la franja donde más duele la escasez británica.

Hold 2 - Oferta por rol crítico

Vender soluciones concretas: design pod, campaign ops, PR desk, analytics cell, AI/GEO lab, finance back office.

Hold 3 - Delivery con estándar internacional

Brief, SLA, seguridad, control de versiones, QA, ownership, reporting y retrospectiva.

Hold 4 - Account bridge bilingüe

Designar una interfaz comercial que entienda cultura británica, tiempos, tono, feedback y expectativas.

Hold 5 - AI como acelerador, no amenaza

Usar GenAI para producción, análisis y automatización; diferenciarse por criterio, no por volumen.

Hold 6 - Mid-level academy

Crear entrenamiento propio para roles intermedios: liderazgo, cliente, planificación, inglés, negocio y rentabilidad.

Hold 7 - Trust by design

Contratos claros, referencias, casos, confidencialidad, compliance, seguridad y prueba piloto controlada.

MATRIZ DE EXPORTABILIDAD

Qué puede vender una agencia argentina y qué debe controlar

No todas las capacidades tienen la misma facilidad de internacionalización. Esta matriz ayuda a priorizar dónde comenzar.

Capacidad	Potencial	Por qué	Control crítico
Diseño gráfico / multimedia	Alta	Entregables visuales claros, demanda actual y futura.	QA senior, brand guidelines, time zones, revisión cultural.
Social media / content ops	Alta	Necesidad continua, puede organizarse por calendario y sprint.	Tono local, approvals, sensibilidad cultural y legal.
Data analytics / reporting	Alta-media	Demanda de data y performance, valor ejecutivo.	Acceso a plataformas, seguridad, interpretación comercial.
PR support / research	Media	Puede apoyar monitoring, research, contenidos y reporting.	Relación con medios locales, contexto y reputación.
Business development support	Media	El mercado necesitará growth y cuentas, pero requiere confianza.	No reemplaza relación local; debe apoyar, no invadir.
Finance / project control	Alta	Dolor real en costos, márgenes y back office.	Confidencialidad, calidad contable, legislación y procesos.
AI / GEO / automation	Alta	Nuevo campo de demanda; pocos tienen playbooks maduros.	Ética, seguridad, propiedad intelectual y validación humana.
Sustainability communications	Media-alta	Creciente por objetivos ESG y demanda de clientes.	Evitar greenwashing, validar claims y conocimiento sectorial.

Qué NO hacer

- No prometer full service si no hay estructura estable.
- No vender costos baratos sin valor agregado destacable.
- No depender de freelancers sin contratos, backups y control de calidad.
- No subestimar propiedad intelectual, confidencialidad, aspectos tributarios, facturación y cobros internacionales.
- No entrar sin un piloto medible y sin un responsable de cuenta bilingüe.
- No mantener, al menos algunas veces por año, contacto presencial y cercano con su cliente.

PLAN DE ACCIÓN ELEVATION

30 / 60 / 90 días para transformar la oportunidad en negocio

La internacionalización no debería empezar por “salir a vender”. Debería empezar por preparar una oferta que pueda soportar una prueba real con estándares internacionales.

Fase	Objetivo	Acciones
Primeros 30 días	Diagnóstico de capacidad exportable	Mapear roles, seniority, inglés, procesos, casos, disponibilidad, costos reales y riesgos. Definir 2-3 pods exportables.
Días 31-60	Empaquetamiento y piloto	Crear propuesta, SLA, pricing, workflow, muestras, pitch deck, contratos base y tablero de seguimiento. Identificar 10-20 targets UK.
Días 61-90	Go-to-market controlado	Lanzar pilotos con duración acotada, medir calidad, margen, tiempos, feedback, retrabajo y potencial de retainer. Ajustar oferta.

Tablero mínimo para el piloto

- Tiempo de respuesta a brief y feedback.
- Cantidad de rondas de revisión por entregable.
- Cumplimiento de deadlines.
- Margen real por proyecto y por tipo de servicio.
- Índice de retrabajo.
- Satisfacción del cliente / account lead.
- Capacidad de escalar sin deterioro de calidad.
- Aprendizajes incorporados al playbook.

Analogía de música
Una gira internacional no se sostiene solo con buenos músicos: necesita setlist, técnicos, tiempos, logística, backline, prueba de sonido y manager. Exportar servicios publicitarios requiere la misma disciplina: talento arriba del escenario, pero sistema detrás.

CIERRE

La oportunidad está en profesionalizar la exportación

El mercado británico confirma una tendencia que ya veníamos observando: las agencias necesitan más tecnología, más velocidad, más datos, mejor gestión de clientes y más talento experimentado.

Conclusión ejecutiva

Para Argentina, el camino no es presentarse como una plaza barata, sino como un socio operativo con creatividad, adaptabilidad, conocimiento de mercados exigentes y procesos capaces de sostener calidad. El diferencial será empaquetar el talento en capacidades: roles, pods, playbooks, tableros y contratos.

Checklist final para agencias argentinas

- ¿Tenemos al menos dos capacidades exportables claramente empaquetadas?
- ¿Podemos demostrar casos, calidad, procesos y tiempos?
- ¿Tenemos interfaz bilingüe senior para clientes internacionales?
- ¿Medimos margen por proyecto?
- ¿Tenemos contratos, facturación, cobros, IP y confidencialidad resueltos?
- ¿Podemos armar un piloto de 4 a 8 semanas con alcance limitado y métricas claras?
- ¿Estamos vendiendo una solución de valor agregado o simplemente disponibilidad de horas?

Fuentes de trabajo

- Carey, H., Giles, L. and Hay, B. (2026). Creative Industries Skills Audits: Advertising and marketing. Creative PEC / Work Advance.
- Creative Employer Skills Survey 2025 (CESS), citado en el informe de Creative PEC / Work Advance.
- Base conceptual Moore Business Embassy / Elevation: diagnóstico, value drivers, internacionalización, resiliencia, tableros y mejora continua.
- Formato editorial registrado para la serie Climbing Holds del sector publicitario: portada de alto contraste, secciones ejecutivas, gráficos propios, matriz práctica, plan 30/60/90 y guion para cápsulas audiovisuales.

GUION PARA CÁPSULAS AUDIOVISUALES

Base para videos cortos / NotebookLM

Estos bloques están pensados para transformar el reporte en piezas breves de comunicación, útiles para LinkedIn, newsletters o presentaciones comerciales.

Bloque	Mensaje	Notas para el video
1. Hook	"El Reino Unido tiene un problema de talento. Argentina puede tener una oportunidad de exportación."	Usar datos: 31% vacantes difíciles, 97% por falta de skills/experiencia.
2. Insight	"No alcanza con ofrecer freelancers. El mercado necesita capacidades confiables."	Explicar pods: diseño, campaign ops, analytics, PR, AI, finance.
3. Analogía	"En F1 no gana el auto más barato ni el mas caro, gana el que combina el sistema más eficiente."	Conectar con Elevation: telemetría, pit crew, QA, velocidad con control.
4. Recomendación	"Empaquetá la oferta antes de venderla."	Mostrar 30/60/90 días: diagnóstico, piloto, go-to-market.
5. Cierre	"La oportunidad no es exportar talento suelto, sino confianza operativa."	Invitar a evaluar capacidades exportables con una matriz simple.

Frases cortas para usar como clips

- El costo abre la conversación; la confianza sostiene el contrato.
- La oportunidad argentina está en el "squeezed middle": perfiles con experiencia que puedan ejecutar y decidir.
- AI no elimina el valor humano: eleva el estándar de criterio, creatividad y pensamiento crítico.
- Una agencia exportadora necesita playbook, no solo portfolio.
- El Reino Unido no necesita más ruido. Necesita capacidad confiable.