

CLIMBING HOLDS #1

Sector publicitario

Recomendaciones prácticas para identificar,
preparar y elevar compañías

www.mbe.com.ar
advise@mbe.com.ar
+54 9 11 7515-9741



Te ayudamos a prosperar en un
mundo cambiante

Tabla de Contenidos

INTRODUCCIÓN	04
UN PRIMER “CLIMBING HOLD” PARA ELEVAR EMPRESAS PUBLICITARIAS	05
DEL DATO AL APRENDIZAJE	06
NUESTRA DEFINICIÓN PRÁCTICA: EMPRESA PUBLICITARIA DE ALTO POTENCIAL	07
LOS 7 AGARRES PARA ESCALAR SIN RETROCEDER	08
PLAN DE ACCIÓN SUGERIDO: 30 / 60 / 90 DÍAS	09
MATRIZ DE LECTURA PARA AGENCIAS	10
RECOMENDACIONES EJECUTIVAS	11

Tabla de Contenidos

MOORE GLOBAL

12

INFO DE CONTACTO

14



Introducción

Climbing Holds es una serie de reportes de trabajo de Moore Business Embassy con recomendaciones para la evolución de las empresas y sus negocios, inspirada en los puntos de agarre que permiten al escalador avanzar, estabilizarse y no retroceder.

Basado en el enfoque Elevation diagnóstico, value drivers, ejecución, institucionalización y aprendizaje continuo, cada edición propone una forma práctica de identificar y trabajar con empresas de alto potencial de crecimiento en distintos sectores.

La industria publicitaria argentina reúne talento competitivo, creatividad reconocida, capacidad de adaptación y experiencia con marcas globales. Al mismo tiempo, enfrenta desafíos como modelos de negocio muchas veces frágiles, alta dependencia de personas clave, presión sobre los márgenes, baja institucionalización y dificultades para convertir la reputación en crecimiento escalable.

Este primer reporte propone una forma práctica de identificar y acompañar empresas de alto potencial de crecimiento dentro del sector publicitario. No se trata únicamente de detectar agencias que crecen rápido, sino de reconocer aquellas capaces de sostener ese crecimiento sin destruir valor.



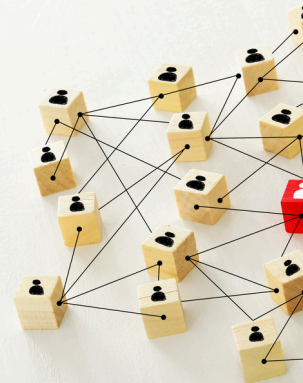
Un primer “climbing hold” para elevar empresas publicitarias

La industria publicitaria argentina tiene una paradoja conocida: talento competitivo, creatividad reconocida, capacidad de adaptación y experiencia con marcas globales; pero, al mismo tiempo, modelos de negocio muchas veces frágiles, alta dependencia de personas clave, presión de márgenes, baja institucionalización y dificultad para convertir reputación en crecimiento escalable.

Este primer reporte de la serie Climbing Holds propone una forma práctica de identificar y trabajar con empresas de alto potencial de crecimiento dentro del sector publicitario. No se trata únicamente de detectar agencias que “crecen rápido”, sino de reconocer aquellas que pueden sostener ese crecimiento sin destruir valor.

Idea central:

Una empresa de alto potencial no es la que simplemente vende más. Es la que puede crecer, sostener calidad, convertir intangibles en valor económico, financiar su expansión y construir un sistema que dependa cada vez menos de la improvisación.

**Por qué este tema importa ahora**

Crecimiento no siempre significa escalabilidad	Una agencia puede crecer en ingresos y, aun así, deteriorar márgenes, sobrecargar equipos o aumentar riesgos operativos.
La creatividad necesita sistema	La diferenciación creativa debe complementarse con procesos, datos, control de gestión, desarrollo comercial y arquitectura financiera.
La internacionalización exige preparación	Exportar talento es distinto de exportar una empresa. Para escalar se requieren confianza, contratos, presencia comercial, pricing, cumplimiento y gestión de flujos.
La tecnología redefine el sector	El marketing, la publicidad, el contenido y el software se integran cada vez más. Las compañías de alto potencial operan como nodos de una red createch.

Del dato al aprendizaje

La enseñanza principal no es copiar modelos. La enseñanza es construir una lectura más fina de las empresas creativas: no alcanza con clasificarlas por especialidad. Hay que observar señales de escalabilidad, innovación, acceso a capital, densidad de redes, capacidad de ejecución y madurez organizacional.

El potencial de crecimiento no debe medirse solo por facturación, premios o cartera de clientes. Debe medirse por la capacidad de transformar esos activos intangibles en una empresa institucionalizada, exportable, financiable y escalable.



Nuestra definición práctica: empresa publicitaria de alto potencial

Para esta serie, proponemos considerar como empresa publicitaria de alto potencial aquella que combina al menos cuatro dimensiones: diferenciación relevante, crecimiento sostenible, capacidad de ejecución, y posibilidad de escalar local o internacionalmente sin perder control.

1. Diferencial real

Tiene una propuesta clara: creatividad, estrategia, datos, tecnología, producción, medios, contenido, nicho o expertise sectorial.

2. Mercado direccionable

Puede vender más allá de su círculo inmediato, ya sea por industria, geografía, plataforma o servicio replicable.

3. Equipo y sistema

No depende únicamente del fundador o de talentos aislados. Cuenta con procesos, roles, control y sucesión operativa.

4. Economía sana

Sostiene márgenes, cobra bien, mide rentabilidad por cliente/proyecto y controla capital de trabajo.

5. Reputación convertible

Puede transformar credenciales, premios, casos y relaciones en pipeline comercial efectivo.

6. Escalabilidad comercial

Tiene oferta modular, pricing defendible, modelo de delivery y canales de generación de demanda.

7. Preparación legal/fiscal

Puede operar con contratos, facturación, retenciones, transfer pricing, flujos y compliance adecuados.

8. Aprendizaje continuo

Revisa indicadores, aprende de proyectos, corrige procesos y evita repetir errores bajo presión.



Los 7 agarres para escalar sin retroceder

En escalada, un buen agarre no es decorativo: permite avanzar, estabilizar el cuerpo y preparar el siguiente movimiento. En empresas, los climbing holds son capacidades concretas que reducen el riesgo de retroceso cuando la compañía intenta crecer.

Hold 1 - Foco estratégico

Elegir dónde competir y dónde no competir. El crecimiento se vuelve peligroso cuando cualquier oportunidad parece atractiva

Hold 2 - Oferta escalable

Convertir servicios artesanales en propuestas replicables sin matar la creatividad. Lo vendible debe ser claro; lo entregable, controlable.

Hold 3 - Createch y datos

Integrar tecnología, automatización, IA, analytics, producción digital y plataformas para multiplicar alcance y productividad.

Hold 4 - Sistema comercial

Pasar de contactos ocasionales a un motor de desarrollo de negocios: posicionamiento, red, referidos, contenidos, alianzas y pipeline.

Hold 5 - Rentabilidad y caja

Medir margen por cliente, proyecto y equipo. Crecer sin caja es escalar una pared con una sola mano

Hold 6 - Confianza internacional

Para exportar no alcanza con talento. Se necesita credibilidad, contratos, presencia, cumplimiento y capacidad de sostener la relación.

Hold 7 - Institucionalización

Aprender, documentar, delegar y profesionalizar. El objetivo es que la empresa funcione mejor cada vez, no que el equipo corra más rápido siempre.



Plan de acción sugerido: 30 / 60 / 90 días

Primeros 30 días Diagnóstico ácido	Días 31 a 60 Diseño del plan	Días 61 a 90 Ejecución controlada
Mapear clientes, márgenes, capacidades, dependencia, reputación, equipo, tecnología y riesgos. Identificar el verdadero diferencial y los cuellos de botella.	Definir hipótesis de crecimiento: nichos, mercados, oferta, estructura comercial, pricing, equipo requerido, inversión, caja y riesgos legales/fiscales.	Lanzar pilotos controlados: 2-3 iniciativas comerciales, tablero semanal, revisión de márgenes, aprendizaje documentado y ajustes del modelo antes de escalar.



Matriz de lectura para agencias

Dimensión	Pregunta clave	Señal positiva	Riesgo a vigilar
Mercado	¿Qué problema resolvemos y para quién?	Nicho claro, demanda recurrente, clientes sofisticados	Vender de todo a cualquiera
Diferenciación	¿Por qué nos elegirían frente a competidores locales o globales?	Casos, metodología, especialización, reputación	Premios sin conversión comercial
Equipo	¿La empresa puede crecer sin romperse?	Roles definidos, seniority, liderazgo medio	Dependencia extrema del fundador
Modelo	¿El servicio puede repetirse o escalarse?	Paquetes, plataformas, productos, playbooks	Cada proyecto empieza de cero
Finanzas	¿El crecimiento genera o consume valor?	EBITDA sano, caja, pricing y control por cliente	Facturación alta con margen bajo
Internacionalización	¿Podemos vender confianza a distancia?	Contratos, red local, referencias, cumplimiento	Exportar solo por oportunidad coyuntural
Tecnología	¿La tecnología aumenta productividad y propuesta de valor?	IA, data, automatización, dashboards	Herramientas dispersas sin estrategia
Gobernanza	¿Cómo aprendemos y decidimos?	Reuniones de gestión, KPIs, post-mortem	Improvisación permanente



Recomendaciones ejecutivas

- Construir un score de potencial: Usar una matriz propia de 8 a 10 dimensiones: diferenciación, mercado, equipo, clientes, información financiera, tecnología, reputación, modelo comercial, caja y capacidad de internacionalización.
- Separar crecimiento de calidad de crecimiento: No considerar “alto potencial” a una empresa que crece solo por precio bajo, sobrecarga de equipo o dependencia de uno o dos clientes.
- Diseñar una oferta exportable: Convertir expertise en propuestas claras para mercados externos: qué hacemos, para quién, con qué prueba, bajo qué modelo de contratación y con qué estructura fiscal-operativa.
-
- Preparar evidencia para inversores o compradores: Ordenar datos, márgenes, contratos, KPIs, retención de clientes, casos, pipeline y roles. La empresa debe poder explicarse sin depender del relato oral del fundador.
- Crear una rutina de aprendizaje: Cada proyecto relevante debe dejar un aprendizaje: qué funcionó, qué falló, cómo se ajusta el pricing, qué proceso se documenta y qué capacidad se fortalece.



MOORE Global

RED INTERNACIONAL DE AUDITORÍA,
CONTABILIDAD Y CONSULTORÍA.



Somos MOORE

Cuando trabajas con Moore, colaboras con personas que se preocupan profundamente por tu éxito y cuentan con la dedicación para ofrecer resultados medibles.

CONOCENOS

Moore Global combina la experiencia técnica de una red consolidada con la flexibilidad de firmas locales, permitiendo a sus clientes acceder a conocimientos sectoriales profundos.



5.1M

Mil millones de ingresos



234

Firmas en la Red

QUIÉNES SOMOS

Fundada en Londres en 1907, Moore Globales hoy la 11.ª red de servicios profesionales más grande del mundo. Su propósito —“help people thrive”—se refleja en la cercanía con el mercado medio y en una cultura colaborativa que combina escala global con atención local.

QUÉ HACEMOS

1

Consultoría y Corporate Finance

Estrategia, valoración y M&A para acelerar el crecimiento, estructurar financiamiento y maximizar el valor empresarial.

2

Impuestos & Auditorías

Auditorías independientes con estándares globales y planificación fiscal proactiva que garantiza cumplimiento y optimiza la carga tributaria.

3

Outsourcing y servicios de negocio

Soluciones sectoriales en Real Estate, Servicios Financieros, Tecnología, Energía y más.

MOORE EN NÚMEROS

Consolidada entre las redes de servicios profesionales más grandes del mundo, Moore Global destaca por una presencia multinacional robusta y un desempeño financiero en constante expansión.



116
Países



37.199
Profesionales



563
Oficinas



www.moore-global.com



Londres, Reino Unido.

CONOCÉ A NUESTROS EXPERTOS



MATÍAS TEJERO, CEO DE MOORE TEJERO & MOORE BUSINESS EMBASSY

Consultor con amplia experiencia en publicidad, medios y entretenimiento, experto en M&A, estrategia fiscal, gestión de talento y auditoría para maximizar valor y eficiencia.



PATRICIO CAVALLI, STRATEGY ADVISOR

Estratega de negocios y de marcas que integra estrategia, marketing y foresight; convierte complejidad en planes de alto impacto y lidera transformación, desarrollo comercial y M&A en empresas y startups.



FERNANDO MEITER, ENERGY, MINING AND UTILITIES ADVISOR

Experto en la industria energética con amplia experiencia en América Latina, especializado en integración energética regional.



MAXIMILIANO IVICKAS, GEOPOLITICAL ADVISOR

Profesional con amplia experiencia en gestión, comunicación institucional y en los sectores educativo y de investigación, especializado en investigación, estrategia comercial y negociación.

Contáctanos

Brindamos soluciones integrales para que las empresas tomen decisiones con confianza.



MAURE 4109, 1ER PISO. DISTRITO
AUDIOVISUAL, BUENOS AIRES, ARG.



VICTORIACAPDEVIELLE@MBE.COM.AR



WWW.MBE.COM.AR



+54 9 11 7515-9741

¿Te interesa aprender más sobre estos temas?

Escucha Finance Rockstars, el podcast sobre finanzas, creatividad, tecnología y estrategia de negocios.



www.financerockstars.net