MOORE Business Embassy

CLIMBING HOLDS #2

Sector publicitario

Del outlook al plan: como convertir señales de mercado en crecimiento rentable

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



Te ayudamos a prosperar en un mundo cambiante

MOORE Business Embassy

Tabla de Contenidos

INTRODUCCIÓN 04

UN OUTLOOK NO ES UNA PREDICCIÓN: ES UNA SEÑAL PARA AJUSTAR LA RUTA 05

SEIS SEÑALES QUE TODA AGENCIA DEBE CONVERTIR EN TABLERO 06

POR QUÉ MIRAR AL REINO UNIDO SIRVE PARA PENSAR ARGENTINA 07

LA PREGUNTA NO ES SI CRECER: ES QUE TIPO DE CRECIMIENTO CONVIENE FINANCIAR 08

CONVERTIR EL OUTLOOK EN UN PROCESO DE DECISIÓN 09

PUNTOS DE APOYO PARA SUBIR SIN PERDER TRACCIÓN 10

DEL RELEVAMIENTO SECTORIAL A DECISIONES INTERNAS 11

MOORE Business Embassy

Tabla de Contenidos

30 / 60 / 90 DIAS PARA NO ESPERAR AL PROXIMO TRIMESTRE 12

MOORE GLOBAL 13

INFO DE CONTACTO 15



Introducción

Los mercados cambian más rápido que los planes de negocio. En un contexto donde la tecnología acelera la transformación, los clientes demandan mayor especialización y la rentabilidad se convierte en una prioridad estratégica, las empresas necesitan algo más que información: necesitan criterios para decidir.

La serie Climbing Holds de Moore Business Embassy nace con ese propósito. Inspirada en los puntos de apoyo que permiten avanzar durante una escalada, cada edición identifica señales relevantes del mercado y las traduce en herramientas prácticas para ayudar a las organizaciones a crecer de manera rentable y sostenible.

En esta segunda entrega, centrada en el sector de marketing services, tomamos como punto de partida un relevamiento de expectativas del mercado británico para extraer aprendizajes aplicables a empresas y agencias de la región. El objetivo no es replicar otro modelo de negocio, sino comprender qué tendencias anticipan los desafíos que también enfrentan las organizaciones locales y cómo convertir esas señales en decisiones estratégicas.

A través del enfoque Elevation diagnosticar, priorizar, actuar y aprender este informe propone una lectura ejecutiva que transforma datos en acciones concretas, ayudando a las empresas a fortalecer su posicionamiento, proteger sus márgenes y construir capacidades para competir en un entorno cada vez más exigente.

SECTOR PUBLICITARIO

REPORTE EVOLUTION / ELEVATION PARA EMPRESAS PUBLICITARIAS Y MARKETING SERVICES.



PUNTO DE PARTIDA

Un Outlook no es una predicción: es una señal para ajustar la ruta

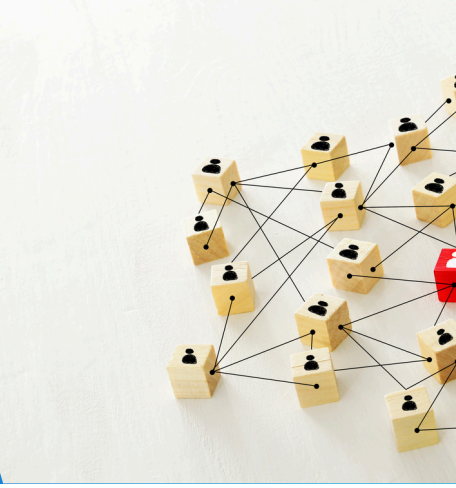
El relevamiento de Outlook del sector marketing services en el Reino Unido funciona como un espejo útil para las agencias argentinas: no porque el mercado sea idéntico, sino porque permite detectar con anticipación tensiones que suelen repetirse en sectores creativos y de servicios profesionales: demanda mas selectiva, presión sobre márgenes, ciclos comerciales mas largos, cambio tecnológico y necesidad de probar propuestas de valor con mayor precisión.

Idea central

La empresa que se eleva no espera a que el mercado vuelva a empujar. Convierte señales externas en decisiones internas: foco, margen, productividad, caja, posicionamiento y aprendizaje.

¿Por que este tema importa ahora?

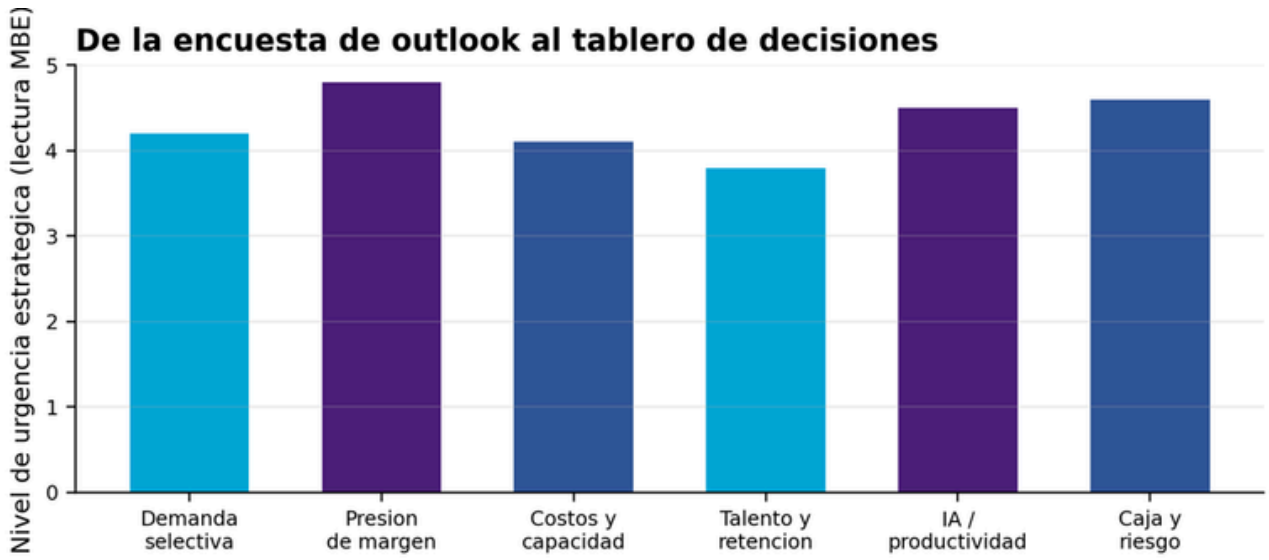
El mercado ya no compra volumen	Compra claridad, especialización, velocidad, resultados y confianza. El crecimiento deja de ser una consecuencia natural del networking.
La tecnología redefine el delivery	La IA, la automatización y los modelos de producción remota obligan a rediseñar procesos, roles y pricing.
El margen es estrategia	No alcanza con vender más: hay que medir rentabilidad por cliente, servicio, equipo, proyecto y unidad de negocio.
La caja decide la velocidad	El crecimiento sin capital de trabajo puede transformar una oportunidad comercial en una trampa financiera.



LECTURA MBE

Seis señales que toda agencia debe convertir en tablero

La utilidad de una encuesta de outlook no esta en repetir porcentajes, sino en traducirlos a decisiones. Bajo el enfoque Elevation, cada senal del mercado debe convertirse en una pregunta de gestión y luego en un indicador accionable.



Nota: escala cualitativa de urgencia estratégica construida como lectura ejecutiva MBE para orientar la conversación.

Clave de lectura

Cuando el Outlook muestra incertidumbre, la respuesta no es frenar todo. Es separar apuestas: proteger caja, acelerar lo que ya prueba tracción, pausar lo que consume recursos sin señales y testear nuevas fuentes de demanda con bajo costo de aprendizaje.

REPORTE EVOLUTION / ELEVATION PARA EMPRESAS PUBLICITARIAS Y MARKETING SERVICES.

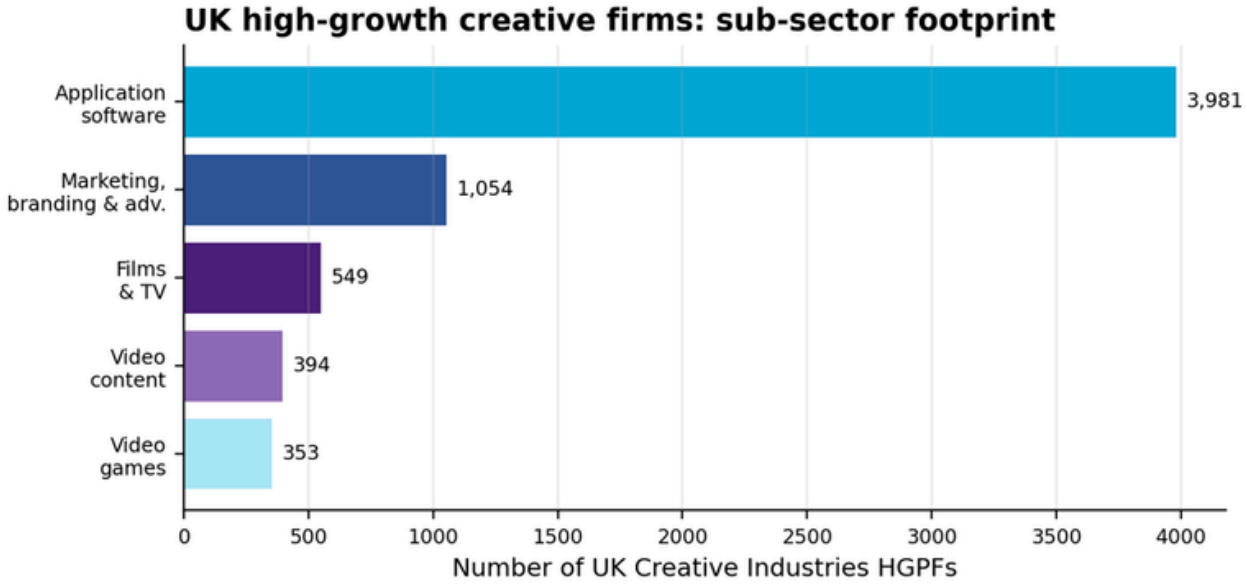


CONTEXTO BRITANICO, APRENDIZAJE REGIONAL

Por qué mirar al Reino Unido sirve para pensar Argentina

El mercado británico ofrece información valiosa porque combina madurez competitiva, sofisticación de clientes, presión por productividad, fuerte conexión entre creatividad y tecnología, y cultura de medición. Para Argentina, el aprendizaje no es copiar el modelo, sino detectar los holds que permiten competir en mercados mas exigentes.

5.987 Firmas creativas de alto potencial en UK	**1.054** Con actividad en marketing, branding y advertisinC	**44,2%** Posible universo createch dentro de firmas creativas HGPF



Fuente: Creative PEC / Beauhurst, High-growth potential firms in the UK creative industries, 2026.



DEL DATO AL APRENDIZAJE

La pregunta no es si crecer: es que tipo de crecimiento conviene financiar

En agencias y empresas de marketing services, crecer puede significar cosas muy distintas: más clientes, mejores clientes, mayor rentabilidad, mayor valor intangible, más recurrencia, mayor capacidad exportadora o mejor posicionamiento para una venta futura. La lectura Elevation obliga a distinguir crecimiento aparente de crecimiento que eleva valor.

Crecimiento que puede destruir valor

- Mas facturación con peor margen.
- Clientes grandes que consumen seniority sin rentabilidad.
- Servicios no escalables vendidos como si fueran productos.
- Crecimiento financiado por capital de trabajo insuficiente.
- Dependencia de dos o tres cuentas clave.

Crecimiento que eleva la empresa

- Ingresos recurrentes o defendibles.
- Especialización que justifica pricing premium.
- Procesos replicables y medibles.
- Clientes alineados con el posicionamiento deseado.
- Datos, marca, IP y tecnología que aumentan value drivers

Lectura como hold

El mercado puede obligar a elegir. La agencia que no define que clientes, servicios y capacidades quiere escalar termina aceptando cualquier oportunidad, incluso las que la hacen retroceder.



MARCO ELEVATION APLICADO

Convertir el Outlook en un proceso de decisión

Elevation propone que la estrategia no sea una declaración, sino una secuencia de diagnostico, priorización, ejecución y aprendizaje. Para un Outlook desafiante, el método se traduce en cinco movimientos concretos.

EVALUAR	Leer señales externas y performance interna: margen, pipeline, capacidad, cash, retención, pricing.
VISUALIZAR	Armar escenarios: base, defensivo, acelerado y stress case; definir supuestos críticos.
ACTIVAR	Elegir quick wins comerciales, pilotos de productividad y decisiones de foco.
OPTIMIZAR	Redisenar recursos, presupuesto, procesos y modelo de delivery.
NORMALIZAR	Instalar tableros, rituales de aprendizaje y reglas de decisión para no empezar de cero cada trimestre.

Analogía F1

El Outlook es la previsión meteorológica antes de la carrera. No decide por el equipo, pero obliga a ajustar setup, estrategia de neumáticos, carga de combustible y ventana de boxes. En empresa: foco, recursos, margen y velocidad de decisión.

SECTOR PUBLICITARIO

REPORTE EVOLUTION / ELEVATION PARA EMPRESAS PUBLICITARIAS Y MARKETING SERVICES.



LOS 8 HOLDS DEL REPORTE #2

Puntos de apoyo para subir sin perder tracción

Hold 1 - Forecast operativo: Convertir el outlook en tres escenarios y un conjunto de triggers: continuar, acelerar, pausar o pivotear.
Hold 2 - Margen por cliente: Dejar de medir solo revenue. Construir P&L por cliente/servicio y costo real de atención.
Hold 3 - Pipeline disciplinado: Gestionar nuevas oportunidades por etapa, probabilidad, ticket, plazo, esfuerzo y margen esperado.
Hold 4 - Pricing con evidencia: Revisar tarifas, scope creep, success fees, retainers, paquetes y propuestas de valor medibles.
Hold 5 - Productividad asistida por IA: Implementar pilotos controlados para acelerar research, reporting, creatividad, produccion y back-office.
Hold 6 - Talento flexible: Distinguir roles core, roles variables, alianzas y especialistas externos sin perder calidad ni cultura.
Hold 7 - Caja y runway: Proyectar cobranzas, pagos, deuda operativa y capital de trabajo antes de aceptar nuevos proyectos.
Hold 8 - Narrativa comercial: Reformular el posicionamiento: que problema resolvemos mejor que otros y por que ahora es urgente.



MATRIZ DE LECTURA PARA AGENCIAS

Del relevamiento sectorial a decisiones internas

Señal del mercado	Pregunta crítica	KPI a mirar	Decisión posible
Demanda más selectiva	Qué servicios tienen tracción real?	Win rate, ticket medio, ciclo comercial	Foco comercial y eliminación de ofertas difusas
Presión de margen	Donde se pierde rentabilidad?	Margen por cliente, horas no facturadas, scope creep	Repricing, renegociación o salida ordenada
Cambio tecnológico	Qué tareas se pueden acelerar sin bajar calidad	Horas por entregable, errores, retrabajo	Pilotos IA con control de calidad y compliance
Talento en tension	Que roles son core y cuales variables?	Rotacion, seniority mix, carga de trabajo	Modelo flexible de capacidad y reskilling
Caja mas sensible	Qué crecimiento requiere financiamiento?	DSO, pagos, runway, working capital	Politicas de anticipo, hitos y cobranza
Competencia ampliada	Por qué nos elegirian frente a consultoras, tech y freelancers?	NPS, recompra, propuestas perdidas	Narrativa, nicho, diferenciación y alianzas



PLAN DE ACCION SUGERIDO

30 / 60 / 90 dias para no esperar al próximo trimestre



Primeros 30 días - Telemetría y foco

- Armar tablero mínimo: revenue, gross margin, EBITDA, pipeline, win rate, horas vendidas/no vendidas, DSO.
- Clasificar clientes por valor, margen, riesgo y potencial de expansión.
- Identificar 3 servicios con mayor tracción y 3 servicios que consumen capacidad sin crear valor.

Días 31 a 60 - Decisiones de portafolio

- Revisar pricing, scope, condiciones de cobranza y modelos de retainer.
- Lanzar 2 pilotos de IA/productividad con métrica previa y posterior.
- Definir una oferta internacionalizable o regionalizable con caso, evidencia y responsable comercial.

Días 61 a 90 - Activación y aprendizaje

- Ejecutar campaña de posicionamiento para un nicho o problema concreto.
- Instalar reunión mensual de performance tipo pit wall: datos, decisiones, responsables y deadlines.
- Cerrar un informe de aprendizaje y actualizar escenarios, presupuesto y prioridades.

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 Global es 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.

MOORE Business Embassy

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.



MAXIMILIAMO 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.



Spotify

YouTube

Listen on Apple Podcasts

www.financerockstars.net