



succeed | scale | evolve

PRICING Y RENTABILIDAD

Sabés cuánto facturarás, pero...
¿sabés cuánto ganás?

2026

EL CONTEXTO

CLIENTES

- ❖ Menor valoración del trabajo de las agencias
- ❖ Mayor demanda y exigencia (más por menos)
- ❖ Presión sobre los precios, SOW y la rentabilidad
- ❖ In housing

TECNOLOGÍA

- ❖ Democratización del acceso a herramientas
- ❖ Irrupción de la IA
- ❖ Tecno-optimismo

INDUSTRIA

- ❖ Competencia ampliada (consultoras, plataformas y medios, freelancers, nuevas agencias)
- ❖ Comoditización de los servicios
- ❖ Canibalismo que tira los precios abajo
- ❖ Estimaciones de overhead y pricing poco precisas o basadas en instinto
- ❖ Falta de cultura de la gestión de la rentabilidad
- ❖ Sobre-trabajo, sobre-entrega que erosiona márgenes
- ❖ Baja autoestima y confianza para pricing

LA PROMESA

4

SEMANAS COMO MÁXIMO

- Visibilidad total sobre:

Rentabilidad

La rentabilidad real por cliente, por unidad de negocios o por tipo de servicio.

Pricing

Metodología de pricing ajustada a tu realidad, a partir del cálculo preciso de los verdaderos costos de tu equipo y del overhead real de la agencia.

Capacity y utilization

Una lectura clara y rigurosa de tu capacidad real instalada y cómo se consumen los recursos.

Un proceso de diagnóstico e inmersión a partir del análisis y evaluación de las planillas e información que utilizás para la gestión de la agencia, interpretado con IA, aplicando plantillas diseñadas en base a nuestro modelo de gestión de la rentabilidad para agencias.

Proceso definido

Entregables claros

Requiere mínima dedicación

APLICA PARA → Agencias de todo tipo que no logran rentabilizar la operación o alcanzar los márgenes deseados.

ENTREGABLES

- Al final del proceso vas a contar con:

1

MAPA DE INGRESOS Y RENTABILIDAD

Por cliente, por proyecto, por unidad de negocios, por tipo de servicio.

2

LECTURA DEL CAPACITY Y UTILIZATION

Cómo se utiliza o consume la dedicación de tu equipo. Con visibilidad respecto de sobre/sub-utilización.

3

METODOLOGÍA DE PRICING

Consistente, precisa y propia. Construida sobre el overhead y los costos reales de tu agencia.

4

PLAN DE ACCIÓN

Acciones concretas, justificadas en números y priorizadas, listas para ejecutar.

5

SESIÓN GERENCIAL

Trabajo en conjunto con el equipo directivo de la agencia para aclarar conceptos y acordar decisiones.

AGENDA DEL PROCESO

SEMANAS 1-2

Inmersión e identificación de la problemática

- ✓ Revisamos planillas: P&L, contratos, overhead y pricing provistos para identificar el punto de partida.
- ✓ Entrevistamos a los key stakeholders para refinar la comprensión de la información provista.
- ✓ Implementamos un registro de tiempo light (si fuera necesario).

SEMANAS 3-4

Análisis y plan

- ✓ Mapeamos clientes con la rentabilidad de fees y proyectos para exponer cómo se consumen los recursos.
- ✓ Evaluamos el uso del capacity, la sobre y sub-utilización y las áreas de optimización.
- ✓ Diseñamos un plan de mejora enfocado en la rentabilidad, el control y la sustentabilidad.

El objetivo es proveer información confiable para la toma de decisiones + un roadmap del cambio.

¿POR QUÉ SSE?

- Entendemos el negocio.
- Sabemos qué buscar y dónde hacerlo.
- Conocemos los drivers y puntos de dolor de la industria.
- Trabajamos en todos los mercados de Latinoamérica, forjando relaciones con agencias y asociaciones locales.
- Tenemos un propósito:

Ayudar a las agencias, brindándoles herramientas sustentadas en datos para que tomen decisiones informadas y puedan maximizar todo su potencial.

EQUIPO CONSULTOR

• Consultor senior



CARLOS PEZZANI

- ❖ Creador de la consultora SSE succeed | scale | evolve, especializada en ayudar a empresas de comunicación a crecer, escalar y transformarse.
- ❖ Con más de 25 años de experiencia en roles regionales de Tecnología, Dirección de Operaciones y Transformación del Negocio en agencias de WPP, combina un conocimiento profundo de la industria con una mirada aguda de negocio.
- ❖ Canalizó esa experiencia en cinco libros, a partir de la publicación de “Usted puede sanar su agencia”, en el que desarrolló propuestas para el éxito del negocio publicitario.
- ❖ Consultor y conferencista, trabaja con agencias de toda Latinoamérica con un foco invariable: brindar ayuda a las empresas para que puedan transformarse y crecer sosteniblemente.
- ❖ En su tiempo libre, se dedica al andinismo, ascendiendo a las cumbres más altas de los Andes.











ENTREGABLE: DIAGNÓSTICO

Ejemplo de entregable.

CONTEXTO DEL DIAGNÓSTICO

- Durante las cuatro semanas del proceso, se analizó el P&L de los últimos doce meses, se revisaron contratos y estructuras de compensación de los clientes activos, se mapeó la dedicación real del equipo mediante registro de tiempo y se realizaron entrevistas con los líderes de las áreas de Cuentas, Producción y Finanzas.
- Lo que encontramos confirma un patrón común en agencias de este perfil: aun con una facturación sostenida, la ocupación del equipo es muy alta, erosionando los márgenes, lo cual constituye un tema urgente a resolver.
- El diagnóstico muestra con precisión los flujos de ingresos y también dónde se está perdiendo rentabilidad, así como las áreas/clientes/servicios de mayor rendimiento.
- A continuación se presenta el análisis de los números y el plan de mejora con las acciones concretas, su justificación y el orden de implementación recomendado.

HALLAZGOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

#	TEMA	HALLAZGO	LÍNEA ESTRATÉGICA	PRIORIDAD
1	CONCENTRACIÓN DE CLIENTES	Cientes 1 y 2 representan el 61% del Revenue total (USD 77K + 24K). Alta dependencia de 2 clientes.	Desarrollar al menos 3 clientes nuevos para 2026. Activar crecimiento orgánico con clientes 3 y 6.	 CRÍTICO
2	ESTACIONALIDAD MODERADA	Segundo semestre más fuerte que el primero (55% vs. 45%), con Octubre como mes pico, cuando debería ser Diciembre.	Crear pipeline de proyectos para Q1. Activar retainers/fees que suavicen la curva de ingresos. Activar Diciembre.	 IMPORTANTE
3	MARGEN REVENUE vs FACTURACIÓN	Revenue/Facturación del 73%. Unidad 1 es la que menos costo directo tiene, y la más alta participación en la rentabilidad agencia.	Priorizar proyectos de Unidad 1. Revisar pricing en Unidad 2, donde el margen cae.	 OPORTUNIDAD
4	RENTABILIDAD NETA DEL 6,9%	Rentabilidad baja para la industria, con mucha disparidad mes a mes y entre los clientes. Clientes 4 y 5 a pérdida en proporciones importantes.	Suavizar la curva de ingresos/costos. El punto 2, activar retainers/fees, mejorar la gestión de la dedicación, o renegociación del SOW.	 CRÍTICO
5	UNIDAD 3: ALTA EFICIENCIA	Genera 13% del ingreso pero el 18% del margen. Es el tipo de servicios en el que enfocar el crecimiento.	Escalar la oferta de Unidad 3 con nuevos clientes. Crear paquetes con Unidad 1.	 FORTALEZA
6	OVERHEAD	Overhead del 94,5 alto para la estructura operativa de la agencia.	Plan de reducción al 70-80% para aumentar la competitividad, optimizando costos de alquiler de oficina y servicios. Sumar revenue con rentabilidad.	 CRÍTICO
7	RENTABILIDAD INESTABLE	Tanto medida entre los clientes, como por concepto, la rentabilidad no está siendo gestionada.	Iniciar un proceso de gestión de la rentabilidad por concepto (foco en fee y proyectos) y por cliente para recuperar margen.	 CRÍTICO
8	CLIENTES	Cliente A (#1) sostiene la estructura, pero no renta significativamente mientras que los Clientes B y F (#2 y #6) sostienen la rentabilidad. D y E generan pérdida.	Recuperar rentabilidad Cliente A, cuidar B y F. Evaluar el aporte de D y E y para el resto de los clientes analizar si justifican el esfuerzo dedicado.	 IMPORTANTE

HALLAZGOS CRÍTICOS

1

CONCENTRACIÓN DE CLIENTES

Tres clientes concentran el 70% del ingreso. El resto representa 4% en promedio.

2

OVERHEAD

El overhead de 60% (actual) está lejos del real que es del 94,5%. No refleja la realidad y requiere actualización para el pricing pero también acciones concretas para reducirlo.

3

UTILIZATION

El promedio es 78% pero dos perfiles senior (de mayor costo) operan consistentemente sobre el 100%. Posiciones Jr. están sub-ocupadas.

4

SCOPE CREEP

Cientes #4 y #5 se están llevando la rentabilidad de los clientes #1 y #2 por sobre-entrega recurrente. Esto representa una merma del 40% de la rentabilidad de la agencia.

5

PRICING

Calculado consistentemente un 50% por debajo de lo óptimo, no hay chances en el corto plazo de mejorar la rentabilidad con esos precios.

6

UNIDADES DE NEGOCIOS

El negocio core es rentable, pero sufre el pricing. La UN 2 está al límite y requiere atención inmediata. Las UN 3 y 4 tienen potencial de desarrollo, con mejores márgenes.

ANÁLISIS DE INGRESOS Y RENTABILIDAD

ANÁLISIS FINANCIERO DE INGRESOS Y RENTABILIDAD 2025

Período: Enero – Diciembre 2025

INDICADORES CLAVE

FACTURACIÓN TOTAL

162.674,00

Total bruto facturado a clientes

REVENUE (Gross Profit)

43.394,00

Facturación neta de costos directos

NETO EFECTIVO

119.280,00

Revenue menos participaciones

REVENUE / FACT.

73,2%

Eficiencia de pricing vs costos directos

MARGEN NETO / REVENUE

6,9%

Rentabilidad neta sobre revenue

EVOLUCIÓN MENSUAL DE REVENUE Y RENTABILIDAD

MES	FACTURACIÓN	COSTOS DIR.	REVENUE	REV/FACT	VAR. vs PREV.	COSTOS TOTALES	MARG. NETO	PARTICIPACIÓN	OBSERVACIONES
Enero	10.593	2.144	8.449	79,8%	—	8.325	1,5%	7,1%	
Febrero	12.546	4.395	8.151	65,0%	-3,5%	8.530	-4,6%	6,8%	
Marzo	12.855	3.317	9.538	74,2%	+17,0%	9.661	-1,3%	8,0%	
Abril	14.297	1.662	12.635	88,4%	+32,5%	9.342	26,1%	10,6%	
Mayo	9.984	2.658	7.326	73,4%	-42,0%	8.213	-12,1%	6,1%	
Junio	11.883	3.798	8.085	68,0%	+10,4%	8.256	-2,1%	6,8%	
Julio	15.626	5.322	10.304	65,9%	+27,4%	8.978	12,9%	8,6%	
Agosto	16.626	3.751	12.875	77,4%	+25,0%	10.214	20,7%	10,8%	
Septiembre	13.377	3.307	10.070	75,3%	-21,8%	8.583	14,8%	8,4%	
Octubre	19.545	5.117	14.428	73,8%	+43,3%	8.269	42,7%	12,1%	
Noviembre	12.230	4.269	7.961	65,1%	-44,8%	8.017	-0,7%	6,7%	
Diciembre	13.112	3.654	9.458	72,1%	+18,8%	14.682	-55,2%	7,9%	
TOTAL AÑO	162.674	43.394	119.280	73,2%		111.070	6,9%	100,0%	

Tab en planilla Excel



CÁLCULO DE OVERHEAD

CÁLCULO DE OVERHEAD			
#	CONCEPTO	MONTO ANUAL	
1	Costos totales agencia		(2+5)
2	Costos manpower agencia		(3+4)
3	Costos manpower vendible		
4	Costos manpower no vendible		
5	Costos operativos		(1-2)
6	Recupero de gastos		
7	Otros conceptos		
8			
9			
10			
		OVERHEAD	94,5%

Tab en planilla Excel

RANKING DE CLIENTES POR REVENUE Y RENTABILIDAD

RANKING DE CLIENTES POR REVENUE Y RENTABILIDAD 2025

#	CLIENTE	FACTURACIÓN	COSTOS DIR.	REVENUE	REV/FACT	% PART. REVENUE	COSTO MANPOWER	% MARGEN NETO	MARGEN NETO \$	% PART. RENTABILIDAD	EFICIENCIA RENTABILIDAD
1	Cliente A	76.723	19.668	57.055	74,4%	47,8%	28.776	2,4%	1.373	16,7%	4,8%
2	Cliente B	24.226	8.266	15.960	65,9%	13,4%	6.323	23,3%	3.725	45,3%	58,9%
3	Cliente C	16.943	3.844	13.099	77,3%	11,0%	6.427	5,1%	663	8,1%	10,3%
4	Cliente D	11.123	5.183	5.940	53,4%	5,0%	4.689	-52,7%	-3.133	-38,1%	-66,8%
5	Cliente E	9.567	3.901	5.666	59,2%	4,8%	3.723	-27,1%	-1.538	-18,7%	-41,3%
6	Cliente F	8.923	2.205	6.718	75,3%	5,6%	1.298	62,6%	4.206	51,1%	324,1%
7	Cliente G	4.761	327	4.434	93,1%	3,7%	2.106	8,1%	359	4,4%	17,0%
8	Client H	3.677	0	3.677	100,0%	3,1%	1.466	22,9%	840	10,2%	57,3%
9	Cliente I	3.546	0	3.546	100,0%	3,0%	1.374	25,0%	887	10,8%	64,6%
10	Cliente J	3.185	0	3.185	100,0%	2,7%	1.219	25,9%	826	10,0%	67,8%
TOTAL		162.674	43.394	119.280	73,2%	100,0%	57.401	6,9%	8.230	100,0%	

Rentabilidad calculada considerando el Overhead Agencia aplicado al Manpower



RANKING DE UNIDAD DE NEGOCIO POR REVENUE Y RENTABILIDAD

RANKING POR UNIDAD DE NEGOCIO 2025									
#	UNIDAD DE NEGOCIO	FACTURACIÓN	REVENUE	REV/FACT	% PARTICIPACIÓN	MARGEN NETO	% MARGEN NETO	% PARTICIPACIÓN	POSICIÓN ESTRATÉGICA
1	UN 1	81.963	69.323	84,6%	58,1%	5.117	7,4%	62,2%	🔥 Core Business — Máxima Prioridad
2	UN 2	34.521	25.801	74,7%	21,6%	736	2,9%	8,9%	🔊 Alto Volumen — Optimizar Márgenes
3	UN 3	28.860	15.145	52,5%	12,7%	1.449	9,6%	17,6%	📈 Creciente — Potencial de Escala
4	UN 4	17.330	9.011	52,0%	7,6%	928	10,3%	11,3%	🎯 Especializado — Diferenciar Oferta
	TOTAL	162.674	119.280	73,2%	100,0%	8.230	6,9%	100,0%	

EJEMPLO DE ENTREGABLE UTILIZANDO COMO BASE UN CASO REAL

MATRIZ CRUZADA DE REVENUE Y RENTABILIDAD POR CLIENTE Y UNIDAD DE NEGOCIOS



MATRIZ CRUZADA REVENUE: CLIENTE × UNIDAD DE NEGOCIO 2025

REVENUE POR CLIENTE Y UNIDAD DE NEGOCIOS

CLIENTE	UN 1	UN 2	UN 3	UN 4	TOTAL
Cliente 1					
Cliente 2					
Cliente 3					
Cliente 4					
Cliente 5					
Cliente 6					
Cliente 7					
Cliente 8					
Cliente 9					
Cliente 10					
TOTAL					

RENTABILIDAD POR CLIENTE Y UNIDAD DE NEGOCIOS

CLIENTE	UN 1	UN 2	UN 3	UN 4	TOTAL
Cliente 1					
Cliente 2					
Cliente 3					
Cliente 4					
Cliente 5					
Cliente 6					
Cliente 7					
Cliente 8					
Cliente 9					
Cliente 10					
TOTAL					

Tab en planilla Excel



ANÁLISIS POR TIPO DE CONCEPTO



ANÁLISIS POR TIPO DE CONCEPTO (Fee / Proyecto / Otros)							
CONCEPTO	FACTURACIÓN	% PART. FACT.	REVENUE	% MARGEN REV.	NETO EFECTIVO	% MARGEN NETO	COMENTARIO ESTRATÉGICO
Proyecto							Volumen medio. Alta variabilidad. Clave para escalar con procesos estándar. Atención a la gestión porque su rentabilidad es muy despareja.
Fee							Ingresos recurrentes y predecibles. Debería ser la columna vertebral de la estabilidad financiera pero su bajo margen requiere una mejora urgente..
Otro 1							Baja facturación, margen ajustado. Evaluar rentabilidad efectiva.
Otro 2							Margen pleno. Muy eficiente. Ampliar en servicios de valor asociados.
TOTAL							



ENTREGABLE: PLAN DE MEJORA

Documento PDF describiendo las acciones para mejorar la rentabilidad.

Las acciones se organizan en tres horizontes:

- Inmediatas (primeros 30 días)
- Corto plazo (30 a 90 días)
- Mediano plazo (90 a 180 días).

Resolviendo cada horizonte se crean las condiciones para el siguiente.

INMEDIATAS 30 DÍAS

APLICAR NUEVO OVERHEAD AL PRICING

Qué se hace: aplicar el nuevo OH a la pirámide de recursos como piso de todo el pricing. Sin corregirlo, no hay chances de mejora de margen.

Justificación: el overhead vigente está desactualizado en aproximadamente 35 puntos porcentuales. Para una rentabilidad esperada del 20% significa que la rentabilidad efectiva va a ser del 2%. Esto significa que la agencia está subsidiando internamente el costo de operar con cada fee nuevo.

Resultado esperado: una tarifa base interna actualizada que refleje el costo real de operación y sirva como referencia para todos los presupuestos futuros.

RESOLVER SCOPE CREEP

Qué se hace: diseñar un protocolo simple de gestión de alcance: definición escrita del scope en el contrato, criterios claros de qué constituye un trabajo fuera de scope y un proceso de aprobación de adicionales antes de su ejecución. Renegociación del contrato.

Justificación: el trabajo fuera de scope no cobrado representa, un 54% en un caso y el 27% en el otro del fee mensual. Es la pérdida más evitable del diagnóstico.

Resultado esperado: reducción del scope creep en un 50% en los primeros 30 días de implementación y un 25% restante en los siguientes 30 días. Recuperación progresiva del margen en clientes A, G y C que hoy está por debajo del 10%. Especialmente cliente A.

CORTO PLAZO

30-60 DÍAS

MEJORAR MARGEN DE CLIENTES

Qué se hace: clientes A, C, G con margen por debajo del 10% se diseña una de estas tres salidas: (a) renegociación del fee sobre la base del costo real de servicio, (b) reducción del scope para adecuarlo al fee actual.

Justificación: A, C, G, consumen el 65% del Manpower. Si le sumamos los tres clientes deficitarios: 80%. Mantenerlos en estas condiciones tiene un costo de oportunidad directo: ese tiempo podría estar al servicio de clientes rentables o de nuevo negocio

Resultado esperado: mejora de la rentabilidad progresiva. Impacto de 5 puntos en la rentabilidad agencia.

REDISTRIBUIR CARGA DE TRABAJO

Qué se hace: mapear las tareas ejecutadas por los dos perfiles senior con (utilization sobre 100%) para identificar cuáles pueden ser delegadas a perfiles junior con la supervisión adecuada.

Justificación: estos perfiles operan en sobredemanda constante. Dos efectos: erosión de calidad por agotamiento y costo de reposición elevado. Al mismo tiempo, perfiles junior subutilizados representa un desperdicio de capacity pagado.

Resultado esperado: normalización de utilization en torno al 85% para todos.

MEJORAR CRECIMIENTO ORGÁNICO

Qué se hace: empujar cross-selling y up-selling para desarrollar mayor volumen en todas las unidades de negocios. Atención al pricing de la UN 2.

Justificación: los clientes están contratando servicios de una única unidad de negocios, perdiéndose oportunidades de venta en las otras UN.

Resultado esperado: al menos 3 clientes comprando servicios de al menos 2 unidades de negocios.

MEDIANO PLAZO 90-180 DÍAS

FORMATOS DE COMPENSACIÓN

Qué se hace: implementar formatos de compensación alternativos, variables para reducir la exposición al scope creep y a problemas de gestión de fees / proyectos.

Justificación: el modelo mayoritario de fee es el más expuesto a presión de reducción en negociaciones. Incorporar componentes variables permite alinear la compensación con el valor generado y abre conversaciones de negocio más estratégicas con los clientes.

Resultado esperado: Al menos una propuesta cerrada con un esquema de compensación que incluya componente variable.

IMPLEMENTAR TABLERO DE GESTIÓN DE RENTABILIDAD

Qué se hace: profundizar el registro de la dedicación para realizar seguimiento mensual, de manera simple y sin dependencia de trabajo manual que muestre en tiempo real la rentabilidad por cliente y por área operativa, usando la metodología de rentabilidad en dos dimensiones. Descentralizar la gestión operativa.

Justificación: el diagnóstico mostró que las decisiones financieras se toman con información consolidada semestralmente y con niveles de detalle insuficientes. Un tablero mensual permite detectar desvíos antes de que se conviertan en pérdidas consolidadas.

Resultado esperado: tablero operativo en uso al final del mes 3. Gerencia en condiciones de leer y usar la información sin depender de trabajo manual. Cuentas responsable por la rentabilidad.

RESUMEN DE ACCIONES

#	Acción	Horizonte	Impacto en margen	Complejidad
1.1	Aplicar nuevo Overhead al pricing	Inmediata	Alto	Bajo
1.2	Resolver scope creep	Inmediata	Alto	Bajo
2.1	Mejorar margen de clientes	Corto plazo	Muy alto	Alto
2.2	Redistribuir carga de trabajo	Corto plazo	Medio	Medio
2.3	Mejorar crecimiento orgánico	Corto plazo	Medio	Medio
3.1	Formatos de compensación	Mediano plazo	Medio	Medio
3.2	Tablero de gestión de la rentabilidad	Mediano plazo	Alto	Medio

CIERRE DEL PROCESO

- Sesión de trabajo con el equipo gerencial.
 - ❖ El objetivo de esa reunión es revisar este plan, acordar responsables definitivos para cada acción, establecer métricas de seguimiento y definir el cronograma de implementación.
- El plan está diseñado para operar de manera autónoma una vez iniciado.
 - ❖ SSE puede acompañar la implementación de las acciones en la modalidad que la agencia necesite.

CARLOS PEZZANI

carlos@sanarsuempresa.com

www.gurusse.ar

+54 9 11 4140-7026

