



EBOOK · AGENCIAS

# Hacer visible lo invisible (en tu agencia)

Cómo **crecer sin quemar al equipo**,  
negociar con **datos reales** y operar con  
criterio.



UNA CONVERSACIÓN CON

**Camila Brando**

Business Executive · Sancho BBDO

LECTURA

**12 minutos**

4 capítulos

**SANCHO  
BBDO**

LA TENSION QUE ATRAVIESA LA INDUSTRIA

# El equilibrio entre *ser rentable* y *cuidar al equipo* ya no es un objetivo. Es una práctica diaria.

Hay una conversación que atraviesa a casi todas las agencias hoy. Es la que aparece cuando termina la reunión con el cliente, cuando se cierra el mes, cuando alguien del equipo avisa que se va. La que nadie tiene ganas de tener, pero que se escucha igual.

**Es la tensión entre ser rentable y no quemar al equipo en el proceso.**

Durante años, esta tensión se vivió como una elección. O cuidabas los márgenes, o cuidabas a la gente. Las agencias que estaban creciendo pagaban con rotación, burnout y equipos agotados. Las que cuidaban a su gente se sentían lejos de poder defender sus fees. En el medio, una industria donde la rotación anual promedio ronda el 60% y donde uno de cada cuatro equipos no se sienta a renegociar con sus clientes porque no tiene cómo sostener la conversación.

Este ebook no intenta resolver esa tensión en una fórmula. Intenta nombrarla, con nombre y apellido, a partir de lo que contó Camila Brando de Sancho BBDO en una charla abierta con líderes de la región.



El problema no es trabajar mucho. El problema es **trabajar sin visibilidad.**

Camila Brando, Business Executive en SANCHO BBDO

Camila es Business Executive en **Sancho BBDO**, una de las agencias más reconocidas de Latinoamérica. Lidera un grupo con nueve cuentas, tres de ellas en retail, una categoría que en sí misma es una prueba de estrés para cualquier operación.

En los últimos años pasó por el mismo dolor que seguramente tuviste en tu agencia: **crecimiento que costaba más de lo que daba, conversaciones con clientes difíciles de defender, equipos que se apagaban.** Y contó cómo fue saliendo de ahí.

Estas páginas recogen lo que dijo. Sus ideas, sus frases, sus consejos. También algunas preguntas que quedaron flotando en la audiencia, y que vale la pena rescatar. Si diriges una agencia, o un equipo dentro de una, probablemente reconozcas más de una escena.

# Cuatro capítulos.

- 
- 01 · **Crecer sin quemar al equipo** La sobrecarga que no se ve, y por qué la intuición deja de alcanzar.
- 
- 02 · **De la intuición a los datos** Cómo cambia la conversación con el cliente cuando dejas de negociar a ciegas.
- 
- 03 · **La AI que no se ve pero cambia todo** Más allá de la AI creativa: la que ordena la operación.
- 
- 04 · **Por dónde empezar** Tres consejos de Camila para no arrancar por la herramienta.

# Crece sin quemar al equipo.

## DECISIONES CULTURALES Y OPERATIVAS QUE FUNCIONAN.

Durante mucho tiempo, el foco en las agencias estuvo puesto en crecer. **Traer más cuentas, facturar más, escalar el equipo.** Lo que no se hablaba con tanta claridad era el costo oculto de ese crecimiento. La sensación de que el equipo llegaba al viernes arrastrando los pies. La rotación que empezaba a doler. El talento que se iba sin que pudieras entender por qué, porque en el papel todo estaba bien.

La industria convive con esto hace años. Pero hay datos que vale la pena mirar de frente.

### EN ESTE CAPÍTULO

---

→ El cambio empezó por el mindset, no por la herramienta

→ El resultado, en números

→ Dejar la intuición cuesta, pero dejarla trabajar cuesta más

→ La disciplina mansa que sostiene todo lo demás

---

## TIEMPO DEL EQUIPO

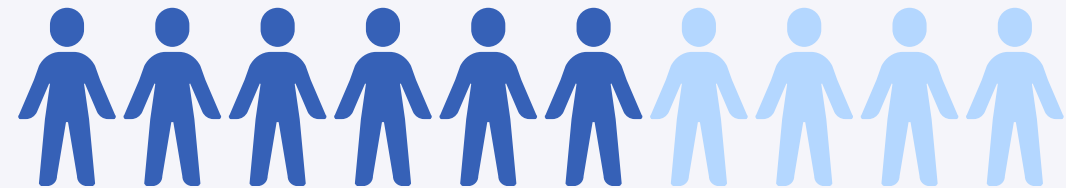
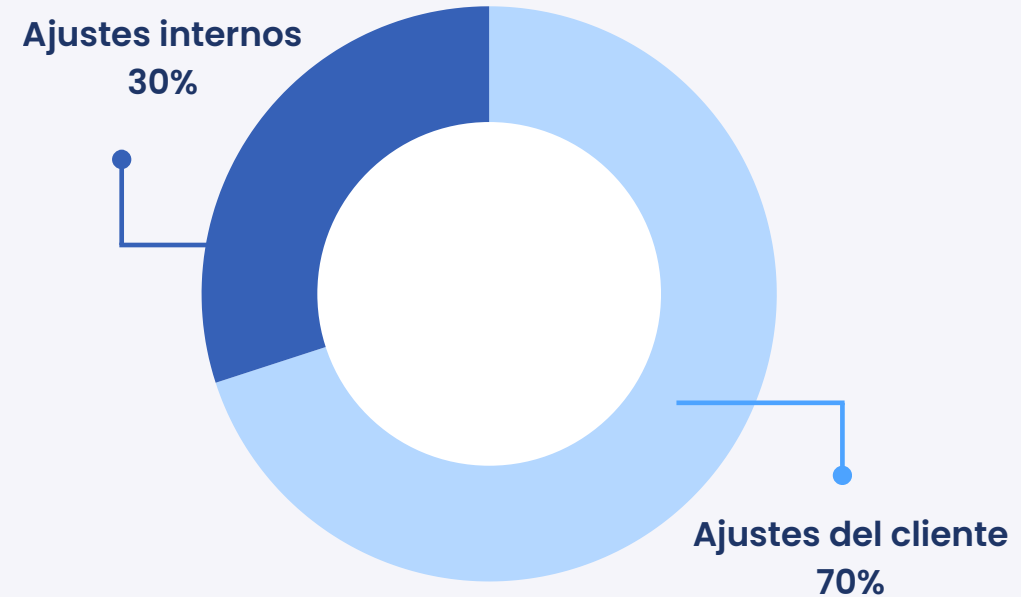
**25%** se dedica a retrabajos.

De ese 25% del tiempo, un **30% son ajustes internos** antes de la entrega; el **70% restante son correcciones del cliente**. Cuando un cliente solicita cambios, es probable que el presupuesto inicial quede desactualizado.

## ROTACIÓN

**60%** de rotación anual promedio

Uno de los sectores con **más fuga de talento del mundo es la industria creativa**. Cada salida es un proyecto que se retrasa, un cliente que pregunta por qué cambió su ejecutivo, un conocimiento que se va.



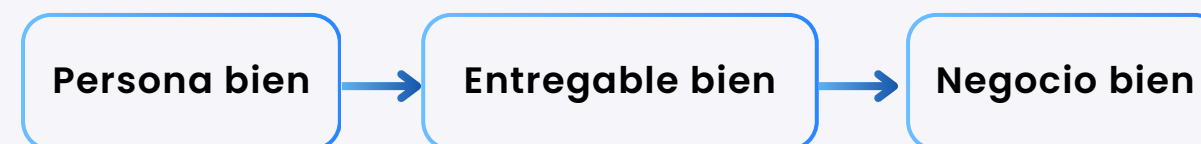
Camila lo describe desde lo que vivió en Sancho:

*“Sabíamos que algo pasaba, pero **todo se medía en percepciones**. Veíamos que **había desgaste** y punto final. No sabíamos si había una **persona más cargada que otra**”.*

Esa zona gris entre lo que se siente y lo que se puede demostrar es donde se construye, silenciosamente, la próxima salida del equipo.

## EL CAMBIO EMPEZÓ POR EL MINDSET, NO POR LA HERRAMIENTA

Hace unos cuatro años Sancho rearmó su service profit chain y **puso a la persona al inicio de la cadena**. La lógica era simple y al mismo tiempo incómoda: **si la persona no está bien, el entregable no va a estar bien**. Y si el entregable no está bien, el negocio tampoco.



Ese cambio de orden, poner primero a la gente y después al resultado, suena a frase de carta corporativa. En la práctica obligó a **hacer visible algo que nadie estaba mirando**: dónde estaba realmente la carga del equipo, dónde estaban los cuellos de botella, qué tareas se llevaban horas que nadie había presupuestado.

## DEJAR LA INTUICIÓN CUESTA, PERO DEJARLA TRABAJAR CUESTA MÁS

La intuición está bien para empezar. Para leer una situación rápido, para anticipar un cliente difícil, para sentir que algo no cierra. Pero cuando tu negocio depende de saber con exactitud **cuánto tiempo lleva un entregable, cuánto margen deja cada cuenta**, qué tan lejos está un **equipo del punto de quiebre**, intuir no alcanza. Y cuando el equipo crece, la intuición del líder empieza a quedarse corta sin aviso.

Este equipo de Sancho tomó una decisión que suena más simple de lo que fue: **dejar de celebrar solo el crecimiento en revenue, y empezar a medir la sostenibilidad del equipo con el mismo rigor**. Sistematizaron. Empezaron a ver quién estaba realmente cargado. Empezaron a poder redistribuir tareas con un criterio que no dependía de la percepción del manager.

Y empezaron a poder decir que no. **Un no sustentado, argumentado con data, no emocional.**

“ La intuición en un negocio que exige precisión, se vuelve **peligrosa**.

*Camila Brando, Business Executive en Sancho BBDO*



**SANCHO  
BBDO**

BUSINESS  
EXECUTIVE

## EL RESULTADO, EN NÚMEROS

Hace algunos años el equipo de Camila tenía dos salidas mensuales. Gente que se iba. Costaba reponer, costaba capacitar, costaba explicarle al cliente por qué cambiaba su ejecutivo cada seis meses.

Hoy **esa rotación está en cero**. Y se mantiene estable desde hace más de ocho meses.

No es magia ni un programa de bienestar con frutas en la oficina. Es el efecto acumulado de buenas prácticas de todos los días.

RETRABAJOS PROMEDIO · POR PIEZA  
PROMEDIO ROTACIÓN

2

salidas mensuales

↓ a

0 salidas

desde hace **más de 8 meses**

# La rotación cayó por *tres movimientos* que se sostienen todos los días.

## 1

### **Prioridades claras:**

Empezar a decidir dónde sí y dónde no invertir el tiempo del equipo. Sin visibilidad, todo parece igual de urgente.

## 2

### **Protección activa:**

Anticipar picos de carga y redistribuir antes de que alguien se rompa. Mirar la semana que viene, no solo la de ayer.

## 3

### **Conversaciones con argumento:**

Con el equipo, con el cliente, con el resto de la agencia. La data le pone nombre propio a lo que antes era intuición.

El verdadero crecimiento es el que puedes sostener en el tiempo, no el que te pasa por encima. Una rotación baja no es un lujo cultural: es un indicador de salud del negocio.

## LA DISCIPLINA MANSA QUE SOSTIENE TODO LO DEMÁS

Hay una pregunta que aparece sin fallar cada vez que se habla de gestionar mejor la operación:

**“¿Cómo hacen para que el equipo cargue bien sus horas?”**

Suena a tema administrativo, pero en realidad **es cultural**. Sin gente que cargue sus horas con cierta disciplina, todo lo demás, la visibilidad, los argumentos para renegociar, las decisiones para redistribuir cargas, deja de existir.

Este equipo de Sancho lo resolvió con **tres ingredientes** que vale la pena mencionar:

El primero es **exigencia**, pero entendida de otra forma. No como presión del management, sino como claridad: si un cliente te paga y no puedes mostrar en qué se usa el equipo, ese equipo no se necesita. El cargue de horas no es un capricho administrativo, es **la manera de proteger al equipo ante una auditoría, un recorte o un cliente que pregunta de más.**

El segundo es **ritual**. Camila tiene un slot semanal todos los viernes, dedicada exclusivamente al cargue de horas. Durante la semana cada uno marca sus tareas en la agenda de Outlook, y al cierre del viernes lo pasan al sistema. Cargar diario suena lindo en la teoría, pero al final de un día largo es difícil de sostener. El modelo híbrido funciona porque la memoria todavía está fresca y el viernes se vuelve un hábito fijo.

El tercero es **visibilidad**. Al final de cada mes se manda un correo con las horas cargadas por cada uno. Nadie está en rojo. Eso convierte la disciplina en algo cultural, no en un reclamo del management. La gente sabe que se ve, y se cuida.

Es una mecánica simple, pero suele ser el filtro entre las agencias que tienen visibilidad real y las que solo dicen tenerla.



**El cargue de horas es proteger al equipo.** Cuando un cliente te está pagando y tú no le puedes mostrar en dónde está el equipo que te está pagando, pues al final es un equipo que entonces no se necesita.

*Camila Brando, Business Executive en Sancho BBDO*



**SANCHO  
BBDO**

BUSINESS  
EXECUTIVE

# De la intuición a los datos

## CÓMO CAMBIAR LA CONVERSACIÓN CON EL CLIENTE SOBRE FEES.

Hay una brecha que se repite en casi todos los proyectos de casi todas las agencias. Es **la diferencia entre lo que se presupuestó al inicio y lo que realmente terminó costando ejecutarlo.**

Esa brecha no es un accidente. Es el resultado de tres cosas que se acumulan: **alcances que se estiran** en silencio, tiempos estimados que no contemplan el **retrabajo**, y conversaciones incomodísimas con el cliente que muchas agencias directamente evitan tener.

TIEMPO DEL EQUIPO

ROTACIÓN

### EN ESTE CAPÍTULO

→ Antes vs. después de la data

→ El caso que cambió una relación

→ Cuánto tarda la data en ser confiable

# COR REPORT\*

## RELACIÓN CON EL CLIENTE

1 de  
cada 4

agencias **no renegocia fees** con  
sus clientes.

No porque no lo necesiten. Porque sienten que no tienen cómo sostener la conversación. Es más cómodo absorber la diferencia que discutirla sin data.



**53%** de las que sí  
renegocian

lo hacen por **estimación**.

No con datos reales de tiempo trabajado, sino con lo que la cabeza del ejecutivo recuerda. Eso pone en riesgo **la credibilidad** y la capacidad de defender cualquier ajuste.

# Antes y después de tener data real.

La data no solo te da el argumento. Te da legitimidad. Y una vez que la incorporas, la relación con el cliente cambia: dejas de defenderte y empiezas a co-diseñar.

## – ANTES · INTUICIÓN

### El cliente ganaba siempre.

1. El cliente se sentía “tumbado” y pedía más sin poder medir lo entregado.
2. La agencia sentía que daba de más, pero no podía demostrarlo.
3. No había negociación. Había pedido, concesión y resignación.
4. Renegociación anual, emocional, discutida con miedo.

## + DESPUÉS · DATA

### La conversación cambia de tono.

1. Reporte mensual: distribución de carga, tipo de pedidos, retrabajos.
2. El cliente ve dónde va el fee que paga. Primera vez.
3. Diagnóstico sobre la mesa. Deja de ser negociación de plata, pasa a procesos.
4. Renegociación viva, mensual, con tablero compartido.

**Sin argumento, no hay negociación. Hay pedido, hay concesión, hay resignación. Pero no negociación.**

Cuando Sancho empezó a operar con data real, la mesa se paró distinto. Camila lo cuenta así:

*“Pasamos de tener percepciones a tener **conversaciones con data**. Antes, las decisiones se tomaban porque era urgente o porque el cliente que gritaba más fuerte se llevaba más entregable”.*

El cambio concreto fue que el diagnóstico ahora vive sobre la mesa. La agencia llega con un reporte mensual que muestra cómo se distribuyó la carga, qué tipo de pedidos generaron más horas, dónde hubo retrabajos. **El cliente, por primera vez, ve dónde va realmente el fee que paga.**



Cuando tenés la data, la conversación cambia de tono. Ya es más un diagnóstico que podés mostrar. Y **la negociación deja de ser una negociación de año: es una negociación viva.**

*Camila Brando, Business Executive en Sancho BBDO*



**SANCHO  
BBDO**

BUSINESS  
EXECUTIVE

## UNA PREGUNTA INEVITABLE: ¿CUÁNTO TARDA LA DATA EN SER CONFIABLE?

Cuando alguien arranca a medir en serio, en algún momento aparece la duda:

**¿Cuándo puedo empezar a tomar decisiones reales con esta data? ¿Cuánto tiempo necesito antes de sentarme con un cliente y argumentar con números sin sentir que estoy improvisando?**

La respuesta de Camila es concreta. Seis meses como mínimo, un año como ideal. Un mes de data es demasiado variable, sobre todo en una agencia creativa donde cada mes cambia fuerte. Con seis meses ya empiezas a ver tendencias, y con un año puedes compararte con uno mismo, que es cuando la data adquiere otra densidad. Su consejo textual:

***“No se apresuren. Denle el tiempo a la data de que les dé insights”.***

El otro paso, más sutil pero igual de importante, es **tipificar los entregables**. Un post estático, por ejemplo, tiene un rango de horas esperado para cada área. Con ese estándar como referencia, cualquier desvío se nota enseguida. Si un equipo declara que le lleva cuatro días armar un key visual básico, algo pasa. Puede ser que el estándar esté mal calibrado, puede ser que haya un cuello de botella oculto, puede ser otra cosa. Lo importante es que ahora hay una pregunta sobre la mesa que antes no se hacía.

## EL CASO QUE CAMBIÓ UNA RELACIÓN ENTERA

Camila contó un caso concreto con uno de los retails más grandes de Colombia. Una cuenta grande, con una relación histórica buena, pero cimentada sobre la intuición. Cuando empezaron a mirar la data, apareció algo inesperado: **gran parte del tiempo del equipo se iba en tareas pequeñas, no planificadas, que no estaban dentro del alcance original.**

Ejemplos concretos: El equipo creativo entregaba una carpeta con piezas. El ejecutivo de cuenta tenía que descargarla, armar una presentación, revisar, alinear con el cliente. Reuniones de hora y media con veinte personas adentro. Pedidos que llegaban por tres vías distintas, en planillas desorganizadas, que alguien de la agencia tenía que ordenar antes de poder pasarle el pedido al creativo.

Todo eso es **trabajo invisible**. No se factura. No se ve en el fee. Pero existe, se paga con horas del equipo, y desgasta.

Cuando eso empezó a verse en data, **la conversación con el cliente** dejó de ser sobre plata. Pasó a ser **sobre procesos**. Cómo agrupar pedidos, cómo ordenar el flujo del lado del cliente para que no tuviera que ordenarlo la agencia, **cómo redefinir el alcance** para que ambos supieran qué entraba y qué no.

# El fee no siempre sube. A veces **baja**, pero **sano**.

Esta parte suele sorprender. Cuando uno piensa en renegociar, piensa en pedir más plata. Pero el objetivo de tener data no es cobrar más: **es cobrar lo justo, con el alcance claro.**

En algunos casos, Sancho descubrió que podía operar la misma cuenta con menos gente si reacomodaba el flujo.

EQUIPO ASIGNADO · MISMA CUENTA

40 ppl

→

30 ppl

ANTES

DESPUÉS · CON FOCO

---

**“Hemos pasado de equipos de cuarenta personas a treinta, pero con foco.”**

El cliente paga menos. El equipo trabaja mejor. La agencia mantiene márgenes porque dejó de regalar horas invisibles. La renegociación dejó de ser un evento anual con miedo: hoy es conversación viva con tablero compartido.

# La AI que no se ve pero cambia todo.

## EN ESTE CAPÍTULO

---

→ Primero la data. Después la tecnología.

→ Patrones que antes tardaban meses en verse

→ El número que más sorprende

→ El paso que viene: los cuellos de botella

---

## INTELIGENCIA ARTIFICIAL APLICADA A LA OPERACIÓN, NO SOLO A LA CREATIVIDAD.

Cada vez que se habla de AI en agencias, la conversación va para el mismo lado. Bocetos generados con AI, maquetas automáticas, copys asistidos, piezas producidas en minutos. Todo eso existe y cambia la velocidad del lado creativo. **Pero deja afuera una parte enorme del negocio: la operación.**

La operación es donde se pierde el margen. Es donde se quema el equipo. Es donde se toman decisiones tarde, donde se repiten los mismos errores cada trimestre, donde los cuellos de botella se disfrazan de urgencias. Y es, probablemente, donde la AI tiene más para dar. Solo que no hace ruido.

## PRIMERO LA DATA. DESPUÉS LA TECNOLOGÍA.

Camila fue clara en un punto: **la data sola no cambia nada**. Una agencia puede empezar a medir horas, retrabajos y rentabilidad por proyecto, pero si esa información vive en planillas, llega tarde o no se puede cruzar fácilmente, el impacto es limitado.

Lo que está cambiando en las agencias más eficientes hoy no es solo que tienen más datos. Es que tienen **tecnología que convierte esos datos en decisiones en tiempo real**. Ahí entra la AI, no como novedad, sino como capa que conecta lo que antes vivía separado.

“ La AI no reemplaza la operación. La está haciendo mucho más inteligente.

*Camila Brando, Business Executive en Sancho BBDO*



**SANCHO  
BBDO**

BUSINESS  
EXECUTIVE

## PATRONES QUE ANTES TARDABAN MESES EN VERSE

Sancho empezó a usar AI para **identificar patrones**:

- En qué tipo de proyectos se iba más tiempo del esperado.
- Dónde se generaban más retrabajos.
- Qué equipos aparecían repetidamente más tensionados.

Antes, cruzar toda esa información llevaba semanas de análisis manual. Cuando las conclusiones llegaban, ya era tarde para actuar.

**Hoy ese análisis se hace continuo** y la agencia puede ver, por ejemplo, que septiembre suele ser un pico crítico antes de que efectivamente llegue septiembre.

Esa capacidad de **anticipar problemas** en vez de apagarlos **cambia la conversación del equipo directivo.**

Ya no se trata de cómo resolver el incendio. Se trata de **cómo evitarlo.**

## EL NÚMERO QUE MÁS SORPRENDE

Reducir a la mitad los **retrabajos** de la cuenta más exigente.

En una operación como la de **SANCHO** que genera entre *3.000 y 4.000 piezas por mes*, reducir los retrabajos a la mitad no es solo eficiencia. Es que el equipo puede cumplir su horario y tener vida después del trabajo.

RETRABAJOS PROMEDIO · POR PIEZA  
PROMEDIO POR PIEZA

de 7-9

retrabajos

↓ a

3 retrabajos



No nos ha eficientado equipo. Nos ha **eficientado tiempos de bienestar de la gente**. Antes era un equipo que posiblemente a las once de la noche seguía revisando ajustes. Hoy está cumpliendo sus horarios y teniendo vida después del trabajo.

## EL PASO QUE VIENE: LOS CUELLOS DE BOTELLA

El próximo frente que **SANCHO** está abriendo es el de los cuellos de botella invisibles. **Esas tareas que nadie valora estratégicamente pero que consumen horas de gente cara.**

Revisión de piezas, por ejemplo. Seis de la tarde, el creativo entrega una tanda enorme, y el ejecutivo de cuenta se queda dos horas revisando pieza por pieza. O el tráfico tradicional, donde veinte personas se sientan a coordinar mensajes, versiones y aprobaciones.

Son procesos que históricamente se hicieron a mano porque no había otra forma. Hoy, con **agentes de AI diseñados específicamente para la operación de la agencia, esos procesos empiezan a poder delegarse.** No para reemplazar a la gente, sino para **liberarla de tareas que no deberían estar haciéndose de ese modo** en 2026.

**El riesgo no es adoptar AI rápido o lento. Es adoptarla sin estrategia.**

**Las agencias que están ganando no son las que usan más AI: son las que la **integran con intención.****

**Para liberar tiempo, bajar fricción y devolverle al equipo el espacio para pensar.**

# Por dónde **empezar**

TRES CONSEJOS PARA AGENCIAS QUE TODAVÍA NO SABEN POR DÓNDE COMENZAR.

“

Uno siempre tiene que aprender a gatear antes que caminar. El error más común es que primero pensamos en la herramienta, cuando en la realidad hay que empezar por entender dónde está el problema.

*Camila Brando, Business Executive en Sancho BBDO*



**SANCHO  
BBDO**

BUSINESS  
EXECUTIVE

# Empezar por el dolor, no por la herramienta.

## 01 · DIAGNÓSTICO

### Identifiquen dónde duele.

Antes de comprar una plataforma, nombrar el dolor. ¿Es la sobrecarga? ¿La falta de prioridades? ¿El retrabajo? **Mirar la operación completa de la agencia**, no solo el way-of-work de una campaña. Ese segundo nivel es el que mueve el margen.

## 02 · DATA

### Empiecen simple.

No hace falta una transformación gigante. Empezar por **entender la data básica**: cuánto tiempo lleva cada entregable, cómo está distribuida la carga, dónde se van las horas. La metodología importa menos que la disciplina para usarla.

## 03 · CULTURA

### Es un cambio cultural, no solo tecnológico.

Tener data implica tomar decisiones diferentes. No todas las organizaciones están listas. Un agente de AI sin un **cambio de mindset** es una herramienta cara que nadie usa. La pregunta no es si tu agencia necesita tech. Es si tu cultura está lista.

## Y SI PUDIERA VOLVER ATRÁS...

Al final de la charla, la pregunta clave fue esta: si pudiera volver al momento en que tu equipo todavía gestionaba todo a ojo, ¿qué haría distinto? Su respuesta vale anotarla, porque toca un nervio que muchos líderes conocen. El momento en que sientes que tienes todo bajo control suele ser, exactamente, el momento en que el control empezó a irse.

**La visibilidad** no se construye en la crisis: **se construye antes.**



No esperaría a que **el dolor fuera evidente** para **ordenar la operación.**

Muchas veces cuando uno gestiona a ojo, siente que tiene el control. Hasta que **el crecimiento te demuestra que no es así.**

# Gracias por llegar hasta acá.

## ROTACIÓN

Dirigir una agencia hoy es **equilibrar cosas que parecen tirar para distintos lados:**

Rentabilidad y bienestar. Velocidad y profundidad. Creatividad y rigor. Tecnología y cultura.

Camila no llegó a un punto de equilibrio estático. Llegó a una práctica diaria, con tropiezos, correcciones y conversaciones incómodas.

Esa parece ser la única ruta posible. No hay un momento donde todo se acomoda.

Hay un equipo que, **si logra ver más, decide mejor.** Y una agencia que, si decide mejor, **cuida a su gente y a sus márgenes al mismo tiempo.**



La Solución de Gestión para la Nueva Generación de Agencias

[Agendar una demo](#)