MMS COMUNICACIONES ARGENTINA S.A. (”La Empresa” o “MMS ARGENTINA”), forma parte de Publicis Groupe, cuya empresa matriz es Publicis Groupe SA con base en Francia, entidad francesa.

Las actividades principales de la Empresa son aquellas que tienen que ver con publicidad, mercadotecnia, comunicación, manejo de eventos, transformación digital, desarrollo de concepto de marca, planeación y colocación de medios, servicios de consultoría y mercadotecnia y demás servicios asociados.

2. Análisis del Grupo y la Empresa

2.1. Presentación General

Publicis Groupe fue fundada en 1926 y hoy en día es el tercer grupo de comunicaciones a nivel mundial con ingresos de casi 10 mil millones de Euros. El Grupo tiene operaciones en más de 109 países y 200 ciudades y da trabajo a casi 80,000 empleados.

Publicis Groupe ofrece servicios en los campos de publicidad, mercadotecnia, digital, planeación de medios, comunicaciones y planeación de eventos. Hoy por hoy el Grupo cuenta entre sus clientes a muchas empresas multinacionales que operan en distintos sectores industriales tales como Procter & Gamble, Carrefour, HP, EDF, Sanofi-Aventis, Samsung, etc.

El éxito del Grupo proviene de la visión estratégica principal y de la habilidad de anticipar los desafíos del futuro.

La estrategia de Publicis se basa en:

- La diversificación geográfica, especialmente hacia los Estados Unidos y los países emergentes;
- El avance hacia nuevas tecnologías (negocios “digitales”) y;
- La eficiencia de su estructura operativa: (i) Equilibrio entre descentralización operativa; (ii) Centralización estratégica, y (iii) economías de jerarquía.

En particular, el Grupo ha desarrollado un modelo de negocios único, que se basa específicamente en una organización de clase mundial enfocada a funciones de soporte lo cual permite al Grupo maximizar el apalancamiento desde su escala y sinergia global dejando que los profesionales de Publicis se enfoquen en su negocio principal.

Publicis Groupe pasó por una reorganización (El “Poder de Uno”) a principios de 2016 y ahora se ha reestructurado en cuatro ‘Unidades de Solución’:

- Comunicaciones Publicis, es una unidad de soluciones creativas que incluye las agencias de creatividad y comunicaciones del Grupo;
- Medios Publicis, es una unidad que ofrece soluciones globales de medios a través de distintas marcas;
- Publicis.Sapient, es una plataforma de transformación digital que incluye varias agencias especializadas y;
- Salud Publicis, la cual ofrece soluciones de publicidad y comunicaciones únicamente para la industria del cuidado de la salud.

La filosofía del Poder de Uno se puede describir de acuerdo a lo siguiente:

> *“La idea consiste en revertir la estructura actual y construir al rededor del concepto de redes mundiales rompiendo las barreras para ofrecer a los clientes el conocimiento total y la experiencia del Grupo a través de El “Poder de Uno”: Todas las capacidades de Publicis Groupe estarán a disposición de sus clientes de una forma sencilla, flexible*

y eficiente. Un poco como el smartphone que funciona por medio de tecnología sofisticada pero es muy fácil de usar.

A partir de ahora, el Grupo medirá su desempeño utilizando un nuevo estándar: El Servicio al Cliente que se ofrecerá para cada cliente a través de un Funcionario en Jefe para Clientes. Esta persona será responsable de toda la gama de servicios y habilidades con las que se pueda beneficiar el cliente sin importar la disciplina o el país. Siempre que sea posible se deberá reunir a los equipos específicos bajo un mismo techo.[1]"

2.2. Presentación de la Empresa

2.2.1. Generalidades de las Actividades de la Empresa

Al final del año fiscal FY19 la Empresa empleó 403 personas, que se desglosan de la manera que se describe en la tabla a continuación:

Tabla 1: Desglose de Empleados de la Empresa por Solución

Solución	Empleados
Comunicaciones Publicis	114
Medios Publicis	275
Re:Sources (SSC ARG)	14
Total	403

2.2.1.1. Actividades Operativas

En línea con la organización del Grupo, la Empresa alberga actividades en relación con las siguientes unidades de soluciones:

- Comunicaciones Publicis
- Medios Publicis
- Salud Publicis

Los detalles adicionales acerca de las actividades de estas 3 unidades de soluciones en Argentina se presentan a continuación.

- *Comunicaciones Publicis*

La estrategia de negocios que persigue Comunicaciones Publicis es demostrar los beneficios asociados con la transformación del modelo de negocios el Poder de Uno en términos de ofertas sociales y de RP (Relaciones Públicas). El objetivo es convertirse en socio de la transformación

conducida por los clientes ofreciéndoles acceso ágil e impecable a la mejor experiencia de su tipo a través de una completa cadena de valor.

- *Medios Publicis*

La estrategia de negocios que persigue la Empresa para Medios Publicis incluye la planeación de medios así como la compra de medios, análisis de datos y DTI. El objetivo también es proporcionar más servicios de medios no comercializables como lo son el contenido programático, optimización de conversiones, tecnología de datos, etc. Medios Publicis pretende pasar a la práctica por medio de Performics y mantenerse enfocado en el margen (administrando los costos de personal muy de cerca al mismo tiempo que se mantiene competitivo en términos de empaque cara a cara con los competidores).

2.2.1.2. Actividades Administrativas y de Soporte

Por lo general, las actividades administrativas y de soporte como las conocemos son los servicios no relacionados con servicios de consultoría profesional. Estas actividades incluyen normalmente:

- Cuotas de Servicios de Consultoría;
- Servicios de Comunicación y Coordinación;
- Servicios Compartidos de Centros de Servicio;
- Servicios de TI;
- Etc.

2.3. Funciones Asumidas por la Empresa

La Empresa es una entidad operacional que alberga varias agencias o marcas. En este contexto, las agencias son totalmente responsables de su propio alcance de trabajo, una vez que se ha definido de forma contractual y manejan las decisiones operativas así como los riesgos asociados a este respecto. En particular, las agencias administran los riesgos que tienen importancia económica relacionados con la ejecución de los servicios, incluyendo los riesgos financieros (principalmente los riesgos de crédito, etc.) o los riesgos de ejecución (decisiones clave relacionadas con la conducción del proyecto, riesgos de crédito, etc.).

Las principales funciones realizadas por las agencias dentro de la Empresa por lo general incluyen:

- Reclutamiento de personal: El proceso de reclutamiento se maneja a nivel mundial y se implementa a nivel local a través de las agencias. Las actividades de reclutamiento local caen bajo la responsabilidad de las agencias.

- Creación del Cliente: Las agencias realizan las funciones asociadas con la adquisición de clientes externos. Esta es una de las principales responsabilidades de las agencias.

- Negociación comercial: Las agencias son responsables de la negociación de los contratos con el cliente.

- Manejo de clientes: Las agencias están a cargo del manejo de la relación con el cliente desde una perspectiva táctica y estratégica (con el apoyo del equipo de Líderes de Clientes Globales distribuidos en varias agencias según se requiera).

- Diseño de servicios: Las agencias desarrolla las soluciones locales y los precios que serán ofrecidos al cliente. Esto se relaciona con los indicadores de valor de la “Definición de la cartera de servicios y soluciones” dentro de la cadena de valor del Grupo.

- Ejecución de servicios: Las agencias realizan los servicios acordados con el cliente (con el apoyo de algunos centros fuera del país). Los servicios por lo general se relacionan con mercadotecnia, comunicaciones, manejo de eventos y transformación digital.

Dependiendo del tipo de servicios proporcionados, estas funciones de ejecución pueden incluir:

i. Monitoreo de entrega y manejo del proyecto de los servicios;

ii. Implementación de la estrategia;

iii. Ejecución de los servicios de colocación y adquisición del espacio de medios;

iv. Coordinación con los dueños de los medios o con las empresas de servicios técnicos externos;

v. Realización de la supervisión creativa;

vi. Aseguramiento de la dirección de medición;

vii. Aseguramiento del liderazgo de la herramienta de arquitectura o de solución técnica;

viii. Aseguramiento de la dirección creativa y la colaboración a través de la producción creativa y

ix. Revisión de los entregables finales.

- Facturación gratis y recolección: Las agencias recolectan y facturan la cuota del cliente (con el apoyo de algunos centros fuera del país en caso necesario).

- Desarrollo de la Propiedad Intelectual (“PI”): Las agencias pueden poseer y desarrollar conocimientos e intangibles relacionados con el servicio al Cliente (para las unidades de soluciones Comunicaciones Publicis, Salud Publicis y Medios Publicis. Para la unidad de soluciones Publicis.Sapient, la propiedad de los intangibles con respecto a las herramientas y soluciones está centralizada).

Como conclusión, la Empresa actúa como empresario emprendedor en su propio mercado.

3. Análisis de la Industria y la Cadena de Valor

3.1. Visión Global / General

La industria de la publicidad se enfoca en la creación de campañas publicitarias, planeación de mercados y compra de espacios publicitarios en los medios de comunicación y consta de 3 actividades principales:

- La publicidad creativa involucra el diseño y producción de anuncios que serán colocados en los medios;
- La planeación de medios involucra la evaluación de los canales potenciales de mercadotecnia así como la formulación de las maneras más efectivas de entregar el mensaje deseado de los anunciantes;
- La compra de medios se relaciona con la negociación de programación de difusión en favor de los clientes.

La industria de la publicidad se puede caracterizar por 3 factores principales:

- Cíclico: Más de la mitad de los publicistas se encuentran en el sector de productos al consumidor, por lo tanto, se debe establecer una correlación del mercado de publicidad con el ambiente económico en general y las tendencias de consumo del usuario.
- Geografía: Los Estados Unidos de Norteamérica poseen más del 40% del valor de la industria seguidos por el área de Asia- Pacífico.
- Intensa competencia dentro de un mercado altamente consolidado dominado por "cuatro grandes" agencias: Omnicom Group, WWP Plc, Interpublic y Publicis Groupe.

Además, el aumento en el uso de productos y soluciones digitales está cambiando la forma de hacer negocios. Ha habido un cambio en las prácticas estables tradicionales de publicidad y medios de comunicación hacia los servicios de mercadotecnia junto con una decadencia de los anuncios de TV y el surgimiento de la mercadotecnia en las redes sociales. Por lo tanto, la publicidad digital está caracterizada por un fuerte y potencial crecimiento. En este contexto, el análisis de datos es muy importante. Los clientes con frecuencia buscan un proveedor único de servicios generales y especializados, llegan a las agencias de publicidad con problemas complejos de negocio y esperan que sus proveedores de servicios resuelvan sus problemas. En el pasado, los clientes eran atraídos y canalizados por las agencias y las marcas. Hoy en día, los clientes son atraídos por talentos y capacidades y el poder de las marcas se está volviendo

progresivamente menos importante. Esta evolución tiene importantes consecuencias e impone un cambio en el modelo de negocio. Por lo tanto, el nivel de sofisticación está aumentando y cambiará el papel que juegan las agencias de publicidad.

El panorama competitivo también está cambiando y la competencia está aumentando desde que Publicis está compitiendo con[4]:

- Las agencias de publicidad tradicionales a nivel mundial con amplias capacidades globales pero también con pocos participantes especializados dedicados a la provisión de tipos específicos de servicios de publicidad
- Firmas de consultoría que se mueven dentro de la industria de la publicidad con la adquisición de agencias de creatividad digital y que están entrando al mercado desde un ángulo distinto
- Algunos nuevos gigantes de la economía y el internet también se están enfocando en la industria de la publicidad.

Todas estas empresas están compitiendo por los mismos clientes y por la misma plantilla de talentos.

3.2. Cadena de Valor

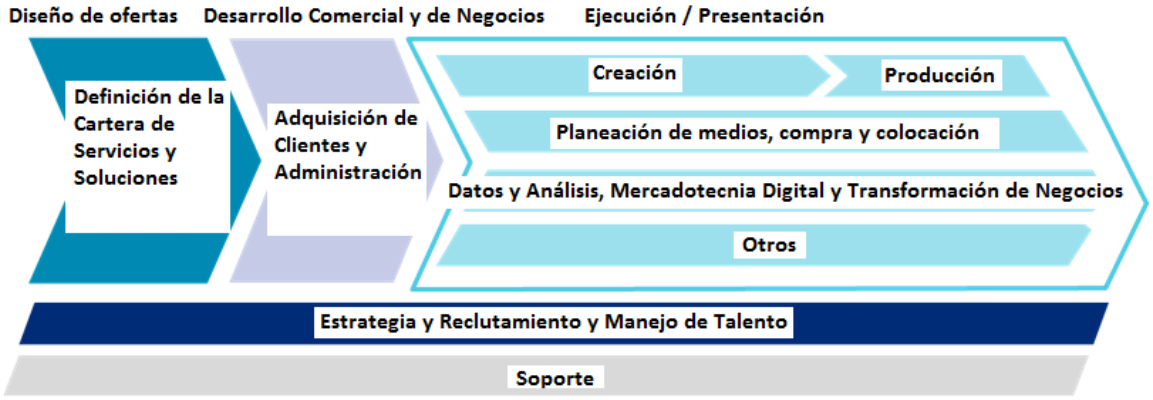
Dentro de Publicis Groupe, se pueden identificar 3 tipos principales de actividades a lo largo de las distintas Unidades de Soluciones:

i. El diseño de las actividades de oferta incluye la definición de soluciones al igual que de la cartera de servicios dependiendo de las necesidades del cliente y de la evolución del mercado;

ii. Las actividades de desarrollo comercial y de negocios se llevan a cabo para adquirir nuevos clientes y fortalecer la relación con los clientes existentes;

iii. La ejecución y desarrollo de actividades se llevan a cabo para entregar y ejecutar los servicios convenidos y el tipo específico de actividades depende de la naturaleza de los servicios contratados por el cliente (ver Figura 1).

Figura 1 Cadena de Valor de Publicis Groupe



CONTAMOS CON NUESTRAS SOLUCI
INTEGRADAS

CONNECTIONS

Starcom SMG

SPARK FOUNDRY

Zenith
The ROI agency

CONTENT

Digitas

S

BRINDAMOS SOLUCIONES EN DISTINTAS AREAS

- ✓ ESTRATEGIA Y PLANNING
- ✓ PREDICTIVE
- ✓ RESEARCH &
- ✓ DIGITAL & DA
- ✓ CONTENIDO
- ✓ SOLUCIONES
- ✓ COMUNICAC
- ✓ TRADING
- ✓ COMMERCE

CERTIFICACIONES & CAPACITACIONE



Industry Certification



Technology Training

PRODUCTOS

Comscore
Connected Intelligence
eMarketer
Euromonitor
Experience Tool
Kantar / local media audits
Pace Panel
Precision Analytics Suite
Predixon
Scenario Planner
Semiometría
Shopper studies
Social listening
Social Tools
Tardiis
TaxoTool
Teads Studio
TGI - Target Group Index
WARC

- Research + Consumer intelligence
- Media planning & design
- Smart investment
- Una metodología y una herramienta base que nos permite proyectar resultados de negocio y tomar decisiones sobre ellos (PREDIXION)
- Y todas nuestras fuentes de data

DETALLE DE NUESTRAS HERRAMIENTAS

	HERRAMIENTAS	DEFINICIÓN	BENEFICIOS
GROW	PREDIXON	Plataforma de planificación que optimiza el media mix en base a resultados de ventas vs el enfoque tradicional basado en reach Solución basada en machine learning y tecnología de última generación	Optimiza planes de medios para maximizar suscripciones. Determina el media mix óptimo, flighting y segmentos de valor clave para incrementar negocio Análisis de riesgo y simulación de escenarios
DEFINE	SOCIAL TOOLS	Seguimiento de performance diario social de las marcas a través de sus assets digitales (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram y LinkedIn)	Monitorea indicadores de marcas, entregando una evaluación diaria de performance social. Benchmarks comparables entre marcas, categorías y mercados
	SOCIAL LISTENING	Identificación en tiempo real de insights acerca de marcas, categorías y/o temas a partir de la conversación social. Proceso flexible que permite métricas customizadas. Comparación con benchmarks propietarios.	Informa insights para activación estratégica y táctica Medición en tiempo real de performance de campañas.
	PACE PANEL	Plataforma propietaria de conocimiento de audiencia que permite identificar insights sobre la vida cotidiana del consumidor para conectar las marcas con el ritmo y el propósito de la audiencia. Single-source para asegurar alcance relevante a través del consumer journey y el contenido correcto por medio del entendimiento del contexto, tiempo, lugar y estado de ánimo.	Informa integradamente la estrategia, planificación y ejecución de campañas. Permite definir oportunidades de contenido y receptividad (el contenido correcto, al momento correcto en el lugar/ contexto correcto).
	BENCHTOOLS	Herramienta global para el seguimiento de la estrategia de search propia y de competidores claves. Identifica la cobertura y posición de cada marca a nivel de keyword y proporciona evaluación de SEM, SEO y PLA data	Identifica estrategias de search de MELI y competidores. Permite definir estrategias de search en base a tendencias, actividad competitiva y oportunidades. Evalúa resultados del impacto de optimización de search

	HERRAMIENTAS	DEFINICIÓN	BENEFICIOS	E
DESIGN	MAGELLAN	Combina datos de search y social, utilizando una metodología única para informar el proceso de selección de influencers a través de un score de reach, influencia, relevancia y visibilidad en search	Permite rankear el valor de influencers en search y social Inspira ideas y contenidos en base a contenido publicado de mayor engagement Mide el reach orgánico y potencial de-duplicado de influencers antes del proceso de contratación Permite trackear influencers de marcas competitivas Detección de tendencias	Anális Planif Medic
	TOUCHPOINTS	Investigación de categoría y marca que mide puntos de contacto desde la perspectiva del consumidor para incrementar la efectividad del mix de marketing Evalúa todas las posibles formas de contacto entre las marcas y el consumidor, entregando medición del valor relativo de cada medio pago, propio y ganado para cada marca.	Informar el más eficiente y efectivo media mix de contactos pagos y propios de MELI Permite evaluar qué actividades de marketing están efectivamente contribuyendo, necesitan mejorarse, o deben ser reconsideradas y optimizar la alocación de recursos. Impulsa accountability y genera best practices de marketing	Plann
	ARC SHOPPER STUDIES	Estudio sobre la dinámica del consumer journey de la categoría. Evalúa la naturaleza (estructura, layout, dinámica y duración) del consumer journey en el contexto específico de categoría	Entrega entendimiento de shopper para diseñar estrategias y ejecuciones Para informar contenido y contactos relevantes que permita acelerar el consumer journey de la categoría.	Anális
	ACT	Plataforma digital para evaluar calidad creativa (atención, branding, motivación) y relevancia de mensaje de diferente tipo de estímulos (ideas, storyboard, animatic, copy final) durante etapas de desarrollo creativo para consumidores específicos	Entrega scores consolidados de awareness, efectividad, y calidad creativa. Dashboard para comparación con normas y benchmarks de efectividad	Plann

	HERRAMIENTAS	DEFINICIÓN	BENEFICIOS	E
DELIVER	TARDIIS	Optimizador propietario basado en respondent level data que asegura alcance efectivo generando eficiencias reales para DTV Considera simultáneamente múltiples variables (TRPs, reach, inversión, CPP, CPR) y negociaciones complejas para generar eficiencias cumpliendo objetivos y condiciones específicas	Asegura la compra mas efciente Optimización de la pauta de medios al nivel más granular (entrega pauta final para compra). Input para negociaciones	Plann
	SCENARIO PLANNER	Herramienta para la generación de escenarios de mix de medios óptimos. Basado en un sofisticado algoritmo propietario, permite la generación de escenarios de alocación de presupuesto en base a curvas de alcance a través de marcas, medios y mercados, incluyendo información estratégica disponible de negocio y consumidor.	Generación de escenarios que asegura el máximo de reach para las campañas de MELI, en base a eficiencias óptimas (reach/cost) A través de mercados/áreas geográficas, marcas y medios.	Plann
	CONVERSABILITY	Social scoring que permite analizar marcas frente a sus competidores de categoría, incluyendo marcas que compitan en la misma conversación y territorio	Permite identificar y analizar competidores más allá de la categoría. Diagnóstico de áreas de mejora de estrategias de social media y evaluación de relevancia de contenido de marca. Tracking de performance de estrategias de social media activas.	Plann
IMPROVE & REPORT	CONNECTED INTELLIGENCE	Sistema de nube personalizado avanzado para visualización, análisis e informes de datos . Proporciona acceso 24/7 a los datos almacenados (actividad de la competencia, social media, search, social listening, ventas, brand health, etc). Permite la incorporación de cualquier dato, mashup y modelización dinámica de datos.	Dahsboard centralizado que permite visualizar la data contenida en el data warehouse creado para MELI. Acceso rápido para los equipos de trabajo, Cliente-Agencia, conteniendo la información mas relevante desde el punto de vista estratégico y táctico del dia a dia	Análi