

AGUSTÍN VIVANCOS,  
MÁXIMO  
RESPONSABLE DE LA  
COMPAÑÍA, COMENTA  
LAS RAZONES Y FASES  
DE ESTE CAMBIO

# ¿POR QUÉ DOMMO SE HA TRANSFORMADO EN PS21?

Un exhaustivo análisis de mercado que llevó a la conclusión de que el posicionamiento en el terreno de la consultoría podría ser más adecuado y ventajoso de cara al futuro y la posibilidad de hacer el cambio gracias a la buena situación de la compañía son las razones que han llevado a Dommo a transformarse en PS21, un cambio de nombre que encierra el paso de ser una agencia de publicidad a una “consultora de transformación creativa”, en palabras de la propia empresa. Agustín Vivancos, presidente de la compañía, explica en esta entrevista el porqué y el cómo de este proceso. Dice de él que “la necesidad existe y la gran mayoría de buenas compañías lo están esperando”.

M. L. / Foto: Santiago Ojeda

**ANUNCIOS.** – ¿Por qué este cambio? La pregunta es obligada en cualquier caso, pero sobre todo porque la compañía, bajo su anterior planteamiento y con la denominación de Dommo, vivía un buen momento como fruto de un impulso que parecía, además, estar llevándola más lejos.

**Agustín Vivancos.** – El primer trimestre de 2018 fue el mejor de la historia de la compañía y el año pasado cerramos el mejor año en nuevo negocio. Pero hace dos años empezamos a darle vueltas a la idea de que la agencia clásica es un modelo que o no tiene futuro o se convertirá en nicho. Esa percepción se acentuó cuando examinamos la facturación de las diez mejores compañías publicitarias del mundo y comprobamos que algunas han sido sustituidas por consultoras, y que el ranking por revenues del mundo digital,



Agustín Vivancos.

está liderado por consultoras. Era obvio que algo ocurría en el sector y nadie se atrevía a hablar de ello. Analizamos el mercado y nos dimos cuenta de que teníamos que reaccionar. Tú me preguntas: ¿por qué cambiáis? Y la respuesta es: porque podemos y tenemos la capacidad de sacrificar un año de beneficios para reinventarnos y contratar a los mejores profesionales. Actualmente, las marcas diseñan la estrategia de negocio, la estrategia de medios, el diseño de productos, la experiencia... y solo entonces aparecemos nosotros, en el último eslabón de la cadena. Nuestro objetivo es intervenir en todo el proceso.

#### A. - ¿Cómo fue el cambio de modelo?

**A. V.** - Hubo dos fases de transformación: dedicamos los tres primeros meses a analizar qué ocurría en el sector a nivel internacional y, solo después, elaboramos una auto-disrupción de la compañía. En la primera fase contamos con Xavier Creus, gente de Soulsight, expertos en tecnología y asesores externos para que nos ayudasen a deconstruir el modelo y repensar la empresa. En ese momento fue cuando nos dimos cuenta de que nos habíamos olvidado de situar al cliente en el centro de la estrategia. Los creativos no hablan de negocio, por norma general creen que es algo ajeno a su responsabilidad. Y su responsabilidad también es hablar de negocio. La época de *Mad men* fue la mejor de la historia de la publicidad porque los creativos se relacionaban con los CEO's. Se ha perdido esa interlocución y es necesario recuperarla. Ahí decidimos romper el modelo de negocio.

#### A. - ¿Y cómo se hizo?

**A. V.** - Una vez decidida la ruptura, sometimos el plan a la validación de Scopen y organizamos la compañía en veinte equipos para redefinir la empresa. Teníamos dudas sobre si eliminar la marca Dommo pero, en cuanto verificaron que era un cambio de modelo, ratificaron la decisión de cambiar el nombre. Si no hubiésemos hecho esto, el proyecto se hubiese visto simplemente como un nuevo servicio de Dommo. De hecho, se entrevistó a toda la compañía para verificar que entendían el nuevo modelo y, como consecuencia, quince personas salieron de la empresa y se ficharon nuevos perfiles. La segunda razón para el cambio fue crear firmemente, tal y como avanzaba antes, que la creatividad se debe aplicar a toda la cadena de valor y no solo a la publicidad. Y es lo que hemos empezado a hacer con algunos clientes.

**“Aquí los creativos hablan de negocio, y fíjate si creo en que los creativos añaden valor, que pienso que tiene que haber un creativo en cada consejo de administración”.**

**A.- El plan es ambicioso y quería preguntarle por las reacciones que ha suscitado y la acogida que ha tenido. Una cosa es lo que uno quiera ser y otra que el mercado le otorgue esa cualidad.**

**A. V.** - Por eso analizamos durante seis meses las necesidades de los clientes hasta que las localizamos, las entendimos y desarrollamos. “Ya era hora”. Esa ha sido la reacción más habitual por parte de los clientes desde el lanzamiento de PS21. Es cierto que ya habíamos desarrollado parte de los procesos, pero no lo habíamos comunicado. El punto de inflexión ha sido romper con el modelo anterior. Hay muchos cambios en la compañía: ha entrado gente de cultura empresarial para hacer *employee engagement*, tecnólogos, gente de *data* y digital... ¿Sabes cuál ha sido el cambio radical? Yo intentaba fichar a perfiles de consultoras en los seis primeros meses del año y nadie quería venir a una agencia de publicidad. En julio compartimos el nuevo posicionamiento con nuestra consultora de recursos humanos y en agosto teníamos a gente interesada de Fjord, Everis, McKinsey, Accenture... ¿Por qué? Porque consultora

de transformación creativa es un concepto atractivo y el de agencia de publicidad, no.

#### A.- ¿No hay esnobismo en esa actitud?

**A. V.** - Tal vez, pero el caso es que es una realidad que no les resulta atractivo fichar por una agencia de publicidad tradicional porque ya saben lo que es. El mismo cliente que me paga 200.000 euros por la creación de una plataforma estratégica en tres meses, me regatea 1.500 euros en un spot. En el primer caso me contratan como consultora, en el segundo, como agencia.

#### A.- ¿Y no es injusto que ese cliente valore tan poco el trabajo publicitario?

**A. V.** - Tu valor está en que alguien te lo dé. ¿Es injusto? No. Nos lo hemos ganado a pulso. Cuando tú eres consultora, cuando tienes esa mentalidad y has apostado por perfiles que encajan con el proyecto, vendes un modelo e inicias un proceso con el cliente que te puede llevar muy lejos.

#### ÚLTIMA MILLA

#### A.- ¿Y por qué, entonces, las consultoras compran agencias creativas?

**A. V.** - Porque siguen dándoles valor en esa última milla. Pero, como el presupuesto se ha ido repartiendo en toda la cadena de valor, cada vez queda menos dinero para esa última fase. Porque cada vez se invierte menos en publicidad tradicional y, en cambio, se invierte más en experiencias, desarrollo de productos, innovación... Pero con la creatividad se añade valor, y nuestra diferenciación frente a las consultoras tradicionales está en dos cuestiones: los creativos son capaces de unir puntos de un modo del que ellos no son capaces y tienen el conocimiento de la sociedad. El valor que tiene el creativo es espectacular, el inconveniente es que es errónea la forma de entregar ese valor. Nuestro lema es *We take business seriously* (Nos tomamos el negocio en serio). Aquí los creativos hablan de negocio, y fíjate si creo en que los creativos añaden valor, que

**“Hace dos años empezamos a darle vueltas a la idea de que la agencia clásica es un modelo que o no tiene futuro o se convertirá en nicho”.**

pienso que tiene que haber un creativo en cada consejo de administración. Esto es un propósito, pero muy importante porque, si añades valor de verdad, te vas a sentar en la mesa de los mayores. Ahora mismo hay CMO's que no saben quién es la agencia de publicidad. Las consultoras tienen acceso a los consejos de administración y a influir en cierto tipo de decisiones estratégicas pero, dicho esto, para nosotros, la creatividad es el gran valor del siglo XXI, por eso apostamos por este modelo. Todos los estudios lo muestran y, es más, cuanto más se desarrollen la inteligencia artificial y la robótica, la creatividad va a tener un valor aún mayor.

#### A. - El tamaño de la compañía y su independencia habrán facilitado el proceso de cambio.

**A. V.** - Totalmente. Esto hubiese sido imposible hacerlo dentro de un grupo. Siendo independiente puedes hacer una transformación completa del negocio en tres meses.

#### A. - En la documentación publicada por Anuncios y Scopen aparece usted como accionista principal de la compañía. ¿Este cambio ha traído alguna novedad en el accionariado?

**A. V.** - De momento no, pero en el futuro es posible. Hay un 10% del capital de la compañía reservado al equipo, y ahora hay ocho personas de la plantilla que son titulares de acciones. Pero es posible que en adelante se deje entrar a alguien, porque nuestro objetivo es multiplicar nuestro volumen por tres en tres años, y eso probablemente implique incorporar otras compañías. •



## LA DECISIÓN DEL ALGORITMO

**ANUNCIOS.- ¿Por qué el nombre de PS21?**

**Agustín Vivancos.** - En el momento de repensar la empresa nos centramos en nuestro target y lo situamos en el *C level*: CEO's, CMO's... Bajo esa premisa se nos ocurrieron varias opciones: crear un nombre que no signifique nada pero que tú le des sentido, poner el nombre del fundador, como hacen muchas agencias, o crear un nombre típico de agencia creativa. En Cannes, Myriam López, una de nuestras directoras creativas, y yo nos fijamos en los logos de las agencias y sacamos una conclusión: el logotipo debería tener cuatro letras e incluir algún número si queríamos destacar. Pensamos en las palabras que definen nuestro negocio -*people*, procesos, *systems*, sociedad, etcétera- y las introdujimos en un algoritmo para localizar un nombre de cuatro partículas y un número. El algoritmo sacó PS21. Tiene sentido: la *p* y la *s* aluden a las palabras citadas; el 21 planteaba dudas, pero, investigando, descubrimos que el cuadrado perfecto está compuesto por 21 cuadrados y que 21 es el número perfecto en algunas culturas. Alguien contó los escalones de nuestras escaleras y suman 21, y, casualmente, es el número de espacios que tienen las oficinas. Así que es un nombre que significa todo y nada, que tenemos que rellenar.