

## Transformación digital en las agencias de comunicación estratégica en Costa Rica



### Digital transformation in the strategic communication agencies in Costa Rica

Villegas Guzmán, Ana Paula; Rodríguez Rodríguez, Dulce

 **Ana Paula Villegas Guzmán**  
ana.villegas6@ulatina.net  
Universidad Latina de Costa Rica, Costa Rica

 **Dulce Rodríguez Rodríguez**  
dulce.rodriguez@ulatina.net  
Universidad Latina de Costa Rica, Costa Rica

**Intersecciones en Comunicación**  
Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires,  
Argentina  
ISSN-e: 2250-4184  
Periodicidad: Semestral  
vol. 1, núm. 17, 2023  
intercom@soc.unicen.edu.ar

Recepción: 17 Mayo 2023  
Aprobación: 15 Junio 2023

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/216/2163912008/>

DOI: <https://doi.org/10.51385/ic.v1i17.178>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

**Resumen:** Este artículo examina la transformación digital en las agencias de comunicación estratégica en Costa Rica. Para lograr este objetivo, se utilizó el modelo de madurez en la transformación digital de Westerman, Bonnet y McAfee y se exploraron cuatro áreas clave que incluyen liderazgo, recursos tecnológicos, estrategias exitosas y desafíos comunes. El objetivo principal de la investigación es comprender el estado actual de las agencias de comunicación estratégica en Costa Rica para permanecer competitivas en el mercado global de la comunicación.

Se aplicaron técnicas cualitativas y cuantitativas para lograr obtener la información, los resultados sugieren que, si bien se comprende la importancia de implementar las herramientas y estrategias digitales necesarias, muchas agencias no creen que la transformación digital ofrezca beneficios sustanciales a sus organizaciones. En general, el estudio demuestra la importancia de la transformación digital para las agencias de comunicación estratégica en Costa Rica, y la necesidad de comprender los desafíos y oportunidades asociados con esta transformación para mantenerse competitivos en el mercado global de la comunicación.

**Palabras clave:** comunicación estratégica, transformación digital, agencias de comunicación.

**Abstract:** This article examines the digital transformation in strategic communication agencies in Costa Rica. To achieve this goal, the Westerman, Bonnet, and McAfee digital transformation model was used and explored four key areas including leadership, technology resources, successful strategies, and common challenges. The main objective of the research is to understand the current state of strategic communication agencies in Costa Rica to remain competitive in the global communication market.

Qualitative and quantitative techniques were applied to obtain the information, the results suggest that although the importance of implementing the necessary digital tools and strategies is understood, many agencies do not believe that digital transformation offers substantial benefits to their organizations. Overall, the study demonstrates the importance of digital transformation for strategic communication agencies in Costa Rica, and the need to understand the challenges and opportunities associated with this transformation in order to remain competitive in the global communication market.

**Keywords:** strategic communication, digital transformation, communication agencies..

## INTRODUCCIÓN

En un mundo de evolución continua y que actualmente depende en su mayoría de la tecnología, la digitalización o transformación digital es un tema de vital importancia en todas las industrias, la comunicación no queda fuera de esta, este estudio busca comprender el estado de madurez en la transformación digital en las agencias de comunicación en Costa Rica.

Se desarrolla a partir de la metodología planteada por Cuenca-Fontbonat et al (2020) quienes plantean una investigación a nivel del territorio español sobre como las agencias han implementado distintas herramientas para lograr un cambio digital de arduo peso para mantenerse a flote en el ámbito de la comunicación. Eligiendo como aristas de la investigación los distintos vectores de liderazgo y capacidad digital de cada agencia para medir su grado de madurez.

La investigación tiene la finalidad de entender y establecer primordialmente cuáles son los esfuerzos o estrategias que realizan actualmente, las diferentes organizaciones seleccionadas durante el mapeo de agencias de comunicación en Costa Rica en el tema de transformación digital.

Uno de los aspectos que motiva el desarrollo del tema propuesto, es el cambio constante a nivel mundial en cuanto a temas digitales. Y la importancia de que las profesiones que engloban las distintas ramas de la comunicación, se adecuen a los cambios como en cualquier proceso evolutivo. Buscando de igual forma que las agencias de mayor renombre actualmente en Costa Rica logren igualar a las de mayor reconocimiento mundial, abriéndose a un mercado que crece diariamente en el área digital.

Partiendo de lo anterior se establece como objetivo general de la investigación: Analizar el grado de madurez en la transformación digital de las agencias de comunicación estratégica en Costa Rica, y como objetivos específicos: a) Conocer el nivel de liderazgo que se visualiza en las agencias de comunicación en Costa Rica para el impulso de la transformación digital; b) Identificar los recursos tecnológicos en los que las agencias de comunicación invierten para el cambio de su gestión operativa, el aumento de su eficiencia y su competitividad, c) Detectar las estrategias que las agencias desarrollan para el mejoramiento en temas de transformación digital; d) Explorar los principales desafíos a los que se enfrentan las agencias de comunicación en Costa Rica en el proceso de transformación digital.

### ESTADO DE SITUACIÓN

Las agencias de comunicación en Costa Rica, han tenido que migrar a un mundo digitalizado, agilizando sus procesos y modificando su organización desde su base, buscando distintos perfiles profesionales en su mayoría personas jóvenes que lleguen a aportar el conocimiento requerido para lograr con éxito este cambio digital. Sin embargo, actualmente no hay un estudio que propiamente se refiera al cambio de las agencias en Costa Rica.

Por otro lado, no existe un mapeo o lista detallada que numere la cantidad exacta de agencias de comunicación en Costa Rica, tampoco existe un ente de

agremiación obligatoria. La mayoría de ellas financiadas por capital costarricense, y gran cantidad consideradas como PYMES o pequeñas empresas, por el número de colaboradores dentro de cada organización, siendo 160 la mayor cantidad de personas integrando una sola agencia, según explican Carazon y Halabi 2018.

En la rama de la publicidad propiamente esta se encuentra en un proceso de transformación tecnológica de peso, lo que demanda gran cantidad de nuevos profesionales, autoras como Gálvez, Hernández y López (2020) mencionan en su estudio, el mismo realizado en España, que el proceso de migrar a la digitalización dentro de las agencias ha sido vital para mantenerse con vida dentro del mercado laboral. Abriendo nuevas plazas dentro de su organización, como community managers, creadores de contenido o influencers que potencien el posicionamiento de las cuentas que manejan, personas encargadas del diseño trabajando de la mano con creativos y los departamentos más tradicionales como ejecutivos de cuentas y medios.

En cuanto al tema de la evolución de la transformación digital autores como Paucar y Coronel-Salas (2020) explican que el proceso de transformación digital propiamente en el ámbito del periodismo se basa en la adaptación e incorporación de nuevas técnicas que incorporen o desarrollen estrategias de marketing de contenidos, como productos audiovisuales como drones, videos en modalidad 360 grados, siempre buscando reinventarse y actualizarse a las nuevas tendencias del mercado.

Mientras que: Cuenca-Fontbona et al. (2020) basan su investigación en transformación digital desde la profesión de las relaciones públicas y como esta ha logrado evolucionar, la misma fue realizada en distintas agencias de comunicación de España. Como parte de sus hallazgos se encuentra que un 73,6% de las empresas dentro del estudio ya se encuentran adelantados en el proceso de la transformación digital, condicionando su avance total a aspectos tanto internos como externos, sea los cambios culturales de la profesión o la contratación de perfiles nuevos y más calificados en el área digital. Mientras que el 85% reconocen que deben evolucionar digitalmente, y para lograr esto deben automatizar muchas de las tareas que realizan, esto con el fin de aumentar su productividad.

Cuenta-Fontbona et al. (2020) se basan en el modelo de transformación digital de Westerman, Bonnet y McAfee (2012, 2014), los mismo explican que dos de los aspectos primordiales para lograr con éxito la evolución a un modelo de desarrollo digital son el liderazgo y la capacidad digital tanto en recursos como el capital humano de la empresa.

En las distintas investigaciones y autores mencionados con anterioridad como Carazo y Halabi (2018) donde utilizaron únicamente como instrumento para su metodología una encuesta, la misma fue realizada a 136 empresas del área de comunicación en Costa Rica con el fin de conocer variables como el tamaño de las empresas, perfiles de los colaboradores y del aporte económico que brindan a nivel país.

Seguido de autores como Ruiz-Falcó (2019) y Ramírez (2020) la metodología de los mismos se basa en estudios previamente realizados como el primer caso, fundamentalmente basado en estudios anuales del Centro de Iniciativas Digitales del MIT Sloan en la transformación digital distintas organizaciones, mientras que la segunda autora estudió distintos casos de países como Argentina,

Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela en el tema de la transformación digital en la educación en Latinoamérica durante el COVID-19.

#### ABORDAJE TEÓRICO

Existe diversas teorías que abordan los procesos de madurez en la transformación digital, desde quienes lo ven como un modelo de cultura organizacional o hasta modelos más enfocados en la tecnología, así como su concepto para Llorente et al (2014):

Hablar de transformación digital realmente simboliza hablar de la transformación del negocio. Los productos y servicios experimentarán una auténtica revolución, y aparecerán servicios de valor agregado que aprovecharán las nuevas tecnologías para generar un impacto directo en la cuenta de resultados y en la experiencia con el cliente. La optimización de canales y procesos; buscar nuevos modelos y fuentes de ingresos en base a las demandas del cliente; y, por supuesto, el cambio de la cultura interna de la empresa para poner “digital” en el corazón de todo lo que se hace. (p.9)

Dentro del proceso de la transformación digital, el tema de la digitalización los términos o conceptos con mayor mención dentro de distintos artículos que estudian este cambio dentro de los modelos tradicionales, que se utilizan actualmente en el sector empresarial.

Bajo este proceso se fundamenta el concepto de digitalización como “poder convertir documentos, música, imágenes, redes sociales a un lenguaje compatible con las computadoras, y mucho más al poder gestionar dicha información de manera agregada y analizarla.” (Vilela, Arias-Oliva y Pelegrín-Borondo, 2019, p. 3)

Viela (2019) explica que, basado en acciones como la innovación impulsada por la digitalización de distintos procesos, impacta directamente en la sostenibilidad de la entidad.

Por otro lado, según Teichert (2019) el término “madurez digital” refleja específicamente el estado de la transformación digital de una empresa, es decir, describe lo que una empresa ya ha logrado gracias a los esfuerzos de transformación y cómo ésta se prepara sistemáticamente para adaptarse competitivamente a un entorno cada vez más digital (como se cita en Cuenca-Fontbona, et al., 2020, p. 4).

El modelo Westerman; Bonnet; McAfee (2012-2014) explica que las empresas pueden optar por cuatro distintos niveles de madurez digital, siendo de algunos de alta intensidad digital y gestión de la transformación, de baja intensidad digital o una mezcla de gestión e intensidad (f1)



1

Figura

Niveles de madurez digital  
Elaboración propia, 2023

El nivel uno se idéntica con el nombre de “*Beginners* o Principiantes Digitales”, los cuales han propuesto distintas soluciones tecnológicas al mercado, pero la mayoría de ellas no aportan valor o un cambio distintivo de los procesos ya conocidos y utilizados. En ese nivel se recalca la falta de una estrategia y visión fundamentada para la transformación digital.

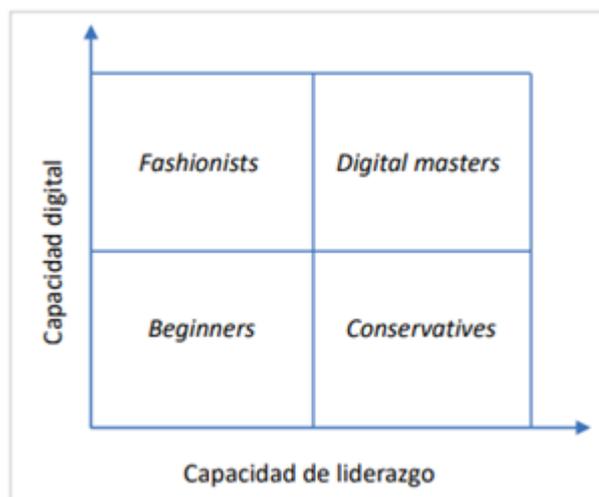
En el nivel dos se encuentran los “*Fashionists* o Seguidoras de la Moda Digital”, los cuales están motivados y se plantean provocar un cambio digital en su organización, la misma la llevan a cabo con una estrategia, a diferencia de los de primer nivel. Sin embargo, la misma carece de fundamentos, estudios o bases reales de como la transformación digital puede aportar a su organización o negocio.

“Los *Conservatives* o Conservadoras Digitales” se encuentran en el nivel tres del modelo, los mismos comprenden la importancia de crear una estrategia previa, además de la coordinación en cuanto a la cultura organizacional, pero este nivel se identifica porque no creen por completo en el valor que les puede llegar a brindar la evolución digital. Aunque están dispuestas a invertir en temas digitales, su falta de credibilidad en la evolución digital les hace rezagarse en comparación a su competencia.

Por último, y en el nivel cuatro se encuentran los conocidos como *Digital masters*, digitalizadas o transformadas. Los mismos sí reconocen el valor de la transformación digital dentro de su organización, lo ven como una inversión que les permite mantenerse a flote en el mercado, modificando su modelo de negocio base, integrando a toda la organización en procesos de cambio o transformación digital.

A partir de esto y ya identificados los cuatro niveles de madurez digital de Westerman, Bonnet y McAfee (2012, 2014), se pretende identificar el

posicionamiento actual de las agencias de comunicación en Costa Rica, a partir de la matriz que se explica a continuación y basado en la metodología y cuestionario planteados por Cuenca-Fontbona et al, (2020).



2

Figura

Matriz de madurez digital  
(Cuenca-Fontbona et al, 2020, p. 5)

Para desarrollar la matriz se grafica una doble entrada, la capacidad de liderazgo y la capacidad digital. Dentro del modelo se considera como baja capacidad a las variables con una puntuación entre 10 y 41 y una capacidad alta si ambas variables puntúan entre 42 y 70. A partir de la puntuación obtenida en los resultados de las variables de cada respuesta dentro del cuestionario, se comienza a graficar la matriz.

Donde, si la puntuación en la variable de la Capacidad de Liderazgo es entre 10 y 41 la agencia se encuentra a la izquierda, en el cuadrante entre *beginners* o *fashionists*. Si al contrario la puntuación es entre 42 y 70 la agencia se coloca a la derecha entre los cuadrantes de *Conservatives* o *Digital Masters*. Se trabaja de igual forma y puntuación la variable de Capacidad Digital.

#### APARTADO METODOLÓGICO

Dentro la investigación se identifica como fuente de información primaria a las agencias de comunicación en Costa Rica, propiamente las 136 agencias mencionadas en (Carazo y Halabi, 2018), a partir de esta población, se aplicó la siguiente fórmula para la definición de la muestra:

$$n = (Z^2 pqN) / (Ne^2 + 2 pq)$$

En la misma se define a n, como la muestra y N como la población. El nivel de confianza de la investigación es un 95% (1.96) el mismo es representado dentro de la fórmula como Z. La variable p representa a la probabilidad de ocurrencia en este caso de determina un 50% indicado en la fórmula con un 0,5, al igual que la probabilidad de no ocurrencia, sienta la variable q.

Por último, se presenta la variable e, la misma representa el margen de error de los resultados de la investigación, el mismo es de un 0,1. Basado en los datos mencionados con anterioridad la fórmula se desarrolla de la siguiente manera:

$$n = (196^2 (0,5 * 0,5 * 136) / (136 * 0,1^2 + 1,96^2 (0,5 * 0,5)) = 56$$

Como resultado de la fórmula realiza con anterioridad se determina que la aplicación del cuestionario debe reflejar la respuesta de 56 agencias de comunicación, sin embargo, se obtuvo respuesta de 62 agencias.

Para la recolección de las respuestas, se utilizó un muestreo no probabilístico por bola de nieve, que según Morgan (2008) “muestras en cadena o por redes (“bola de nieve”): en este caso, se identifican participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar más datos o ampliar la información, y una vez contactados, los incluimos también (citado en Hernández et al., 2014, p. 420)

Para construir el primer listado de agencias de la muestra se obtuvo ayuda por parte de la Comunidad de Empresas de Comunicación de Costa Rica, así como las agencias enlistadas en el artículo de Carazo y García (2018), a esta muestra se le compartió el cuestionario de manera virtual y fue autoadministrado, asimismo se solicitó a los participantes brindar una recomendación de otras agencias que pudieran participar en el estudio, y se procedió a contactarlas.

Para realizar el estudio se aplicó un cuestionario conforme a la teoría de madurez en la transformación digital de Westerman, Bonnet y McAfee (2012, 2014), creado por Cuenca-Fontbona, et al, (2020). Cabe aclarar que a diferencia del estudio de Cuenca-Fontbona, et al, (2020) quien utilizó una escala de 1-7 en el cuestionario que se desarrolla en la presente investigación, se creó y trabajó con una escala de 1 a 5. Sin embargo, y bajo la matriz anterior esto no representa un cambio al modelo.

El instrumento fue enviado de manera digital, por correo electrónico, con seguimiento vía telefónica y fue auto-aplicado por los participantes del estudio.

#### RESULTADOS

La tabla 1 muestra la capacidad de liderazgo de las agencias de comunicación estratégica de acuerdo con su propia percepción y a partir de variables previamente definidas, se le indicó a los participantes una serie de afirmaciones y estos deberían marcar en una escala entre 1 y 5 donde 1 corresponde a totalmente en desacuerdo y 5 a totalmente de acuerdo.

Variable	1	2	3	4	5
1. La agencia está en un momento avanzado en la transformación digital.	1 (1,6%)	8 (12,7%)	20 (31,7%)	24 (38,1%)	10 (15,9%)
2. Los altos ejecutivos tienen una visión transformadora del futuro digital de la agencia.	1 (1,6%)	6 (9,5%)	19 (30,2%)	22 (34,9%)	15 (23,8%)
3. Los altos ejecutivos funcionales y los miembros de la agencia están alineados respecto a la transformación digital	0 (0%)	4 (6,3%)	19 (30,2%)	29 (46%)	11 (17,5%)
4. La agencia está promoviendo los cambios culturales necesarios para la transformación Digital	0 (0%)	5 (7,9%)	18 (28,6%)	29 (46%)	11 (17,5%)
5. Todos los miembros de la agencia tienen la posibilidad de participar en la transformación Digital	0 (0%)	7 (11,1%)	20 (31,7%)	27 (42,9%)	9 (14,3%)
6. Las acciones de comunicación digital están coordinadas estratégicamente con el resto de las operaciones de comunicación de la agencia	0 (0%)	4 (6,3%)	22 (34,9%)	27 (42,9%)	10 (15,9%)
7. Los roles y las responsabilidades para gestionar la actividad digital de comunicación de la agencia están claramente definidas	1 (1,6%)	2 (3,2%)	27 (42,9%)	25 (39,7%)	8 (12,7%)
8. Las acciones de comunicación digital de la agencia se evalúan mediante indicadores de rendimiento clave	0 (0%)	3 (4,8%)	18 (28,6%)	34 (54%)	8 (12,7%)
9. Los responsables de tecnologías de la información y los miembros de la plantilla de la agencia trabajamos conjuntamente	0 (0%)	5 (7,9%)	18 (28,6%)	22 (34,9%)	18 (28,6%)
10. El rendimiento de la unidad de tecnologías de la información satisface las necesidades de la agencia	0 (0%)	7 (11,1%)	20 (31,7%)	26 (41,3%)	10 (15,9%)
Promedio	0,32	8,08	31,91	42,07	14,96

## 1

## Tabla

Capacidad de liderazgo de las agencias participantes  
Elaboración propia, 2023

De la tabla 1, se puede resaltar que la mayoría de las agencias encuestadas se encuentran en un punto medio respecto al momento de la transformación digital en el que se encuentran., equivalente a un 69% este siendo la sumatoria de las dos opciones con mayor elección, la numero 3 y 4. Por otro lado un 15% indican que se encuentran en el punto más alto de transformación digital.

Asimismo, se puede identificar que la mayoría de las agencias se encuentran de acuerdo con que sus líderes piensan implementar acciones en los temas digitales (58% en total), seguido con la opción de neutral, identificado como un 30.2% este porcentaje se interpreta como que los altos mandos no cuentan con una visión a futuro establecida.

Se puede observar que gran parte de agencias se genera la participación de la mayoría de funcionarios dentro de los procesos de transformación digital, representando un 57%. Mientras que el restante 11% de agencias no integra a todo su personal.

En la tabla 1 se resalta que un 56% considera que el rendimiento de la unidad de tecnologías de la información satisface las necesidades de la empresa. Un aspecto importante a resaltar es la cantidad de respuestas neutrales que promedia un 31% y adicionalmente el promedio de respuestas de quienes están totalmente de acuerdo con las afirmaciones que tiene una media de 14%.

	1	2	3	4	5
1. Se ofrecen servicios basados en tecnologías	0 (0%)	1 (1,6%)	18 (29%)	30 (48,4%)	13 (21%)
2. Gestión de canales digitales para dar a conocer la agencia y los productos y servicios que ofrecen	0 (0%)	6 (9,7%)	20 (32,3%)	25 (40,3%)	11 (17,7%)
3. Se Utilizan canales digitales para proporcionar servicio de atención a sus clientes y públicos en general	1 (1,6%)	4 (6,5%)	11 (17,7%)	33 (53,2%)	13 (21%)
4. Utilizan tecnologías digitales para aumentar el rendimiento y valor agregado de planes de comunicación.	0 (0%)	4 (6,5%)	12 (19,4%)	28 (45,2%)	18 (29%)
5. Se realiza Automatización de procesos mediante plataformas digitales	0 (0%)	7 (7,11%)	18 (29%)	30 (48,4%)	7 (11,3%)
6. Se adaptan los contenidos adaptados al entorno digital	0 (0%)	1 (1,6%)	12(19,4%)	37 (59,7%)	12(19,4%)
PROMEDIO:	0.2%	5.5%	24.4%	49.2%	19.9%

## 2

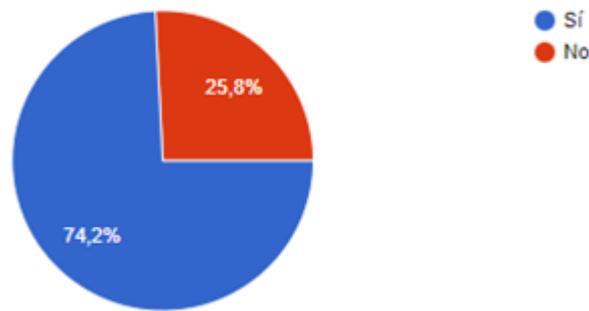
### Acciones digitales de las agencias

Elaboración propia, 2023

En la tabla 2 se pueden identificar distintas aristas a partir de los resultados, primeramente, se puede interpretar que la mayoría de las agencias de comunicación utilizan las herramientas que menciona cada enunciado, donde la opción 4 fue la obtuvo mayor respuesta. Siendo la opción de contenidos adaptados al entorno digital la de mayor selección. Por los resultados expuestos y basado en el promedio de respuestas se puede interpretar que la mayoría de agencias ya cuentan o desarrollan la tecnología en sus labores diarias tanto internas como externas.

Por otro lado, y basado en el número de respuestas que obtuvo la respuesta 1, se puede interpretar que ninguna de las agencias encuestadas se encuentra exenta del uso de herramientas o estrategias digitales, donde solamente una de ellas seleccionó en la escala el número uno en la utilización de canales digitales para comunicación para el servicio al cliente, esto puede indicar que para su comunicación externa utilizan canales tradicionales, como líneas telefónicas. Sin embargo, se puede observar que la opción 2 sí obtuvo un puntaje considerable, esto indica que algunas personas encuestadas se encuentran en desacuerdo con que dentro de sus agencias se utilizan estas herramientas.

Por otro lado, es considerable e importante resaltar que un gran número de agencias, seleccionaron la opción 5 de la escala, la cual indica que están totalmente de acuerdo con que sus agencias desarrollan las herramientas mencionadas, donde la opción que recibió mayor respuesta fue el uso de tecnologías digitales para aumentar el rendimiento y valor agregado de planes de comunicación. Por último, la opción 3 indicando una posición neutral recibió el segundo lugar en mayor selección, basado en esto se puede interpretar que muchas de ellas pueden llegar a utilizar las herramientas, pero no son esenciales en su día a día.



3

Figura

Estrategia definida en transformación digital  
Elaboración propia, durante el mes de marzo, 2023

Gran cantidad de las agencias de comunicación encuestadas tienen objetivos y estrategias claras en transformación digital (74,2%), sin embargo, no se conoce si actualmente la implementan o si es un aspecto primordial dentro de sus labores. Al contrario de un 25.8% que confiesan no tenerla, esto no significa que no trabajen o incorporen la transformación digital, solamente que no cuentan con una estrategia definida.

Principales desafíos	Porcentaje
1. Falta de personal especialista en el Tema	46%
2. Mentalidad ambigua de la agencia en temas digitales	25,40%
3. La falta de estrategias digitales	19%
4. Falta de recursos tecnológicos	9,50%

3

Tabla

Principales desafíos de transformación digital dentro de las agencias  
Elaboración propia, 2023

El desafío principal dentro de las agencias de comunicación en relación con la transformación digital, es la falta de personal especializada en el tema, esto se puede relacionar con la opción con el segundo mayor porcentaje, donde la mentalidad ambigua es considerada, está afectando directamente a la primera. Donde si no se crea una cultura digital no se abrirá espacio a personal capacitado.

La falta de estrategias es la tercera problemática, la misma se planteó en la pregunta anterior y reflejó que no todas las agencias cuentan con una. Por último, la opción de menor selección es la falta de recursos tecnológicos para llevar a cabo este proceso evolutivo esto puede ser resultado de la capacidad financiera de la agencia.

#### DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

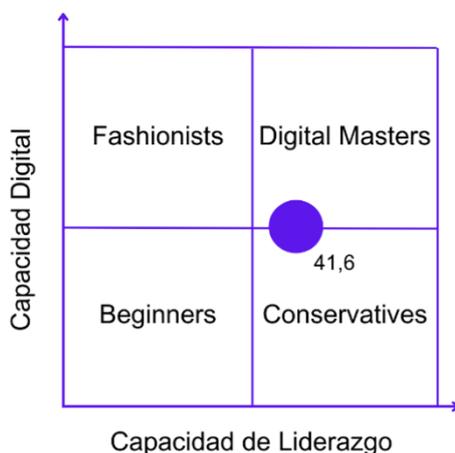
A partir del planteamiento del primer objetivo, dentro de la investigación se buscó investigar si dentro de cada agencia encuestada el liderazgo es un aspecto de vital importancia dentro de la transformación digital, dentro de los hallazgos de esta investigación se puede identificar en general que la mayoría de agencias entienden el valor e importancia de contar con un buen líder, dentro de su equipo de trabajo.

Se pudo identificar propiamente 5 preguntas de la encuesta que son dirigidas al liderazgo dentro de la organización. A partir de esto se implementa el modelo Westerman; Bonnet; McAfee (2012-2014) donde en las variables de alineación de los altos ejecutivos en temas de transformación digital y los cambios culturales dentro de la organización obtuvieron una puntuación mayor a 41, ambos con un puntaje de 46, que según como explica la teoría dentro de la matriz se esto se localizan entre *Conservatives* y *Digital Masters*, a partir de esto y basado en la puntuación se pueden establecer como *Conservatives* o *Conservadores digitales*.

Con esto se puede concluir, según los niveles de madurez digital y la gráfica de la matriz, la mayoría de agencias en estos temas actualmente no creen por completo en el valor que les puede llegar a brindar la evolución digital, sin embargo, están dispuestos a invertir en ello.

Por otro lado, en variables como la coordinación de todos los funcionarios y la claridad en los roles y responsabilidades y la visión futurista de los altos ejecutivos en temas de transformación digital dentro de la empresa, todos obtuvieron un puntaje menor o igual a 41, siendo la última variable la de menor puntuación con 33. Esto los ubica entre *Principiante Digitales* o *Seguidoras de la Moda Digital*, en este caso y basado que la puntuación es mayormente cercana a 41 que al puntaje mínimo, así que se les define como *Fashionists* o *Seguidoras de la Moda Digital*, estas agencias se caracterizan por ya contar con una estrategia propia, sin embargo esta no cuenta con fundamento que puedan llegar aportar a su negocio.

A partir de estas afirmaciones se promediaron los distintos resultados de las 5 variables que se consideran propias dentro de la capacidad de liderazgo. Lo cual tiene como resultado un puntaje de 41,4, lo que ubica a la capacidad o nivel de liderazgo de las agencias de comunicación en Costa Rica en el cuadrante de la matriz más cercanos a *Conservatives* o *Conservadores digitales*.



4

Figura

Nivel de liderazgo de las agencias de comunicación en Costa Rica  
Elaboración propia, 2023

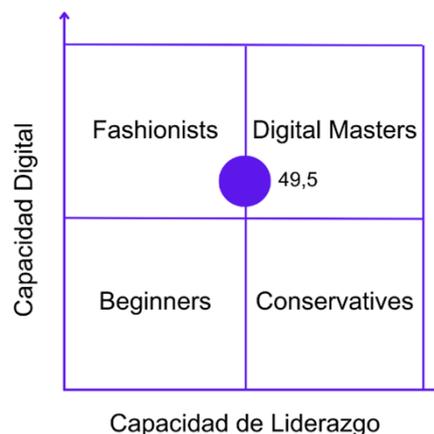
Como la teoría lo indica los recursos tecnológicos bases con los que puede contar una agencia u organización en general que busque transformarse digitalmente parten desde contar con un servicio de internet. Sin embargo, y a partir de los instrumentos de investigación desarrollados se puede denotar que no

muchas de las agencias cuentan las herramientas más desarrolladas, como indicaron las personas entrevistadas, por ejemplo, la inteligencia artificial, este aspecto abarca un tema país, donde actualmente no se puede comparar la evolución digital con países de primer mundo.

Por otro lado, se pudo identificar que bajo las tendencias del mercado actual es como las agencias se basan para implementar los nuevos recursos tecnológicos. Partiendo desde herramientas básicas como la apertura de redes sociales para ampliar su reconocimiento dentro del mercado. Desde el ámbito social-digital la capacitación de sus colaboradores por medio cursos en línea es otro de los recursos que mayormente utilizan. Por último, la adquisición de nuevos equipos es uno de los aspectos que irían de la mano con la productividad y agilidad de los procesos, sin embargo y de la mano con lo indicado anteriormente se identificó que solo agencias de gran tamaño pueden permitir modificar periódicamente sus equipos.

A partir y en base de la implementación del modelo de transformación digital de Westerman, Bonnet y McAfee (2012, 2014) antes de colocar a las agencias en la matriz, se identificaron las preguntas que engloban al tema de los recursos tecnológicos que las agencias utilizan en sus servicios tanto internos como externos.

En base a esto se puede identificar que solamente la variable de trabajo conjunto del departamento de tecnologías con el resto de colaboradores de la agencia cuenta con una puntuación menor que 41, lo que propiamente en este aspecto la ubicaría entre Principiante Digitales o Seguidoras de la Moda Digital, propiamente esta variable obtuvo una puntuación de 35. Por otro lado, en las restantes 8 variables referentes a los recursos tecnológicos se obtuvo un promedio de 49,5. Lo que, bajo la matriz del modelo de transformación digital, la mayoría de las agencias de comunicación en Costa Rica en cuanto a los recursos tecnológicos que implementan se encuentran en el cuadrante entre Conservativos o Digital Masters.



5

Figura

Recursos tecnológicos de las agencias de comunicación en Costa Rica  
Elaboración propia, durante el mes de marzo, 2023

Para concluir cabe resaltar que las variables que mayor puntuación obtuvieron son referentes a que sus contenidos son adaptados al entorno digital actual, a la formación de la agencia en capacidades digitales por medio de distintas

capacitaciones en su mayoría de forma virtual y en la implementación de canales de comunicación 100% digitales para servicio al cliente.

Referente al tema de las estrategias que las agencias desarrollan para mejorar o implementar temas digitales, como variable principal se consultó si las agencias participantes cuentan con estrategia digital definida, a partir de la respuesta de las mismas se pudo observar que un 74% de las agencias del país concuerdan con esta afirmación. A partir de esto, se establecieron distintas variables que engloban las estrategias dentro de una agencia u organización.

Una de ellas y la más apta según indicaron distintos expertos en el tema, es la contratación de nuevo personal especialista en el tema. Este aspecto concuerda completamente con las bases teóricas consultadas previamente, donde se indica que es una de las estrategias con mayor éxito actualmente.

Como segunda estrategia y si la agencia no implementa la incorporación de nuevos perfiles, se puede presentar la capacitación de los colaboradores dentro de la organización, este es un proceso de alto costo para algunas agencias, sin embargo, reconocen el beneficio para cada colaborador como para sus labores como agencia de comunicación, estrategia que de igual forma concuerda con la base teórica.

Como tercera estrategia se plantea la implementación de nuevas tecnologías para lograr con éxito el tema de la transformación digital, como se pudo concretar en la conclusión del objetivo anterior dentro de las agencias de comunicación en Costa Rica esta es una de las estrategias que ya se implementa a gran medida. Fundamentado en la base teórica de la investigación y como última estrategia exitosa se encuentra la implementación a los indicadores o KPI, partiendo de un análisis posterior para la mejora de los procesos tanto internos como externos, que posterior a las respuestas de la encuesta realizada se pudo determinar que más del 50% de las agencias la utiliza esta estrategia.

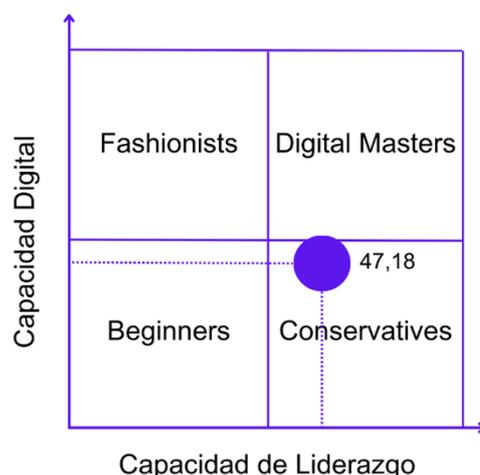
Dentro de la base teórica de la investigación se pueden mencionar cuatro desafíos primordiales dentro del proceso de la transformación digital, los mismos fueron encuestados y posteriormente analizados. Primeramente, se menciona la falta de presupuesto de algunas agencias, esto afectando directamente a la falta de recursos tecnológicos, capacitación constante de su personal o la contratación de nuevo (Calzadilla, 2022) y (Sacolick, 2020).

Por último, se presenta el desafío que en la mayoría de agencias se identificó, esto como reflejo a la información analizada a base de las encuestas y la información previamente estudiada, se puede definir como la falta de personal especialista en el tema, donde al no tener conocimientos avanzados en transformación digital las agencias que buscan un cambio no logran llevarlo a cabo, no plantean estrategias propias o no saben cuál es un buen momento para comenzar el cambio.

Es importante aclarar el orden de desafíos encontrados propiamente en las encuestas dirigidas a las distintas agencias de comunicación en Costa Rica, en primer lugar y como se menciona anteriormente, la falta de personal calificado, seguido de la mentalidad ambigua de la cultura digital, seguido de la falta de una estrategia dirigida completamente a temas digitales y finalmente la falta de recursos tecnológicos.

Para responder a la pregunta central de la investigación, utilizando e implementación como base el modelo y matriz de Westerman, Bonnet y McAfee

(2012, 2014) a partir del estudio y análisis de cada respuesta de las herramientas y variables de investigación, las agencias de comunicación en Costa Rica se pueden colocar entre los cuadrantes de Conservadoras Digitales y Digital Masters.



6

Figura

Estado actual de la transformación digital en Costa Rica  
Elaboración propia, durante el mes de marzo, 2023

Resultado del promedio de todos los puntajes de las variables se pudo determinar que las agencias de comunicación en Costa Rica se encuentran en el cuadrante de Conservadores Digitales, siendo estos el tercer nivel en el modelo de madurez digital base. A partir de esto se puede concluir que las agencias de comunicación estratégica en Costa Rica comprenden la importancia de comenzar la evolución digital, modificando desde la base de su cultura organizacional. Sin embargo, y como se indica en el modelo las agencias no creen en el valor o beneficio directo que pueden obtener y aunque no están en desacuerdo en invertir en las herramientas digitales, sin embargo, al no implementarlo por medio de una estrategia clara continúan en una etapa conservadora.

#### AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Comunidad de Empresas de Comunicación de Costa Rica, a la Escuela de Comunicación y la Facultad de Arte Diseño y Comunicación de la Universidad Latina de Costa Rica por el apoyo en esta investigación.

#### Referencias

- Carazo Barrantes C, Halabi García P (2018) *Una radiografía de la industria de la comunicación en Costa Rica. Encuesta a 100 empresas del sector*. Rev. Reflexiones 98 <https://www.scielo.sa.cr/pdf/reflexiones/v98n1/1659-2859-reflexiones-98-01-33.pdf>
- Calzadilla, C (2022). *9 desafíos de la transformación digital a superar en 2022*. Mundo Posgrado. <https://www.mundoposgrado.com/desafios-de-la-transformacion-digital-en-2022/>

- Cuenca-Fontbona, Joan; Matilla, Kathy; Compte-Pujol, Marc (2020). *Transformación digital de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas*. El profesional de la información. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.10>
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. Baptista Lucio, M. (2014) *Metodología de la Investigación, Sexta Edición*. Mc Graw Hill Education. <https://academia.utp.edu.co/grupobasicoclinicayaplicadas/files/2013/06/Metodolog%C3%ADa-de-la-Investigaci%C3%B3n.pdf>
- Montero-Vilela, J. Arias-Oliva, M, Pelegrín-Borondo, J. y Murata K. (2019) *Industry 4.0: Robotization from a corporate reputation perspective*. XXVIII AEDEM International Meeting. [https://www.researchgate.net/publication/335685057\\_Industry\\_40\\_Robotization\\_from\\_a\\_corporate\\_reputation\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/335685057_Industry_40_Robotization_from_a_corporate_reputation_perspective)
- Llorente, J. Zorzalejos, J. Huichalaf, P. Rodríguez, J. Espinosa, L. Monteiro, B. Lloret, C. Santos, P. Massó, J. Waleska, M. Romero, A. Tomé, M. Cabrerizo, J. Covarrubias, P. Migoya, M. Ortiz, A. Maydón, L. Dias, P. Corujo, A. Cortés, S. (2016) *La transformación digital*. Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA <https://www.revista-uno.com/wp-content/uploads/2014/04/UNO24.pdf>
- Paucar Carrión, K y Coronel-Salas, G (2020) *La transformación digital del periodismo Iberoamericano*. Ria Editorial. [https://www.researchgate.net/publication/348349968\\_La\\_transformacion\\_digital\\_del\\_periodismo\\_iberoamericano\\_The\\_digital\\_transformation\\_of\\_Ibero-American\\_journalism](https://www.researchgate.net/publication/348349968_La_transformacion_digital_del_periodismo_iberoamericano_The_digital_transformation_of_Ibero-American_journalism)
- Ruiz-Falcó, F (2019) *Análisis empírico de la transformación digital en las organizaciones*. International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC) <http://uajournals.com/ojs/index.php/ijisebc/article/view/443/334#>
- Sacolick, I (2020). *Los tres mayores retos de transformación digital y cómo resolverlos*. Computer Weekly. <https://www.computerweekly.com/es/consejo/Los-tres-mayores-retos-de-transformacion-digital-y-como-resolverlos>