



Digital transformation strategy for traditional global organizations. Case study: United Bible Societies, Colombia

Estrategia de transformación digital para organizaciones globales tradicionales. Caso de estudio: Sociedades Bíblicas Unidas, Colombia

Luz Mireya Tunaroz Mendivelso

Escuela Colombina de ingeniería, Maestría Gestión de la Información

AK. 45 No. 205 - 59, Autopista Norte

Bogotá, Colombia

KEYWORDS

Digital transformation, global companies, strategy, processes, organizational culture, emerging technologies.

PALABRAS CLAVE

Transformación digital, empresas globales, estrategia, procesos, cultura organizacional, tecnologías emergentes.

ABSTRACT

Traditional global organizations focus their strategic aspects of cooperation between countries in their headquarters; defining the guidelines that will lead the mission development in each country with an internal organization government. Over the years, this action creates an organizational culture that handles the challenges in a country context, limiting the digital world to physical borders, which makes the organization lose its global competitive advantage in a digital world that consumes digital products irreversibly.

This situation forces to design digital transformation strategies that achieve organizational goals, preserve cooperative relationships, respond to the needs of digital audiences, and ensure the change without altering the organizational essence. For this reason, the challenge of proposing a digital transformation strategy that is a guide for leaders with a local position who want to guarantee the customer experience, using technology as an allied and contribute to the evolution of the organizational culture.

To demonstrate that it is possible to obtain competitive advantage in the digital world for traditional global organizations by creating collaborative work models from an internal position that opens space for more leaders or players willing to contribute their greatest value, can certainly be a

milestone of change, which inspires to get out of the organizational sluggishness and turn the organizational culture into the main component of a true digital transformation.

RESUMEN

Las organizaciones globales tradicionales concentran sus aspectos estratégicos de cooperación entre países en su casa matriz, estableciendo los lineamientos que regirán el desarrollo misional en cada uno con un gobierno corporativo pleno local. A lo largo de los años, esta acción ha gestado una cultura organizacional que aborda los desafíos en el contexto país, limitando el mundo digital a fronteras físicas y llevando a la organización a perder ventaja competitiva global en un mundo digital. Esta problemática busca resolverse desde una transformación digital que alcance las metas organizacionales, conservando las relaciones de cooperación, dando respuesta a las necesidades de las audiencias digitales, y asegurando el cambio sin alterar la esencia organizacional. El reto, por tanto, es proponer la estrategia de transformación digital guía para los líderes con una posición local que desean evidenciar que es posible obtener una ventaja competitiva en el mundo digital para las organizaciones globales tradicionales, al construir modelos de trabajo colaborativos desde una posición local que abra espacio para más posiciones locales dispuestas a aportar su mayor valía. Esto puede ser, sin duda, un hito de cambio que inste a salir de la inercia organizativa y convertir a la cultura organizacional en el principal componente de una verdadera transformación digital.

1. Introducción

Reconocer que al interior de una organización existe una problemática marca el principio del cambio. Es precisamente aquí donde el enfoque estratégico en las organizaciones permite orientar las decisiones para alcanzar una meta propuesta, asignando los recursos y estableciendo las principales acciones para su logro con un carácter dinámico por la inestabilidad del entorno [1]. Actualmente, las organizaciones globales enfrentan el desafío de la transformación digital desde una posición local, toda vez que están perdiendo su ventaja competitiva global frente a una cultura digital que, a su vez, consume digital. Se trata de pensar qué está sucediendo en el entorno, identificar la incertidumbre y descubrir cómo adaptarse a medida que avanza [2]. Con la estrategia propuesta:

“Ofrecer un portafolio que desafíe su interacción y uso dentro de un mercado evolutivo, basado en el conocimiento amplio y suficiente del espectro total de audiencias”, la organización se ve en obligación de implementar la transformación digital desde el conocimiento de las necesidades de las audiencias. Ahora bien, esta labor no se limita a una encuesta o a un análisis de mercado; en contraste, se requiere una metamorfosis organizacional, entendiendo que una organización es una estructura ordenada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular [3].

Para efectos de la presente investigación, en primer lugar, se desarrolla un marco teórico en el que se definen los conceptos más relevantes, a saber: transformación digital, estrategia y organización global. En segundo lugar, se detalla la estrategia y las tácticas en tres fases: (i) establecer el nivel de madurez, (ii) fortalecer los procesos para mejorar el rendimiento y (iii) aterrizar planes tácticos en la organización. Lo anterior, sobre una base

organizacional que tiene dos componentes: la arquitectura empresarial y la cultura organizacional. La estrategia tendrá aplicación y validación en la Sociedad Bíblica Colombiana (SBC), miembro de las Sociedades Bíblicas Unidas (SBU), organización global que desarrolla su labor misional con lineamientos globales desde su accionar en Colombia como ámbito local. Esta es la guía que acompaña a los líderes encargados de desarrollar una transformación digital real que agregue valor, sustentabilidad y vigencia.

2. Estrategia de transformación digital para organizaciones globales tradicionales. Caso de estudio SBU Colombia

La transformación digital no es nada diferente a cambiar la manera de desarrollar la labor sin que esto altere la esencia. Se concibe como una función del triángulo que forman las personas, los procesos y la tecnología, la cual se ejecuta dentro de una cultura organizacional que apoya e incentiva la innovación y la creatividad. Esto implica una reconceptualización sobre cómo los procesos de negocio en toda la empresa se pueden ejecutar más rápido, por un menor costo y con más calidad que antes, apalancándose en el poder de la tecnología y los datos [4]. Se trata de un proceso de cambio en donde se redefinen o generan nuevas formas de obtener beneficios para los clientes y la organización [5].

El líder de la transformación digital necesita desarrollar una estrategia integral que aborde un marco efectivo y un proceso sólido [6]. Un marco eficaz debe ser capaz de responder al “por qué”, desde el entendimiento del cliente: cualquier producto desarrollado o fabricado debe producirse de acuerdo con los gustos del consumidor y tiene que ser comprado por el cliente final, en donde los productos vendidos puedan recibir comentarios instantáneos; pues este conocimiento permite fortalecer el portafolio con servicios adicionales. Esta

acción requiere que la organización aborde el fortalecimiento de los procesos cada vez más transversales, digitalizados, para captar la necesidad del consumidor y plasmarla en un producto en tiempos cortos. Asimismo, implica introducir la forma ágil de trabajar dentro de una cultura organizacional que acepta el reto de evolucionar, implementando la mejora en las habilidades de los empleados (los empleados y sus habilidades digitales son la clave para la transformación digital), con método y aceptando que el cambio es ahora. Todo ello, buscando garantizar la experiencia del cliente desde unos procesos operativos adaptativos en la generación de nuevos modelos de negocio.

En el artículo *El enfoque estratégico. Bases conceptuales* [1] se hizo un análisis de la definición de estrategia, planteando que la estrategia permite orientar las decisiones para alcanzar la meta propuesta, asignando los recursos y estableciendo las principales acciones para su logro, con un carácter dinámico por la inestabilidad del entorno. Construir estrategias requiere de un pensamiento que vaya al futuro para luego situarse en el presente, en donde se recojan los elementos del entorno cambiante y los riesgos. Estos aspectos pueden marcar un rumbo diferente de la organización, llevándola a incursionar posiblemente en nuevos mercados, transformar los productos y servicios que ofrece, cambiar la forma en que desarrolla la labor y, finalmente, construir escenarios donde se planteen cambios en el modelo de negocio. De la estrategia, a su vez, se desprenden las tácticas, las acciones y los recursos necesarios para poder ejecutarla. Las tácticas deben ser visibles para todos los miembros de la organización por ser parte integral de la ejecución flexible de las estrategias, donde el uso y la apropiación de las tecnologías de la información se combinan con la capacidad de liderazgo y el cambio organizacional para mejorar radicalmente el desempeño y el

modelo de negocio. En términos generales, se trata de redefinir o generar nuevas formas de obtener beneficios para los clientes y la organización [5].

Abordar el reto de la transformación digital en una organización global tradicional implica romper paradigmas muy arraigados culturalmente, dado que son entidades que llevan una larga trayectoria en su desarrollo misional, que cuentan con cobertura en varias países, manteniendo su filosofía o estrategia de negocio con locaciones, centros de distribución y plantas en distintos ámbitos geográficos, que concentran la dirección de aspectos estratégicos de cooperación entre países desde su casa matriz, donde se establecen los lineamientos globales que seguirá cada país con un gobierno corporativo local autónomo [7]. Lo que por décadas ha arraigado en la cultura organizacional es la individualidad fronteriza que no existe en el mundo digital. Satisfacer las expectativas del cliente se amplió a un mundo sin fronteras físicas, empujando sin tregua a las posiciones locales (por país), a reconocer que su contexto cambió y, por ende, debe transformar los paradigmas y la forma en que desarrolla la labor como una verdadera metamorfosis. Al respecto, Agarwal [4], en su artículo *Transformación digital: un camino al valor económico y social*, señaló:

Hoy estamos en la década de la inteligencia de datos y el aprendizaje de máquinas. Estamos en un punto de inflexión con la digitalización de todos los aspectos de las transacciones empresariales, sociales y personales, las cuales tendrán un impacto profundo en cómo se hacen los negocios.

Dicha encrucijada insta a las organizaciones globales tradicionales a entrar en la aventura de la transformación digital con una estrategia que oriente el cambio, apoyada en tácticas y método, que brinde a los líderes

organizacionales una carta de navegación en el encargo de conducir a la empresa a una transformación digital real que agregue valor, sustentabilidad y vigencia. A continuación, en la Figura 1 se expone la estrategia guía que busca “Garantizar la vigencia y sustentabilidad organizacional en el

desarrollo de su labor misional, ofreciendo un portafolio que desafíe su interacción y uso dentro de un mercado evolutivo, basado en el conocimiento amplio y suficiente del espectro total de audiencias, y que conlleve a la actualización organizacional”.

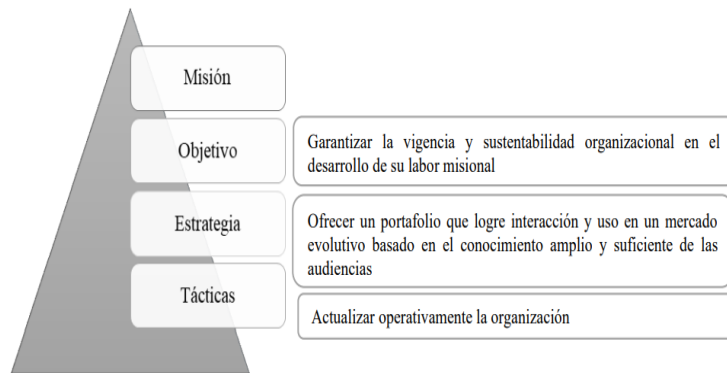


Figura 1. Desarrollo de la alineación de la estrategia de transformación digital

En la Figura 1 se evidencia la alineación estratégica, el objetivo se considera de aspiración general, y se sustenta en la táctica que impacta el modelo de negocio vigente.

La estrategia busca ofrecer un portafolio que logre interacción y uso dentro de un mercado evolutivo, basado en el conocimiento amplio y suficiente de las audiencias, con una visión distante de la operación organizacional para posibilitar su transformación, teniendo en cuenta el conocimiento del entorno. Lo anterior, dejando a un lado conocimiento organizacional y la operación misma, entendiéndose como operación el mundo donde se desarrolla la actividad de la empresa, con la administración, producción, compra, mercadeo, ventas, finanzas y recursos humanos; dando vida a productos y servicios que llegan a las manos de consumidores fidelizados, soportando el modelo de negocio vigente. La estrategia invita a transformar la organización desde la

vigilancia del entorno y no desde el interior de esta.

El desarrollo de la estrategia se sustenta sobre un método planteado en tres fases y una base organizacional. En la Figura 2 se expone su articulación. La primera fase establece el nivel de madurez de la organización. La segunda busca fortalecer los procesos de vigilancia del entorno para propiciar la creación de elementos que ingresarán al portafolio o cambiarán el modelo de negocio actual. Este es un paso necesario para aterrizar la tercera fase en la operación organizacional con respuestas claras de por qué y cuándo cambiar. La base organizacional articula la cultura organizacional y la arquitectura empresarial, para así integrar el cambio de manera estructurada a los procesos con el anclaje tecnológico necesario; pero, sobre todo, partiendo de la aceptación de que el capital humano será el artífice del cambio.



Figura 2. Modelo completo de la estrategia de transformación digital

El desglose de la estrategia inicia por la base. El primer pilar es la *cultura organizacional*, definida como “un sistema de valores nacido, desarrollado y consolidado en un entorno determinado, que se expresa y transmite a través de una red de símbolos como ritos, mitos, pautas de conducta, que develan la verdadera esencia organizacional” [8]. En su libro *Reinventar las organizaciones*, Frederic Laloux [9] llevó a cabo un análisis sobre cómo las personas trabajan en grupo, preguntándose si es posible que la visión actual del mundo limite la forma en que piensan las organizaciones: “¿Se puede inventar una forma de trabajar juntos más poderosa y significativa si cambiamos el sistema de creencias?” [9]. El autor clasificó las organizaciones empresariales actuales en cinco colores, según su modelo en función del contexto y los retos que han tenido que superar, entendiendo que la cultura organizacional es viva y, por tanto, evolutiva. En los cinco niveles de Laloux, desde un compendio hecho por Pericet [10], cada color enmarca un contexto cultural, definiendo sus símbolos y sus pautas de conducta.

Nivel rojo: el liderazgo se ejerce por autoridad y poder por parte del líder para mantener el orden entre los miembros del equipo, donde cada uno cumple una función determinada.

Nivel ámbar: en estos sistemas de organización los roles están bien definidos, acordes a una pirámide jerárquica preestablecida, en la que

poder y control van desde la cúspide hasta la parte inferior. Son estructuras estables con perspectivas a largo plazo.

Nivel naranja: mediante la innovación, la responsabilidad y la meritocracia se persigue superar a la competencia, conseguir mayores beneficios y expandirse.

Nivel verde: se centra en la cultura de la empresa y en el empoderamiento del trabajador para impulsar su motivación por conseguir los objetivos de la empresa. Aparecen las primeras estructuras horizontales frente a las clásicas verticales y la influencia de los *stakeholders* es cada vez mayor en la realidad empresarial.

Nivel teal: las organizaciones basan sus estrategias en lo que creen que el mundo les demanda, implementan metodologías que sirven para que todo el engranaje funcione a la perfección y se adapte a los cambios con agilidad. Las personas que la integran tratan de escucharse y ayudarse para hacerla crecer, en lugar de manejarla o dirigirla según sus preferencias. También prima la necesidad de autogestionarse, se impulsa la toma de decisiones de las personas, su capacidad de trabajo en equipo, su integridad. Se basan en una cultura de relaciones personales, crean un entorno en el cual la gente se siente

libre de expresarse, mejorando la creatividad en el trabajo, y en el que tienen gran independencia y una coordinación en armonía con los demás. [10]

Un color no es más relevante que otro, considerando que hay ideas valiosas en todas las culturas organizacionales. Las perspectivas verde y teal (turquesa) tienen una capacidad superior para lidiar efectivamente con el incremento de niveles de complejidad e interconexión. Ahora bien, esto no significa que, por sí solas, estas organizaciones (verdes o turquesas) sean exitosas. Las perspectivas nuevas incluyen las anteriores, debido a la constante evolución adaptativa. La cultura turquesa puede y debe continuar con ideas naranja y ámbar cuando aquellas ideas sean las mejores para la organización [11].

La acción imperativa en la cultura organizacional es lograr un modelo organizacional sostenible y centrado en las personas, que balancee adecuadamente los sentimientos y emociones con la productividad y eficiencia. Laloux sostuvo que el cambio cultural lo inicia el líder. Por ende, el liderazgo debe determinar en qué punto de la evolución cultural se encuentra la organización y construir planes de acción que la encaminen a satisfacer al cliente con un personal que se sienta bien en el trabajo para poder crear el ambiente en que las ideas fluyan [12].

El segundo pilar en la base organizacional de la estrategia es la *arquitectura empresarial*, la cual define las relaciones entre los principales activos de una empresa, incluyendo procesos, personas, productos, servicios, aplicaciones y tecnología, entre otros aspectos. Su objetivo es “describir los componentes de una empresa, sus relaciones y cómo colaboran e interactúan sobre sí. Es el mapa que proporciona un entendimiento común en la

alineación de la estrategia y los requerimientos tácticos” [13].

En la literatura existen diversos marcos de referencia que permite planificar, diseñar e implementar la arquitectura empresarial de una organización [14]. The Open Group Architecture Framework (TOGAF), Esquema de Arquitectura del Open Group en español, es uno de los más utilizados y está basado en cuatro dimensiones:

- Arquitectura de negocios (o de procesos de negocio), define la estrategia de negocios, la gobernabilidad, la estructura y los procesos clave de la organización.
- Arquitectura de aplicaciones, provee un plano para cada uno de los sistemas (tecnológicos) de aplicación que se requiere implantar, las interacciones entre estos sistemas y sus relaciones con los procesos de negocio centrales de la organización.
- Arquitectura de datos, describe la estructura de los datos físicos y lógicos de la organización, y los recursos de gestión de dichos datos.
- Arquitectura tecnológica, describe la estructura de *hardware*, *software* y redes requerida para dar soporte a la implantación de las aplicaciones principales, de misión crítica, de la organización. [13]

La implementación de la arquitectura empresarial sigue el método Architecture Development Method (ADM) definido por TOGAF. Se trata de un método genérico para desarrollar y administrar el ciclo de vida de una arquitectura empresarial. ADM comprende la arquitectura de línea base, que es la arquitectura actual de la empresa; la arquitectura objetivo, que es a donde se pretende llegar tras la transformación; y la arquitectura de transición, que son las

arquitecturas intermedias entre la línea base y la objetivo [14].

La acción imperativa de la arquitectura empresarial es establecer la línea base, siendo este el punto de partida donde la fase 1 de la estrategia juega un papel vital al determinar cuál es el nivel de madurez de la organización con el que se construirá la línea destino; es decir, adónde se quiere llegar para poder ofrecer un portafolio que logre interacción y uso dentro de un mercado evolutivo, basado en el conocimiento amplio y suficiente de las audiencias.

Este es el momento para introducir las tres fases de la estrategia. Es importante mencionar que cada cambio que se haga en las fases debe estructurarse en la arquitectura empresarial y adoptarse en la cultura organizacional.

Fase 1. Establecer el estado de madurez de la organización

La madurez digital se define como la medida de la capacidad de una organización para crear valor a través de lo digital, siendo un predictor clave del éxito para las empresas que inician una transformación digital [15]. En ese orden de ideas, definir el nivel de madurez digital implica adoptar una herramienta metodológica que, al aplicarse dentro de la organización, permita identificar el nivel de digitalización de los procesos, las capacidades instaladas y las debilidades, con el objetivo de establecer procesos de transformación digital y la mejora de las competencias TIC que deriven en un incremento del desempeño empresarial [16] (ver Figura 3).

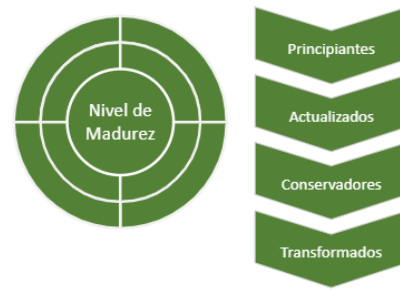


Figura 3. Nivel de madurez

En la literatura existe un número considerable de modelos para establecer el nivel de madurez. El modelo de madurez para la transformación digital establece una línea metodológica que le permite saber en qué cuadrante del nivel de digitalización se encuentra la organización [16].

Como se observa en la Figura 4, en el eje horizontal se encuentra el nivel de digitalización, que es la clasificación según su naturaleza, acorde a la interacción, mecanización e inteligencia, teniendo en cuenta las tecnologías o herramientas utilizadas. En el eje vertical se mide el nivel de habilitadores, esto es, los elementos que facilitan y aceleran (o en su ausencia, dificultan y retardan) la transformación digital de una organización. Son los elementos que permiten transformar el negocio, alineando la tecnología con la estrategia, creando una cultura digital que permita a las personas que trabajan en la empresa pensar en cómo utilizar las tecnologías en su propio trabajo, y desarrollando nuevas formas para gestionar estas herramientas novedosas. Las empresas requieren de un nivel mínimo de estos habilitadores para que la transformación digital sea posible.

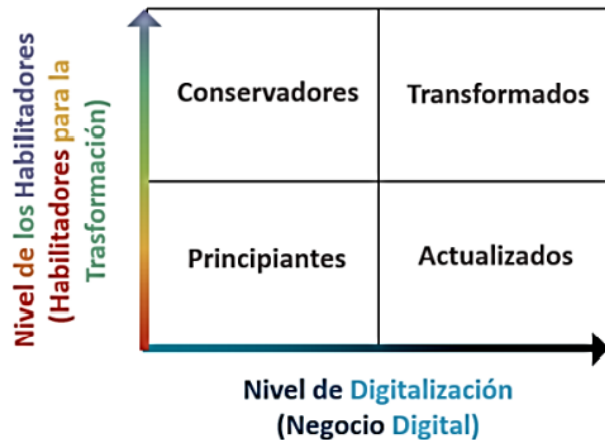


Figura 4. Matriz de estados de la transformación digital

Una vez aplicada la metodología propuesta [16], se obtiene el nivel de madurez, así como el cuadrante al que pertenece la organización.

Principiantes: se encontrarían los procesos o empresa de niveles de madurez más incipientes, tanto en lo que se refiere al nivel de digitalización de sus procesos, como de existencia de habilitadores para la transformación digital.

Actualizados: se hallarían los procesos o empresas con niveles de digitalización elevados, pero con habilitadores poco desarrollados, lo que les impediría dar grandes saltos hacia la transformación digital efectiva.

Conservadores, se situarían los procesos o empresas con equipos preparados para la transformación digital, pero con bajos niveles de digitalización. En estos casos, es pertinente aprovechar el potencial existente para incorporar tecnologías avanzadas porque estas encontrarán un campo abonado para su efecto transformador.

Transformados: estarían situados los procesos o empresas con niveles de madurez elevados que ya estarían llevando a cabo procesos de transformación, combinando tecnologías avanzadas con equipos y procesos de trabajo maduros, capaces de

sacar el máximo partido a las tecnologías, incluso con nuevos modelos de negocio.

La acción imperativa en la fase 1 es conocer el nivel de madurez de la empresa para establecer los planes de acción a implementar, que evidencie la línea destino de la arquitectura empresarial y que fortalezcan o creen los procesos vigilantes, cimentados en una cultura ágil y adaptativa.

Fase 2. Fortalecer los procesos para mejorar el rendimiento

El objetivo de esta fase es construir o fortalecer la automatización y transversalidad de procesos que conviertan las expectativas del cliente en productos, servicios o nuevos modelos de negocio. Los procesos que componen esta fase, gestión de audiencias y conexión estratégica (ver Figura 5), deben desarrollarse o reestructurarse con una visión alejada, amplia y panorámica de la operación, con el fin de que la transformación de la operación se base en el conocimiento de las audiencias y no en el conocimiento organizacional. Construir organizaciones altamente conectadas desde los procesos exige que estos sean pensados y ejecutados con el objetivo de responder a lo siguiente: ¿Qué opinará el cliente de lo que va a recibir? Lo anterior, en un entorno sometido a variaciones rápidas (originadas por una globalización creciente y por cambios tecnológicos) con clientes que piden a cada proveedor y a sus competidores nuevas soluciones con características derivadas de las novedades tecnológicas [17].



Figura 5. Procesos para mejorar el rendimiento

La gestión de audiencias: la palabra audiencia viene del latín *audir*, que quiere decir escuchar, conjunto de personas que escuchan un llamado y dan respuesta a un determinado evento. Por ende, gestionarlas implica entender todo de las audiencias convertidas, conocidas e inexploradas. Todo ello, captando en bases de conocimiento diferentes datos que hacen una integración flexible y resistente entre plataformas y usuarios comerciales, para obtener patrones comportamentales con la construcción o actualización de procesos que hacen uso de la tecnología sustentada en herramientas de analítica para lograr una entrega de audiencias potenciales, segmentadas y con el detalle de sus necesidades.

La conexión misional: tener la definición de la visión, la misión y los valores, le da una ventaja competitiva a la empresa en el mundo de los negocios, pues permite dirigir esfuerzos y comenzar siempre con un fin en la mente [18]. La alineación estratégica debe ser un mecanismo para captar datos del entorno, analizarlos y obtener información de alto interés para el proceso de toma de decisiones en cualquier parte de la cadena de valor de las organizaciones, encaminada a ser desarrollada desde una mirada amplia y futurista. [19]. Esta alineación estratégica, al confrontarse con la lista de necesidades que entrega el paso de análisis de audiencias, permite la construcción de productos, servicios y nuevos modelos de negocio que mantengan la misión organizacional vigente en el tiempo y esté totalmente sustentada con

la intención de cumplir la visión organizacional.

La acción imperativa en la fase 2 consiste en integrar los procesos, la manera de conocer lo que demanda el entorno y alinearlos a la misión organizacional, con el propósito de entrar al mundo de la creación con problemas a resolver, utilizando metodologías de innovación y creatividad.

Fase 3. Aterrizar planes tácticos en la operación

Descubrir lo que el mundo demanda y lo que las audiencias esperan es una valiosa información que debe materializarse con procesos estructurados en cómo crear, para así lograr impactar profundamente a la operación.

Creación: en el mundo empresarial, crear es dar realidad a una cosa material a partir de una idea. Gartner, líder mundial en investigación y soporte de asesoramiento, propuso la siguiente arquitectura empresarial, integrando los métodos Design Thinking y la metodología Lean Agile en su proceso de creación y desarrollo de productos.

Uno de los principios fundamentales que establece el modelo Gartner es que existe un flujo continuo y cíclico entre ‘Abstracto’ (idea) y ‘Concreto’ (producto), así como ‘Problema’ y ‘Solución’. Esto forma la piedra angular del proceso de desarrollo de productos inteligentes: cada innovación es incremental hasta que llega la próxima ola de cambio. [20]

Cada método hace su propia contribución en la integración del modelo que Garner presentó en el simposio de 2016 (ver Figura 6).

Combine Design Thinking, Lean Startup and Agile

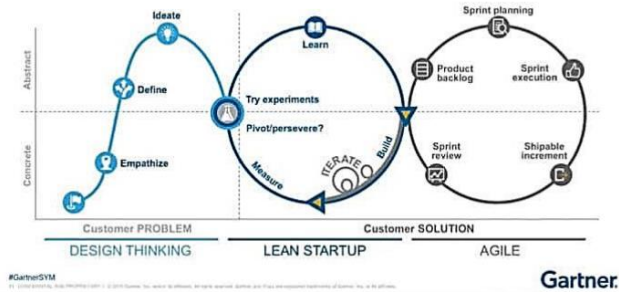


Figura 6. Modelo de Gartner

1. Identifica el problema del cliente utilizando Design Thinking - Empatizar, Definir & Idear: el primer paso para obtener una visión unificada de los tres principios es reconocer que cada producto es una solución a uno o más problemas. Si no hay problema, no hay producto; simple.

2. Forma un Lean Startup - Experimentar, Aprender, Construir, Medir, Pivotar/Perseverar: ahora que [se ha] identificado el problema de manera correcta y clara. [Se resuelve] desarrollando un producto que pueda llenar los vacíos que faltan y resolviendo el problema para siempre. La gestión de proyectos Lean prevé cómo hacer esto de la manera más eficiente al garantizar bucles de retroalimentación continuos de los clientes objetivo, es decir, obtener el producto que mejor se adapta, con el mínimo costo, tiempo y recursos posibles.

3. Adopta una Metodología Agile - Revisión, Incremento, Ejecución, Planificación del Sprint & Backlog del Producto: al aplicar la capacitación en gestión de proyectos Agile, se da la bienvenida al cambio y se crea también la posibilidad de adaptarlo rápidamente en cada producto que se innova; a medida que cambian los requisitos del mercado se

evoluciona o incluso modifica el producto de manera proactiva para seguir siendo relevante y útil. Cada vez que se construye un producto, se deben evaluar críticamente los cambios que puedan anticiparse en el futuro cercano. Innovar de forma incremental para combatir estos cambios con planificación de diseño para el producto que sigue dando vueltas una y otra vez. A veces, el cambio sucederá a una velocidad vertiginosa, lo que generará retrasos en el producto. [20]

En la fase 3, la acción imperativa consiste en construir productos mínimos viables a través de una gestión por proyectos ágiles, que iteren las veces que el mercado lo demande.

La transformación digital tiene un fuerte cambio cultural, es un proceso evolutivo que toma tiempo, en donde factores como el compromiso de la alta gerencia, el tamaño de la organización, la posición en la cadena de valor, las metodologías aplicadas y la idoneidad del personal, afectan directamente el desarrollo. Por tanto, medir el éxito de la estrategia de transformación digital debe realizarse a lo largo de todo el proceso, dividiendo el plan de acción en proyectos con KPI específicos que permitan diversas mediciones alineadas a la estrategia. Las métricas deben implementarse dependiendo de cada organización y deben analizarse en el contexto interno y externo. Algunas métricas para implementar son las siguientes:

1. Productividad y agilidad.
 - a. Nivel de participación y posicionamiento de la organización en el mercado.
 - b. Nivel de madurez digital, formación y experiencia de los socios, empleados.
 - c. Porcentaje de ingresos en los canales digitales.

2. Satisfacción y experiencia del cliente.
 - a. Tasa de adquisición de nuevos clientes, mejora de la experiencia de usuario.
 - b. Aumento de la participación del cliente en los canales digitales.
 - c. Disminución del tiempo de comercialización de nuevos productos.
 - d. Cambio en el comportamiento del cliente/usuario.
3. Innovación. Portafolio, adopción de metodologías
 - a. Ideas innovadoras que se implementan y su nivel de éxito.

La organización objeto de estudio que testea la estrategia propuesta es la SBC, entidad que sirve a la iglesia con la misión de distribuir la Biblia y enseñarla a quienes la están recibiendo. Ha desarrollado esta labor desde hace 196 años en Colombia como parte de las SBU, entidad que, desde hace más de 200 años, ha venido construyendo una red a nivel mundial de sociedades bíblicas que operan en más de 240 países y territorios, asegurándose de que todos los que deseen tengan acceso a la Biblia, interactúen con ella, lo puedan hacer en el medio de su elección y al costo que puedan pagar. Se trata de una entidad única que ha mantenido como premisa: “Piensa global y actúa local” [21].

La SBC tiene como objetivo estratégico potenciar los proyectos ministeriales que promuevan el Evangelio a través de productos y servicios que se conviertan en un sólido portafolio ministerial y que, basados en la innovación disruptiva acompañada de una cultura de transformación, permitan brindar una cálida y cercana experiencia al lector de la Biblia. Este objetivo debe desarrollarse con los lineamientos que establecen las SBU: cada sociedad bíblica, de manera local (individual), tiene que realinear sus procesos,

tecnología y personas, de manera integrada para alcanzar su audiencia local con el contenido necesario. La promoción y venta de materiales bíblicos fuera de su país puede realizarse con el acuerdo previo por escrito de la sociedad bíblica anfitriona. Las iniciativas digitales se enfocarán en el mercado local, informando que pertenece a la gran familia de las SBU e invitando a los internautas a visitar los portales de las sociedades bíblicas de sus países.

Esta entidad desarrolla su labor misional bajo una cultura organizacional que nace de un ambiente eclesial. Laloux la recreó como una cultura ámbar, sistema de organización donde los roles están bien definidos, acordes a una pirámide jerárquica preestablecida, con estructuras estables y perspectivas a largo plazo [9]. Igualmente, la SBC, a lo largo de los años, ha luchado mediante la innovación, la reestructuración de los procesos y el uso de la tecnología para superar la competencia, conseguir mayor alcance misional y sustentabilidad. Siendo consciente, se ha fijado la meta de romper la barrera cultural heredada, buscando un modelo de trabajo colaborativo entre sociedades bíblicas hispanoparlantes al desarrollar productos y servicios digitales que impacten a sus países. Dichos productos requieren una red de trabajo colaborativo, en donde cada país aporte su mayor valía. Este trabajo debe abordarse desde la concientización y participación activa de los líderes locales, siendo inspiración para otros países al ser un hito de cambio que nace desde la posición local.

En los últimos dos años, la SBC ha recibido de la Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica (Andigraf), el Premio a la innovación por la realización de productos “híbridos”, productos impresos que incluyen códigos QR o patrones de realidad aumentada que se convierten en la puerta de acceso a plataformas interactivas o documentales que enriquecen la lectura del

texto bíblico con contexto y exégesis. Las plataformas desarrolladas para los niños brindan la interacción de aprender valores jugando [22].

Adicionalmente, Campus Bíblico, plataforma de *e-learning* con un alto nivel tanto de profesores como de contenidos y un portafolio de capacitación online, ha unido a nueve sociedades bíblicas de América Latina, llegando en el último año a 1000 estudiantes de habla hispana. Las métricas de adopción y uso de las plataformas están demostrando hoy que, con tiempos de interacción superiores a 40 minutos, van por buen camino [23].

3. Conclusiones

Todo este viaje lleva a concluir que el cambio es ahora y requiere estrategia y método para permanecer vigente, sustentable como organización y, a la vez, feliz mientras ocurre el cambio. Ofreciendo un portafolio que logre interacción y uso en un mercado evolutivo basado en el conocimiento amplio y suficiente de las audiencias, creado desde la verdadera metamorfosis organizacional. La empresa objeto de estudio comprueba que es real y posible lograr construir experiencias al cliente con un equipo humano que vive la pasión de hacer que sus ideas hagan cambio de entorno. En donde la posición local en una organización global tradicional es un hito de cambio en el mundo digital que desafía la cultura organizacional global al ir de lo particular a lo general. La SBC incursiona en el mundo digital como pionera en las SBU. El tiempo mostrará el verdadero éxito cuando los lectores de la Biblia lleguen a la interacción digital plena.

“Erra barato” es una frase icónica en las metodologías ágiles, un tanto cliché: sin embargo, es real a la hora de estar situado en un momento de cambio organizacional y tener miedo de enfrentarlo, atenuado por un mapa ruta: esta estrategia propuesta.

Referencias

- [1] J. Castellanos y C. Castellanos, «El enfoque estratégico. Bases conceptuales,» *Contribuciones a la Economía*, 2008.
- [2] M. López, «La mentalidad ágil. [Blog],» 2020. [En línea]. Disponible: <https://www.imarv.in/mentalidad-agil/>.
- [3] P. Roldán, «Organización,» 2017. [En línea]. Disponible: <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html#:~:text=Una%20organizaci%C3%B3n%20es%20una%20estructura,buscan%20alcanzar%20un%20objetivo%20particular..>
- [4] R. Agarwal, «Transformación digital: un camino al valor económico y social,» *Revista CEA*, vol. 6, núm. 12, pp. 9-12, 2020.
- [5] J. Rozas, *La transformación digital no es digital: La guía definitiva para navegar en un mar de tecnologías disruptivas y en los nuevos modelos de negocios digitales*, Independently Published, 2019.
- [6] D. Bellur, «Transformación digital: metodologías para transformar las organizaciones,» 2018. [En línea]. Disponible: <https://www.projectmanagement.com/articles/478911/Digital-Transformation--Strategies-to-Transform-Organizations>.
- [7] Banco de Desarrollo de Canadá [BDC], «Global business,» 2018. [En línea]. Disponible: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/templates-business-guides/glossary/global-business>.
- [8] E. Schein, *La cultura empresarial y el liderazgo*, Barcelona: Plaza & Janés, 1988.

- [9] F. Laloux, *Reinventar las organizaciones*, Barcelona: Arpa, 2016.
- [10] R. Pericet, «Tendencias y aplicaciones actuales en la organización. Tesis de grado,» Universidad de Jaén, Jaén, 2020.
- [11] S. Said, «Laloux Culture Model and Agile en español . [YouTube],» 2018. [En línea]. Disponible: https://www.youtube.com/watch?v=YifhJAAtVALM&ab_channel=SergioSaid. [Último acceso: 18 enero 2023].
- [12] J. Gurt, «Organizaciones TEAL con Frederic Laoux. [YouTube],» 2016. [En línea]. Disponible: https://www.youtube.com/watch?v=J6_C_Ij-A-A. [Último acceso: 18 enero 2023].
- [13] Ibermática, «La arquitectura empresarial: elemento crítico en la transformación digital de la empresa,» 2020. [En línea]. Disponible: <https://www.ibermatica365.com/la-arquitectura-empresarial-elemento-critico-en-la-transformacion-digital-de-empresa/>. [Último acceso: 18 enero 2023].
- [14] UNIR, «¿Qué es la metodología TOGAF?,» 2021. [En línea]. Disponible: <https://www.unir.net/empresa/revista/togaf-que-es/>. [Último acceso: 18 enero 2023].
- [15] Boston Consulting Group [BCG], «Digital maturity,» 2023. [En línea]. Disponible: <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-maturity>. [Último acceso: 18 enero 2023].
- [16] N. Ramírez y L. Ordóñez, «Modelo de madurez para la transformación digital,» *Centros de Transformación Digital Empresarial*, Bogotá, D. C., 2019.
- [17] J. Zaratiegui, «La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa,» *Economía Industrial*, núm. 330, pp. 81-88, 1999.
- [18] M. Porter, «Las 5 fuerzas de Porter – Clave para el éxito de la empresa,» 2008. [En línea]. Disponible: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>. [Último acceso: 18 enero 2023].
- [19] E. Ortoll y M. García, *La inteligencia competitiva*, Catalunya: Editorial UOC, 2015.
- [20] V. Reyna, «Entendiendo cómo Design Thinking, Lean Startup y Agile trabajan juntos,» 2022. [En línea]. Disponible: <https://www.doblerre.biz/gestion-agil-productos/agile-scrum-lean-startup-design-thinking-juntos/>. [Último acceso: 18 enero 2023].
- [21] Sociedades Bíblicas Unidas [SBU], «La Biblia para todos,» 2023. [En línea]. Disponible: <https://unitedbiblesocieties.org/es/casa/>. [Último acceso: 18 enero 2023].
- [22] Sociedad Bíblica Colombiana [SBC], «Sociedad Bíblica Colombiana,» 2023. [En línea]. Disponible: sociedadbiblicacolombiana.org. [Último acceso: 18 enero 2023].
- [23] Campus Bíblico, «Campus Bíblico,» 2023. [En línea]. Disponible: campusbiblico.com. [Último acceso: 18 enero 2023].