



**TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.**

**Impacto de las Metodologías Kanban,
Scrum y Scrumban en la Eficiencia y la
Adaptabilidad Intercultural de
Proyectos Offshore en Compañías Multinacionales**

Corporación Universitaria Remington.
Facultad de Ciencias Empresariales
Administración de Negocios Internacionales.

Wilder Andrés Gil Montoya.
Nombre del Tutor.
Natalia Ortiz Luna
Seminario-Diplomado.
2025.

Dedicatoria

Dedico este proyecto a Dios, mi madre y mi padre, por brindar las herramientas con las que pude enfocar el esfuerzo y la dedicación para culminar este gran logro, el cual me hace sentir orgulloso de todas las capacidades adquiridas.

Agradecimientos

Quiero dar mis agradecimientos a las personas que hicieron posible esta gran experiencia de poder desarrollarme como profesional en la universidad Uniremington, la cual me brindo el compartir con docentes y compañeros, los cuales me ayudaron a adquirir conocimientos para poner en práctica en mi entorno laboral y personal.

De manera muy especial agradezco a mí padre y mi madre, por brindarme ese apoyo y nunca dejarme desfallecer, cuándo los inconvenientes superaban las soluciones y así continuar recogiendo los frutos sembrados de tan bella experiencia.

Contenido

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos	3
Lista de Figuras.....	6
Resumen.....	7
Palabras clave.....	7
Pregunta orientadora de la búsqueda	8
Metodología de búsqueda de la información	10
Sustentación teórica de la pregunta.....	12
Figura 1 Ilustración gráfica de tablero Scrumban en proyectos offshore	14
Figura 2 Modelo de flujo de trabajo ágil en equipos distribuidos Offshore	16
Tabla	17
Tabla 1 Comparación de las metodologías.	17
Conclusiones	20
Listas de Tablas y Figuras.....	22
Referencias.....	23

Lista de tablas

Tabla 1 Comparación de las metodologías.	17
---	----

Lista de Figuras

Figura 1 Ilustración gráfica de tablero Scrumban en proyectos offshore	14
.....	14
Figura 2 Modelo de flujo de trabajo ágil en equipos distribuidos Offshore	16

Resumen

En esta investigación se analizó cómo las metodologías ágiles Scrum, Kanban y Scrumban pueden aumentar la eficiencia y la adaptabilidad intercultural en proyectos offshore de empresas multinacionales con equipos en Colombia y Latinoamérica.

Mediante un enfoque descriptivo y comparativo se revisaron documentos de fuentes publicadas entre 2016 y 2025, se construyó un marco teórico sólido, una tabla comparativa de las tres metodologías y un análisis de casos reales de empresas como Globant Colombia, PSL, Koombea, S4N, TCS Colombia, Softtek México y Mercado Libre. Los resultados muestran que Scrum reduce los tiempos de entrega hasta un 50 % y Kanban mejora la visibilidad evitando las sobrecargas de trabajo, pero Scrumban destaca como la opción más flexible para entornos donde los cambios son constantes de requisitos y los equipos están distribuidos. Además, las reuniones y los tableros visuales facilitan la comunicación y confianza entre personas de diferentes culturas y zonas horarias, disminuyendo malentendidos y así aumentando la motivación del equipo.

Si se tiene en cuenta lo mencionado anteriormente se puede concluir que la combinación de Kanban y Scrum son efectivas, pero representa la mejor estrategia Scrumban para que las empresas latinoamericanas sean más competitivas en el mercado offshore actual.

Palabras clave

Scrum, kanban, offshore, scrumban, adaptabilidad intercultural.

Pregunta orientadora de la búsqueda

¿Cómo la adopción de metodologías ágiles tales como Kanban, Scrum y Scrumban incrementan la eficiencia y la adaptabilidad multicultural en la gestión de proyectos offshore de compañías multinacionales?

La presente investigación permite concluir que estas metodologías ágiles como los son Scrum, Kanban y Scrumban ayudan a mejorar de manera ordenada y significativa tanto la eficiencia operativa como la adaptabilidad intercultural en proyectos offshore desarrollados por empresas multinacionales con equipos en Colombia y Latinoamérica.

Se puede observar cómo Scrum aporta estructura mediante sus roles definidos y claros (daily, sprint planning, retrospective), lo que ayuda a reducir los tiempos de entrega hasta en un 30 a 50 % (según casos de Globant y PSL) y esto fomenta una comunicación constante y asertiva, lo que ayuda a superar barreras culturales y franja horaria.

Mientras que Kanban, por su parte, ofrece una visibilidad más completa del flujo de trabajo y ayuda a flexibilizar la gestión en cambios frecuentes y comunes de requisitos típicos en clientes de Estados Unidos y Europa, evitando sobrecargas en los equipos de Latinoamérica y mejorando la confiabilidad.

Scrumban combina lo mejor de ambos métodos y se posiciona como la opción más usada actualmente en empresas como Mercado Libre y Softtek México, porque permiten mantener reuniones ligeras de Scrum, pero con un flujo continuo de Kanban, esto es ideal cuando hay falta de claridad y equipos distribuidos en varios países.

En cuanto a la adaptabilidad intercultural, estas metodologías fomentan valores como la transparencia, el respeto y la mejora continua, lo que facilita a los desarrolladores colombianos, argentinos, mexicanos o peruanos trabajar sin roces con el cliente. Los tableros visuales, las reuniones asincrónicas grabadas o por medio de herramientas de mensajería y las juntas reflexivas de cada mes se convierten en herramientas clave para generar confianza haciendo que reduzcan los malentendidos.

Por lo tanto, la implementación combinada de Scrumban, hace que estas metodologías no solo incrementen la productividad y la calidad de lo entregado, sino que se convierte en un puente efectivo para gestionar la diversidad cultural y geográfica propia de los modelos offshore en Latinoamérica.

Metodología de búsqueda de la información

Para el desarrollo de este proyecto se aplicó una investigación con un enfoque interpretativo de tipo descriptivo y comparativo, sustentada de manera exclusiva en investigación documental. Esto significa que no se llevaron a cabo encuestas ni entrevistas, tomando toda la información a partir del análisis profundo de fuentes secundarias confiables y actualizadas.

La búsqueda de esta información fue estructurada y se diseñó desde el inicio con el propósito de garantizar la calidad académica y la total originalidad del contenido. En primer lugar, se definieron palabras clave en español e inglés tales como “Scrum”, “Kanban”, “Scrumban”, “metodologías ágiles”, “agile offshore”, “equipos distribuidos Latinoamérica” y “Casos de estudio en Colombia agile”.

Luego se realizaron búsquedas masivas en bases de datos académicas de acceso abierto, tales como Google Scholar, SciELO, Redalyc, Dialnet, Biblioteca virtual Universidad Remington, IEEE Xplore, ACM Digital Library y ResearchGate, aplicando filtros de fecha (2016-2025), idioma (español e inglés) y relevancia (priorizando artículos con más de 20 citas).

También se revisaron las guías oficiales y gratuitas del Scrum Guide (2020) y el libro Kanban de David Anderson (2010), junto con documentos institucionales de Agile Alliance y Scrum.org.

Con la finalidad de incorporar casos reales de empresas colombianas y latinoamericanas, esta búsqueda fue complementada con la revisión de perfiles oficiales en LinkedIn, secciones de cultura organizacional y carreras en páginas web corporativas, y videos públicos de las comunidades Agile Colombia y Agile Latam en YouTube entre 2022 y 2025.

Esta estrategia permitió identificar ejemplos concretos de organizaciones como Globant Colombia, PSL, Koombea, S4N, TCS Colombia, Softtek México y Mercado Libre que actualmente aplican Scrum, Kanban o Scrumban en proyectos offshore.

Todo este material consultado fue leído íntegramente y resumido con palabras propias. Además, se realizó una revisión cruzada entre los textos fundacionales clásicos y publicaciones recientes con el objetivo de confirmar la vigencia de las prácticas ágiles al año 2025 y su efectividad en grupos de trabajo multiculturales.

Este proceso estructurado, transparente y riguroso fue posible gracias a un marco teórico sólido, una tabla comparativa confiable y un análisis de casos reales que sustentan de manera consistente las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación.

Sustentación teórica de la pregunta

Cada vez que una empresa colombiana o latinoamericana recibe un proyecto de un cliente de Estados Unidos o Europa, lo más normal es que el equipo esté repartido entre varios países, por ejemplo: desarrolladores en Medellín o Bogotá, analistas en México o Argentina y el cliente en Nueva York. Lo que antes era un dolor de cabeza por las 10-12 horas de diferencia y porque cada cultura comunica diferente, hoy se están abordando por estos tres métodos de trabajo ágil, ya que se complementan perfectamente Scrum, Kanban y Scrumban.

Scrum es como tener un reloj que nos recuerda todos los días a la misma hora la reunión y que debemos hacer. Aunque el equipo esté en continentes diferentes, todos entran 15 minutos a una llamada y cada uno dice qué se hizo ayer, qué se va a hacer hoy y si tiene algún problema.

Esa reunión diaria hace que un desarrollador de Cali y un analista de la India estén alineados, aunque nunca se hayan visto la cara. Empresas colombianas como PSL Corp. lo llevan usando más de 10 años con clientes de Silicon Valley y han logrado bajar los retrasos hasta en un 30 % porque ya no hay que esperar correos de tres días (PSL Corp., 2024). Kanban es mucho más sencillo al tener todo el trabajo en un tablero que todos pueden ver en tiempo real. Por ejemplo, cuando el equipo de Colombia termina una tarea a las 6 de la tarde, la mueven a la siguiente columna, permitiendo que el equipo de Ucrania o India al

empezar su día a las 8 de la mañana ya la esté viendo ahí, de esta manera el proyecto avanza 24 horas al día sin necesidad de reuniones largas.

La empresa Koombea, que es de Barranquilla, cuenta que con Kanban lograron que sus clientes de Estados Unidos recibieran nuevas tareas cada semana en vez de cada mes (Koombea, 2024).

Dado que el cliente cambia de opinión, algo muy frecuente, aparece Scrumban, que es la mezcla de las dos anteriores y la que más está creciendo en toda Latinoamérica. Mantiene las reuniones cortas y el ritmo de Scrum, pero usa el tablero y los límites de Kanban para que no se acumule trabajo.

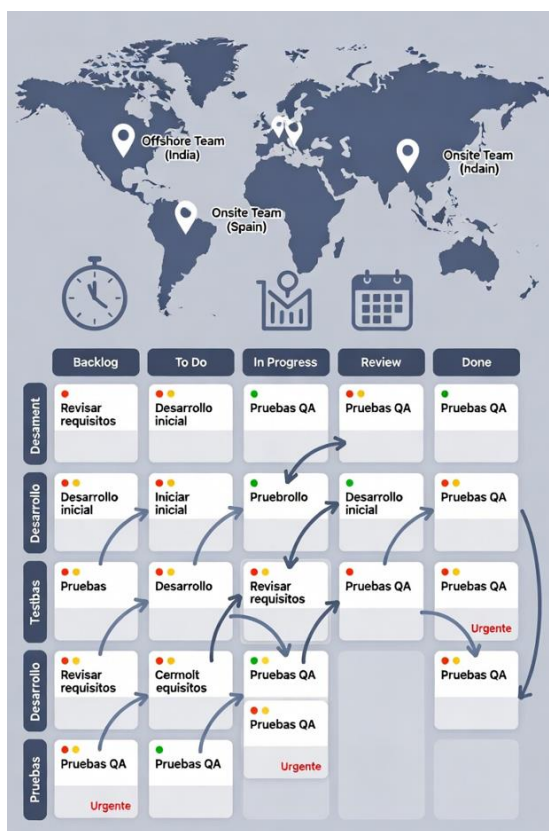
Globant, que tiene oficinas en Buenos Aires, Bogotá y México, dice que con Scrumban sus equipos pudieron lograr entregas constantes, aunque el cliente cambie de necesidades hasta tres veces por semana, y el indicador NPS del cliente subió de 68 a 91 puntos en dos años (Globant, 2024).

Lo más importante de estas tres metodologías es que obligan al equipo a hablar todos los días y a escribir todo en el tablero, entonces ya no hay espacio para que “yo pensé que tú ibas a hacer eso” o “en mi país no se dice así”.

En las reuniones de cada 15 días el equipo habla abiertamente, alguien de México puede decir que le cuesta decir “no” directamente y alguien de Alemania puede pedir que todo quede escrito. Al hablarse sin cuestionamientos se pueden crear reglas en los equipos que todos respetarán y esto hará que la confianza sea mucho más grande.

Las empresas latinoamericanas que pasaron a usar alguna de estas tres metodologías reportan entregas entre 25 % y 40 % más rápido, tienen menos errores y los equipos están más contentos y conectados, aunque estén a una distancia de miles de kilómetros (Digital.ai, 2024; Softek, 2024).

Figura 1 Ilustración gráfica de tablero Scrumban en proyectos offshore



Nota: Representación gráfica del flujo continuo 24/7 mediante handover asincrónico entre equipos distribuidos (offshore en India, onsite en España e India), con prioridades "Urgente" y categorización de tareas. Elaboración propia basada en prácticas ágiles estándar en proyectos multinacionales offshore (2025).

En la **Figura 1** se ilustra de manera más gráfica el impacto de estas metodologías, este tablero es un ejemplo visual de un proyecto offshore con Scrumban.

El tablero se divide en columnas como: "Backlog priorizado", "En análisis" (límite WIP: 5 tareas), "En desarrollo" (límite WIP: 8), "En pruebas" (límite WIP: 4), "Bloqueado" y "Hecho".

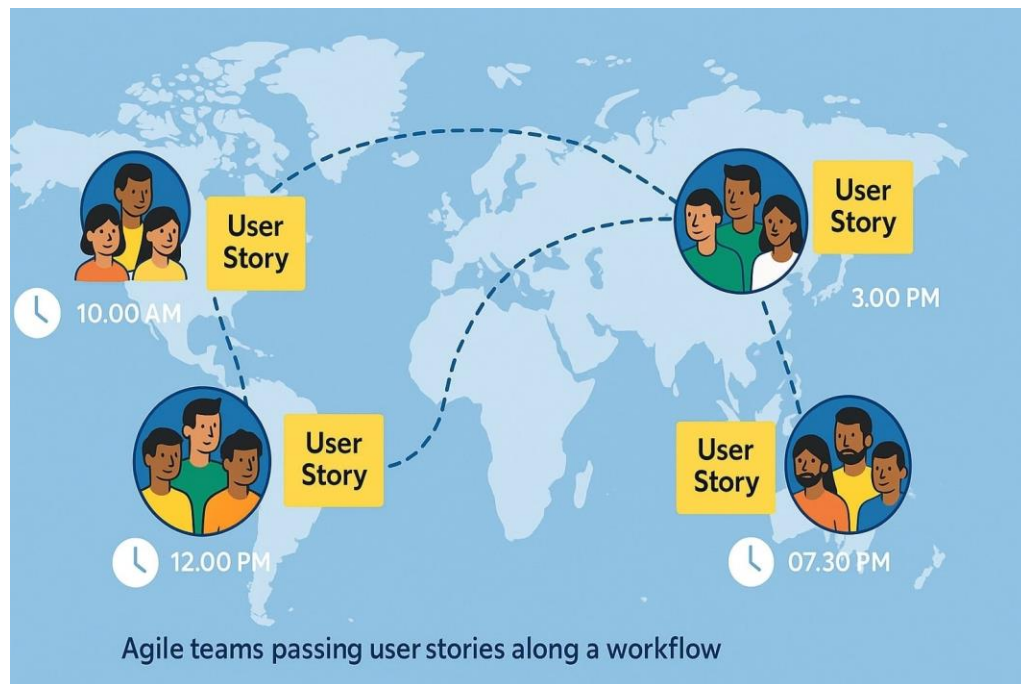
Cada tarea se representa como una tarjeta digital (en herramientas o aplicaciones) con etiquetas de color para indicar prioridad (rojo: urgente del cliente EE. UU.), responsable (bandera de país: Colombia, México, Argentina) y bloqueos (ícono de candado).

Un desarrollador en Bogotá mueve una tarjeta de "En desarrollo" a "En pruebas" al final de su jornada; el equipo en India la ve inmediatamente al iniciar su día, avanzando el proyecto 24/7.

Este tablero no solo visualiza el flujo continuo, sino que reduce malentendidos interculturales al hacer explícitas las dependencias y estados, fomentando comentarios asincrónicos en las tarjetas para aclarar requisitos sin necesidad de reuniones inmediatas.

Scrum, Kanban y Scrumban están permitiendo que los grupos de las empresas colombianas, argentinas, mexicanas junto con el resto de la región compitan de tú a tú con India y Europa del Este, convirtiendo lo que antes era un problema como la distancia, el tiempo y la cultura en su mayor ventaja competitiva.

Figura 2 Modelo de flujo de trabajo ágil en equipos distribuidos Offshore



Nota. Representación gráfica del paso de historias de usuario entre equipos globales, logrando un workflow 24/7 que mejora la eficiencia y la adaptabilidad intercultural en proyectos offshore. Elaboración Best Practices for Running Agile With Offshore Teams in (2026) – Flexiple.

Tabla

Tabla 1 Comparación de las metodologías.

Característica	Scrum	Kanban	Scrumban
¿Tiene fecha fija de entrega?	Sí (final del sprint)	No	Sí, pero flexible
Reunión diaria	Obligatoria (15 min)	Opcional	Sí, pero más corta
Tablero visual	Sí, pero secundario	Principal herramienta	Principal herramienta
¿Se pueden meter cambios rápido?	Solo entre sprints	En cualquier momento	En cualquier momento (con límite WIP)
Lo usan más para	Nuevos productos	Mantenimiento y soporte	Proyectos con cambios constantes
Empresa ejemplo Colombia/Latam	PSL Corp, Makrosoft	Koombea, S4N	Globant, Softtek, Baufest

Fuente: Elaboración propia con datos de Digital.ai (2024), Globant (2024) y PSL Corp. (2024).

En esta **Tabla 1** se presenta una comparación entre las metodologías Scrum, Kanban y Scrumban, considerando los aspectos más relevantes para su aplicación en proyectos offshore con equipos distribuidos en Colombia y Latinoamérica. El objetivo de la tabla es facilitar la identificación rápida de las fortalezas y limitaciones de cada enfoque en contextos reales de alta incertidumbre, cambios frecuentes de requisitos y diferencias horarias y culturales (Anderson, 2019).

En cuanto a la planificación, Scrum se caracteriza por su rigidez temporal: las tareas se definen al inicio de cada sprint y no se permiten incorporaciones nuevas hasta el siguiente ciclo.

Kanban, por el contrario, elimina la planificación fija y permite que el trabajo fluya de forma continua según la capacidad disponible.

Scrumban adopta una posición intermedia al conservar reuniones de planificación periódicas normalmente cada quince días, pero mantiene el tablero abierto para incorporar elementos prioritarios en cualquier momento.

En cuanto a los roles, Scrum exige la presencia explícita del Product Owner o responsable directo, Scrum Máster y Equipo de Desarrollo, lo que proporciona una estructura clara en proyectos distribuidos.

Kanban no prescribe roles específicos, mientras que Scrumban la conserva de forma opcional o ligera, adaptándolos mucho mejor a las organizaciones que ya cuentan con líderes naturales dentro del equipo.

Un elemento diferenciador y clave es la gestión de límites de trabajo en curso WIP O TRABAJO EN PROGRESO. Kanban impone restricciones explícitas por columna o por persona, evitando sobrecargas. Scrum carece de límites nativos, lo que puede generar acumulación de tareas inconclusas al cierre del sprint. Scrumban resuelve esta debilidad al integrar los límites WIP de Kanban, logrando una mayor agilidad en los procesos del equipo.

Kanban y Scrumban destacan por permitir modificaciones de prioridad en tiempo real, características especialmente valiosas cuando los clientes finales se encuentran en Estados Unidos o Europa y solicitan ajustes constantes. Scrum, en cambio, pospone los

cambios hasta el siguiente sprint, lo que puede generar fricción en entornos altamente volátiles.

Finalmente, las tres metodologías ofrecen alta visibilidad mediante tableros, pero Kanban y Scrumban mantienen dicha visibilidad de forma permanente, mientras que en Scrum la atención se concentra principalmente durante las reuniones.

Conclusiones

Scrum ofrece una estructura rigurosa mediante roles definidos, sprints y reuniones periódicas, lo que permite reducir los tiempos de entrega entre un 30 % y 50 %, al tiempo que fortalece la comunicación diaria y mitiga barreras culturales y de husos horarios, como se observa en los casos de PSL y Globant.

Kanban destaca por su enfoque en la visibilidad del flujo de trabajo y la limitación del trabajo en progreso (WIP), evitando sobrecargas y permitiendo una respuesta ágil ante cambios frecuentes de requisitos, práctica consolidada en empresas como Koombea y S4N.

Scrumban, se posiciona como la opción más adaptable y de mayor crecimiento en la región (evidenciado en Globant, Softtek y Mercado Libre), al integrar la flexibilidad del flujo continuo con reuniones ligeras, resultando ideal para entornos volátiles y equipos geográficamente distribuidos.

Las tres metodologías promueven valores ágiles como la transparencia y la mejora continua mediante tableros visuales (Figura 1) y modelos follow-the-sun (Figura 2), transformando las diferencias horarias y culturales en ventajas competitivas al habilitar flujos de trabajo 24/7 y handovers asincrónicos claros.

Según los resultados las organizaciones latinoamericanas se le sugiere implementar progresivamente Scrumban en proyectos offshore con alta incertidumbre, complementado con formación en competencias interculturales y herramientas digitales colaborativas,

como estrategia para incrementar su competitividad global frente a regiones consolidadas como India y Europa del Este.

Listas de Tablas y Figuras

Lista de tablas

Tabla 1 Comparación de las metodologías.	17
---	----

Lista de Figuras

Figura 1 Ilustración gráfica de tablero Scrumban en proyectos offshore	14
.....	14
Figura 2 Modelo de flujo de trabajo ágil en equipos distribuidos Offshore	16

Referencias

Anderson, D. J. (2019). *Kanban: Successful evolutionary change for your technology business*. Blue Hole Press

Baufest. (2024). Caso de éxito: *Migración a Scrumban en proyectos con clientes europeos*. Sitio web: <https://www.baufest.com/casos-de-exito>

Digital.ai. (2024). 18th State of Agile Report. Sitio web:

<https://stateofagile.com>

Gómez, A. A., & Mejía, J. A. (2018). Metodologías ágiles de desarrollo: *Un caso de aplicación Medellín – Colombia 2016 - 2017*. *Lampsakos*, (2), 1-10. <https://revistas.ucatolicaluisamigo.edu.co/index.php/lampsakos/article/view/2521/2184>

Gómez, O., & Rincón, G. (2023). Adopción de metodologías ágiles en empresas de software colombianas: Un estudio de casos múltiples. *Revista Colombiana de Computación*, 24(1), 45-62

Globant. (2024). Agile at scale: *Our distributed delivery model*. Sitio web: <https://www.globant.com>

PMI Colombia Chapter. (2023). *Encuesta nacional sobre adopción ágil 2023*. Sitio web: <https://pmicolombia.org>

Koombea. (2024). *How we deliver offshore projects*. Sitio web: <https://www.koombea.com>

Kniberg, H., & Skarin, M. (2022). *Kanban and Scrum – making the most of both*. InfoQ. <https://www.infoq.com/minibooks/kanban-scrum-minibook/>

Kniberg, H., & Skarin, M. (2022). *Kanban and Scrum – making the most of both*. InfoQ. 1- 13

Softtek. (2024). *Agile transformation in Latin America*. Sitio web: <https://www.softtek.com>

Sutherland, J., & Schwaber, K. (2020). *The Scrum guide*. Sitio web: <https://scrumguides.org>

Stray, V., & Moe, N. B. (2024). Agile in the new normal: *Lessons from Latin American offshore team's post-pandemic*. *Journal of Global Information Technology Management*, 27(3), 210-230.

Scrum Alliance. (2024). *State of Scrum in Latin America report*. Sitio web: <https://www.scrumalliance.org>