



Metodologías ágiles de proyectos aplicadas a la reactivación del sector hotelero en Colombia a raíz del covid 19

Agile project methodologies applied to the reactivation of the hotel sector in Colombia due to covid 19

^aMaría Fernanda Hernández-Ballesteros ^bJuan Fernando Sansón-Rosas

 a. Magister en administración y gestión de proyectos, mafe_hb@hotmail.com, Fundación Universitaria Cafam, Bogotá, Colombia
 b. Magister en Turismo Cultural, juan.sanson@unicafam.edu.co, Fundación Universitaria Cafam Bogotá, Colombia.

Recibido: Mayo 22 de 2021 **Aceptado:** Agosto 27 de 2021

Forma de citar: M.F. Hernández-Ballesteros, J.F. Sansón-Rosas "Metodología de proyectos aplicadas a la reactivación del sector hotelero en Colombia a raíz del covid 19 ", *Mundo Fesc*, vol 11, no. S2 pp. 262-274, 2021.

Resumen

La actual crisis del sector hotelero y otros tantos con ocasión de la pandemia declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) el pasado mes de marzo de 2020 por el covid 19, ha puesto a prueba la creatividad y capacidad de reinención de las organizaciones para su permanencia en el mercado. En este sentido, vale la pena exponer en este artículo una metodología de proyectos para impulsar ese tipo de iniciativas mediante las conocidas metodologías ágiles para la gestión de proyectos, teniendo en cuenta su enfoque tipo incremental y adaptativo que busca la entrega de soluciones tempranas al cliente priorizadas de acuerdo con el beneficio para el mismo. Específicamente se hace énfasis en los seis principios de la metodología Scrum aplicados a la reactivación del sector hotelero, como son el control del proceso empírico, la auto-organización, la colaboración, la priorización basada en el valor, la asignación de tiempos y el desarrollo iterativo, reconociendo que los proyectos en el escenario actual no se encuentran plenamente definidos presentando cambios frecuentes durante su implementación [1]. Pese a que en este artículo se esbozan principalmente los principios, es importante que las empresas del sector procedan rápidamente a la conformación de sus equipos scrum y lleven a cabo los procesos necesarios para la implementación de sus proyectos bajo la metodología, muy en línea con la tendencia actual del sector que busca respuestas ágiles por parte de las diferentes organizaciones a los requerimientos actuales, evidenciando además que la dinámica a nivel de gobierno y empresa, se enfoca precisamente en la reacción oportuna a los cambios constantes que se están dando en la regulación ante el comportamiento de la pandemia.

Palabras clave: Metodologías ágiles, proyectos, reactivación, scrum, sector turístico y hotelero.

Autor para correspondencia:

*Correo electrónico: mafe_hb@hotmail.com



Abstract

In the construction of the future, foresight is the science that, due to its strategic nature, plays a significant role, because it minimizes uncertainty and focuses actions to achieve it in the medium and long term, through a proactive attitude so as not to fall into determinisms caused by last; An approach in which educational management with a prospective vision has a considerable impact on the achievement of the desirable scenario for the teaching-learning process. The objective is to evaluate educational management with a prospective vision as an effective strategy in the relevance of the teaching-learning process. The article applies a qualitative and quantitative methodology, through documentary research based on secondary sources of information and descriptive research, applying a questionnaire to manufacturing entrepreneurs. As a result, the proactive, pre-active, reactive and non-acceptance of change attitudes towards the future were determined by professionals linked to the manufacturing companies of Cúcuta. It is concluded that the manufacturing professionals of Cúcuta did not show a proactive attitude, to build the desirable future, in the questioned factors; In other words, there are gaps between the expectations of employers and the attitude of professionals regarding the future.

Keywords: Agile methodologies, projects, reactivation, scrum, tourism and hotel sector.

Introducción

En circunstancias normales, durante los primeros meses del año, las organizaciones diseñan su plan estratégico con miras a mejorar el posicionamiento de la empresa y lograr un incremento en sus utilidades mediante la ejecución de una serie de proyectos que le den vida al mismo. No obstante, durante la actual emergencia sanitaria de la pandemia causada por el covid-19 dichos planes y programas se han visto truncados por la parálisis generalizada del sector turismo que evidencia una variación anual de los ingresos reales en los establecimientos que prestan el servicio de alojamiento a nivel nacional por el orden del -93,1% para el mes de junio 2020 y una caída al 8,8% en la tasa de ocupación hotelera para el mes de abril de 2020 [2].

Dada la importancia de los proyectos a nivel empresarial, la gestión de los mismos ha despertado el interés de varias organizaciones y profesionales en las últimas décadas contando a la fecha con una serie de metodologías y técnicas reconocidas y avaladas como buenas prácticas para la implementación de proyectos en cualquier sector de la economía. Es así como se encuentran unas de tipo predictivo

aplicables a proyectos con un alcance y requerimientos claramente definidos desde su concepción, y otras más recientes denominadas metodologías ágiles que son de tipo adaptativo cuyo enfoque se basa en la entrega de soluciones tempranas al cliente y flexibilidad para atender los requerimientos que cambian continuamente conforme avanza el proyecto en un mercado en constante movimiento.

El primer apartado de este artículo realiza un breve recuento de la situación del sector hotelero en los últimos años y las principales repercusiones tras la crisis originada por la pandemia. En el segundo apartado se describen brevemente las metodologías de proyectos iniciando con aquellas de tipo predictivo como PMBOK, PRINCE2, ICB4 e ISO 21500, pasando a aquellas metodologías ágiles cuyo postulado se basa en el manifiesto ágil.

El tercer apartado sobre el cual recae la reflexión del presente artículo busca dar a conocer a los lectores estudiantes universitarios, miembros del gremio del sector hotelero y turístico y empresarios, las denominadas metodologías ágiles para luego hacer un análisis específico sobre los principios de la metodología Scrum y su

aplicación en el sector dentro del contexto actual. Para finalizar se exponen las principales iniciativas presentadas actualmente por diferentes actores para el impulso del sector.

Materiales y métodos

El presente artículo de reflexión es de tipo exploratorio dado que se centró en el levantamiento, recopilación y revisión de información relacionada con las metodologías ágiles para la gestión de proyectos haciendo énfasis particular en la metodología Scrum, así como la indagación y revisión de cifras y estadísticas actuales del sector hotelero a raíz de la pandemia que lleva a determinar el estado del arte del tema investigado [3].

Posteriormente, mediante el método descriptivo se procedió a analizar cómo es posible la reactivación del sector turístico y hotelero tras la implementación de las metodologías ágiles particularmente en los proyectos o iniciativas que surjan en las empresas ya establecidas tiempo atrás o en aquellos nuevos emprendimientos que se generen en el contexto actual.

Resultados y discusión

Estado actual del sector hotelero

El sector hotelero en Colombia ha venido presentando un aumento importante en los últimos años, en cuanto a cantidad de prestadores de servicios turísticos de alojamiento y hospedaje se refiere. De acuerdo con el Centro de Información Turística de Colombia - CITUR, en el periodo comprendido entre los años 2010 y 2019 [4], se ha presentado un aumento en el número de hoteles y servicios de alojamiento del país, registrados en el Registro Nacional de Turismo – RNT (Ver figura 1).

Son varias las causas que han llevado a este aumento en la cantidad de prestadores de servicios. Por un lado, es importante recalcar que la actividad turística en Colombia ha presentado un aumento importante en cuando al flujo de turistas tanto nacionales como internacionales, como respuesta a la recuperación social, política y económica del país. Asimismo, gracias a los estímulos presentados por el Gobierno Nacional mediante el Decreto 2755 de 2003, en el cual se eliminaba el impuesto de renta a los hoteles que se construyeran o remodelaran [5], la actividad hotelera presentó un aumento.

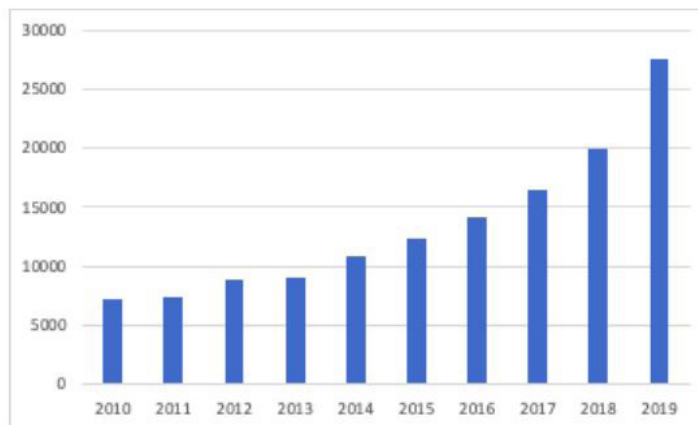


Figura 1. Cantidad de Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje en Colombia en RNT - 2010 – 2019

Ahora bien, con respecto a la tasa de ocupación hotelera, se puede evidenciar que entre los años 2010 y 2019 esta se ha mantenido en un promedio del 54% de acuerdo con las cifras recopiladas por el CITUR que toma como base la Encuesta Mensual de Alojamiento desarrollada por el Departamento Nacional de Estadísticas – DANE (Ver figura 2) [6]. Si bien la tasa de ocupación hotelera varía por regiones, se puede identificar que en el país, en general, esta ha presentado un crecimiento tomando como referencia el periodo comprendido entre el 2010 y 2019.

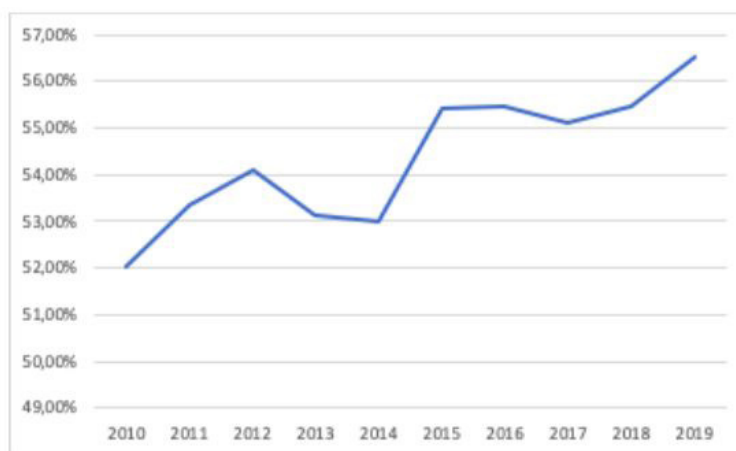


Figura 2. Porcentaje de ocupación hotelera 2010 – 2019

Sin embargo, como consecuencia de la crisis generada por la pandemia del covid 19, se ha identificado que para el año 2020, el porcentaje de ocupación en los hoteles ha disminuido, llegando al 12% de acuerdo con la Encuesta mensual de Alojamiento para el mes de junio de 2020 [7]. Esto pues el Gobierno nacional implementó una serie de medidas enfocadas a frenar la expansión del virus, lo cual afectó considerablemente al turismo, pues entre las medidas se encontraron: el aislamiento preventivo obligatorio, el cierre de fronteras, evitar aglomeraciones, etc., lo que se vio reflejado en el sector turístico.

Asimismo, como consecuencia de la pandemia y las medidas del gobierno, los hoteles tuvieron que cerrar su operación temporalmente, lo que los llevó a dejar de percibir ingresos económicos para mantener sus actividades. De acuerdo con el presidente de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia COTELCO, se estima que entre los meses de marzo y agosto del 2020, tiempo en el cual se estuvo en estado de emergencia sanitaria en el país, el sector hotelero llegó a presentar pérdidas económicas de alrededor de 6,8 billones de pesos, 1.8 millones de dólares, afectando a los empresarios (comunicación personal, 31 de agosto de 2020). Por su parte el DANE resalta que la variación en los ingresos de los hoteleros del país corresponde a un -93.1% al mes de junio de 2020 [7].

Por otro lado, el empleo en el sector de alojamiento durante lo corrido del año 2020 también ha presentado dificultades con respecto al total de personas ocupadas, pues se estima que alrededor del 30% de los empleados de los hoteles se han visto afectados laboralmente, ya sea perdiendo su empleo definitivamente o bajo una suspensión del contrato laboral (Toro, G., comunicación personal, 31 de agosto de 2020).

Breve descripción de las metodologías de proyectos

Dentro de las iniciativas conocidas para la gestión por proyectos se encuentran diferentes enfoques pasando por metodologías, técnicas, herramientas hasta mejores prácticas avaladas por profesionales o instituciones conformadas por profesionales especializados en la gestión de proyectos. Las primeras que se relacionan a continuación como son el PMBOK, PRINCE2, ICB4 e ISO 21500 corresponden a metodologías de tipo predictivo que emplean ingeniería secuencial, producción basada en procesos y avance gradual del alcance [8].

La primera de ellas, iniciativa americana publicada por el Project Management Institute (PMI) contenida en la guía del Project management body of knowledge (PMBOK GUIDE) estándar distinguido a nivel mundial que incluye normas, métodos, procesos y buenas prácticas avaladas por los profesionales líderes de proyectos que constituyen una guía para la profesión [9].

La segunda conocida corresponde a la metodología Prince2 (Projects In Controlled Environments - Proyectos en entornos controlados) de origen británico, cuyo enfoque incluye diferentes disciplinas y actividades para gestionar proyectos y recursos mediante la aplicación de unos principios, procesos y temáticas a cada proyecto, que se encuentra justificado en el caso de negocios [10].

Por su parte la iniciativa Suiza de la International Project Management Association (IPMA) suministra el estándar ICB4 Individual Competence Baseline® que suministra el enfoque por competencias para la dirección de proyectos determinando así unas aptitudes, funciones, habilidades, herramientas, métodos, procesos, tareas, técnicas y ámbitos de competencia acogidos como buenas prácticas [11].

Desde la óptica de la Organización para la Normalización Internacional (ISO) se crea en 2012 la ISO 21500 Guidance on project management que incorpora las metodologías existentes, definiendo un lenguaje único y detallando conceptos y procesos que representan las buenas prácticas para la dirección y gestión de proyectos, adaptados a cualquier tipo de empresa y cualquier tipo de proyecto [12]. La norma ISO 21500 define 39 procesos clasificados en 10 grupos de materias.

Finalmente, se referencia aquí el estándar creado por la Asociación para la Gestión de Proyectos (APM) en el año 2006 en Reino Unido que incluye 6 áreas de conocimiento, 42 numerales y 5 dimensiones de los profesionales de proyectos para el desarrollo de los mismos [13].

Introducción a las metodologías ágiles y aplicación al sector hotelero

El segundo tipo de metodologías, que son la base de reflexión del presente artículo, corresponde a las metodologías ágiles que como lo menciona Palacio se basan en el empleo de “estrategias para el lanzamiento de productos orientadas a la entrega temprana de resultados tangibles, y a la respuesta ágil y flexible, necesaria para trabajar en mercados de evolución rápida” [14]. Dichas metodologías usadas en entornos cambiantes, donde ni el cliente ni la empresa tiene una visión clara del producto o servicio requerido, pero cuya dinámica de mercado exige el lanzamiento oportuno de nuevos productos con valores agregados novedosos.

El postulado sobre el cual se basa este tipo de metodologías es el manifiesto ágil, creado en el año 2001 cuando Kent Beck debatió con distintos estudiosos de software respecto a técnicas de desarrollo empleadas, dando lugar así a los cuatro postulados fundamentales del manifiesto [15]:

- A los individuos y su interacción, por encima de los procesos y las herramientas.
- El software que funciona, por encima de la documentación exhaustiva.
- La colaboración con el cliente, por encima de la negociación contractual.
- La respuesta al cambio, por encima del seguimiento de un plan.

A los individuos y su interacción porque en un mercado en evolución resulta clave valorar significativamente la capacidad de innovación y creatividad que tienen las personas, más que los procesos previamente establecidos. Al software que funciona o mejor, a prototipos de productos funcionando más que a un documento con requerimientos rígidamente establecidos que minimizan la interacción entre los clientes y desarrolladores de los mismos. La colaboración con el cliente que debe sobrepasar el deseo de establecer una negociación formal, pues se vuelve imperativo el desarrollo y creación de un producto novedoso y con valor agregado lo cual se logra con trabajo colaborativo. Finalmente, la respuesta al cambio dado que resulta más importante la entrega de soluciones adaptadas a una realidad que cambia permanentemente, donde lo planeado con anticipación pierde relevancia.

Fundamentados en esos cuatro valores, surgen los 12 principios del manifiesto ágil mencionados a continuación y que resultan ser la base de las mencionadas metodologías ágiles [16]:

- Satisfacer al cliente a través de la entrega temprana y continua de software de valor.
- Son bienvenidos los requisitos cambiantes, incluso si llegan tarde al desarrollo. Los procesos Agile se doblan al cambio como ventaja competitiva para el cliente.
- Iteraciones constantes. Entregar con frecuencia software que funcione, en periodos de un par de semanas hasta un par de meses.
- Trabajo colaborativo. Las personas del negocio y los desarrolladores deben trabajar juntos de forma cotidiana a través del proyecto.
- Motivación del equipo. Construcción de proyectos en torno a individuos motivados, dándoles la oportunidad y el respaldo que necesitan y procurándoles confianza para que realicen la tarea.
- Contacto directo con los clientes. La forma más eficiente y efectiva de comunicar información de ida y vuelta dentro de un equipo de desarrollo es mediante la conversación cara a cara.
- Medida de progreso. En este sentido, el software que funciona es la principal medida del progreso.
- Desarrollo sostenido. Los procesos Agile promueven el desarrollo sostenido. Los patrocinadores, desarrolladores y usuarios deben mantener un ritmo constante de forma indefinida.
- Búsqueda de la excelencia. La atención continua a la excelencia técnica enaltece el espíritu Agile.
- La simplicidad, como arte de maximizar la cantidad de trabajo que se hace, es esencial.
- Autorregulación. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos que se autoorganizan.
- Revisión permanente. En intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre la forma de ser más efectivo y ajusta su conducta en consecuencia.

En este sentido, la metodología Scrum es una de las metodologías ágiles más escuchadas. Se caracteriza por ser una metodología adaptativa, iterativa, de progreso continuo, ágil, flexible y eficaz que busca generar valor de forma ágil en cualquier proyecto e industria para el desarrollo de productos o servicios [17].

Sus inicios se dan en 1995 en Austin – Texas cuando Ken Schwaber y Jeff Sutherland presentaron el término Scrum y su aplicabilidad al desarrollo de software en la conferencia Object-Oriented Programming, Systems, Languages & Applications (OOPSLA) y desde entonces varios estudiosos han profundizado en sus técnicas y herramientas reflejado en varias guías que describen sus principios, aspectos y procesos.

La principal ventaja de Scrum es que desarrolla los proyectos en ciclos de trabajo cortos denominados sprint con entregables efectivos priorizados en función de las necesidades inmediatas del cliente, donde se recibe una retroalimentación continua tras cada entrega.

Estos ciclos cortos con duración de una a seis semanas generando entregables efectivos son la esencia de este tipo de metodologías denominadas ágiles, que junto con la priorización basada en el valor hace de scrum una metodología mágica.

Los seis principios de Scrum relacionados en la guía para el cuerpo de conocimiento de Scrum (Guía SBOK™) [17], sobre los cuales se centrará esta reflexión, son el control del proceso empírico, la auto-organización, la colaboración, la priorización basada en el valor, el tiempo asignado y el desarrollo iterativo (Figura 3).



Figura 3. Principios de Scrum

Previo al abordaje de los 6 principios vale la pena recordar que un proyecto consiste en un plan donde al asignarle recursos económicos, humanos, tecnológicos, entre otros, producirá un bien o servicio de utilidad para la sociedad a partir de las necesidades individuales o grupales a ser satisfechas mediante la adecuada asignación de recursos [18]. Importante también tener en cuenta que un proyecto de cualquier índole comúnmente se ve limitado por unas restricciones de tiempo, costo, alcance, calidad y recursos cuya gestión puede llevar al éxito o fracaso del mismo.

a. Control del proceso empírico.

Principio que hace referencia a la toma de decisiones basada en la observación y la experimentación y no en un plan definido con antelación, donde debe primar la transparencia, la inspección y la adaptación.

La transparencia de información relacionada con la visión del proyecto, avances y entregables entre los socios y el equipo de trabajo. La inspección del progreso de las tareas asignadas al equipo, de la retroalimentación de clientes y stakeholders, y de la aprobación de entregables por el propietario del producto y por el cliente. La adaptación para la mejora continua en el trabajo por parte del equipo y de los socios mediante la identificación de obstáculos, riesgos y lecciones aprendidas [17].

Con los métodos tradicionales de gestión de proyectos, los productos o servicios se planean con antelación y el cliente o consumidor solo los recibe para revisión y aceptación al final de todo el proceso de desarrollo; diferente sucede con las metodologías ágiles donde a partir de la observación y la experimentación se van generando productos mínimos viables para la retroalimentación constante de clientes e interesados y mejora continua.

El llamado para el sector hotelero y turístico es a reinventarse y desarrollar nuevos productos o servicios para sus clientes de la mano con el consumidor y los stakeholders, de forma que mediante ensayo y error se identifiquen esas soluciones a necesidades que existen en el cliente y que de hecho ellos mismos no conocen bajo la denominada “nueva normalidad”. Según Lew y Herrera la nueva normalidad combina dos conceptos, el primero relacionado con los cuidados y adecuaciones en la salud colectiva e individual para evitar la situación que puede presentarse tras el SARS-CoV-2, y el segundo la urgencia de generar cambios en

el sistema para prevenir aparición de nuevas pandemias [19].

Como lo menciona el documento de políticas relacionadas con el covid y la transformación del turismo emitido por las Naciones Unidas en el pasado mes de agosto [20], la coyuntura actual está generando una oportunidad de transformación del sector turístico y hotelero a partir de la construcción de experiencias de viaje responsables y sostenibles que sean seguras para las comunidades que los acojan, trabajadores y viajeros.

En línea con este primer principio de Scrum, las Naciones Unidas [20] menciona como área prioritaria de trabajo enfocarse rápidamente en alianzas para la reapertura y establecimiento de políticas y planes de recuperación dando prioridad a las personas con la participación del gobierno, socios e instituciones financieras internacionales.

b. Auto-organización

Principio relacionado con la autonomía del equipo para organizarse por cuenta propia y aceptar responsabilidades dada la motivación y convencimiento en el proyecto. Este principio radica en que el equipo de trabajo se involucra directamente en la distribución y determinación de las tareas y en la estimación de tiempo y esfuerzo necesario para su desarrollo con el fin de obtener resultados tangibles para aceptación del cliente, del propietario del producto y de los interesados [17].

Teniendo en cuenta que la metodología Scrum contempla reuniones de retroalimentación diarias (Daily Standup Meetings) en el que todos integrantes del equipo informan lo realizado el día anterior, aquello por realizar en el día y los problemas, esto permite una revisión permanente de los requerimientos y una actualización de conocimientos y habilidades de utilidad para el equipo.

c. Colaboración

Principio que habla de cómo el equipo “trabaja e interactúa junto con los Socios para crear y validar los resultados del project así cumplir con los objetivos planteados en la Visión del Proyecto (Project Vision)” [17, pp. 29], creando entregables con mayor valor para el cliente o consumidor. Similar al término de sinergia, la colaboración en la metodología scrum hace referencia a trabajar en equipo con los aportes de los demás para construir un producto o servicio superior.

Las principales ventajas del trabajo en forma colaborativa se ven reflejadas en la disminución de la necesidad de cambios dada la claridad permanente de los requerimientos, la identificación y tratamiento oportuno de los riesgos, el aprovechamiento del potencial de los miembros del equipo y la retroalimentación mediante lecciones aprendidas en cada sprint.

d. Priorización basada en el valor

Corresponde al principio y herramienta más importante de esta metodología con el objetivo de generar mayor valor en el menor tiempo posible llevando a cabo el desarrollo iterativo del producto o servicio [17]. En ese sentido priorizar corresponde a establecer un orden, dejando en primer lugar las tareas que aceleran el desarrollo del producto o servicio y el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

La priorización es realizada por el propietario del producto y revisada por el patrocinador del mismo con base en la lista de requerimientos del consumidor dando lugar a la lista priorizada de pendientes del producto. La priorización puede ser una estimación subjetiva basada en el valor del negocio, utilidad, análisis de mercado, modelos financieros, entre otros [17].

Es en este principio donde el sector hotelero y turístico debe poner sus ojos teniendo en cuenta que los requerimientos de sus clientes y consumidores finales se han modificado sustancialmente dando lugar a nuevos análisis para determinar una nueva lista priorizada de acuerdo con las necesidades actuales de los mismos.

Como lo menciona la reportera Inés Abelenda del diario La Voz de Galicia, cuarto periódico de España, donde tanto la pandemia como el confinamiento y la reapertura tuvieron lugar meses antes que en Colombia, en el pasado mes de agosto se está evidenciando como los turistas están prefiriendo el turismo local notando además un incremento en el interés de alojarse en zonas rurales buscando lugares tranquilos, con poca gente donde puedan evitar todo tipo de contacto [21].

e. Tiempo asignado

El tiempo es una de las restricciones de proyecto más importantes que tiene en consideración la metodología scrum, donde el concepto de tiempo asignado corresponde al tiempo adecuado establecido para cada actividad, buscando desarrollar trabajos donde cuenten con la claridad del entregable del producto o servicio a liberar en cada sprint.

El tiempo asignado en scrum es representado mediante time-boxes estimados para llevar a cabo varios procesos en la metodología scrum (Figura 4). Es así como se asigna un tiempo para los ciclos de trabajo corto denominados sprint donde se trabaja en convertir las listas de prioridades en entregables, y otros espacios para las reuniones establecidas por la metodología: reunión diaria, reuniones de planeación de cada sprint, reunión de demostración y validación del sprint y reunión retrospectiva donde se analizan aciertos y oportunidades de mejora [17].



Figura 4. Time-boxes en procesos de Scrum

Importante resaltar aquí que los ciclos de desarrollo de nuevos productos o servicios para el caso del sector hotelero y turístico objeto de análisis, no pueden superar las seis semanas siendo lo recomendado solo cuatro semanas, así mismo la importancia de realizar las reuniones diarias de 15 minutos donde se analizan los avances y obstáculos encontrados regularmente.

f. Desarrollo iterativo

Principio relevante en la metodología scrum que promueve un modelo de desarrollo iterativo flexible facilitando que los cambios solicitados por el cliente sean incluidos y permitiendo las correcciones tras cada sprint, dada la dificultad e incertidumbre al momento de definir los requisitos deseados del producto o servicio final [17]. Como lo menciona la guía de scrum “Cada aspecto complejo del proyecto se divide mediante la elaboración progresiva durante el proceso de mantenimiento de la lista priorizada de pendientes del producto” [17, pp. 37] donde el propietario del producto asegure la entrega continua de valor con cada sprint y durante el ciclo de vida del proyecto.

Bajo metodologías tradicionales de gestión de proyectos el producto final solo se entrega al cliente al culminar todo el proceso de desarrollo bajo los lineamientos establecidos al inicio del mismo, contrario a scrum, donde la metodología basada en ciclos de trabajo cortos de una a seis semanas permite la entrega de productos o servicios con valor tras cada sprint, obteniendo una retroalimentación continua del cliente o consumidor, traducido en mejoras constantes sobre lo que será el producto final y garantizando la satisfacción del cliente, consumidor o usuario final.

De acuerdo con el documento emitido por Naciones Unidas sobre la transformación del turismo frente al covid 19, previo al inicio de la crisis aproximadamente el 58% de turistas cruzaban fronteras cada año por aire, el 39% vía terrestre y otro tanto por transporte marítimo [20]. No obstante, teniendo en cuenta las restricciones aún presentes y el cierre de puertos y fronteras tras la pandemia, surge una gran oportunidad para el turismo interno o doméstico dada la posibilidad de reaperturar paulatinamente las naciones inicialmente mediante viajes aéreos y terrestres a nivel nacional.

En ese sentido la metodología scrum podría llegar a ser el marco de trabajo sobre el cual se apoye el sector hotelero para su reactivación dado que en este momento se comporta como un negocio cambiante cuyos desafíos están centrados en generar confianza al cliente y satisfacer las necesidades y motivaciones personales, familiares y sociales de la población mediante la actividad turística.

El reto está en disponer de productos en semanas y diseñar soluciones donde ni el cliente intermedio ni el cliente final conoce a ciencia cierta las necesidades que busca satisfacer el consumidor y aunque en los inicios las metodologías ágiles se dieron en el sector de TI su aplicación ha resultado pertinente y adecuada en todos los sectores económicos, por la entrega de soluciones rápidas con valor agregado.

Iniciativas presentadas actualmente para el impulso del sector

Al revisar las iniciativas propuestas por diferentes actores para la reactivación del sector, se encuentra cómo en el documento emitido por Naciones Unidas sobre la transformación del turismo frente al covid 19 [20], previamente citado en este artículo, se describen cinco áreas prioritarias para impulsar la recuperación y restablecer una industria de una manera segura para la comunidad, los trabajadores y los viajeros.

- Gestionar la crisis y mitigar los impactos socioeconómicos en los medios de vida y la seguridad económica, particularmente en el empleo de las mujeres.
- Aumentar la competitividad y construir resiliencia.
- Avanzar en la innovación y digitalización del ecosistema turístico.
- Fomentar la sostenibilidad y el crecimiento verde inclusivo.
- Coordinación y asociación para la transformación del turismo y el

cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

De igual forma importante resaltar la destinación de recursos para las mipymes del sector, dónde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en conjunto con INNpuls Colombia, Fontur y Bancoldex aprueban recursos por \$60.000 millones de pesos para la financiación de capital de trabajo o gastos relacionados con la implementación de medidas de bioseguridad, según lo anunció el ministro José Manuel Restrepo [22].

Conclusiones

Tras la revisión general de las metodologías conocidas para la gestión de proyectos, pasando por las predictivas y dirigiendo luego el análisis a las metodologías ágiles, principalmente los principios de Scrum, se evidencia cómo ante una situación como la presentada actualmente en el sector hotelero a raíz del covid 19, en donde la situación socio-económica de la población es impredecible y se modifican constantemente las políticas públicas para el manejo de las consecuencias derivadas de la pandemia, resulta pertinente el ejercicio juicioso por parte de las empresas del sector de explorar este tipo de metodologías.

Aunque en el presente artículo se esbozaron primordialmente los principios, es importante que las empresas del sector procedan rápidamente a la conformación de sus equipos scrum y lleven a cabo los procesos de inicio, planeación y estimación, implementación, revisión y retrospectiva, y lanzamiento bajo los preceptos de la metodología, todo con la finalidad primordial de la entrega de soluciones tempranas a los clientes mediante productos o servicios con valor para ellos.

Al contrastar la metodología scrum contra

las necesidades y tendencias del sector hotelero y turístico se encuentra bastante coherencia en apuntarle a promover este tipo de metodologías en el sector para la respuesta ágil por parte de las diferentes organizaciones a los requerimientos actuales, evidenciando además que la dinámica a nivel de gobierno y empresa, se enfoca precisamente en la respuesta rápida a los cambios constantes que se están dando en la regulación ante el comportamiento de la pandemia.

En este sentido la presente reflexión se constituye como una base importante para persistir con el análisis del éxito de este tipo de metodologías en otros sectores y formular así mismo nuevas investigaciones para evaluar los resultados de aplicación de este tipo de metodologías en el sector turístico y hotelero, razón que motivó la escritura de este artículo para despertar el interés y mostrar los beneficios de scrum a los empresarios del sector, comunidad estudiantil y miembros del gremio hotelero.

Referencias

- [1] B. Juárez, S. Rojas, M. Silva y J. Landaverde, “Desarrollo de un Sistema de información para Evaluación de la Confiabilidad de Cuestionarios mediante el coeficiente de Cronbach”, *Revista de Tecnología Informática*, 2019 3-9: pp. 1-15, 2019
- [2] Departamento Nacional de Estadísticas DANE, "Encuesta Mensual de Alojamiento – EMA", agosto 2020. [En línea]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-mensual-de-alojamiento-ema>
- [3] R. Hernández, C. Fernández y P. Baptista, “Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo”, en *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill education, pp. 88-101, 2016
- [4] Centro de Información Turística de Colombia - CITUR, "Estadísticas Nacionales de RNT", 2020. [En línea]. Disponible en: http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_prestadores_historico/all/41#gsc.tab=0
- [5] Ministerio del Interior y de Justicia de la República de Colombia, "Diario Oficial de Colombia. Decreto 2755 de 2003". 2003 [En línea]. Disponible en: <https://diariooficial.vlex.com.co/vid/decreto-354177686>
- [6] Centro de Información Turística de Colombia - CITUR, "Estadísticas Nacionales Ocupación de Hoteles", 2020. [En línea]. Disponible en: http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_ocupacion_hotelera/var_anual/31#gsc.tab=0
- [7] Departamento Nacional de Estadística, "Encuesta Mensual de Hoteles", 2020. [En línea]. Disponible en: <https://sitios.dane.gov.co/turismo/#!/inicio>
- [8] J. Martínez y M. Comino, “El método ágil scrum, evolución y aplicación en la administración de proyectos”, in *el 22nd International Congress on Project Management and Engineering*, Madrid, July 11-13, 2018
- [9] N. Moreno, L. Sánchez y J. Velosa, “Estándares para la gerencia de proyectos”, en *Introducción a la gerencia de proyectos: conceptos y aplicación*, Colombia: Ediciones EAN, 2016
- [10] M. Roldán. “Revisión de las principales metodologías para la construcción de aplicaciones distribuidas en la nube”, *Tecnología Vital*, vol. 2, no. 4, pp. 19-30,

2018

sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/88924

- [11] A. Cerezo, A. Pastor, M. Otero y J. Portela. "Influencia de las competencias interpersonales en el camino hacia la madurez organizacional en dirección de proyectos", in *20th International Congress on Project Management and Engineering*, Cartagena, 2016
- [12] S. Pérez, J. Arenas y J. Claver, "Introducción a los proyectos", en *Oficina técnica y proyectos*, España: Editorial UNED, 2017. [En línea]. Disponible en: http://portal.uned.es/portal/page?_pageid
- [13] A. Muñoz y C. Naranjo, "Diseño de la oficina de gestión de proyectos para FRC Ingeniería SAS", tesis de maestría, Facultad de Administración de Empresas, Centro de Gestión de Información, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia, 2019
- [14] J. Palacio, "El manifiesto ágil", en *Scrum Manager I Las reglas de scrum*, - ScrumManager, 2015. [En línea]. Disponible en https://www.scrummanager.net/files/scrum_I.pdf.
- [15] F. Tesei, M. Cabrera, D. Tedini y G. Leale, "Una novedosa propuesta de implementación de metodologías Agile en el proceso de enseñanza-aprendizaje de una asignatura de Ingeniería en sistemas informáticos", en XXII Concurso de Trabajos Estudiantiles, 2019. [En línea]. Disponible en: <http://repositorio.uai.edu.ar:8080/handle/123456789/1586>
- [16] F. Tesei, M. Cabrera, M. Vaquero y D. Tedini, "Acercando la academia al mundo real: una experiencia de aplicación de Metodologías Agile al proceso de enseñanza-aprendizaje en una asignatura de desarrollo de software", en I Simposio Argentino de Educación en Informática, 2019. [En línea]. Disponible en: <http://>
- [17] SCRUMstudy, "Framework de la guía SBOK" en *Una guía para el cuerpo de conocimiento de Scrum (Guía SBOK™)*, Phoenix, Arizona: 2016. [En línea]. Disponible en: https://www.academia.edu/38937062/Una_gu%C3%ADa_para_el_CUERPO_DE_CONOCIMIENTO_DE_SCRUM_Gu%C3%ADa_SBOK_3ra_Edici%C3%B3n_Una_gu%C3%ADa_integral_para_la_entrega_de_proyectos_utilizando_Scrum
- [18] J. de Jesús, *Generalidades sobre proyectos de inversión*, en *Evaluación financiera de proyectos*, Colombia: ECOE ediciones, 2017
- [19] D. Lew y F. Herrera, "Normalidad post-pandemia: ¿una nueva normalidad socio-ambiental o adiós a la normalidad?", *Observador del Conocimiento*, vol. 5, no. 2, pp. 144-167, 2020
- [20] United Nations, "Policy Brief: COVID-19 and Transforming Tourism", 2020 [Online]. Available: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_policy_brief_covid-19_tourism_august_2020.pdf
- [21] I. Abelenda, "La voz de Galicia", 2020. [En línea]. Disponible en https://www.lavozdegalicia.es/noticia/carballo/2020/08/05/visitantes-gallegos-salvan-temporada-costa-da-morte/0003_202008C5C1992.htm
- [22] Redacción el tiempo, "Más recursos para el turismo a través de Colombia Emprende e Innova", septiembre 2020. [En línea]. Disponible en <https://www.eltiempo.com/vida/viajar/mas-recursos-para-el-sector-turismo-a-traves-de-la-linea-de-credito-colombia-emprende-e-innova-537737>