

**Transformación organizacional basada en gestión de proyectos con enfoque estratégico
para el crecimiento sostenible de Hogar Venecia Muebles S.A.S.**

Francy Karyna Sotelo Colorado, Paula Andrea Angarita Rodríguez

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Dirección y Gestión de Proyectos

Director

Cesar Augusto Ramírez Rendon

Magister en gestión de proyectos

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos

2025

Dedicatoria

A todas las personas que han sabido influenciar durante este proceso de aprendizaje constante durante estos meses y nos han servido como apoyo y asesoría en este trabajo final de maestría. Queremos ofrecer un agradecimiento especial a nuestras familias, por la paciencia y el amor brindado incondicionalmente y por creer en nosotras, incluso en las adversidades. Ese apoyo constante que siempre nos brindaron ha sido la mayor motivación para alcanzar este objetivo.

A todos los docentes de maestría, que con su sabiduría y entrega han sido clave para lograr llevar a cabo este proyecto. Gracias por siempre desafiarnos a realizar cosas inimaginables, por siempre tener una palabra de alivio y de acierto en busca de nuestro crecimiento profesional y personal. Quiero agradecer de manera especial a Dios, por ser mi fortaleza y guía durante este camino, por darme la sabiduría para superar los obstáculos y permitirme alcanzar esta meta.

Y no podría faltar a mi coequipera, mi compañera de maestría, por su solidaridad y camaradería, la cual siempre me impulso a continuar, aun cuando sentía desfallecer en las largas noches.

Este logro es tanto nuestro como de cada uno de ustedes, gracias por su contribución, pues sin ella, esto no sería posible.

Contenido

Introducción	15
1. Transformación organizacional basada en gestión de proyectos con enfoque estratégico para el crecimiento sostenible de Hogar Venecia Muebles S.A.S.....	16
1.1 Aspectos contextuales	16
1.2 Planteamiento del problema	17
1.3 Pregunta problema.....	18
1.4 Objetivos	18
1.4.1 Objetivo general	18
1.4.2 Objetivos específicos	18
1.5 Descripción institucional.....	19
1.5.1 Marco histórico.....	19
1.5.2 Misión.....	19
1.5.3 Visión.....	20
1.5.4 Estructura organizativa	20
1.5.5 Alcance	21
1.5.6 Impacto social y económico	21
1.5.7 Revisión técnica de la propuesta	21
2. Marco referencial	22
2.1 Marco conceptual	23
2.1.1. Liderazgo estratégico.....	23
2.1.2. Gestión de cambio	25
2.1.3. Gestión de proyectos con enfoque PMBOK® Séptima Edición	28
2.2. Estado del arte	29

2.2.1. El papel del liderazgo estratégico en la competitividad organizacional sostenible y la promoción de la innovación empresarial.....	29
2.2.2. Gestión del cambio como motor de la mejora continua en procesos organizacionales	31
2.2.3. Innovación tecnológica para PYMES.....	33
2.2.4. La gestión del cambio como motor de la cultura organizacional	34
3. Metodología	35
3.1 Entrega de valor	36
Calidad integrada en todo el ciclo del producto	39
3.2. Principios de la dirección de proyectos.....	40
3.2.1 Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso	40
3.2.2 Crear un entorno colaborativo para el equipo del proyecto.....	41
3.2.3 Involucrarse eficazmente con los interesados	42
3.2.4 Enfocarse en el valor	43
3.2.5 Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema	43
3.2.6 Demostrar comportamientos de liderazgo	44
3.2.7 Adaptar en función de contexto	45
3.2.8 Incorporar la calidad en los procesos y entregables	45
3.2.9 Navegar en la complejidad	46
3.2.10 Optimizar respuestas a riesgos	47
3.2.11 Adoptar adaptabilidad y resiliencia	47
3.2.12 Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto	48
3.3. Dominios del desempeño del proyecto	49

3.3.1 Dominio de interesados	49
3.3.2 Dominio de desempeño del equipo de proyecto.....	49
3.3.3 Dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y del ciclo de vida	50
3.3.4 Dominio de desempeño de la planificación.....	51
3.3.5 Dominio de desempeño del trabajo del proyecto	51
3.3.6 Dominio de desempeño de la entrega.....	52
3.3.7 Dominio de desempeño de la medición.....	52
3.3.8 Dominio de desempeño de la incertidumbre	53
4. Adaptación	54
4.1 Descripción general.....	54
4.1.1 ¿Por qué adaptar?.....	55
4.1.2 Que adaptar.....	55
4.1.3. El proceso de adaptación	56
4.1.4. Adaptación de los dominios de desempeño.....	57
4.2 Modelos, métodos y artefactos.....	58
4.2.1 Modelos	58
4.2.2 Métodos	59
4.2.3 Métodos para recopilación y análisis de datos	59
4.2.4 Artefactos.....	61
5. Resultados	63
5.1. Diagnósticos de procesos operacionales y operativos.....	63
5.1.1 Checklists de control de calidad	68
5.2. Marco metodológico alineado al PMBOK 7a Edición.....	68

5.2.1 Dominio de interesados	71
5.2.2 Dominio de desempeño de la medición	73
5.2.3 Dominio de desempeño de la incertidumbre	76
5.2.4 Dominio de desempeño del equipo de proyecto	77
5.3. Gestión de costos de proyecto	79
6. Discusión.....	80
7. Conclusiones	81
8. Recomendaciones	82
Referencias.....	84
Apéndices.....	87

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Normatividad aplicable a Hogar Venecia Muebles SAS</i>	40
Tabla 2. <i>Propuesta de aplicación del principio: Ser un Administrador diligente, respetuoso y cuidadoso.</i>	41
Tabla 3. <i>Propuesta de aplicación del principio: Crear un entorno colaborativo para el equipo del proyecto.</i>	41
Tabla 4. <i>Propuesta de aplicación del principio: Involucrarse eficazmente con los interesados.</i>	42
Tabla 5. <i>Propuesta de aplicación del principio: Enfocarse en el valor</i>	43
Tabla 6. <i>Propuesta de aplicación del principio: Reconocer, Evaluar y Responder a las Interacciones del Sistema.</i>	44
Tabla 7. <i>Propuesta de aplicación del principio: Demostrar comportamientos de liderazgo.</i>	44
Tabla 8. <i>Propuesta de aplicación del principio: Adaptar en función de contexto.</i>	45
Tabla 9. <i>Propuesta de aplicación del principio: Incorporar la calidad en los procesos y entregables.</i>	46
Tabla 10. <i>Propuesta de aplicación del principio navegar en la complejidad.</i>	46
Tabla 11. <i>Propuesta de aplicación del principio: Optimizar respuestas a riesgos.</i>	47
Tabla 12. <i>Propuesta de aplicación del principio: Adoptar Adaptabilidad y Resiliencia.</i>	47
Tabla 13. <i>Propuesta de aplicación del principio: Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto.</i>	48
Tabla 14. <i>Ciclo de Fabricación de Valor para la Transformación</i>	51
Tabla 15. <i>Riesgos identificados en Hogar Venecia Muebles SAS</i>	53
Tabla 16. <i>Adaptación de los dominios de desempeño</i>	57
Tabla 17. <i>Modelo ADKAR (Gestión del Cambio)</i>	59

Tabla 18. <i>Método de Hoja de verificación en Hogar Venecia Muebles SAS</i>	59
Tabla 19. <i>Método de mapeo de flujo de valor en Hogar Venecia Muebles SAS</i>	60
Tabla 20. <i>Método de la Matriz DOFA en Hogar Venecia Muebles SAS</i>	60
Tabla 21 . <i>Mapeo de Métodos por Dominio de Desempeño</i>	61
Tabla 22. <i>Artefacto de hoja de ruta en Hogar Venecia Muebles SAS</i>	61
Tabla 23. <i>Artefacto de registro de riesgos en Hogar Venecia Muebles SAS</i>	62
Tabla 24. <i>Artefacto de plan de gestión de la comunicación en Hogar Venecia Muebles SAS</i>	62
Tabla 25. <i>Tabla de diagnóstico operacional</i>	64
Tabla 26. <i>Clasificación de riesgos identificados</i>	67
Tabla 27. <i>Matriz de gobernanza Hogar Venecia Muebles SAS</i>	69
Tabla 31. <i>Estrategias de gestión de interesados aplicadas a la reducción de reprocesos y sobrecostos</i>	72
Tabla 32. <i>Integración OKRS con los objetivos estratégicos de la empresa</i>	73
Tabla 33. <i>OKR para consolidar objetivo estratégico de reducir reprocesos operativos</i>	74
Tabla 34. <i>OKR para consolidar objetivo estratégico de una cultura colaborativa</i>	75
Tabla 35. <i>OKR para consolidar objetivo estratégico desarrollo del talento interno</i>	75
Tabla 36. <i>Riesgos identificados en áreas claves</i>	76
Tabla 37. <i>Plan de Desarrollo del equipo</i>	78
Tabla 38. <i>Plan de Gestión del Cambio</i>	79
Tabla 39. <i>Presupuesto plan de mejoramiento de Hogar Venecia Muebles SAS</i>	79

Lista de figuras

Figura 1. <i>Análisis PESTEL - Hogar Venecia Muebles S.A.S.</i>	38
Figura 2. <i>Ciclo de Fabricación de Valor</i>	51
Figura 3. <i>Análisis Pareto Tiempo por área - Hogar Venecia Muebles S.A.S.</i>	66
Figura 4. <i>Análisis Pareto recurso por área - Hogar Venecia Muebles S.A.S.</i>	66
Figura 5. <i>DOFA estratégico de Hogar Venecia Muebles SAS</i>	68
Figura 6. <i>Hoja de ruta programa de gestión de proyectos</i>	72

Lista de apéndices

Apéndice A. <i>Matriz de requisitos</i>	90
Apéndice B. <i>Matriz de interesados</i>	91
Apéndice C. <i>Formulario Estandarizado de Especificaciones Técnicas</i>	92
Apéndice D. <i>Cronograma de Actividades / Hoja de Ruta</i>	93
Apéndice E. <i>Formulario Estandarizado de Especificaciones Técnicas</i>	94
Apéndice F. <i>Registro de riesgos</i>	95
Apéndice G. <i>Cronograma de Actividades / Hoja de Ruta</i>	96
Apéndice H. <i>Registro de Incidencias y No Conformidades</i>	97
Apéndice I. <i>Informe de Avance periódico</i>	98
Apéndice J. <i>Lista de verificación</i>	99
Apéndice K. <i>Checklist de Control de Calidad</i>	100
Apéndice L. <i>Plan de Comunicaciones</i>	101
Apéndice M. <i>Acta de Reunión</i>	102
Apéndice N. <i>Flujo de Valor</i>	103
Apéndice O. <i>Lecciones Aprendidas</i>	104
Apéndice P. <i>Acta de requisitos y Viabilidad</i>	105
Apéndice Q. <i>Lista de Materiales Preliminar</i>	106
Apéndice R. <i>Matriz de Riesgos</i>	107
Apéndice S. <i>Formato de Tablero de control</i>	111

Resumen

El presente trabajo se centra en la necesidad identificada en la empresa Hogar Venecia Muebles S.A.S., una pyme del sector mobiliario ubicada en Tunja, Boyacá, la cual viene enfrentado varios desafíos operativos como resultado de su crecimiento acelerado y la falta de una metodología de gestión de proyectos. *El problema* se refleja en reprocesos, sobrecostos logísticos, pérdida de conocimiento organizacional, falta de coordinación entre áreas y retrasos en la implementación de iniciativas estratégicas. *El objetivo* principal de este estudio se basa en el diseño un programa de gestión de proyectos basado en la Guía PMBOK® Séptima Edición, con el propósito de mejorar la eficiencia operativa, minimizar reprocesos y fortalecer la sostenibilidad organizacional. *El método* consiste en una investigación aplicada, con enfoque cualitativo-descriptivo, que incluye entrevistas semiestructuradas a líderes de proceso, revisión documental de proyectos anteriores, observación directa de operaciones clave y validación técnica del entorno interno. *Los resultados* de este proyecto permiten identificar las brechas operativas y las áreas de mejora dentro de la organización, lo que llevará a la creación de un programa adaptado a la realidad y necesidades de la organización, de una manera estructurada frente a los dominios de desempeño, los principios de valor y las prácticas colaborativas. *Las discusiones principales* están centradas en la importancia de adoptar un enfoque basado en los proyectos de la industria de manufactura específicamente del sector mueblero, teniendo en cuenta los aspectos más relevantes frente a cultura organizacional, liderazgo estratégico y la gestión de cambio. Este modelo promoverá la articulación entre procesos, mejorará la toma de decisiones y establecerá las bases para una cultura de mejora continua, con potencial de replicabilidad en empresas de características similares.

Palabras claves: liderazgo estratégico, innovación empresarial, cultura organizacional, gestión del cambio, cambio organizacional, ejecución de proyectos, mejora continua

Abstract

This study focuses on the needs identified at Hogar Venecia Muebles S.A.S., a small and medium-sized enterprise (SME) in the furniture sector located in Tunja, Boyacá, Colombia. The company has been facing several operational challenges as a result of its rapid growth and the lack of project management methodology. The problem manifests as rework, logistical cost overruns, loss of organizational knowledge, lack of coordination between departments, and delays in the implementation of strategic initiatives. The main objective of this study is to design a project management program based on the PMBOK® Guide, Seventh Edition, with the aim of improving operational efficiency, minimizing rework, and strengthening organizational sustainability. The methodology consists of applied research with a qualitative-descriptive approach, including semi-structured interviews with process leaders, a review of documentation from previous projects, direct observation of key operations, and technical validation of the internal environment. The results of this project allow us to identify operational gaps and areas for improvement within the organization, leading to the creation of a program tailored to the organization's specific needs and realities. This program will be structured around performance domains, value principles, and collaborative practices. The main discussions focus on the importance of adopting a project-based approach, specifically from the furniture manufacturing industry, considering key aspects of organizational culture, strategic leadership, and changing management. This model will promote process alignment, improve decision-making, and establish a foundation for a culture of continuous improvement, with the potential to be replicated in companies with similar characteristics.

Keywords: strategic leadership, business innovation, organizational culture, change management, organizational change, project execution, continuous improvement

Glosario

Adaptabilidad al entorno: habilidad de una organización o proyecto para ajustarse de manera efectiva a cambios en su contexto económico, social, tecnológico o político.

Cadena de valor: son las actividades que una empresa realiza para la creación de un producto o servicio, desde el momento de la concepción hasta su entrega, y disposición final, generando valor en cada etapa de este proceso.

Cuellos de botella: puntos críticos dentro de un proceso donde el flujo de trabajo se ralentiza o se detiene, limitando la capacidad total del sistema.

Diagnóstico: estudio previo que recopila y estudia una situación actual, identificando fortalezas, debilidades, problemas, causas y oportunidades de mejora para orientar a la toma de decisiones estratégicas.

Directrices: indicaciones o lineamientos generales que orientan la toma de decisiones y la ejecución de acciones dentro de un proyecto u organización.

Gestión de proyectos: conjunto de metodologías, técnicas y herramientas utilizadas para planificar, ejecutar y controlar proyectos, asegurando el cumplimiento de objetivos en tiempo, costo y calidad.

Innovación: introducción de ideas, productos, servicios o procesos nuevos o significativamente mejorados que generan valor para una organización o sus usuarios.

Liderazgo estratégico: capacidad de guiar una organización hacia sus metas a largo plazo, tomando decisiones visionarias, alineando recursos y adaptándose a cambios del entorno.

PMBOK: guía de buenas prácticas, procesos, estándares para la gestión de proyectos, publicada por el Project Management Institute (PMI).

Proyecto formal de intervención: plan estructurado con objetivos, actividades y recursos definidos, diseñado para generar un cambio o mejora en una situación específica dentro de una organización o comunidad.

Revisión técnica: evaluación detallada de documentos, procesos o sistemas para validar su viabilidad, calidad o cumplimiento de normas.

Sobrecostos logísticos: costos adicionales no previstos en la logística, como transporte, almacenamiento o distribución, que afectan la eficiencia operativa y el presupuesto del proyecto.

Transformación organizacional: proceso de cambio profundo en la estructura, cultura, procesos o tecnología de una organización para mejorar su desempeño y adaptabilidad.

Introducción

Hogar Venecia Muebles S.A.S. es una pyme del sector mobiliario ubicada en Tunja, Boyacá, que ha experimentado un crecimiento sostenido desde su fundación en 2013. Este proceso ha generado nuevos retos operativos y organizacionales, evidenciándose la ausencia de una metodología formal de gestión de proyectos. Esta situación se ha manifestado en reprocesos, sobrecostos logísticos, retrasos en la ejecución de iniciativas estratégicas y desarticulación entre áreas funcionales.

A partir de un diagnóstico interno que incluyó entrevistas, revisión documental y observación directa, se identificaron brechas que afectan la eficiencia operativa y la sostenibilidad del negocio. Como resultado, se formuló la siguiente pregunta de investigación: *¿Cómo puede la implementación de una estrategia de gestión de proyectos, basada en los principios del PMBOK® Séptima Edición, mejorar la eficiencia operativa y reducir los reprocesos en una pyme del sector mobiliario como Hogar Venecia Muebles S.A.S.?*

El propósito del estudio es diseñar un programa de gestión de proyectos que permitiera estructurar procesos, establecer prioridades, incorporar herramientas tecnológicas y fomentar una cultura organizacional orientada a proyectos. La propuesta estará basada en la guía PMBOK® Séptima Edición, en la cual se integrarán dominios como estrategia, desempeño, equipo y cambio organizacional.

Este documento inicial este compuesto por dos capítulos en donde el primero trata el contexto y los objetivos del estudio; el segundo, el marco teórico y conceptual.

1. Transformación organizacional basada en gestión de proyectos con enfoque estratégico para el crecimiento sostenible de Hogar Venecia Muebles S.A.S.

1.1 Aspectos contextuales

La propuesta se plantea como respuesta a los problemas estructurales y organizacionales que afronta la empresa Hogar Venecia Muebles S.A.S., una pyme dedicada al diseño y fabricación de mobiliario para el hogar, que aun cuando ha experimentado un crecimiento significativo, actualmente no posee una metodología definida para la gestión de proyectos eficaces. Lo cual ha traído consigo importantes ineficiencias operativas, como lo son, sobre costos logísticos, reprocesos, demoras en las entregas y desarticulación entre áreas, lo que pone en riesgo su sostenibilidad en el tiempo.

Frente a esta realidad, se hace pertinente el diseño de un programa de gestión de proyectos alineado a la Guía de PMBOK® Séptima Edición, que permita diagnosticar los procesos que presentan inconsistencias, establecer un enfoque basado en valor, integración de herramientas tecnológicas y generar una cultura organizacional basada en proyectos.

Este esfuerzo no es tan solo para un mejor desempeño operativo, sino también para tener una base firme para manejar el crecimiento de manera apropiada y sustentable. La intervención propuesta constituye un desafío estratégico para transformar la forma en que Hogar Venecia Muebles SAS diseña, planifica y materializa sus proyectos, desarrollando capacidades internas para la innovación, la mejora continua y la competitividad a largo plazo.

1.2 Planteamiento del problema

Formulación de la Problemática del Proyecto alineada a la Guía PMBOK® Séptima Edición (2021):

Hogar Venecia Muebles S.A.S., una pyme del sector mobiliario en crecimiento, que hoy cuenta con un número de retos considerable, debido a un crecimiento que ha superado su capacidad operativa y organizacional. La falta de una estructura en la gestión de proyectos ha creado un escenario propenso a la sobrecarga de trabajo a sus colaboradores para superar reprocesados frecuentes y retrasos en la ejecución de proyectos estratégicos, poco alineamiento entre áreas funcionales, así como una pérdida progresiva de conocimiento organizacional. Esto ha generado un impacto tanto en la eficiencia de las operaciones como en la estabilidad del negocio a largo plazo.

En este contexto, Se presenta una necesidad para conformar un programa de gestión de proyectos alineado las necesidades de la organización hoy bajo la estructura de los principios dominios de desempeño y valores contemplados en la Guía PMBOK® séptima edición. Este programa permitirá diagnosticar procesos críticos, priorizar e intervenir los procesos de alto impacto e incluir las herramientas tecnológicas adecuadas, para de esta manera, promover una cultura organizacional orientada a la gestión de proyectos, atender esta problemática es fundamental para que la organización logre robustecer sus competencias internas, mejorando los resultados globales para un crecimiento sostenible y ordenado en el tiempo.

1.3 Pregunta problema

¿Cómo puede la implementación de una estrategia de gestión de proyectos, basado en los principios del PMBOK® Séptima Edición (2021), mejorar la eficiencia operativa y reducir los reprocesos en una pyme del sector mobiliario como Hogar Venecia Muebles S.A.S.?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un programa de gestión de proyectos basado en la Guía PMBOK® Séptima Edición mejorando la eficiencia operativa, reduciendo reprocesos y fortaleciendo la sostenibilidad organizacional en Hogar Venecia Muebles S.A.S.

1.4.2 Objetivos específicos

Diagnosticar los procesos organizacionales y operativos actuales identificando brechas, cuellos de botella y áreas críticas que impactan la ejecución efectiva de los proyectos.

Estructurar un marco metodológico de gestión de proyectos alineado a los principios y dominios de desempeño del PMBOK® Séptima Edición (2021), adaptado a las necesidades específicas de una pyme del sector mobiliario.

Fortalecer la cultura organizacional orientada a proyectos, mediante la capacitación del talento humano, la incorporación de herramientas tecnológicas y el establecimiento de buenas prácticas que impulsen la mejora continua y la colaboración entre áreas.

1.5 Descripción institucional

Hogar Venecia Muebles es una empresa colombiana fundada en el año 2013 en la ciudad de Tunja, Boyacá, como resultado del sueño emprendedor de dos hermanos ingenieros. Su propósito fue crear muebles funcionales, de alta calidad y con diseño atractivo, a precios asequibles para los hogares colombianos. La empresa ha tenido un crecimiento sostenido y se ha consolidado como una organización que no solo fabrica y comercializa muebles, sino que también impulsa el desarrollo económico y social de su región.

1.5.1 Marco histórico

El origen de Hogar Venecia Muebles se remonta al año 2013 con la producción de una línea de sillas denominada “Venecia”. Su estrategia inicial se centró en las ventas por internet, lo cual permitió una rápida expansión y posicionamiento. A partir del éxito de su primera línea de comedores estilo tipo Loft, la empresa amplió su portafolio de productos gracias al trabajo conjunto con profesionales del diseño. Desde sus inicios con un equipo de 10 personas, la empresa ha crecido hasta contar con más de 200 colaboradores entre personal administrativo y operario.

Ubicación geográfica

La empresa tiene su sede y planta de producción en Tunja, Boyacá, Colombia. Esta ubicación estratégica ha permitido fortalecer el empleo y la economía regional.

1.5.2 Misión

Ofrecer muebles funcionales, innovadores y de alta calidad que transformen los espacios del hogar, generando bienestar y confort a nuestros clientes, a través de un equipo humano comprometido con la excelencia, la creatividad y el desarrollo sostenible.

1.5.3 Visión

Ser reconocidos a nivel nacional como una empresa líder en el sector mobiliario, destacada por su diseño, calidad, innovación y compromiso social, contribuyendo al desarrollo económico de la región y al crecimiento profesional de sus colaboradores.

1.5.4 Estructura organizativa

La estructura de Hogar Venecia Muebles está conformada por distintas áreas clave que permiten su funcionamiento integral y eficiente:

- Dirección General
- Área Administrativa y Financiera
- Área Comercial y de Ventas (principalmente digital)
- Área de Producción y Operaciones
- Área de Diseño y Desarrollo de Producto
- Área de Talento Humano
- Área de Logística y Distribución
- Área de Marketing y Comunicación

Cada una de estas áreas trabaja de forma coordinada para garantizar la calidad del producto y la satisfacción del cliente.

Principales productos o servicios

- Comedores estilo Loft
- Sillas de diseño contemporáneo
- Muebles funcionales para el hogar (sofás, mesas, estanterías, sillas auxiliares, entre otros)
- Venta y atención al cliente por medios digitales

1.5.5 Alcance

El enfoque inicial fue el mercado colombiano a través de plataformas digitales, lo cual le ha permitido llegar a miles de hogares a nivel nacional. Gracias a su modelo de negocio digital y su capacidad de producción, Hogar Venecia Muebles ha ampliado su presencia en gran parte del país y proyecta expandirse a mercados internacionales.

1.5.6 Impacto social y económico

Hogar Venecia Muebles ha sido un generador constante de empleo en el departamento de Boyacá, no solo por su planta de trabajadores directa, sino también por su red de proveedores, transportadores y servicios asociados. Adicionalmente, se destaca por promover el desarrollo profesional de su equipo, compuesto por ingenieros, diseñadores, contadores, administradores, fotógrafos, asesores y comunicadores.

1.5.7 Revisión técnica de la propuesta

Como parte del proceso previo a la formulación del proyecto de TFM, se han llevado a cabo varias actividades de análisis técnico y estratégico en colaboración con la empresa Hogar Venecia Muebles S.A.S. El objetivo ha sido validar si existe un problema estructural que justifique la creación de un proyecto formal de intervención. En los últimos meses, se han llevado a cabo reuniones diagnósticas con los directivos y diferentes responsables de áreas de la empresa. Durante estas sesiones, ha surgido una preocupación constante sobre el impacto negativo que conlleva la falta de una metodología formal para la gestión de proyectos. En estas charlas, se identificaron síntomas críticos como sobrecostos logísticos, reprocesos operativos, descoordinación funcional, pérdida de conocimiento organizacional y retrasos en la ejecución de iniciativas estratégicas.

Como proceso del análisis previo realizado dentro de la compañía, se han llevado a cabo las siguientes actividades:

- Entrevistas con los líderes de los procesos de producción, logística, comercial y el área administrativa, para identificar los cuellos de botella y las actividades que les falta coordinación.
- Revisión de la documentación interna, como reportes de producción planes de acción realizados anteriormente y registros de la ejecución de proyectos pasados.
- Visitas técnicas a las instalaciones como observación de los procesos y análisis de los procesos críticos informados por los colaboradores de la empresa.
- Entrevistas con Gerentes de proyectos externos, quienes confirman que las problemáticas presentadas actualmente corresponden a la falta de un sistema de gestión estructurado.

Cuando se habla de cadena de valor de un proyecto como este, inicialmente se realiza un diagnóstico de los procesos críticos. Luego, se realiza el diseño de políticas y estándares de gestión, la implementación de herramientas tecnológicas, la capacitación del personal y, por último, la aplicación de estas prácticas en la operación diaria de la empresa. La estructura que se propone está diseñada para generar valor en cada una de estas etapas, tanto a nivel táctico como estratégico. En resumen, la revisión técnica y los análisis previos han confirmado que la problemática identificada cumple con todos los requisitos para ser tratada como un proyecto formal, alineado con los principios del PMBOK® Séptima Edición y en sintonía con la estrategia de crecimiento sostenible de la organización.

2. Marco referencial

En un mundo empresarial que se mueve a un ritmo cada vez más acelerado y competitivo, el liderazgo estratégico se convierte en un elemento fundamental para fomentar la innovación y

crear una ventaja competitiva que perdure en el tiempo. Este proyecto expone cómo mediante el liderazgo estratégico puede ser un motor de cambio organizacional desde diferentes aristas, especialmente en el caso de Hogar Venecia Muebles S.A.S., que actualmente busca el equilibrio entre el crecimiento rápido y alcanzar eficazmente una gestión de proyectos organizacional.

Los conceptos base de esta investigación están centrados en el liderazgo estratégico y su evolución, destacando las habilidades necesarias para dirigir a las organizaciones hacia sus objetivos a largo plazo proporcionando una visión clara, decisiones de valor, gestionando el talento, la colaboración y la innovación. Además, frente a la competitividad organizacional sostenible, mediante la capacidad de adaptarse al cambio y al mercado, con un diferencial y lograr mantenerse en el mercado siempre con la mejora continua y el aprendizaje organizacional.

2.1 Marco conceptual

2.1.1. Liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico es la capacidad gerencial que articula la visión de largo plazo con acciones definidas y concretas de transformación organizacional. Como lo expone Ulloa (2012), el liderazgo es una competencia intangible que permite definir directrices, objetivos y decisiones puntuales en diferentes contextos de incertidumbre, logrando el desempeño y la sostenibilidad organizacional. El liderazgo estratégico se diferencia de los otros enfoques tradicionales, en cuanto a la integración de pensamiento sistémico, adaptabilidad visionaria, y el compromiso colectivo de los colaboradores (Zhang, et ál, 2024).

En la literatura según (Collins y Muchemi, 2022; Elenkov et ál, 2005), se pueden identificar cuatro dimensiones del liderazgo estratégico que son claves: (1) formulación de una visión clara;

(2) Capacidad de toma de decisiones estratégicas; (3) La facilidad de adaptabilidad al entorno; y (4) posibilidad de creación de una cultura organizacional basada en la innovación.

- *Liderazgo estratégico y ventaja competitiva*

Teniendo en cuenta la teoría de Visión Basada en recursos (RBV) en (Barney, 1991), cuando se habla de la ventaja competitiva sostenible se trata sobre capacidades únicas, valiosas e inimitables que posee una organización. Como lo afirma (Collins et ál, 2022) el liderazgo estratégico es un recurso clave dentro de las organizaciones que permite alinear las capacidades del talento interno con las oportunidades del entorno.

Estudios como el de Zhang, et ál, (2024) evidencian que empresas como Apple y Tesla han logrado posicionamientos sólidos en el mercado mediante el despliegue de liderazgo estratégico, basado en la innovación, la toma de decisiones informadas y una cultura organizacional ágil. En este sentido, el liderazgo estratégico no solo responde al entorno, sino que lo moldea para crear nuevos espacios de competitividad.

- *Liderazgo estratégico y el desempeño organizacional*

Diversos autores han estudiado la relación entre liderazgo estratégico y desempeño organizacional con evidencia cuantitativa. Olanipekun et ál, (2015), demostraron mediante el análisis estratégico del sector que, al adoptar ciertas prácticas estratégicas, lideradas por un liderazgo claro, mejora sistemáticamente, la eficiencia operativa, la satisfacción al cliente y el logro de los objetivos organizacionales.

Del mismo modo, Huamán- Gil, (2024), determinó según su estudio que, en el ámbito financiero peruano, el liderazgo estratégico predice el 62.6% del compromiso organizacional, resaltando la importancia de factores como la comunicación, la habilidad para negociar y el direccionamiento estratégico bien definido.

- *Compromiso organizacional y liderazgo estratégico*

Como lo expone (Lupano & Castro, 2018) al hablar de liderazgo estratégico también se habla de un predictor del compromiso organizacional. Este último se conceptualiza como el compromiso afectivo, normativo y de continuidad de los colaboradores con la organización. (Huamán-Gil, 2024) habla que el liderazgo estratégico es efectivo cuando consigue mover emociones, unifica expectativas y crea contexto para establecer una cultura de sentido común

Mientras que Ulloa (2012) hace énfasis en que este tipo de liderazgo repercute en la satisfacción, motivación y permanencia del recurso humano, porque promueve procesos participativos, confianza y comunicación clara y dirección estratégica.

- *Síntesis del aporte al modelo de transformación organizacional*

En conjunto, la evidencia revisada sugiere que el liderazgo estratégico actúa como un eje articulador entre las capacidades internas de la organización (recursos humanos, innovación, cultura) y los resultados esperados en términos de desempeño, compromiso y ventaja competitiva. Para organizaciones como *Hogar Venecia Muebles S.A.S.*, que buscan implementar un modelo basado en el PMBOK® Séptima Edición (2021), el liderazgo estratégico se constituye como un habilitador de la transformación organizacional, al permitir:

- Alinear el propósito del negocio con los proyectos en curso
- Generar compromiso colectivo hacia la eficiencia operativa
- Integrar prácticas de mejora continua que reduzcan reprocesos
- Facilitar la toma de decisiones en entornos dinámicos

2.1.2. Gestión de cambio

La gestión del cambio ha evolucionado desde una función táctica orientada a la transición de procesos, hacia una competencia estratégica central para la sostenibilidad organizacional. Según

Avdeeva, et ál (2021) el cambio debe ser concebido como un componente inherente a la planificación estratégica, no solo como reacción a eventos externos, sino como parte de una visión proyectiva que garantice adaptabilidad, alineación de objetivos y evolución organizacional. Al utilizar estas metodologías de cambio, es posible predecir las dinámicas del entorno organizacional y trazar rutas que sirvan para la transformación. La gestión de cambio actúa como mediador entre la adaptación tecnológica y la implementación exitosa.

Este proceso consiste en la preparación, concientización, capacitación y seguimiento del talento humano en todo el proceso de transformación. En todos los estudios consultados se evidencia la importancia de un liderazgo transformacional y una comunicación eficaz como habilidades clave.

- *Gestión del cambio y las dimensiones estructurales*

Los estudios revisados hacen énfasis en la importancia y necesidad de abordar el cambio en diferentes dimensiones. Bhavani and Mahalakshmi (2023) considera estos elementos en cinco pilares fundamentales: Liderazgo transformacional, efectividad de la comunicación, Cultura organizacional, empoderamiento del equipo de colaboradores y cambio sostenible en el tiempo. Estos aspectos gestionados de la manera correcta permiten atenuar la resistencia al cambio y favorecen la aceptación organizacional. De esta manera es importante llevar a cabo el proceso de cambio apoyado por modelos probados como el ADKAR, el modelo de McKinsey 7S o el modelo de Kotter para guiar y monitorear el proceso y asegurar la trazabilidad de este.

- *La implementación del cambio y sus modelos integradores*

Vrcelj (2023) recopila las fases más comunes de los modelos tradicionales de cambio en una propuesta integradora denominada “modelo 10F”, desde el diagnóstico inicial hasta el seguimiento post-implementación. Mediante este modelo se busca abordar las dificultades de los

modelos fragmentados y ofrece una hoja de ruta clara y operativa. Entre las fases se encuentran, entre otras, el sentido de urgencia, liderazgo comprometido, visión compartida, aplicación por etapas, logros tempranos y sostenibilidad. La estandarización de fases facilita la integración con metodologías de gestión de proyectos como el PMBOK® Séptima Edición.

- *Aplicabilidad en contextos de transformación organizacional con enfoque en PMBOK® Séptima Edición.*

La convergencia de estos estudios permite afirmar que la gestión del cambio es esencial para la ejecución efectiva de proyectos de transformación alineados a marcos como el PMBOK® Séptima Edición, especialmente en contextos de pequeñas y medianas empresas (Pymes). Para una organización como *Hogar Venecia Muebles S.A.S.*, estos hallazgos respaldan la necesidad de diseñar estrategias de cambio articuladas con los dominios de desempeño organizacional, gobernanza, equipo y partes interesadas. La combinación de modelos teóricos con herramientas prácticas facilita el tránsito desde un modelo tradicional hacia uno orientado a la eficiencia, la innovación y la mejora continua.

- *Transformación digital*

Es el proceso de integración estratégica de tecnologías digitales en todos los aspectos de una organización, con el propósito de mejorar el desempeño operativo, la innovación y la generación de valor sostenible. Según Aloysius y Miloslava (2024), esta transformación implica cambios profundos en los procesos, cultura y capacidades internas, y requiere tecnologías como Big Data, IOT y plataformas digitales integradas.

- *Capacidades internas y dinámicas*

Las capacidades internas hacen referencia a los recursos organizacionales —tangibles e intangibles— que permiten implementar cambios tecnológicos. Wulan, et ál, (2024) plantean que

el desarrollo de capacidades dinámicas (como la adaptabilidad, el liderazgo digital, la alineación estratégica y la cultura organizacional orientada al cambio) es esencial para garantizar una transformación digital exitosa en las PYMES.

- *Innovación tecnológica*

Entendida como la generación o adopción de nuevas soluciones tecnológicas que incrementan la competitividad. Como lo demuestra Zhang, et ál, (2024), la digitalización e innovación tecnológica impacta positivamente a las organizaciones al reducir costos, fortalece el control interno y promueve el desarrollo de nuevos servicios o productos. Este proceso es incremental al combinar estrategias operativas de optimización y eficiencia.

- *Eficiencia operativa*

Es la capacidad de una organización para optimizar recursos, minimizar reprocesos y mejorar la productividad. Wulan et ál, (2024) señalan que la digitalización de inventarios, el uso de comercio electrónico y herramientas de marketing digital aumentan la productividad en hasta un 30% y mejoran la rentabilidad. En este sentido, la eficiencia es una variable crítica y un resultado directo del diseño e implementación de proyectos tecnológicos.

2.1.3. Gestión de proyectos con enfoque PMBOK® Séptima Edición

Este enfoque aporta una estructura sistemática para planificar, ejecutar y evaluar proyectos de transformación digital. La guía PMBOK® Séptima Edición considera los dominios de desempeño como fuentes de valor, como lo son estrategia, modelo de negocio, valor, equipo y cambio organizacional, permitiendo integrar las dimensiones tecnológicas, humanas y estratégicas en acciones de mejora continua. Como lo es en el caso de *Hogar Venecia Muebles S.A.S.*, esta guía

puede ser el marco de ejecución para la reducción de reprocesos y aumentar la productividad organizacional.

2.2. Estado del arte

2.2.1. El papel del liderazgo estratégico en la competitividad organizacional sostenible y la promoción de la innovación empresarial

En el marco de la literatura revisada, se evidencia que el liderazgo estratégico se ha convertido en un factor clave de cambio dentro de las organizaciones, sobre todo en los entornos de alta competitividad e incertidumbre. Durante la última década, se han realizado varios estudios acerca de relación entre el liderazgo estratégico, la ventaja competitiva, el compromiso organizacional y el desempeño corporativo, demostrando el efecto positivo que se ha conseguido en el crecimiento sostenible y mantenimiento durante el tiempo.

En primer lugar, Malega (2010), presenta la innovación estratégica como una manera disruptiva de liderazgo, basada en replantear las reglas del juego frente a la competencia para de esta manera abrir nuevos espacios de ventaja.

Desde una óptica cualitativa se resalta la importancia de la cultura organizacional donde se promueva la creatividad y el pensamiento crítico como soporte del liderazgo estratégico.

Por otra parte, Zhang, et ál. (2024) tratan al liderazgo estratégico a partir de un conjunto de principios prácticos, como lo son la visión, la toma de decisiones fundamentadas y la capacidad de adaptación. Mediante casos de estudio como Apple y Tesla, demuestran que este tipo de liderazgo fomenta la innovación dentro de la organización y el fortalecimiento frente a la

competencia, particularmente cuando se alinea con nuevas tecnologías y las estrategias de transformación digital.

En tanto, Collins (2022), presenta una visión teórica sólida fundamentada en el modelo de recursos (RBV), estableciendo un marco teórico en donde el liderazgo estratégico es un antecedente directo de la ventaja competitiva sostenible. El estudio introduce elementos clave como la creatividad, la motivación y la colaboración, señalando que su integración de estas fortalezas impulsa la capacidad de adaptación de las organizaciones en ambientes turbulentos.

Olanipekun, et ál (2015) refiere desde un análisis empírico aplicado a la industria manufacturera de Nigeria que una estrategia de gestión eficaz tiene una correlación confiable del desempeño organizacional y eficiencia operativa, esta afirmación se basa en los resultados del análisis estadístico (ANOVA y Chi-cuadrado), que refuerzan la articulación del liderazgo como el centro de las decisiones estratégicas.

Desde una perspectiva más teórica, Ulloa (2012), señala que el liderazgo estratégico supone liderar con visión, estableciendo pautas de acción y creando una cultura a nivel organizacional basada en el trabajo conjunto, la influencia positiva y la ética. Afirma que este estilo de liderazgo afecta directamente la calidad de la adaptación, innovación y satisfacción de los individuos involucrados, llevándolo a convertirse en una fuente de impulso para la competitividad de la organización.

Desde el sector financiero peruano, el estudio cuantitativo de Huamán-Gil (2024), aporta evidencia contundente al revelar que el 62.6% del compromiso organizacional está determinado por el liderazgo estratégico. La investigadora identifica que esta influencia se materializa mediante mejoras concretas en diversos ámbitos: la eficacia de la comunicación interna, la calidad en la toma de decisiones, los niveles de motivación del personal y la coherente alineación con los fines

institucionales. En esta línea, Huamán-Gil postula que un liderazgo estratégico bien implementado constituye un factor dual: por un lado, optimiza el rendimiento operativo y, por otro, consolida la conexión afectiva de los colaboradores con la organización.

Por lo tanto, estos estudios permiten comprender el liderazgo estratégico no como una habilidad aislada, sino como un entramado de prácticas que conectan la visión con la acción y la cultura para impulsar una transformación sostenible. En el contexto de Hogar Venecia Muebles S.A.S., donde el objetivo es mejorar la eficiencia y reducir reprocesos siguiendo el PMBOK® Séptima Edición, esta perspectiva teórica y empírica resulta fundamental. Proporciona la base para estructurar una estrategia de liderazgo que sea capaz de orientar las capacidades internas de la compañía hacia resultados comunes y fácilmente medibles.

2.2.2. Gestión del cambio como motor de la mejora continua en procesos organizacionales

La investigación de Bhavani y Mahalakshmi (2023), se centra en identificar las estrategias de gestión del cambio que mejor facilitan las transiciones organizacionales. Mediante una revisión sistemática de literatura, las autoras analizan los fundamentos teóricos, los modelos más aplicables y los factores críticos para una implementación exitosa. Sus hallazgos revelan que gestionar el cambio de manera efectiva exige un proceso estructurado e integral, donde el liderazgo transformacional y una comunicación clara son clave, junto con una cuidadosa alineación cultural y un manejo proactivo de la resistencia.

A partir de esto, las autoras concluyen que el éxito de cualquier iniciativa de cambio reside en la capacidad de anticipar obstáculos, empoderar a los empleados, mantener una adaptación continua y asegurar la sostenibilidad de las transformaciones. Para el caso de Hogar Venecia Muebles S.A.S., este estudio ofrece un marco conceptual valioso para alinear su modelo de gestión

de proyectos (basado en el PMBOK®) con la necesaria transformación cultural y operativa. Si bien una limitación del estudio es su falta de validación empírica directa, su fortaleza radica en la amplitud y solidez de su revisión teórica, que abarca modelos clásicos y contemporáneos (como Lewin, Kotter, McKinsey 7S y ADKAR). Por ello, el trabajo se erige como una guía teórica robusta y complementaria para navegar entornos organizacionales dinámicos.

Ante la creciente complejidad del entorno empresarial postpandemia y los avances tecnológicos disruptivos, la investigación de Vrceľj (2023), se propuso identificar un modelo integral para la gestión del cambio organizacional. Su objetivo central fue analizar críticamente los modelos de procesos más influyentes y, a partir de allí, diseñar un modelo diagnóstico que superara las limitaciones de sus predecesores. Para lograrlo, el estudio empleó una metodología cualitativa mediante la revisión comparativa de 11 modelos teóricos (entre ellos los de Lewin, Kotter y Lippitt), sistematizando sus fases comunes a través de un minucioso análisis documental y diseño conceptual.

El principal aporte de esta investigación fue la identificación del modelo 10F, una estructura compuesta por diez fases esenciales que abarcan desde el diagnóstico y la creación de urgencia, hasta la implementación, la consolidación y el monitoreo continuo. Vrceľj (2023) concluye que este modelo permite una comprensión holística del cambio y funciona como una guía prescriptiva para su implementación efectiva. Esta propuesta es de especial utilidad para Hogar Venecia Muebles S.A.S., ya que facilita la integración de una gestión del cambio estructurada dentro de sus estrategias de proyectos bajo el marco del PMBOK® Séptima Edición. Si bien el estudio se destaca por su robustez teórica y la rigurosa matriz comparativa que aporta, es importante señalar que el modelo 10F carece aún de una validación empírica directa.

2.2.3. Innovación tecnológica para PYMES

En las últimas décadas, la transformación digital ha pasado de ser una tendencia tecnológica a convertirse en una estrategia esencial para la supervivencia y competitividad organizacional, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). La revisión de literatura reciente coincide en que la adopción tecnológica no garantiza por sí sola el éxito organizacional; su efectividad depende de la alineación con los objetivos estratégicos, la cultura organizacional y la capacidad de gestión del cambio.

Ferrer-Dávalos (2023), aporta evidencia empírica desde el contexto latinoamericano, demostrando que la implementación de sistemas de gestión digitalizados en microempresas paraguayas generó mejoras significativas en eficiencia operativa, control administrativo y calidad del servicio. Este estudio valida cuantitativamente el impacto positivo de la tecnología en el desempeño organizacional, especialmente cuando las soluciones son adaptadas a las necesidades específicas de las organizaciones.

Complementariamente, Dash, et ál (2023) desarrollaron un análisis teórico que destaca el uso de modelos como TAM (Technology Acceptance Model), TTF (Task-Technology Fit) y UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) como marcos fundamentales para entender los comportamientos de adopción tecnológica. Identificando causas de fracaso en los procesos de transformación digital como la ausencia de una visión estratégica, la falta de planificación del cambio y la resistencia cultural.

Coincidiendo en que los proyectos tecnológicos exitosos no requieren solo una justificación técnica, sino también una integración metodológica con modelos de cambio, participación de los usuarios y monitoreo constante del impacto. Para *Hogar Venecia Muebles S.A.S.*, donde se busca implementar una estrategia de gestión de proyectos bajo los principios del

PMBOK® Séptima Edición, estos hallazgos representan un insumo clave para estructurar una hoja de ruta que combine adopción tecnológica con eficiencia operativa, gobernanza del cambio y sostenibilidad.

La revisión de la literatura permite establecer que la transformación digital efectiva en las PYMES debe fundamentarse en marcos de referencia técnicos y organizacionales, respaldados por evidencia y ajustados a su contexto. Queda demostrado que introducir tecnología sin un liderazgo estratégico y una gestión estructurada del cambio generalmente conduce al fracaso. De este modo, la dificultad central no reside solamente en adoptar tecnología, sino en incorporarla de manera estratégica a los procesos centrales de la empresa para producir ventajas concretas y sostenibles.

2.2.4. La gestión del cambio como motor de la cultura organizacional

Avdeeva y su equipo (2021) exploraron la integración de la gestión del cambio en la planificación estratégica de empresas que operan en contextos dinámicos. Su investigación buscó diseñar un modelo conceptual para la gestión del cambio organizacional desde un enfoque estratégico, pensado para desenvolverse en condiciones económicas volátiles y de alta competencia. La metodología implementada fue cualitativa, apoyándose en una revisión documental de literatura nacional e internacional, enriquecida con análisis estructural, lógico y bibliográfico. Este proceso metodológico permitió reconocer principios fundamentales y establecer un algoritmo para la planificación estratégica del cambio.

El principal hallazgo subraya que la gestión del cambio, al incorporarse a la estrategia corporativa, favorece la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones al facilitar su adaptación a entornos en constante evolución. Como propuesta final, los autores presentan un marco metodológico organizado que conecta los objetivos estratégicos con iniciativas de

transformación interna, recalcando la necesidad de abordar el cambio de manera proactiva y funcional. Este planteamiento es de gran utilidad para la investigación sobre la transformación organizacional en Hogar Venecia Muebles S.A.S., puesto que introduce principios e instrumentos que facilitan la alineación de los procesos de mejora continua con las metas de eficiencia operativa.

Cabe señalar, sin embargo, que el estudio carece de una validación empírica de su modelo, lo que representa una oportunidad para futuras investigaciones aplicadas en el ámbito de las PYMES. El artículo enriquece la literatura previa de carácter explicativo al considerar el cambio como una dimensión estratégica. Desde el punto de vista técnico, la investigación no hace uso de muestreo ni de instrumentos cuantitativos, sino que se apoya en modelos teóricos con reconocida influencia en el estudio del cambio organizacional.

3. Metodología

El presente estudio se configuró bajo un diseño de investigación aplicada, utilizando un enfoque cualitativo de carácter descriptivo. El desarrollo metodológico se organizó en dos etapas claramente diferenciadas: primero, se realizó un diagnóstico del estado actual de los procesos organizacionales; posteriormente, se procedió al diseño de una propuesta estructurada de gestión de proyectos específicamente adaptada al contexto operativo de Hogar Venecia Muebles S.A.S.

La elección de este enfoque responde a la necesidad de un análisis profundo y contextualizado que permita identificar brechas y puntos críticos en la ejecución de proyectos, con énfasis en mejorar la eficiencia operativa y reducir reprocesos, aspectos claves para la sostenibilidad de la organización.

3.1 Entrega de valor

El marco de entrega de valor del PMBOK® Séptima Edición, se implementa en Hogar Venecia Muebles S.A.S. mediante un sistema estructurado para reducir reprocesos y sobrecostos logísticos. Este sistema integra cinco componentes clave:

- *Enfoque estratégico de la creación y entrega de valor operativa*

El enfoque estratégico de la creación y entrega de valor contempla la estandarización de flujos de trabajo, el diseño de listas de verificación para cada etapa (Apéndice J). Con ello se busca identificar los puntos donde se generan reprocesos y establecer lineamientos para priorizar mejoras.

- *Gobernanza orientada a resultados*

La gobernanza del proyecto en Hogar Venecia Muebles S.A.S. se estructura para garantizar el cumplimiento de metas estratégicas que fortalezcan la calidad y la eficiencia de los procesos. La implementación de esta gobernanza se lleva a cabo mediante la aplicación de la metodología OKR (Objectives and Key Results), la cual permite vincular y dar seguimiento a indicadores medibles en costos logísticos. Esta perspectiva garantiza que la dirección de la organización cree valor perdurable, preservando la articulación entre las instancias decisorias y los logros obtenidos, mientras sincroniza cada iniciativa del proyecto con las metas estratégicas corporativas.

- *Gestión de riesgos orientada a la generación de valor*

En Hogar Venecia Muebles S.A.S. la gestión de riesgos se consolida como un proceso metódico destinado a reconocer y abordar aquellos elementos que puedan comprometer las metas de disminución de reprocesos y control de sobrecostos logísticos. Este esquema operativo se diseña para implementar un abordaje preventivo que acompaña todas las etapas del proyecto.

Como parte fundamental de este sistema, se contempla la formación de un comité especializado que ejerza supervisión continua sobre el ciclo completo de cada riesgo conforme a los lineamientos del PMBOK® Séptima Edición. Esto asegura el seguimiento documentado de todas las acciones preventivas y correctivas, manteniendo una congruencia permanente con los propósitos estratégicos de la organización.

- *Vinculación con la gestión de valor en Hogar Venecia Muebles SAS*

La gestión valor en Hogar Venecia Muebles S.A.S. se articula mediante un sistema de control basado en la implementación de artefactos, como el registro de riesgos para la identificación y seguimiento de eventos críticos. Estos elementos prácticos fortalecen la operación, garantizan la creación de valor constante y facilitan decisiones estratégicas con información precisa, impulsando así una mejora continua en la organización.

- *Entorno del proyecto*

El análisis del entorno en Hogar Venecia Muebles S.A.S. se realiza mediante la metodología PESTEL para examinar factores externos que puedan afectar la implementación del sistema de gestión de proyectos. Este enfoque considera seis dimensiones, permitiendo identificar oportunidades y riesgos del contexto externo.

Figura 1. *Análisis PESTEL - Hogar Venecia Muebles S.A.S.*

- *Consideraciones sobre la Gestión del Producto*

La gestión del producto en Hogar Venecia Muebles S.A.S. se articula con las disciplinas de dirección de portafolios, programas y proyectos según el marco del PMBOK® Séptima Edición. Esta integración establece las bases para conectar la ejecución de proyectos con los objetivos estratégicos de la organización y los ciclos de vida del producto.

El enfoque se desarrollará mediante el análisis pertinente de la información a recolectar y su aplicación en proyectos teniendo en cuenta el área operativa. Este proceso permite la implementación de criterios de planificación, control y seguimiento que optimizan el ciclo de vida del producto y aseguran la correspondencia de los entregables con los requerimientos organizacionales y del entorno.

Definición de requisitos del producto

La definición de requisitos del producto en Hogar Venecia Muebles S.A.S. se establece para garantizar que las especificaciones técnicas respondan a las necesidades del cliente y a las capacidades productivas de la organización. Este proceso asegura que todos los requerimientos queden documentados y alineados con los objetivos del proyecto antes del inicio de la fase de producción.

La metodología empleada comprende dos componentes principales: la creación de un formato de recolección de información mediante un Formulario Estandarizado de Especificaciones Técnicas (Apéndice C), y el diseño de una matriz de requisitos (Apéndice A) que permita el seguimiento sistemático de cada necesidad desde su identificación hasta su implementación. Este enfoque reduce reprocesos y facilita la alineación entre diseño, producción y satisfacción del cliente.

Calidad integrada en todo el ciclo del producto

El sistema de gestión de calidad en Hogar Venecia Muebles S.A.S. se realiza a lo largo de todo el ciclo del producto. Este enfoque abarca desde la recepción de materias primas hasta el embalaje final, estableciendo controles que mantienen la consistencia en la calidad del producto.

Mediante la creación de formato de verificación de suministros al momento de recepción y el mantenimiento de un registro de no conformidades con categorización (Apéndice H) se busca la identificación temprana de desviaciones, la reducción de reprocesos y la minimización de riesgos durante el transporte, asegurando la entrega de productos que cumplen con las expectativas de calidad del cliente.

Optimización del ciclo de vida

La optimización del ciclo de vida del producto en Hogar Venecia Muebles S.A.S. se enfoca en el fortalecimiento de la integración con la cadena de suministro para reducir reprocesos, costos

y tiempos de entrega. Este proceso establece mecanismos de coordinación que permiten una gestión sincronizada entre la producción interna y los proveedores externos.

La implementación se realiza mediante un tablero de control (Apéndice S) compartido con proveedores y la inclusión de cláusulas de calidad en los contratos que incorporan penalizaciones por reprocesos. Este sistema de gestión se complementa con métricas clave que midan la reducción de errores de especificaciones. La articulación de estos elementos con el marco del PMBOK® Séptima Edición y la actualización trimestral de lecciones aprendidas (Apéndice O) garantizan la trazabilidad del proceso y facilitan la mejora continua del sistema.

Tabla 1. *Normatividad aplicable a Hogar Venecia Muebles SAS*

<i>Ámbito</i>	<i>Norma/ Regulación</i>	<i>Requisitos</i>
Seguridad	NTC 5650 (Colombia)	Resistencia estructural y estabilidad
Ambiental	Ley 1973/2019 (Gestión de Residuos)	Manejo de aserrín y químicos
Logística	NTC 4116 (Embalaje)	Protección contra humedad/impactos

3.2. Principios de la dirección de proyectos

Se aplican los principios de la dirección de proyectos a la estrategia de creación de valor establecida: *Reducción de Reprocesos y Sobrecostos Logísticos*.

3.2.1 Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso

Este principio enfatiza la gestión ética y estratégica que trasciende la ejecución de tareas, integrando la alineación con objetivos organizacionales y el impacto socioeconómico y ambiental.

En Hogar Venecia Muebles S.A.S., se puede operacionalizar mediante sus cuatro pilares:

Tabla 2. *Propuesta de aplicación del principio: Ser un Administrador diligente, respetuoso y cuidadoso.*

<i>Pilar</i>	<i>Propuesta de aplicación</i>
Integridad	Validación técnica de pedidos con clientes de acuerdo con la matriz de requisitos
Cuidado	Evaluación mensual de riesgos logísticos y capacitación en seguridad para operarios.
Confiabilidad	Reportes semanales de avance que garanticen transparencia con interesados.

La implementación de este principio en Hogar Venecia Muebles S.A.S. busca reducir los reprocesos mediante la validación técnica previa y control de riesgos, adicionalmente busca incorporar la sostenibilidad operativa mediante auditorías a proveedores y transparencia en reportes que fortalecerán relaciones estratégicas.

3.2.2 Crear un entorno colaborativo para el equipo del proyecto

Construir una cultura donde la comunicación fluida, la corresponsabilidad y el aprendizaje colectivo impulsen la eficiencia que permita superar los desafíos operativos. La empresa, al enfrentar problemas como reprocesos y desarticulación entre áreas, requiere mecanismos que fomenten la sinergia entre diseñadores, operarios y personal logístico, convirtiendo la colaboración en un habilitador tangible para reducir costos. Se propone aplicar este principio mediante:

Tabla 3. *Propuesta de aplicación del principio: Crear un entorno colaborativo para el equipo del proyecto.*

<i>Aplicación</i>	<i>Actividad</i>
Estructura de colaboración	Reuniones base semanales de 15 minutos entre directores de áreas críticas (producción, logística), donde los equipos priorizarán tareas y resolverán bloqueos en tiempo real, dejando bitácora de la reunión.
Herramientas de comunicación	Buzones de ideas donde los operarios propongan mejoras a procesos y productos, validando las viables en pilotos controlados.
Incentivos colectivos	Bonos grupales por cumplimiento de metas de reducción de reprocesos.

Nota: es necesario el apoyo de herramientas visuales que estén alineadas con los valores institucionales.

La implementación de este principio en Hogar Venecia Muebles S.A.S. busca superar la desarticulación operativa mediante la sincronización semanal de áreas críticas y la canalización de ideas desde la base operativa, a la vez que fomenta la corresponsabilidad a través de incentivos colectivos que alinean los esfuerzos del equipo hacia el objetivo común de reducir reprocesos y costos.

3.2.3 Involucrarse eficazmente con los interesados

La gestión efectiva de los interesados constituye un pilar fundamental para el éxito de la implementación del modelo de gestión de proyectos en Hogar Venecia Muebles S.A.S. Este principio metodológico se enfoca en identificar, priorizar y comprometer activamente a todos los actores clave (clientes, proveedores, equipo interno y socios logísticos) cuyos intereses y participación inciden directamente en la reducción de reprocesos y sobrecostos.

Tabla 4. *Propuesta de aplicación del principio: Involucrarse eficazmente con los interesados.*

<i>Aplicación</i>	<i>Actividad</i>
Identificación estratégica	Uso de una Matriz de Interesados (Apéndice B) para priorizar actores clave según su impacto en la reducción de reprocesos.
Diálogo continuo	Encuestas post-entrega a clientes para detectar oportunidades de mejora
Participación decisiva	Comités de mejora con líderes de áreas que integran sus propuestas en procesos

La implementación de este principio en Hogar Venecia Muebles S.A.S. busca anticipar y gestionar expectativas mediante la identificación estratégica de actores clave, a la vez que fortalece la mejora continua a través del diálogo directo con los clientes y la participación decisiva de los líderes de área en la integración de soluciones, lo que permitirá mitigar riesgos de reprocesos y alinear los esfuerzos hacia la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

3.2.4 *Enfocarse en el valor*

Este principio adquiere especial relevancia al articular los resultados de los proyectos con los objetivos estratégicos de reducción de reprocesos y optimización logística con el fin de garantizar que cada iniciativa genere beneficios concretos y medibles.

Tabla 5. *Propuesta de aplicación del principio: Enfocarse en el valor*

<i>Aplicación</i>	<i>Actividad</i>
Definición de métricas de valor	Implementación OKR
Evaluación continua	Revisiones trimestrales con el Comité de Gobernanza para ajustar proyectos basados en datos reales.

La implementación de este principio en Hogar Venecia Muebles S.A.S. busca garantizar que cada iniciativa contribuya a los objetivos estratégicos mediante la definición clara de métricas de valor financieras, operativas y sociales, y que establece un mecanismo de evaluación continua a través de revisiones trimestrales que permiten reorientar los proyectos para reducir los costos, la optimización de tiempos y la satisfacción de los grupos de interés.

3.2.5 *Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema*

La gestión efectiva de proyectos en Hogar Venecia Muebles S.A.S. busca comprender que cada área funcional no opera de forma aislada, sino que es parte de un sistema interconectado donde las decisiones en un área impactan directamente en las demás. Este principio se centra en desarrollar la capacidad organizacional para:

- (1) identificar estas interrelaciones críticas,
- (2) evaluar su impacto potencial en los objetivos de reducción de reprocesos y
- (3) establecer mecanismos de respuesta ágil que mantengan la alineación estratégica.

Tabla 6. *Propuesta de aplicación del principio: Reconocer, Evaluar y Responder a las Interacciones del Sistema.*

<i>Aplicación</i>	<i>Actividad</i>
Análisis sistémico	Uso de tablero de control (Apéndice S) para visualizar interacciones producción-logística.
Mecanismos de adaptación	Protocolos para gestionar cambios críticos basado en respuestas identificadas al riesgo según matriz (Apéndice R).

La implementación de este principio en Hogar Venecia Muebles S.A.S. busca anticipar y mitigar impactos en cadena mediante el análisis visual de las interacciones entre áreas, a la vez que establece protocolos de respuesta ágil para gestionar cambios críticos, garantizando así la alineación continua con los objetivos de reducción de reprocesos y eficiencia operativa.

3.2.6 Demostrar comportamientos de liderazgo

En el contexto de la transformación organizacional, este principio se propone mediante un modelo de liderazgo distribuido que empodera a todos los niveles de la empresa para impulsar cambios. Dado que los desafíos identificados como reprocesos, descoordinación y sobrecostos requieren soluciones colaborativas, se fomenta que tanto gerentes como operarios ejerzan liderazgo en sus ámbitos de acción.

Tabla 7. *Propuesta de aplicación del principio: Demostrar comportamientos de liderazgo.*

<i>Aplicación</i>	<i>Actividad</i>
Liderazgo situacional en equipos	Supervisores adoptan un estilo directivo para estandarizar procesos críticos.
Desarrollo de habilidades blandas	Capacitación en comunicación asertiva y gestión de conflictos para mandos medios

La implementación de este principio en Hogar Venecia Muebles S.A.S. busca fortalecer la capacidad de respuesta organizacional mediante la adopción de un liderazgo situacional que estandarice procesos críticos, a la vez que desarrolla competencias clave en mandos medios para

gestionar conflictos y comunicarse efectivamente, creando así una cultura de empoderamiento que facilite la reducción de reprocesos y la adaptación al cambio.

3.2.7 Adaptar en función de contexto

El principio Adaptar en función del contexto en Hogar Venecia Muebles S.A.S. sigue un protocolo metodológico que analiza complejidad técnica, capacidades del equipo y condiciones del entorno para seleccionar y ajustar periódicamente enfoques de gestión. Este proceso asegura que cada proyecto, desde mejoras operativas hasta lanzamientos de producto, utilice recursos óptimos sin comprometer los objetivos estratégicos.

Tabla 8. *Propuesta de aplicación del principio: Adaptar en función de contexto.*

<i>Aplicación</i>	<i>Actividad</i>
Diagnóstico contextual	Análisis DOFA estratégico
Revisiones bimestrales de adaptabilidad	Evaluar si los métodos usados siguen siendo óptimos.

La implementación de este principio en Hogar Venecia Muebles S.A.S. busca garantizar la eficiencia y relevancia de los proyectos mediante la evaluación continua de factores clave por medio del análisis DOFA estratégico, a la vez que establece revisiones bimestrales sistemáticas para adaptar métodos y asegurar que todas las iniciativas respondan de manera ágil y efectiva a los cambios del entorno operativo.

3.2.8 Incorporar la calidad en los procesos y entregables

El principio de calidad en gestión de proyectos no se limita a la inspección final de productos, sino que constituye un sistema integral que debe impregnar todas las fases del proyecto. En el contexto de Hogar Venecia Muebles S.A.S., este principio se implementa mediante un modelo basado en tres pilares metodológicos, expuestos a continuación:

Tabla 9. *Propuesta de aplicación del principio: Incorporar la calidad en los procesos y entregables.*

<i>Aplicación</i>	<i>Actividad</i>
Calidad preventiva	Check list de calidad
Control continuo	Muestreo aleatorio para evaluar lotes de muebles.

La aplicación de este principio en Hogar Venecia Muebles S.A.S. abarca la calidad desde el diseño, integrando estándares certificables y controles continuos para prevenir defectos, optimizar procesos y garantizar que los entregables cumplan con los requisitos acordados, alineándose con los objetivos estratégicos de excelencia operativa.

3.2.9 Navegar en la complejidad

Este principio reconoce que los proyectos contemporáneos se desarrollan en entornos dinámicos donde interactúan variables técnicas, humanas y organizacionales de manera impredecible. Para abordar esta realidad, se propone un marco de acción que identifica cuatro fuentes críticas de complejidad:

Tabla 10. *Propuesta de aplicación del principio navegar en la complejidad.*

<i>Fuente de Complejidad</i>	<i>Acción de mitigación</i>
Comportamiento humano	Registro de incidencias y no conformidades (Apéndice H)
Incertidumbre tecnológica	Prueba escalonada de nuevas tecnologías
Cambios abruptos	Comité de crisis con poder de decisión rápida

Al aplicar este principio en Hogar Venecia Muebles S.A.S. se reconoce la naturaleza multidimensional de los proyectos, implementando como por ejemplo el Registro de incidencias y no conformidades, con el fin de mantener la alineación estratégica y garantizar la entrega de valor en entornos dinámicos.

3.2.10 Optimizar respuestas a riesgos

En la gestión empresarial, el riesgo representa cualquier evento incierto que puede impactar los objetivos. En Hogar Venecia Muebles S.A.S., este se mitiga mediante un ciclo de tres etapas:

Tabla 11. *Propuesta de aplicación del principio: Optimizar respuestas a riesgos.*

<i>Ciclo</i>	<i>Acción de mitigación</i>
Identificación	Clasificación de riesgos de acuerdo con las siguientes categorías: operativos, de mercado, tecnológicos y logísticos
Evaluación	Matriz de riesgos y estrategias de mitigación de acuerdo con el apetito de riesgo organizacional
Respuesta	<ul style="list-style-type: none"> - Preventivas: Stock de seguridad para materiales con alta volatilidad. - Contingentes: Fondos reservados para crisis logísticas

La aplicación de este principio en Hogar Venecia Muebles S.A.S. genera una gestión proactiva del riesgo mediante un ciclo continuo de identificación, evaluación y respuesta, transformando tanto amenazas como oportunidades en acciones controladas, alineadas con el apetito de riesgo de la organización para garantizar la protección y creación de valor sostenible.

3.2.11 Adoptar adaptabilidad y resiliencia

Este principio se centra en la adaptabilidad y resiliencia, ofreciendo un marco para transformar los desafíos cambiantes en oportunidades de mejora.

Tabla 12. *Propuesta de aplicación del principio: Adoptar Adaptabilidad y Resiliencia.*

<i>Aplicación</i>	<i>Actividad</i>
Sistema de Gestión Adaptativa	Capacitación para comprender con quien se debe gestionar: <ul style="list-style-type: none"> - Nivel 1 (Menor): Aprobación por líder de proyecto - Nivel 2 (Moderado): Requiere validación de área afectada - Nivel 3 (Alto): Decisión del comité directivo
Mecanismos de amortiguación	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación para registro y análisis postcrisis
Aprendizaje organizacional	Talleres Mensuales: Espacios para analizar lecciones aprendidas (Apéndice O) <ul style="list-style-type: none"> - Actualización Trimestral: Revisión y ajuste de protocolos basado en datos

La aplicación de este principio en Hogar Venecia Muebles S.A.S. construye capacidades organizacionales para gestionar la incertidumbre mediante la capacitación al personal con el fin de poder contar con mecanismos de amortiguación y aprendizaje continuo, que transforme los desafíos cambiantes en oportunidades de mejora y garantice la continuidad operativa frente a entornos volátiles.

3.2.12 Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto

En la gestión de proyectos, el cambio es una constante inevitable que requiere mecanismos estructurados para su administración efectiva. Este principio reconoce que los proyectos exitosos incorporan procesos flexibles para adaptarse a nuevas condiciones sin comprometer los objetivos estratégicos. Se establece tres etapas para gestionar el cambio en Hogar Venecia Muebles:

Tabla 13. *Propuesta de aplicación del principio: Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto.*

<i>Etapas</i>	<i>Acción de mitigación</i>
Detección de cambios	Monitoreo continuo de desviaciones mediante OKR
Evaluación técnica	Análisis de lecciones aprendidas (Apéndice L)
Implementación controlada	Revisión avance periódico (Apéndice S)

Se busca facilitar una transición efectiva hacia el estado futuro previsto, minimizando riesgos asociados a la improvisación aplicando el análisis de las lecciones aprendidas y revisión del avance periódico, para que se optimicen la asignación de recursos y asegurando que los cambios se integren de manera controlada sin comprometer los objetivos estratégicos de la organización.

3.3. Dominios del desempeño del proyecto

Los ocho Dominios de Desempeño del PMBOK® Séptima Edición, son la base para la entrega de valor de Hogar Venecia Muebles SAS. Su aplicación se realiza mediante el diseño de una serie de herramientas concretas como matrices de requisitos (Apéndice A), Protocolos de Control de calidad (Apéndice K) y flujogramas de valor (Apéndice N) para operacionalizar principios como el enfoque en el valor, gestión proactiva del riesgo y adaptabilidad al contexto organizacional.

3.3.1 Dominio de interesados

La gestión de interesados en Hogar Venecia Muebles S.A.S. se realiza mediante la identificación, clasificación y priorización de todos los actores clave del proyecto. Este proceso se implementa a través de una matriz de prominencia que evalúa poder, legitimidad y urgencia para cada grupo, complementada con un plan de comunicaciones (Apéndice L) diferenciado que establece mensajes específicos según las características de cada categoría de interesados.

El propósito de este dominio es alinear expectativas, facilitar la coordinación interáreas, reducir reprocesos y sobrecostos, y garantizar que todos los actores contribuyan de manera coordinada a la entrega de valor sostenible en los proyectos de la organización.

3.3.2 Dominio de desempeño del equipo de proyecto

El fortalecimiento del equipo de proyecto en Hogar Venecia Muebles S.A.S. se enfoca en desarrollar las competencias necesarias para transformar la estrategia en resultados concretos. Esto se adelantará mediante un plan estructurado que promueve el desarrollo de habilidades técnicas y de liderazgo. Estas acciones buscan reducir los niveles de reprocesos, disminuir sobrecostos

logísticos y optimizar la eficacia operativa general, consolidando así las capacidades del equipo como factor clave para el logro de los objetivos organizacional.

3.3.3 Dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y del ciclo de vida

El ciclo de vida del proyecto en Hogar Venecia Muebles S.A.S. se estructura mediante la implementación del *Ciclo de Fabricación de Valor*, donde se organiza las actividades en cinco fases secuenciales alineadas con el flujo de procesamiento de pedidos. Cada fase incorpora entregables tangibles y mediciones de calidad que permiten verificar el cumplimiento de los requisitos antes de avanzar a la siguiente etapa.

La implementación del ciclo busca reducir riesgos de reprocesos, optimizar tiempos de entrega y garantizar que las actividades contribuyan a la materialización de los objetivos estratégicos de la organización.

A continuación, se propone un ciclo de vida que se trabaja y se adapta a las necesidades de cada línea de producto:

Figura 2. *Ciclo de Fabricación de Valor*



A continuación, se detallan a continuación los entregables concretos recomendados para cada fase del ciclo de fabricación de valor:

Tabla 14. *Ciclo de Fabricación de Valor para la Transformación*

<i>Fase</i>	<i>Propósito</i>	<i>Entregable de la Fase</i>
Fase 0 Levantamiento de la información	Verificar que los requisitos estén completos y claros antes del diseño, evitando reprocesos por malentendidos	<ul style="list-style-type: none"> - Acta de requisitos y viabilidad (Apéndice P) - Lista de materiales preliminar (Apéndice Q) - Registro de riesgos (Apéndice F)
Fase 1: Diseño y Prototipo del Sistema	Elaborar y validar los planos del producto y proceso, asegurando viabilidad técnica y cumplimiento de requisitos.	<ul style="list-style-type: none"> - Renders aprobados - Planos de fabricación - Lista de materiales definitiva - Procedimiento de fabricación
Fase 2: Producción Piloto	Fabricar la primera unidad y ajustar el proceso antes de la siguiente fase.	<ul style="list-style-type: none"> - Primera unidad aprobada - Lista de ajustes al proceso - Procedimiento de fabricación
Fase 3: Producción a Escala (Lote Completo)	Escalar la producción con calidad y eficiencia constante.	<ul style="list-style-type: none"> - 100% unidades productos terminados - Reporte de eficiencia - Registro de No conformidades (Apéndice H)
Fase 4: Control de Calidad, Entrega y Cierre	Garantizar satisfacción y documentar aprendizajes.	<ul style="list-style-type: none"> - Certificado de calidad - Acta de entrega y conformidad por parte del cliente - Informe de cierre; Costo Vs Presupuesto - Lecciones aprendidas (Apéndice O)

3.3.4 Dominio de desempeño de la planificación

La planificación en Hogar Venecia Muebles S.A.S. se centra en la implementación de un tablero de control. Este tablero consolida información clave sobre el avance de las actividades, el cumplimiento de hitos y el estado de los recursos, proporcionando visibilidad integral del proyecto. Esta herramienta busca facilitar la identificación temprana de desviaciones, apoya la toma de decisiones basada en datos y contribuye al seguimiento de los objetivos establecidos para la reducción de reprocesos y sobrecostos operativos.

3.3.5 Dominio de desempeño del trabajo del proyecto

Para gestionar el trabajo del proyecto en Hogar Venecia Muebles S.A.S. se estandariza el flujo de valor, identificando las actividades críticas y eliminando aquellas que no generan valor, donde se visualiza las tareas, facilitando el seguimiento del progreso y la identificación de

oportunidades de mejora. Esta herramienta contribuye a la ejecución ordenada de las actividades y a la alineación de los resultados con los objetivos estratégicos de la organización.

3.3.6 Dominio de desempeño de la entrega

El aseguramiento de la calidad de los entregables se realiza mediante la Checklist de Control de Calidad (Apéndice K), en la cual se puede validar el cumplimiento de los criterios de calidad definidos para los productos. Asegurando que los productos cumplan con los requisitos establecidos antes de su entrega final, manteniendo la trazabilidad de las verificaciones y así poder identificar ajustes necesarios a realizar en el proceso productivo, contribuyendo al mantenimiento de los estándares de calidad y a la optimización continua de los flujos de trabajo.

3.3.7 Dominio de desempeño de la medición

La medición del desempeño se establece al definir indicadores clave (OKR) alineados con los objetivos del proyecto. Estos indicadores miden aspectos críticos como el avance y los costos, utilizando formatos estandarizados para organizar la información de manera clara y comparable.

Se establecen los siguientes objetivos estratégicos alineados a la estrategia de transformación organizacional para Hogar Venecia Muebles S.AS:

- *O1 Reducir reprocesos operativos en la fabricación y entrega:* disminuir los reprocesos en la cadena de producción y logística para optimizar recursos y aumentar la satisfacción del cliente
- *O2 Fortalecer la cultura colaborativa y las competencias del equipo:* construir equipos de proyecto comprometidos y alineados, capaces de implementar buenas prácticas y adaptarse al cambio.

- *O3 Desarrollar el talento interno y un liderazgo que impulse la mejora continua:* centrarse en el factor humano y la sostenibilidad a largo plazo de la transformación.

3.3.8 Dominio de desempeño de la incertidumbre

La gestión de la incertidumbre se realiza mediante una matriz de riesgos que identifica y clasifica las amenazas y oportunidades del proyecto. Esta matriz utiliza criterios de probabilidad e impacto para priorizar los riesgos y asignar responsables de monitoreo.

La matriz de riesgos permite anticipar planes de respuesta para las posibles amenazas estableciendo un mecanismo de actualización periódica. Este instrumento facilita el seguimiento continuo de los factores de incertidumbre y contribuye a la reducción de imprevistos durante la ejecución del proyecto.

Se estructuran y se identifican dentro de la organización los riesgos de acuerdo con la metodología Bow Tie (Apéndice B) en la cual se identifica un evento de riesgo central y consecuencias, donde se delimita las barreras preventivas y de recuperación para gestionar y mitigar dicho riesgo.

A continuación, se relacionan los riesgos identificados dentro de la organización usando la metodología Bow Tie:

Tabla 15. *Riesgos identificados en Hogar Venecia Muebles SAS*

<i>Área</i>	<i>Descripción del riesgo</i>	<i>Tipo</i>	<i>Debido a que...</i>	<i>Puede ocurrir que...</i>	<i>Resultando en...</i>
Producción	Reprocesos por errores en especificaciones técnicas	Operativo	Falta de verificación cruzada previa.	El área comercial no valide requisitos con el cliente	Aumento de costos, retrasos, insatisfacción del cliente
Logística	Sobrecostos en transporte y almacenamiento	Logístico	Carencia de herramientas y acuerdos sólidos.	Planificación deficiente de rutas o negociación débil	Reducción de margen, menor competitividad

<i>Área</i>	<i>Descripción del riesgo</i>	<i>Tipo</i>	<i>Debido a que...</i>	<i>Puede ocurrir que...</i>	<i>Resultando en...</i>
Coordinación	Descoordinación entre áreas	Organizativo	Ausencia de espacios y herramientas de articulación.	Falta de reuniones de alineación o comunicación ineficiente	Retrasos, duplicidad de esfuerzos, conflictos
Calidad	No conformidades en productos terminados	Calidad	Aplicación limitada de protocolos de inspección.	Falta de controles o materias primas defectuosas	Devoluciones, daño a la imagen, costos de reparación
Talento Humano	Resistencia al cambio	Cultural	Escaso involucramiento del personal en el cambio.	Comunicación insuficiente sobre beneficios del cambio	Retrasos en mejoras, baja adopción, clima negativo
Compras	Incremento en costos de materias primas	Económico	Abastecimiento poco diversificado y flexible.	Inflación, dependencia de un proveedor, variación en dólar	Reducción de margen, ajustes en precios, menor competitividad
Legal	Incumplimiento de normativas técnicas	Legal	Sistema de actualización normativa insuficiente.	Falta de revisión técnica o actualización en estándares	Sanciones, retiro de productos, daño reputacional

4. Adaptación

4.1 Descripción general

Para empresas en crecimiento como Hogar Venecia Muebles S.A.S., la gestión de proyectos debe ser flexible y capaz de ajustarse a las particularidades de cada situación. La adaptación se convierte así en un elemento fundamental para mantener la entrega constante de valor en entornos dinámicos.

Se propone un modelo de adaptación basado en el PMBOK® 7, especialmente configurado para las capacidades técnicas y el contexto competitivo de la empresa. La propuesta busca integrarse de manera coherente con los procesos existentes en la organización. En definitiva, la adaptación permitirá a la empresa evolucionar desde prácticas informales hacia un sistema estandarizado que impulse su competitividad y crecimiento sostenible, alineado con los estándares internacionales de gestión de proyectos.

4.1.1 ¿Por qué adaptar?

La adaptación de la metodología de gestión de proyectos busca optimizar su pertinencia y eficacia en Hogar Venecia Muebles S.A.S., considerando las particularidades de una pyme: tamaño, complejidad, recursos disponibles y capacidades técnicas. Este ajuste permite equilibrar las demandas organizacionales como reducir reprocesos, minimizar costos logísticos, acelerar tiempos de entrega y garantizar calidad con las limitaciones y oportunidades del entorno.

La adaptación promueve así una mayor productividad, al obtener más resultados con menos recursos; impulsa la eficiencia, al reducir desperdicios y optimizar procesos; y asegura la eficacia, al alcanzar consistentemente los objetivos estratégicos. De esta forma, se mejora la alineación entre la gestión de proyectos y el nivel de madurez organizacional, facilitando la aceptación por parte del equipo y asegurando que los procesos contribuyan a la sostenibilidad y al crecimiento ordenado de la empresa.

4.1.2 Que adaptar

La adaptación metodológica en Hogar Venecia Muebles S.A.S. comprende cinco elementos centrales:

- *Ciclo de vida y enfoques de desarrollo:* ciclo de Fabricación de Valor, que integra fases predictivas con iteraciones controladas para validación técnica y ajustes progresivos.

Fase 0 - Levantamiento de la información

Fase 1 - Diseño y Prototipo del Sistema

Fase 2 - Producción Piloto

Fase 3 - Producción a Escala

Fase 4 - Control de Calidad, Entrega y Cierre

- *Procesos y procedimientos*: configuración de procesos de planificación, ejecución y control, incorporando mecanismos ágiles de evaluación y calidad alineados con normativas internas.
- *Involucramiento*: definición de niveles de participación, roles y responsabilidades según la experiencia técnica y tamaño del equipo.
- *Herramientas y tecnología*: selección de plataformas de gestión y comunicación accesibles, con integración a sistemas existentes para captura de datos e indicadores clave.
- *Métodos y artefactos*: personalización de formatos, matrices y listas de verificación para gestión de riesgos, cumplimiento técnico y mecanismos de aprobación.

Estos ajustes permiten que la metodología se articule con las operaciones reales de la organización, priorizando practicidad y alineación estratégica, al mismo tiempo que fortalecen la eficiencia en el uso de recursos, la productividad en la generación de valor y la eficacia en el cumplimiento de metas.

4.1.3. El proceso de adaptación

El proceso de adaptación se estructura en cuatro fases iterativas:

- *Selección del enfoque inicial*: determinación del enfoque de gestión mediante la evaluación del contexto del proyecto, considerando complejidad, criticidad, tamaño del equipo y grado de incertidumbre.
- *Adaptación a la organización*: ajuste en gobernanza, procesos y recursos según lineamientos internos, capacidades técnicas y culturales, asegurando coherencia con la estrategia institucional.

- *Adaptación al proyecto:* modificación de artefactos basado en factores específicos como entregables, tecnología, competencias del equipo, condiciones del mercado y requisitos regulatorios.
- *Implementación de mejora continua:* incorporación de mecanismos de retroalimentación, revisiones periódicas, análisis de indicadores de desempeño e integración de lecciones aprendidas para ajustes progresivos.

Mediante estas fases se busca responder a cambios emergentes y mantener la alineación con los objetivos organizacionales.

4.1.4. Adaptación de los dominios de desempeño

Esta adaptación se orienta a ajustar la aplicación de los dominios para asegurar que contribuyan efectivamente al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, facilitando la transición hacia un modelo de gestión de proyectos alineado con el crecimiento sostenible. Los ocho dominios de desempeño se adaptan a las necesidades específicas de Hogar Venecia Muebles S.A.S. de la siguiente manera:

Tabla 16. *Adaptación de los dominios de desempeño*

<i>Dominio</i>	<i>Adaptación</i>
Desempeño de los interesados	Uso de matriz de prominencia para la de identificación y análisis de los grupos de interés
Desempeño del equipo	Desarrollo de planes de capacitación y gestión del conocimiento
Desempeño del enfoque	Ciclo de fabricación de valor
Desempeño de la planificación	Diseño de tableros visuales para seguimiento de tareas y métricas OKR
Desempeño del trabajo	Identificación del flujo de valor
Desempeño de la entrega	Desarrollo de listas de verificación y protocolos de control
Desempeño de la medición	Definición de indicadores clave de desempeño
Desempeño de la incertidumbre	Establecer prácticas de gestión de riesgos adaptado al nivel de tolerancia de la organización

4.2 Modelos, métodos y artefactos

Se definen los modelos, métodos y artefactos aplicables en Hogar Venecia Muebles S.A.S., a través de la identificación de aquellos que se adecuen al contexto de la organización y la priorización según los dominios previamente establecidos. Esta estructuración orienta la gestión de proyectos hacia la reducción de reprocesos y sobrecostos logísticos, así como al fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional.

4.2.1 Modelos

Esta guía integra un conjunto de modelos diseñados para abordar diversas dimensiones de la gestión de iniciativas. Su aplicación busca proporcionar estructura y adaptabilidad a los procesos, desde la dirección de equipos y la gestión del cambio hasta el análisis de entornos complejos y el desarrollo de productos. La selección de estos modelos busca cubrir los aspectos clave necesarios para guiar con sus ciclos de vida sistemáticamente.

- *Modelo de Gestión del Cambio ADKAR*: el modelo ADKAR se utilizará para organizar el seguimiento de la gestión del cambio en Hogar Venecia Muebles S.A.S. Su implementación comprende atravesar cinco fases clave para que el cambio sea exitoso: generar conciencia (Awareness), fomentar el compromiso (Desire), adquirir conocimientos (Knowledge), desarrollar habilidades (Ability) y consolidar la sostenibilidad (Reinforcement); además, incluye la elaboración de informes de avance periódicos, el registro de incidentes y la sistematización de lecciones aprendidas. De esta manera, se consolida la información necesaria para garantizar la trazabilidad del proceso y orientar las acciones de cambio dentro de la organización.

Tabla 17. *Modelo ADKAR (Gestión del Cambio)*

<i>Aplicación Práctica</i>	<i>Entregable/Artefacto</i>
Gestión del cambio	Modelo ADKAR
Seguimiento del cambio	Informe de avance periódico (Apéndice S) / Registro de incidentes y lecciones aprendidas (Apéndice O)

Mediante la aplicación del modelo ADKAR se permitirá organizar el seguimiento de la gestión del cambio, integrando la información en informes y registros que facilitan la trazabilidad y la sistematización del proceso dentro de la organización.

4.2.2 Métodos

4.2.3 Métodos para recopilación y análisis de datos

- *La hoja de verificación o lista de chequeo:* se aplicará para registrar el cumplimiento de actividades en los procesos de producción y gestión de Hogar Venecia Muebles S.A.S. Su implementación incluye la definición de ítems de control, la construcción de una lista de chequeo y el diligenciamiento periódico en las etapas del proyecto. De esta manera, se organiza la información de manera sistemática y se documenta el grado de avance o cumplimiento de las tareas programadas.

Tabla 18. *Método de Hoja de verificación en Hogar Venecia Muebles SAS*

<i>Aplicación Práctica</i>	<i>Entregable / Artefacto</i>
Registrar el cumplimiento de actividades de producción y gestión.	Lista de chequeo diligenciada con ítems de control definidos. (Apéndice K)

Este modelo permite contar con un registro organizado del cumplimiento de actividades. El resultado se materializa en listas de chequeo que documentan el estado de los procesos y consolidan la información para el seguimiento del proyecto.

- *El Mapeo del flujo de valor:* se realizará en Hogar Venecia Muebles S.A.S mediante la representación de la cadena de valor de la empresa. Se identificará las actividades primarias y de apoyo, la clasificación por áreas funcionales y la organización gráfica de los procesos en secuencia. De esta manera, se estructura la información de los componentes que generan valor.

Tabla 19. *Método de mapeo de flujo de valor en Hogar Venecia Muebles SAS*

<i>Aplicación Práctica</i>	<i>Entregable / Artefacto</i>
Representar las actividades primarias y de apoyo en la cadena de valor.	Cadena de valor de Hogar Venecia Muebles S.A.S.

La aplicación del mapeo del flujo permite disponer de un diagrama que representa gráficamente las actividades y flujos de materiales e información. Este entregable organiza la información de los procesos y sirve como base documental para análisis posteriores.

- *La Matriz DOFA:* estructurará la información interna y externa en la compañía en relación con fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se realizará la recopilación de datos de diagnóstico, categorización en cada cuadrante y la consolidación de resultados en la matriz. De esta manera, permite vincular condiciones internas y externas en el análisis estratégico.

Tabla 20. *Método de la Matriz DOFA en Hogar Venecia Muebles SAS*

<i>Aplicación Práctica</i>	<i>Entregable / Artefacto</i>
Clasificar factores internos y externos en categorías estratégicas.	Matriz DOFA

Mediante la matriz DOFA se contará con un esquema que sintetiza las condiciones internas y externas de la empresa. Organizando los factores críticos y proporciona un insumo para el análisis con enfoque en la mejora continua.

En la siguiente tabla se podrá observar la relación de cada modelo con los Dominios de desempeño aplicados a Hogar Venecia Muebles S.A.S:

Tabla 21 . Mapeo de Métodos por Dominio de Desempeño

<i>Método</i>	<i>Interesados</i>	<i>Equipo</i>	<i>Enfoque</i>	<i>Planificación</i>	<i>Proyecto</i>	<i>Entrega</i>	<i>Medición</i>	<i>Incertidumbre</i>
Métodos para la recopilación y análisis de datos								
Hoja de verificación (Lista de chequeo)		X			X	X	X	
Mapeo del Flujo de Valor				X	X	X		
DOFA				X				X
Métodos de reuniones y eventos								
Comités de control de cambios					X	X		

4.2.4 Artefactos

4.2.4.1 Artefactos de estrategia.

- *La hoja de ruta:* se aplicará en Hogar Venecia Muebles S.A.S para organizar de manera visual las fases del proyecto. Su desarrollo contempla la identificación de hitos clave, la secuencia general de etapas y la representación gráfica de los puntos de avance. Con ello se concentra la información necesaria para dar seguimiento global a la progresión del proyecto.

Tabla 22. Artefacto de hoja de ruta en Hogar Venecia Muebles SAS

<i>Aplicación Práctica</i>	<i>Entregable / Artefacto</i>
Representar fases e hitos principales del proyecto.	Hoja de ruta.

La hoja de ruta ofrece una representación esquemática del avance del proyecto. Este artefacto muestra de forma organizada las etapas y proporciona un referente visual del desarrollo de las actividades.

4.2.4.2 Artefactos de bitácora y registro.

- El *registro de riesgos* se aplicará para identificar y documentar las amenazas y oportunidades en Hogar Venecia Muebles S.A.S. El proceso contempla la descripción de riesgos, la valoración de probabilidad e impacto, y la asignación de estrategias de respuesta. Con ello se establece un artefacto que permite organizar la incertidumbre de manera estructurada.

Tabla 23. *Artefacto de registro de riesgos en Hogar Venecia Muebles SAS*

<i>Aplicación Práctica</i>	<i>Entregable / Artefacto</i>
Documentar riesgos, causas y respuestas planificadas.	Registro de riesgos (Apéndice C).

Se busca organizar la información sobre incertidumbre asociada a los proyectos. Este artefacto centraliza las amenazas y oportunidades, junto con las acciones de respuesta definidas.

4.2.4.3 Artefactos de plan.

- El *plan de gestión de la comunicación* se aplicará en Hogar Venecia Muebles S.A.S para definir cómo circulará la información de los proyectos. Se identificarán los interesados, los canales de comunicación, la frecuencia de los reportes y los responsables de envío. De esta forma se centraliza la planificación de los flujos comunicacionales.

Tabla 24. *Artefacto de plan de gestión de la comunicación en Hogar Venecia Muebles SAS*

<i>Aplicación Práctica</i>	<i>Entregable / Artefacto</i>
Definir canales, frecuencias y responsables de comunicación.	Plan de gestión de la comunicación (Apéndice I).

El plan de gestión de la comunicación proporciona una herramienta que centraliza la información relacionada con canales, audiencias y frecuencias. Por medio de esto se asegurará consistencia en la transmisión de mensajes de los proyectos.

5. Resultados

5.1. Diagnósticos de procesos operacionales y operativos

En esta primera fase se elaboró el Diagrama de Análisis de Proceso (DAP), el cual permitió detallar las actividades que integran el flujo productivo y logístico de la empresa, registrando tiempos estimados de ejecución, número de recursos involucrados y la naturaleza de cada actividad (operaciones, inspecciones, transportes, esperas y almacenamiento).

Tabla 25. *Tabla de diagnóstico operacional*

N.º	Área	Actividad	Tiempo estimado (horas)	Personas	○ Operación	□ Inspección	→ Transporte	D Espera	▽ Almacenamiento
1	Comercial	Recepción del pedido	2	1	1				
2	Aserradero	Corte primario de madera	4	2	1				
3	Aserradero	Secado de madera	16	1				1	1
4	Aserradero	Movimiento de materia prima hacia producción	0.2				1		
5	Producción	Corte secundario según ficha	4	2	1				
6	Producción	Ensamble de estructura	16	3	1				
7	Producción	Producción de espumas	12	2	1				
8	Producción	Corte/troquelado de espumas	4	1	1				
9	Producción	Montaje de espumas en estructura	8	2	1				
10	Acabados	Lijado y pintura	8	2	1				
11	Acabados	Secado pintura	8	1				1	
12	Acabados	Tapizado y costura	12	2	1				
13	Calidad	Inspección general	4	1		1		1	
14	Logística	Movimiento a embalaje	0.2	1			1		
15	Logística	Embalaje de muebles	8	2	1				
16	Logística	Almacenamiento temporal	8	1				1	1
17	Logística	Programación de transporte	4	1	1			1	
18	Logística	Transporte y entrega	12	1			1		
			130.4	27	11	1	3	5	2

Nota: en la tabla se evidencias las actividades que integran el flujo productivo y logístico de Hogar Venecia Muebles SAS

Se evidencia que el proceso completo requiere 16 das, 130.4 horas, con la participación de 27 recursos humanos. En cuanto a la tipología de actividades, se identificaron 11 operaciones, 1 inspección, 3 transporte, 5 esperas y 2 almacenamientos, lo cual refleja la existencia de tiempos improductivos que afectan la continuidad del flujo.

Se aplicó el análisis de Pareto a partir de la información obtenida en el Diagrama de Análisis de Proceso, considerando dos criterios: tiempo total por área (Figura 3) y recursos requeridos por área (Figura 4).

Figura 3. *Análisis Pareto Tiempo por área - Hogar Venecia Muebles S.A.S.*

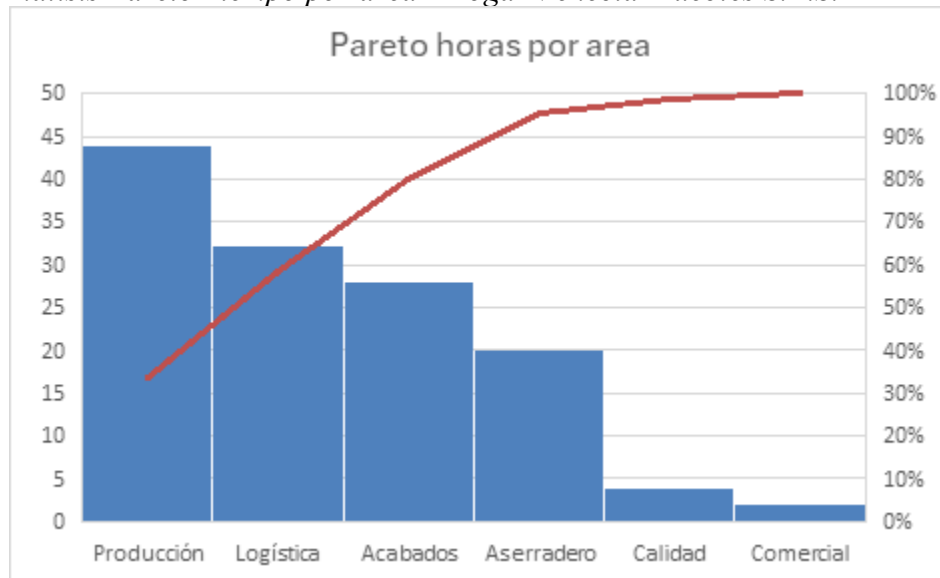
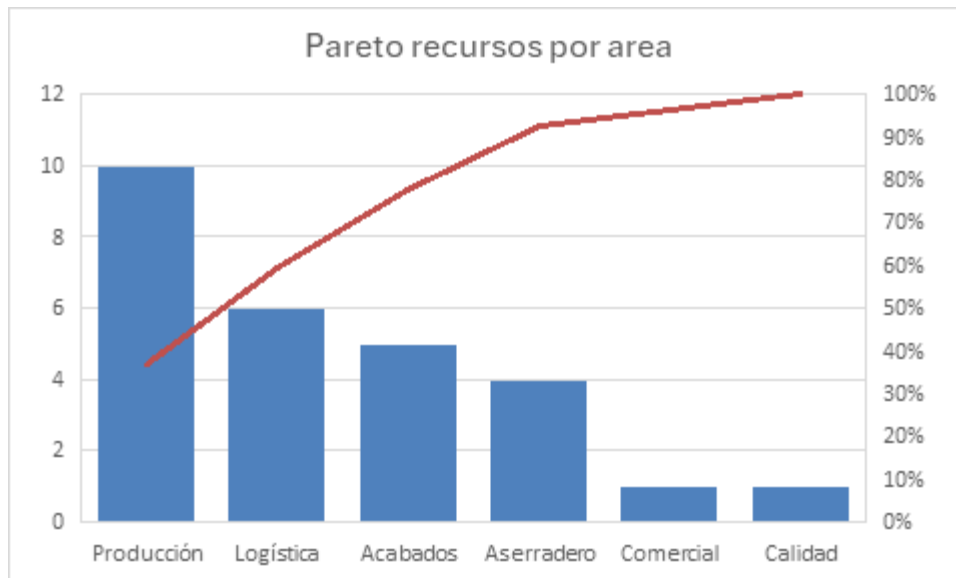


Figura 4. *Análisis Pareto recurso por área - Hogar Venecia Muebles S.A.S.*



En cuanto al análisis por tiempo (Figura 3), se observa que las áreas de Producción (37%), Logística (25%) y Acabados (21%) concentran más del 80% de la duración total del proceso, lo cual las posiciona como los principales focos de atención. Por su parte, el análisis por recursos (Figura 4) evidencia que la Producción demanda el 37% del personal, seguida de logística (22%) y Acabados (19%), lo que confirma una alta concentración de carga operativa en estas áreas.

A partir de estos resultados se identifican las siguientes áreas críticas:

Producción, al concentrar simultáneamente la mayor proporción de tiempo y recursos, con especial peso en actividades como el ensamble de estructura y la producción de espumas.

Logística, que presenta una desproporción entre el tiempo requerido (25%) y los recursos asignados (22%), lo que evidencia un potencial cuello de botella operativo.

Acabados, que, si bien no presenta el mayor tiempo, demanda una proporción importante de recursos humanos, especialmente en actividades de lijado, pintura y tapizado.

Como complemento al diagnóstico operativo, se construyó una matriz DOFA orientada a reconocer los factores internos y externos que inciden en la gestión de proyectos. Entre los aspectos positivos internos se destacan la infraestructura propia y la relación sólida con los clientes,

mientras que en el entorno externo se identifican como ventajas el crecimiento de la demanda de productos sostenibles y las posibilidades de expansión mediante canales digitales.

Por otro lado, entre las debilidades internas figuran la escasa integración entre departamentos y la falta de estandarización de procesos, sumado a amenazas externas como el aumento de la competencia internacional y la volatilidad en los costos de materiales.

Figura 5. DOFA estratégico de Hogar Venecia Muebles SAS

		#	Oportunidades	#	Amenazas
		DOFA ESTRATEGICO	1	Demanda nacional/internacional en auge	1
2	Canales digitales y tendencia sostenible		2	Altas exigencias del cliente y presión por precios bajos	
3	Programas gubernamentales de apoyo al sector		3	Fluctuación de insumos y costos logísticos	
4	Preferencia por productos innovadores y diferenciados		4	Cambios bruscos en hábitos de consumo	
#	Fortalezas	Estrategias FO (OFENSIVAS)		Estrategias FA (DEFENSIVA)	
1	Capacidad de diseño y calidad reconocida	Aprovechar la capacidad de diseño y la experiencia digital para conquistar mercados nacionales e internacionales con productos innovadores y sostenibles.		Usar la reputación de calidad y experiencia digital para diferenciarse ante la competencia internacional y responder rápidamente a cambios de tendencias	
2	Experiencia digital y equipos multidisciplinarios	Potenciar alianzas estratégicas y la venta en canales digitales, siguiendo la tendencia de consumo online y programas de apoyo sectorial.		Consolidar alianzas locales y fidelización, blindándose ante la presión de precios y los altibajos de la cadena de suministros	
3	Alianzas locales estratégicas	Impulsar colecciones diferenciadas y proyectos ecológicos, capitalizando la preferencia creciente por lo sostenible.		Reforzar las estrategias de comunicación y marketing para mantener presencia relevante incluso en escenarios económicos adversos.	
4	Adaptabilidad a modelos digitales				
#	Debilidades	Estrategias DO (DESARROLLO)		Estrategias DA (ABANDONO)	
1	Procesos y comunicación poco estandarizados	Digitalizar y automatizar procesos internos, mejorando el control de inventarios y la gestión, a la par que se aprovechan los apoyos públicos y oportunidades del sector.		Disminuir o descentralizar procesos ineficientes en producción y logística para evitar el impacto de la volatilidad de insumos y la presión competitiva.	
2	Baja digitalización de procesos internos	Implementar programas de formación y protocolos para convertir la debilidad en procesos poco estandarizados en punto fuerte frente a la demanda creciente.		Establecer procedimientos de contingencia y flexibilidad organizacional para minimizar el riesgo frente a crisis de mercado o cambios bruscos de demanda.	
3	Limitado monitoreo de inventarios/indicadores	Integrar monitoreo de indicadores y tableros visuales para convertir la información en ventaja competitiva y aprovechar nuevas tendencias.		Renunciar a líneas de producto poco rentables y concentrar recursos en nichos y segmentos donde la empresa es más competitiva	
4	Articulación insuficiente entre departamentos				

Mediante la matriz de riesgos se logró categorizar y visualizar las principales amenazas presentes en las diferentes áreas de la organización, obteniendo así una panorámica integral de las vulnerabilidades y sus potenciales consecuencias. Ver Apéndice R – Matriz de Riesgos.

Tabla 26. Clasificación de riesgos identificados

Clasificación de riesgo	Actividad
-------------------------	-----------

Riesgos Críticos	- Reprocesos por fallas en especificaciones técnicas - Cuellos de botella en planta - Fallas en maquinaria crítica
Riesgos Altos	- Baja productividad en turnos - Defectos en materias primas
Riesgos moderados	- Errores en montaje - Acumulación de inventario en proceso

Se evidencia que las áreas de producción y planta se exponen más a riesgos críticos, siendo los principales cuellos de botella y puntos de intervención prioritaria.

5.1.1 Checklists de control de calidad

Al usar de checklists de control de calidad en Hogar Venecia Muebles S.A.S. se garantiza trazabilidad y registro de las no conformidades a lo largo del proceso productivo. Detectando de patrones recurrentes de error y la identificación de áreas críticas que requerían atención prioritaria. Con la información recopilada, se generan insumos objetivos para la toma de decisiones, lo que posibilita la formulación de acciones específicas orientadas a elevar los estándares de calidad y disminuir defectos en los productos. De esta manera, los checklists apoya la gestión operativa y promover prácticas de mejora continua dentro de la organización. Apéndice H –1 Checklist de Control de Calidad.

5.2. Marco metodológico alineado al PMBOK 7a Edición

En correspondencia con los principios y dominios de desempeño del PMBOK® Séptima Edición (2021), se diseñó un marco metodológico adaptado a las necesidades de Hogar Venecia Muebles S.A.S. Dicho marco integra lineamientos estratégicos, operativos y de control, con el

propósito de asegurar un programa de gestión de proyectos eficiente en el contexto de una pyme del sector mobiliario.

- *Sistema de gobernanza organizacional*

El objetivo del siguiente sistema de gobernanza es garantizar que las decisiones estratégicas, tácticas y operativas estén alineadas con los objetivos de Hogar Venecia Muebles SAS, optimización de recursos y minimizar las fallas operativas

Tabla 27. *Matriz de gobernanza Hogar Venecia Muebles SAS*

<i>Nivel</i>	<i>Función</i>	<i>Responsable</i>	<i>Objetivo</i>
Estratégico	Dirección Estratégica	Gerencia General	Definir metas de reducción de costos y políticas logísticas
Táctico	Control y Supervisión	Comité de Gobernanza	Monitorear desempeño y cumplimiento de estándares
Ejecución	Gestión de Procesos	Jefe o Coordinador logístico	Implementar mejoras y optimizaciones en la cadena de suministro
Operativo	Gestión de Riesgos	Coordinador de Proyectos	Identificar y mitigar riesgos de retrasos y devoluciones
Ejecución	Comunicación y Reporte	Área administrativa	Garantizar flujo de información claro y oportuno

Nota: el anterior sistema de Gobernanza, esta alineado al propósito de reducir reprocesos y sobre costos logísticos, usando como referencia el PMBOK ® 7.

- *Modelo ADKAR*

A continuación, se presenta el modelo ADKAR adaptado a las necesidades identificadas en los resultados del diagnóstico y alineado con los artefactos, herramientas y mecanismos desarrollados en la propuesta metodológica PMBOK 7

Tabla 28. *Modelo ADKAR para Hogar Venecia Muebles SAS*

<i>Componente</i>	<i>Descripción.</i>	<i>Acciones / Mecanismos</i>
Awareness (Conciencia)	Sensibilizar al equipo sobre la necesidad del cambio para reducir	• Presentación de datos de cuellos de botella identificados en el diagnóstico.

<i>Componente</i>	<i>Descripción.</i>	<i>Acciones / Mecanismos</i>
	reprocesos, mejorar la coordinación entre áreas y aumentar la eficiencia operativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización de los hallazgos del análisis Pareto y DOFA. • Reuniones informativas y uso del plan de comunicaciones diseñado.
Desire (Deseo)	Fomentar la disposición del personal para participar en la implementación del modelo PMBOK 7 y en la estandarización de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de líderes de área en las mesas de trabajo ya realizadas. • Retroalimentación en los espacios definidos en la matriz de comunicaciones. • Involucrar al personal en la definición de flujos de valor y en la revisión de los artefactos propuestos.
Knowledge (Conocimiento)	Proveer las herramientas y metodologías necesarias para aplicar los cambios, especialmente las asociadas al modelo PMBOK 7.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones contempladas en la hoja de ruta. • Uso de manuales, formatos y Checklists creados en la propuesta (matriz de requisitos, registro de riesgos, plan de comunicaciones). • Acompañamiento técnico previsto dentro del plan de implementación.
Ability (Habilidad)	Asegurar que el equipo pueda ejecutar los nuevos procesos, aplicar los artefactos y operar bajo la metodología propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas guiadas durante la fase piloto descrita en la hoja de ruta. • Supervisión y ajustes mediante el seguimiento definido en los OKR.
Reinforcement (Refuerzo)	Mantener la adopción del cambio y garantizar la continuidad de las mejoras implementadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento interno y seguimiento mediante indicadores propuestos. • Revisión periódica de lecciones aprendidas contemplada en el sistema documental.

- *Hoja de ruta*

Presentamos a continuación la hoja de ruta utilizada para establecer un programa de gestión de proyectos que permita la transformación organizacional de Hogar Venecia Muebles SAS, basada el diagnóstico de cuellos de botella y alineada al modelo PMBOK séptima Edición.

Figura 6. Hoja de ruta programa de gestión de proyectos



Mediante esta hoja de ruta se busca en una duración de 22 meses consolidar la transformación organizacional por medio de un programa de gestión de proyectos en Hogar Venecia muebles, involucrando 6 fases críticas con entregables que generan un valor en el tiempo

Tabla 29. Fases de la hoja de ruta Hogar Venecia Muebles SAS

Fase	Código	Actividad	Duración
Diagnóstico	A1.1	Identificar procesos críticos	1 mes
	A1.2	Mapear cuellos de botella	2 meses
	A1.3	Documentar tiempos/recursos	1 mes
	A1.4	Elaborar matriz visual	1 mes
Plan intervención	A2.1	Seleccionar procesos impacto	1 mes
	A2.2	Definir objetivos mejora	1 mes
	A2.3	Asignar responsables	1 mes
	A2.4	Establecer equipos mejora	1 mes
Estandarización	A3.1	Listas de chequeo	2 meses
	A3.2	Manuales operativos	3 meses
	A3.3	Checklists calidad	2 meses
	A3.4	Capacitación equipos	3 meses
Digitalización	A4.1	Formularios digitales	2 meses
	A4.2	Monitoreo producción	2 meses

<i>Fase</i>	<i>Código</i>	<i>Actividad</i>	<i>Duración</i>
	A4.3	Sistemas de alertas	2 meses
	A4.4	Optimización logística	2 meses
Mejora continua	A5.1	Reuniones diarias	2 meses
	A5.2	Medición indicadores	2 meses
	A5.3	Retrospectivas	1 mes
Consolidación	A6.1	Repositorio conocimiento	1 mes
	A6.2	Desarrollo talento	2 meses
	A6.3	Revisiones OKR	3 meses

El diseño para el programa de gestión de proyectos se estructuró en torno a los dominios de desempeño más relevantes para la organización, los cuales fueron operacionalizados mediante objetivos estratégicos, indicadores de seguimiento y mecanismos de control, garantizando su aplicabilidad en los procesos de la empresa.

5.2.1 Dominio de interesados

El dominio de interesados se enfocó en identificar, clasificar y establecer estrategias de gestión para los actores clave de los proyectos de Hogar Venecia Muebles S.A.S. Con base en la matriz de prominencia, se definieron niveles de poder, legitimidad y urgencia, lo que permitió categorizar a los interesados y diseñar estrategias orientadas a reducir reprocesos y sobrecostos.

Tabla 30. *Identificación y clasificación de interesados clave*

<i>Interesado</i>	<i>Poder</i>	<i>Legitimidad</i>	<i>Urgencia</i>	<i>Tipo Según prominencia</i>	<i>Rol frente a reducción de reprocesos y sobrecostos</i>
Clientes finales	Medio	Alto	Alto	Dependientes	Especificar requisitos claros y validar antes de fabricar para evitar devoluciones.
Equipo de producción	Alto	Alto	Alto	Definitivos	Cumplir estándares de calidad y comunicar cambios para evitar errores de fabricación.
Proveedores de materiales	Medio	Alto	Medio	Dominantes	Entregar insumos correctos y a tiempo, evitando retrasos y defectos en producción.
Equipo de logística	Alto	Medio	Alto	Definitivos	Embalar y transportar adecuadamente para evitar daños y devoluciones.
Gerencia	Alto	Alto	Medio	Dominantes	Asignar recursos y aprobar mejoras de procesos para minimizar sobrecostos.

<i>Interesado</i>	<i>Poder</i>	<i>Legitimidad</i>	<i>Urgencia</i>	<i>Tipo Según prominencia</i>	<i>Rol frente a reducción de reprocesos y sobrecostos</i>
Área comercial	Medio	Alto	Alto	Dependientes	Recoger y transmitir correctamente las especificaciones del cliente.

A partir de la clasificación de los interesados mediante la matriz de prominencia, se definieron estrategias específicas orientadas a mitigar reprocesos y sobrecostos en los proyectos de Hogar Venecia Muebles S.A.S. Estas acciones se enfocan en fortalecer la comunicación, garantizar la trazabilidad de los pedidos y asegurar la calidad tanto en los insumos como en los procesos internos. De esta manera, se operacionaliza el principio de involucramiento de los interesados del PMBOK® Séptima Edición, alineando la gestión de cada actor con los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 31. *Estrategias de gestión de interesados aplicadas a la reducción de reprocesos y sobrecostos.*

<i>Área</i>	<i>Estrategia</i>
Clientes finales (Dependientes)	Verificación de requisitos utilizando prototipos digitales o planos antes de iniciar la producción
	Implementar una lista de verificación para confirmar todo antes de hacer el pedido de fabricación.
Equipo de producción (Definitivos)	Capacitación en estándares y especificaciones técnicas
	Comunicar de inmediato cualquier cambio en el pedido antes de seguir con el proceso.
Proveedores (Dominantes)	Firmar contratos que incluyan cláusulas sobre calidad y tiempos de entrega.
	Realizar auditorías periódicas de los materiales que se reciben.
Equipo de logística (Definitivos)	Realizar pruebas de resistencia en el embalaje y asegurarse de que el etiquetado sea claro.
	Coordinar las rutas para evitar traslados que puedan aumentar el riesgo de daños.
Gerencia (Dominantes)	Aprobar la inversión en herramientas de trazabilidad, como ERP o software de producción.
	Usar formatos estandarizados para la toma de pedidos.
Área comercial (Dependientes)	Capacitar al equipo para que pueda identificar detalles críticos como colores, medidas y acabados.

5.2.2 Dominio de desempeño de la medición

La aplicación de este dominio permitió formular indicadores, resultados clave y metas verificables, organizados mediante un esquema de objetivos estratégicos y OKR. Los resultados permiten realizar seguimiento periódico al control de costos, tiempos, reprocesos y satisfacción del cliente.

Tabla 32. Integración OKRS con los objetivos estratégicos de la empresa

<i>Objetivo Estratégico</i>	<i>Resultado Clave (KR)</i>	<i>Indicador de éxito/metás</i>	<i>Frecuencia revisión</i>	<i>Responsable</i>
Reducir reprocesos en la fabricación	Disminuir la tasa de reprocesos en producción de muebles	Menos del 20% de unidades con reprocesos	Mensual	Jefe de Producción
	Implementar lista de verificación en el 100% de pedidos	Checklist completado en 100% de órdenes	Semanal	Jefe de calidad
	Capacitar a jefes de operarios en control de calidad y estándares técnicos	Jefes directos de operarios certificados	Trimestral	Talento Humano
Optimizar costos logísticos	Reducir el costo por logística en un 15% en 12 meses	Costo logístico promedio mensual	Mensual	Jefe de Logística
	Implementar rutas optimizadas para despacho y entrega	Reducción del tiempo de entrega en 30%	Trimestral	Jefe de Logística
	Auditar a proveedores clave por calidad y puntualidad	100% de auditorías semestrales realizadas	Semestral	Gerente de Operaciones
Fortalecer cultura y colaboración organizacional	Realizar reuniones de alineación mensual y retrospectivas trimestrales	12 reuniones y 4 retrospectivas realizadas al año	Mensual/trimestral	Líder de proyecto
	Incrementar el índice de compromiso del equipo en áreas de producción	Encuesta de clima laboral	Trimestral	Talento Humano
	Aprobar al menos 6 propuestas de mejora desde operarios al año	Número de propuestas aprobadas	Trimestral	Líder de área
Mejorar satisfacción del cliente	Reducir devoluciones por defectos o errores en pedidos en 20%	Porcentaje de devoluciones mensuales	Mensual	Jefe de Calidad
	Implementar encuesta de satisfacción post-entrega en el 100% de pedidos	100% de encuestas completadas	Mensual	Área Comercial

OKR 1: Reducir reprocesos operativos en la fabricación y entrega

Inspiracional: Optimizar la operación para garantizar eficiencia y mejora en la experiencia del cliente.

Tabla 33. *OKR para consolidar objetivo estratégico de reducir reprocesos operativos*

<i>KR (Resultado Clave)</i>	<i>Indicador</i>	<i>Situación actual</i>	<i>Meta</i>	<i>U. Medida</i>	<i>Responsable</i>	<i>Dependencias</i>	<i>Nivel de confianza</i>	<i>Características</i>
Disminuir la tasa de reprocesos operativos de 20% a 8%	% Reprocesos	20%	8%	%	Producción	Logística, Calidad	0.85	Aspiracional, Específico
Optimizar tiempos de entrega promedio de 14 días a 10 días	Días de entrega	14	10	Días	Logística	Proveedores	0.8	Cuantitativo, Medible
Disminuir reclamos por daños en transporte del 15% al 7%	% Reclamos transporte	15%	7%	%	Atención Cliente	Logística, Calidad	0.7	Verificable, resultado real

OKR 2: Fortalecer la cultura colaborativa y competencias del equipo

Inspiracional: Construir equipos de proyecto comprometidos y alineados, capaces de implementar buenas prácticas y adaptarse al cambio

Tabla 34. *OKR para consolidar objetivo estratégico de una cultura colaborativa*

<i>KR (Resultado Clave)</i>	<i>Indicador</i>	<i>Situación actual</i>	<i>Meta</i>	<i>U. Medida</i>	<i>Responsable</i>	<i>Dependencias</i>	<i>Nivel de confianza</i>	<i>Características</i>
Realizar 1 taller mensual con equipos y líderes de áreas respectivos	# de talleres	0	8	#	Talento Humano	Todas las áreas	0.95	Inspiracional, Medible

acerca de cultura organizacional.								
Implementar sistema de reconocimiento público mensual para logros colaborativos	# reconocimientos/mes	0	3	#	Dirección	Talento Humano	0.90	Acción concreta, periodicidad

OKR 3: Desarrollar el talento interno y liderazgo que impulse la mejora continua

Inspiracional: Centrarse en el factor humano y sostenibilidad a largo plazo de la transformación.

Tabla 35. OKR para consolidar objetivo estratégico desarrollo del talento interno

<i>KR (Resultado Clave)</i>	<i>Indicador</i>	<i>Situación actual</i>	<i>Meta</i>	<i>U. Medida</i>	<i>Responsable</i>	<i>Dependencias</i>	<i>Nivel de confianza</i>	<i>Características</i>
Certificar al 100% de los líderes por áreas en técnicas de control de calidad y liderazgo	% certificados	30%	100%	%	Talento Humano	Producción	0.95	Específico, medible
Ejecutar ciclos DMAIC trimestrales para procesos clave en producción y logística	# ciclos DMAIC	0	3	#	Calidad	Operaciones, Logística	0.85	Verificable, mejora continua
Incrementar paradas de línea proactivas para prevención de lotes defectuosos de 0 a 12 años al semestre	# paradas proactivas	0	12	#	Producción	Equipo Operativo	0.70	Acción, control de calidad

5.2.3 Dominio de desempeño de la incertidumbre

El análisis de este dominio dio como resultado la construcción de una matriz de riesgos que identifica áreas críticas, probabilidad, impacto y estrategias de mitigación. Este insumo sistematiza los riesgos operativos, logísticos, organizativos, de calidad y legales de la pyme.

Tabla 36. Riesgos identificados en áreas claves

Área	Descripción del riesgo	Tipo	Debido a que...	Puede ocurrir que...	Resultando en...	Prob.	Impacto	Estrategias
Producción	Reprocesos por errores en especificaciones técnicas	Operativo	Falta de verificación cruzada previa.	El área comercial no valide requisitos con el cliente.	Aumento de costos, retrasos, insatisfacción del cliente.	Alta	Alto	Formularios estandarizados, reuniones de alineación, parada de línea y análisis de causa raíz.
Logística	Sobrecostos en transporte y almacenamiento	Logístico	Carencia de herramientas y acuerdos sólidos.	Planificación deficiente de rutas o negociación débil.	Reducción de margen, menor competitividad.	Media	Alto	Optimización de rutas, contratos con precios fijos, revisión mensual de costos.
Coordinación	Descoordinación entre áreas	Organizativo	Ausencia de espacios y herramientas de articulación.	Falta de reuniones de alineación o comunicación ineficiente.	Retrasos, duplicidad de esfuerzos, conflictos.	Alta	Medio	Reuniones diarias, tableros visuales, mediación gerencial.
Calidad	No conformidad en productos terminados	Calidad	Aplicación limitada de protocolos de inspección.	Falta de controles o materias primas defectuosas.	Devoluciones, daño a la imagen, costos de reparación.	Alta	Alto	Checklist por fase, capacitación técnica.
Talento Humano	Resistencia al cambio	Cultural	Escaso involucramiento del personal en el cambio.	Comunicación insuficiente sobre beneficios	Retrasos en mejoras, baja adopción, clima negativo.	Mediana	Medio	Comunicación clara, capacitación progresiva, feedback y

Área	Descripción del riesgo	Tipo	Debido a que...	Puede ocurrir que...	Resultando en...	Prob.	Impacto	Estrategias
				del cambio.				reconocimiento.
Compras	Incremento en costos de materias primas	Económico	Abastecimiento poco diversificado y flexible.	Inflación, dependencia de un proveedor, variación en dólar.	Reducción de margen, ajustes en precios, menor competitividad.	Media	Alto	Contratos largos, diversificación de proveedores, descuentos por volumen.
Legal	Incumplimiento de normativas técnicas	Legal	Sistema de actualización normativa insuficiente.	Falta de revisión técnica o actualización en estándares.	Sanciones, retiro de productos, daño reputacional.	Baja	Alto	Auditorías internas, asesoría externa.

5.2.4 Dominio de desempeño del equipo de proyecto

El rendimiento del equipo es un indicador clave para Hogar Venecia Muebles SAS. La mejora en las métricas de competencia, empoderamiento y colaboración es fundamental y anticipa la mejora en los resultados del negocio, como los reprocesos y los costos. Estas métricas se revisarán cada trimestre para permitir ajustes en la estrategia

Tabla 37. Plan de Desarrollo del equipo

Ámbito de Acción	Estrategia / Actividad Concreta	Métrica de Desempeño (KPI)	Meta (12 meses)	Fuente de Verificación
Desarrollo de Competencias	Capacitación técnica certificada en control de calidad y técnicas de ensamble para 100% operarios.	% operarios certificados.	100%	Talento Humano
	Talleres bimestrales de análisis de causa raíz, para supervisores y líderes de equipo.	Número de No conformidades resueltas aplicando la metodología.	90% de las NC críticas	Apéndice F (Registro de NC)
Liderazgo y Empoderamiento	Sistema de reconocimiento e incentivos colectivos por cumplimiento de metas de reducción de reprocesos.	Variación en el índice de satisfacción y compromiso del equipo (encuesta anónima).	Aumento del 25%	Encuestas de clima laboral
	Empoderamiento de operarios para detener la	Número de paradas de línea ejecutadas para prevenir lotes defectuosos.	5-10 paradas productivas/mes	Registro de paradas

<i>Ámbito de Acción</i>	<i>Estrategia / Actividad Concreta</i>	<i>Métrica de Desempeño (KPI)</i>	<i>Meta (12 meses)</i>	<i>Fuente de Verificación</i>
	producción al detectar un defecto recurrente.			
Entorno de Trabajo Colaborativo	Reuniones diarias de alineación de 15 min. entre producción y logística.	Reducción del tiempo de espera entre procesos por descoordinación.	Reducción del 30%	Cronogramas de producción

Comunicación adaptada

El plan de comunicaciones (Apéndice I) está diseñado para mensajes específicos para cada grupo, según su poder y legitimidad.

La gestión del equipo de proyecto es una tarea administrativa que puede contribuir a la reducción de reprocesos y costos adicionales. En Hogar Venecia Muebles S.A.S., los problemas operativos pueden estar asociados a fallas de comunicación, expectativas desalineadas y falta de coordinación entre las partes involucradas.

Adicionalmente para garantizar la adopción efectiva del nuevo marco de gestión de proyectos, se creó un plan estructurado de gestión del cambio La siguiente tabla presenta las acciones clave ejecutadas en cada fase, junto con los apéndices que sustentan esta implementación.

Tabla 38. Plan de Gestión del Cambio

<i>Fases</i>	<i>Objetivo de la Fase</i>	<i>Acciones Clave Propuestas</i>	<i>Artefactos / Métodos de Soporte</i>
Concientización	Comprender la necesidad urgente de cambiar hacia una cultura de gestión de proyectos.	Comunicación formal de la dirección sobre los desafíos operativos. Sesiones de sensibilización por áreas con datos del diagnóstico.	- Datos de diagnóstico operacional (Tabla 43, Figuras 3 y 4). - Flujo de Valor (Apéndice N).
Motivación	Generar motivación y voluntad personal para participar y apoyar el cambio.	- Diseño de un programa de incentivos colectivos por reducción de reprocesos. - Integración de colaboradores clave en comités de mejora continua.	- Apéndice L (Plan de Comunicaciones). - Apéndice O (Lecciones Aprendidas).
Gestión	Brindar la formación necesaria sobre los nuevos procesos y herramientas.	- Capacitación técnica escalonada en el uso de formatos estandarizados y listas de control. - Desarrollo de guías rápidas y sesiones de mentoría.	- Apéndice C (Formulario Estandarizado). - Apéndice K (Checklist de Control de Calidad).

<i>Fases</i>	<i>Objetivo de la Fase</i>	<i>Acciones Clave Propuestas</i>	<i>Artefactos / Métodos de Soporte</i>
Aplicación	Asegurar la aplicación práctica del conocimiento en el día a día.	- Ejecución de proyectos piloto para aplicar el Ciclo de Fabricación de Valor. - Realización de reuniones diarias de alineación y seguimiento.	- Apéndice D y G (Cronogramas/Hoja de Ruta). - Apéndice M (Acta de Reunión).
Refuerzo	Consolidar los nuevos comportamientos para hacer el cambio sostenible.	- Seguimiento y comunicación del avance de los OKRs. - Realización de retrospectivas trimestrales para ajustar el proceso.	- Apéndice S (Formato de Tablero de Control). - Apéndice O (Lecciones Aprendidas).

5.3. Gestión de costos de proyecto

Tabla 39. *Presupuesto plan de mejoramiento de Hogar Venecia Muebles SAS*

<i>Recursos</i>	<i>Valor unitario</i>	<i>% de uso mes</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Total</i>
Talento Humano				
Dirección técnica (PM)	\$5,200,000	8%	4	\$1,664,000
Equipo de proyecto (2 Gerentes PM)	\$4,600,000	40%	6	\$11,040,000
Asesor de Procesos	\$2,000,000	15%	5	\$1,500,000
Especialista en Calidad	\$1,500,000	10%	4	\$ 6,000,000
Facilitador de Cambio	\$1,000,000	8%	4	\$ 3,200,000
Recursos Ofimáticos Y de Tecnología				
Sistemas tecnológicos (software y hardware)	\$1,600,000	30%	6	\$2,880,000
Servicio de internet	\$ 300,000	30%	6	\$ 540,000
Plataforma de Gestión de Proyectos	\$2,000,000	Único	1	\$2,000,000
Software de Análisis de Datos	\$1,200,000	Único	1	\$1,200,000
Sistema de Control de Inventario	\$1,500,000	Único	1	\$1,500,000
Recursos de oficina				
Elementos de papelería	\$ 200,000	10%	5	\$ 100,000

<i>Recursos</i>	<i>Valor unitario</i>	<i>% de uso mes</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Total</i>
Materiales de oficina	\$ 100,000	5%	3	\$ 15,000
Trabajo de campo				
Capacitación y talleres	\$2,500,000	100%	2	\$5,000,000
Viáticos y transporte	\$ 800,000	100%	3	\$2,400,000
Impresión de documentos	\$ 300,000	100%	1	\$ 300,000
Subtotal				\$31,059,000
Reservas de Contingencia (10%)				\$3,105,900
Reservas de Gestión (5%)				\$1,552,950
Presupuesto total				\$35,717,850

6. Discusión

El desarrollo de esta investigación permitió evidenciar que Hogar Venecia Muebles S.A.S. enfrenta brechas operativas y organizacionales asociadas a la ausencia de una metodología formal para la gestión de proyectos. Los diagnósticos realizados (entrevistas, revisión documental, análisis de procesos y herramientas como Pareto, DOFA y matriz de riesgos) confirmaron que los reprocesos, los sobrecostos logísticos y la descoordinación interáreas tienen un impacto directo en la eficiencia y sostenibilidad de la empresa, validando la pertinencia del proyecto y la necesidad de una intervención estructurada.

**Es evidente la necesidad técnica y humana en Hogar Venecia Muebles SAS, de contar con un sistema estructurado (guía de PMBOK® Séptima Edición) que favorezca la estandarización de los procesos, reducción de la incertidumbre y el cambio cultural (propuesto mediante el modelo ADKAR) que permita mediante el liderazgo promover la adopción y sostenibilidad del sistema. Lo anterior muestra como los tres marcos teóricos propuestos en este documento, apuntan a una

solución netamente técnica que minimizará resistencias y la falta de alineación detectada en el diagnóstico.

A partir de estos hallazgos, se diseñó un programa de gestión de proyectos basado en los principios y dominios de desempeño del PMBOK® Séptima Edición, adaptado a la realidad operativa y cultural de la organización. Esta propuesta integra modelos de cambio, artefactos estandarizados y métodos de análisis que permiten organizar el trabajo, mejorar la trazabilidad de la información, fortalecer la toma de decisiones y reducir la incertidumbre en la ejecución de proyectos. Su aplicación representa una oportunidad para consolidar una estructura más clara, coherente y orientada al valor.

Finalmente, la investigación demuestra que la gestión de proyectos no solo contribuye a mejorar los procesos internos, sino que diseño dese convierte en un habilitador estratégico para el crecimiento sostenible de la empresa. La incorporación gradual del programa propuesto, acompañada de liderazgo, capacitación y mecanismos de comunicación, permitirá avanzar hacia una cultura organizacional más colaborativa, con mayor control sobre la operación y con capacidades reforzadas para enfrentar los retos del sector manufacturero. La propuesta presentada constituye un punto de partida sólido para que la empresa continúe evolucionando y fortalezca su competitividad en el tiempo.

7. Conclusiones

El diagnóstico realizado en Hogar Venecia Muebles S.A.S. permitió identificar que las áreas de Producción, Logística y Acabados concentran el 80% del tiempo del ciclo productivo y el 75% del recurso humano. Se clasificaron 18 riesgos operativos, siendo los más críticos los

reprocesos por errores en especificaciones técnicas, los cuellos de botella en planta y las fallas en maquinaria crítica. Esta línea base cuantificada orientó el diseño de la propuesta.

A partir de estos hallazgos, se estructuró un marco metodológico fundamentado en los principios y dominios del PMBOK® Séptima Edición, materializado en el Ciclo de Fabricación de Valor de cinco fases, que organiza el flujo desde el levantamiento de requisitos hasta el cierre del proyecto. Como parte de este marco, se definieron OKRs con metas verificables, entre las que destaca la reducción de reprocesos del 20% al 8% en 12 meses, así como una matriz de riesgos con estrategias de mitigación por área crítica.

Para garantizar la sostenibilidad de la transformación, se incorporó el modelo ADKAR como eje de la gestión del cambio, con acciones de sensibilización, incentivos colectivos, capacitación técnica certificada para el 100% de los líderes, acompañamiento en fase piloto y retrospectivas trimestrales que sistematizan lecciones aprendidas.

En consecuencia, se diseñó para Hogar Venecia Muebles un programa integral que articula diagnóstico validado, metodología adaptada y gestión del cambio. Fundamentado en el PMBOK 7 y ajustado a la realidad de una pyme colombiana, este programa proporciona las bases para mejorar la eficiencia operativa, reducir reprocesos de manera verificable y garantizar un crecimiento sostenible.

8. Recomendaciones

A partir de los hallazgos obtenidos en esta investigación y en coherencia con los objetivos planteados, se formulan las siguientes recomendaciones para la implementación del programa de gestión de proyectos en Hogar Venecia Muebles S.A.S.:

1. Implementación progresiva mediante proyecto piloto. Se sugiere iniciar la aplicación del marco metodológico con un proyecto piloto de tres meses en el área de Producción, focalizado en una línea de producto de alto impacto comercial, como los comedores estilo Loft. Esta estrategia gradual permitirá validar en terreno los instrumentos diseñados —particularmente el Checklist de Control de Calidad (Apéndice K) y el Registro de No Conformidades (Apéndice H)—, así como afinar los mecanismos de coordinación interáreas, específicamente las reuniones diarias de alineación entre producción y logística. Esta aproximación, fundamentada en el principio de adaptación del PMBOK® Séptima Edición, facilita la identificación temprana de ajustes necesarios y reduce la resistencia al cambio previa al escalamiento a toda la operación.

2. Institucionalización del seguimiento y la mejora continua. Se recomienda establecer un sistema de monitoreo permanente que incluya: (a) la implementación de un tablero de control digital (Apéndice S) con revisión mensual por parte del comité de gobernanza, permitiendo la trazabilidad de los OKRs definidos; (b) la realización de retrospectivas trimestrales que sistematicen las lecciones aprendidas (Apéndice O) para realimentar y ajustar la metodología; y (c) la actualización periódica de la matriz de riesgos (Apéndice R) cada trimestre, incorporando nuevos eventos identificados y evaluando la efectividad de las estrategias de mitigación implementadas, en coherencia con el dominio de incertidumbre del PMBOK® 7.

3. Fortalecimiento continuo del talento humano. Dado que la sostenibilidad de la transformación depende en gran medida de la adopción cultural, se recomienda mantener de forma

permanente la oferta de capacitaciones en gestión de proyectos, herramientas técnicas y buenas prácticas, dirigidas tanto a mandos medios como al personal operativo. Este programa formativo debe incluir la certificación progresiva de líderes en control de calidad y la realización de ciclos DMAIC en procesos clave, tal como se plantea en los OKRs propuestos, asegurando así el desarrollo de competencias internas que soporten la mejora continua en el largo plazo. [OBJ]

Referencias

- Aloysius, S., y Miloslava, C. (2024). The Impact of Digital Technologies on Manufacturing SMEs Business Performance. Disponible en
- Avdeeva, I., Golovina, T., y Polyan, A. (2021). Change Management Strategy for the Activities of Business Organizations. Disponible en https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/01/shsconf_eccw2020_01003.pdf
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Volumen 17, No 1, pp 99–120. Disponible en [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Bhavani, G., y Mahalakshmi, M. (2023, 07 25). Change Management: Strategies for Successful Organizational Transitions. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*. Volumen 5, pp. 1-11. Disponible en <https://www.ijfmr.com/research-paper.php?id=3875>
- Collins, A., Kinyua, G., y Muchemi, A. (2022). Strategic Leadership as an Antecedent of Competitive Advantage: A Review of Literature. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*. Volumen 10, No 1, pp 18-33. Disponible en <https://doi.org/10.20431/2349-0349.1001003>
- Dash, B., Sharma, P., y Swayamsiddh, S. (2023). Organizational Digital Transformations and the Importance of Assessing Theoretical Frameworks such as TAM, TTF, and UTAUT: A

- Review. (IJACSA) International Journal of Advanced Computer Science and Applications, Volumen 14, No. 2, 2023. Disponible en https://thesai.org/Downloads/Volume14No2/Paper_1-Organizational_Digital_Transformations_and_the_Importance.pdf
- Elenkov, D. S., Judge, W., y Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*. Volume 26, No 7 pp. 665-682. Disponible en <https://doi.org/10.1002/smj.469>
- Ferrer-Dávalos, R. M. (2023). Influence of technology adoption on organizational performance: evidence from Paraguayan microenterprises. *South Florida Journal of Development*. Volumen 4, No 2, pp 696 – 718. Disponible en <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/2471/1968>
- Huamán-Gil, L. A. (2024). Impacto del liderazgo estratégico en el compromiso organizacional. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, Volumen 9, No 18, pp 1–15. Disponible en <https://ve.scielo.org/pdf/raiko/v9n18/2542-3088-raiko-9-18-4.pdf>
- Lupano, M. P., y Castro, A. (2018). Influencia de virtudes organizacionales sobre satisfacción, compromiso y performance laboral en organizaciones argentinas. *Interdisciplinaria*, Volumen 35, No 1, pp 171-188. Disponible en <https://www.scielo.org.ar/pdf/interd/v35n1/v35n1a09.pdf>
- Malega, P. (2010). Strategic innovation as the new form of the innovation. *Technická univerzita v Košiciach Strojnícka fakulta*, Volumen 16, pp 38–40. Disponible en <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/16-2010/pdf/38-40.pdf>
- Muebles, Hogar Venecia. (n.d.). Hogar Venecia: Diseño y calidad por menos precio. Disponible en <https://hogarvenecia.com/>

- Olanipekun, W., Abioro, M., Akanni, L., y Rabiun, R. (2015). Impact of strategic management on competitive advantage and organisational performance: Evidence from Nigerian bottling company. *Journal of Policy and Development Studies*. Volumen 9, No 2, pp 1–14. Disponible en https://www.arabianjbm.com/pdfs/JPDS_VOL_9_2/16.pdf
- PMBOK, P. M. (2021, oct 10). *PMBOK® Guide Seven Edition Ed Processes Explained*.
- Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* Disponible en <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodologia%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Ulloa, I. J. (2012). *El liderazgo estratégico de las organizaciones*. Academia.edu. Disponible en https://www.academia.edu/28547102/El_liderazgo_estrat%C3%A9gico_de_las_organizaciones
- Vrcelj, N. (2023). Towards successful organizational change management - new process model identification. *Journal of Process Management and New Technologies*. Volumen. 11, No 3-4, pp. 1-15 Disponible en <https://scindeks.ceon.rs/Article.aspx?artid=2334-735X2303001V>
- Wulan, T., Reni, Arizta, R., y Solihin, D. A. (2024, Diciembre 4). *Journal of economic education and entrepreneurship studies*. Volumen 1, No. 2. Disponible en <https://journal.unm.ac.id/index.php/JE3S/index>
- Zang, J.; Teruki, N.; Ong, S.Y.Y.; Wang, Y (2025). Does the Digital Transformation of Manufacturing Improve the Technological Innovation Capabilities of Enterprises? Empirical Evidence from China. *Sustainability 2025*, Volumen 17, 2175. Disponible en <https://www.preprints.org/manuscript/202501.1754/v1>

Zhang, B., Zhang , J., y Chen, C. (2024). Digital technology innovation and corporate resilience. *Global Finance Journal*. Volumen 63, 101042. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2024.101042>

Apéndice C. Formulario Estandarizado de Especificaciones Técnicas

HOGAR VENECIA MUEBLES SAS			
Formulario Estandarizado de Especificaciones Técnicas			
Datos Básicos del Pedido			
Numero de Pedido:		ID Asignado por Sistema	
Fecha de Solicitud:		Cliente:	
Celular:		Correo:	
Especificaciones Técnicas			
Componente	Detalle	Opciones / Validación	
Línea de producto	Selección de categoría	<input type="checkbox"/> Comedor <input type="checkbox"/> Sala <input type="checkbox"/> Dormito	
Dimensiones	Ancho (cm):		
	Alto (cm):		
	Profundidad (cm):		
Materiales	Estructura principal:	<input type="checkbox"/> Pino <input type="checkbox"/> Roble <input type="checkbox"/> MDF <input type="checkbox"/> Metal	
	Acabados superficiales:	<input type="checkbox"/> Laca <input type="checkbox"/> Melamina <input type="checkbox"/> Natural	
Colores			
Requisitos especiales	Resistencia peso (kg)		
Validación y aprobación			
Etapa	Responsable	Firma	Fecha
Completado por:			
Revisión técnica			
Aprobación de producto			

Apéndice E. Formulario Estandarizado de Especificaciones Técnicas

HOGAR VENECIA MUEBLES SAS			
Formulario Estandarizado de Especificaciones Técnicas			
Datos Básicos del Pedido			
Numero de Pedido:		ID Asignado por Sistema	
Fecha de Solicitud:		Cliente:	
Celular:		Correo:	
Especificaciones Técnicas			
Componente	Detalle	Opciones / Validación	
Línea de producto	Selección de categoría	<input type="checkbox"/> Comedor <input type="checkbox"/> Sala <input type="checkbox"/> Dormito	
Dimensiones	Ancho (cm):		
	Alto (cm):		
	Profundidad (cm):		
Materiales	Estructura principal:	<input type="checkbox"/> Pino <input type="checkbox"/> Roble <input type="checkbox"/> MDF <input type="checkbox"/> Metal	
	Acabados superficiales:	<input type="checkbox"/> Laca <input type="checkbox"/> Melamina <input type="checkbox"/> Natural	
Colores			
Requisitos especiales	Resistencia peso (kg)		
Validación y aprobación			
Etapas	Responsable	Firma	Fecha
Completado por:			
Revisión técnica			
Aprobación de producto			

Apéndice I. Informe de Avance periódico

HOGAR VENECIA MUEBLES SAS			
Informe de Avance Periódico			
Proyecto			
Fecha del reporte			
Responsable de elaboración			
Resumen general			
Hito	Fecha	Actividad	Responsable
Desviaciones y causas:			
Acciones correctivas propuestas:			
Próximas actividades:			

Apéndice K. Checklist de Control de Calidad

HOGAR VENECIA MUEBLES SAS				
Planilla de inspección de calidad				
Ítem	Parámetro	Método de Verificación	Cumple (✓/X)	Observaciones
1.1 Humedad	8%-12%	Higrómetro digital		
1.2 Dimensiones brutas	±1.5mm vs pedido	Calibrador vernier		
1.3 Ausencia de defectos	Sin nudos/grietas	Inspección visual		
1.4 Certificado proveedor	Adjunto y vigente	Revisión documental		
Firma Inspector: _____ Fecha: //2025				
2. INSPECCIÓN DURANTE PROCESO PRODUCTIVO				
Checklist	Estándar	Verificación	Resultado	
Alineación de uniones	Máx. 1mm desviación	Regla metálica		
Resistencia preliminar	100kg carga estática	Prensa hidráulica		
2. INSPECCIÓN DURANTE PRODUCTO TERMINADO				
Prueba	Norma de Referencia	Criterio Aceptación	Resultado	
Estabilidad estructural	NTC 5650	Inclinación ≤10° sin deformación		
Acabado superficial	ISO 1302	Rugosidad ≤3.2µm		
Funcionalidad	Especificación cliente	100% operabilidad		

HOGAR VENECIA MUEBLES SAS Acta de Requisitos y Viabilidad		
Proyecto:		
Responsable:		
Fecha:		
1. Objetivo del proyecto / producto:		
2. Requisitos funcionales (qué debe cumplir el producto/servicio):		
3. Requisitos no funcionales (calidad, tiempos, normativas, etc.):		
1. Factores de viabilidad: Técnica: (¿se cuenta con capacidades y equipos?) Económica: (¿hay presupuesto suficiente?) Operativa: (¿el proceso es aplicable a la operación actual?)		
5. Validación y aprobación:		
Nombre:	Cargo:	Firma:

Apéndice Q. Lista de Materiales Preliminar

HOGAR VENECIA MUEBLES SAS					
Lista de Materiales Preliminar					
Proyecto / Producto:					
Responsable:					
Código	Material	Descripción	Cantidad Estimada	Proveedor	Observaciones
001					
002					
003					
004					
005					
006					
007					
008					
Nota: Esta lista es preliminar y está sujeta a ajustes en el diseño final.					

Apéndice R. Matriz de Riesgos

Hogar Venecia Muebles SAS												
Matriz de Riesgos												
No. de riesgo	Actividad asociada	Estado	Descripción del riesgo					Evaluación del riesgo				Manejo del riesgo
			Tipo	Debido que...	Puede ocurrir que...	Resultando en...	Explicación del riesgo	Probabilidad	Impacto	Calificación	Descripción	Estrategias
1	Reprocesos por errores en especificaciones	Abierto	Negativo	Falta de validación técnica	Se inicien lotes con datos incompletos	Costos adicionales y retrasos	Riesgo de altos costos y retrasos por fallas en especificaciones técnicas	Alta	Mayor	16	Son riesgos que requieren prioridad de acción, por medio de estrategias de respuestas agresivas y, generalmente, inmediatas. La gestión de este tipo de riesgos es fundamental para el éxito del proyecto.	
2	Cuellos de botella en planta	Abierto	Negativo	Procesos no balanceados	Acumulación en estaciones críticas	Retrasos y baja productividad	Pérdida de productividad y atrasos por acumulación en procesos clave	Moderada	Catastrófica	15	Son riesgos que requieren prioridad de acción, por medio de estrategias de respuestas agresivas y, generalmente, inmediatas. La gestión de este tipo de riesgos es fundamental para el éxito del proyecto.	
3	Fallas en maquinaria crítica	Abierto	Positivo	Mantenimiento limitado	Paradas inesperadas	Paradas no programadas, incumplimientos	Incumplimientos por paradas imprevistas de maquinaria esencial	Moderada	Catastrófica	15	Son riesgos que requieren prioridad de acción, por medio de estrategias de respuestas agresivas y, generalmente, inmediatas. La gestión de este tipo de riesgos es fundamental para el éxito del proyecto.	
4	Baja productividad en turnos	Abierto	Negativo	Controles de tiempo débiles	Desvío en tiempos estándar	Pérdida de eficiencia y sobrecostos	Ineficiencia y sobrecostos por poca supervisión de tiempos y turnos	Muy Alta	Moderado	15	Son riesgos que requieren prioridad de acción, por medio de estrategias de respuestas agresivas y, generalmente, inmediatas. La gestión de este tipo de riesgos es fundamental para el éxito del proyecto.	
5	Defectos por materias primas	Abierto	Negativo	Inspección inicial insuficiente	Se usen insumos defectuosos	Productos no conformes	Productos no conformes por materias primas rechazadas demasiado tarde	Moderada	Mayor	12	Corresponde a riesgos importantes que, aunque no requieren de una acción inmediata, si se debe emprender para ellos un plan para gestionarlos adecuadamente según su tipo.	
6	Errores en montaje	Abierto	Negativo	Capacitación incompleta	Operarios cometan fallas en ensamble	Retrabajos, mayor tiempo de entrega	Retrabajos y retrasos por errores de operarios poco entrenados	Moderada	Moderado	9	Corresponde a riesgos importantes que, aunque no requieren de una acción inmediata, si se debe emprender para ellos un plan	

Hogar Venecia Muebles SAS												
Matriz de Riesgos												
No. de riesgo	Actividad asociada	Estado	Descripción del riesgo					Evaluación del riesgo				Manejo del riesgo
			Tipo	Debido que...	Puede ocurrir que...	Resultando en...	Explicación del riesgo	Probabilidad	Impacto	Calificación	Descripción	Estrategias
												para gestionarlos adecuadamente según su tipo.
7	Acumulación de inventario en proceso	Abierto	Positivo	Planeación deficiente	Se produzca más de lo que avanza la línea	Saturación de espacio, baja rotación	Espacios saturados e inventarios lentos por mala planeación	Moderada	Moderado	9		Corresponde a riesgos importantes que, aunque no requieren de una acción inmediata, si se debe emprender para ellos un plan para gestionarlos adecuadamente según su tipo.
8	Accidentes laborales	Abierto	Negativo	Uso limitado de EPP	Ocurran lesiones en planta	Paradas, sanciones, indemnizaciones	Accidentes y sanciones por mal uso de equipos de protección	Moderada	Mayor	12		Corresponde a riesgos importantes que, aunque no requieren de una acción inmediata, si se debe emprender para ellos un plan para gestionarlos adecuadamente según su tipo.
9	Retrasos en lanzamiento de nuevos productos	Abierto	Negativo	Falta de pruebas piloto	Nuevos diseños no se validen	Reclamos y pérdida de mercado	Pérdida de mercado por retrasos de lanzamientos no validados	Baja	Mayor	8		Corresponde a riesgos importantes que, aunque no requieren de una acción inmediata, si se debe emprender para ellos un plan para gestionarlos adecuadamente según su tipo.
10	Desperdicio de materiales	Abierto	Negativo	Procesos poco estandarizados	Se generen cortes y sobrantes excesivos	Aumento de costos de producción	Costos altos y mermas por desperdicio excesivo en producción	Alta	Moderado	12		Corresponde a riesgos importantes que, aunque no requieren de una acción inmediata, si se debe emprender para ellos un plan para gestionarlos adecuadamente según su tipo.
11	Sobrecostos en transporte	Abierto	Negativo	Planificación deficiente	Se usen rutas largas o ineficientes	Costos altos y menor competitividad	Competitividad reducida por altos costos de transporte	Moderada	Mayor	12		Corresponde a riesgos importantes que, aunque no requieren de una acción inmediata, si se debe emprender para ellos un plan para gestionarlos adecuadamente según su tipo.

Hogar Venecia Muebles SAS												
Matriz de Riesgos												
No. de riesgo	Actividad asociada	Estado	Descripción del riesgo					Evaluación del riesgo				Manejo del riesgo
			Tipo	Debido que...	Puede ocurrir que...	Resultando en...	Explicación del riesgo	Probabilidad	Impacto	Calificación	Descripción	Estrategias
12	Retrasos en entregas	Abierto	Negativo	Falta de seguimiento	No se cumplan plazos de entrega	Clientes insatisfechos	Cientes insatisfechos por demoras en las entregas	Alta	Moderado	12	Corresponde a riesgos importantes que, aunque no requieren de una acción inmediata, si se debe emprender para ellos un plan para gestionarlos adecuadamente según su tipo.	
13	Daños en transporte	Abierto	Negativo	Embalaje deficiente	Muebles se deterioren en traslado	Devoluciones y quejas	Devoluciones y reclamos por daños durante el transporte	Moderada	Mayor	12	Corresponde a riesgos importantes que, aunque no requieren de una acción inmediata, si se debe emprender para ellos un plan para gestionarlos adecuadamente según su tipo.	
14	Saturación de bodega	Abierto	Negativo	Exceso de inventario	No haya espacio para almacenar	Costos extra y riesgos de deterioro	Costos extra y deterioros por falta de espacio en bodega	Moderada	Moderado	9	Corresponde a riesgos importantes que, aunque no requieren de una acción inmediata, si se debe emprender para ellos un plan para gestionarlos adecuadamente según su tipo.	
15	Robo o pérdida de mercancía	Abierto	Negativo	Controles de custodia débiles	Pérdida de productos en ruta	Pérdidas económicas y reclamos	Pérdidas económicas por robos durante manipulación o rutas	Baja	Catastrófica	10	Corresponde a riesgos importantes que, aunque no requieren de una acción inmediata, si se debe emprender para ellos un plan para gestionarlos adecuadamente según su tipo.	
16	Escasez de transporte propio	Abierto	Negativo	Flota insuficiente	Se dependa de terceros	Mayor costo y menor control	Costos y demoras por depender demasiado de transporte externo	Moderada	Moderado	9	Corresponde a riesgos importantes que, aunque no requieren de una acción inmediata, si se debe emprender para ellos un plan para gestionarlos adecuadamente según su tipo.	

Hogar Venecia Muebles SAS												
Matriz de Riesgos												
No. de riesgo	Actividad asociada	Estado	Descripción del riesgo					Evaluación del riesgo				Manejo del riesgo
			Tipo	Debido que...	Puede ocurrir que...	Resultando en...	Explicación del riesgo	Probabilidad	Impacto	Calificación	Descripción	Estrategias
17	Descoordinación entre áreas	Abierto	Negativo	Falta de alineación	Producción y logística trabajen desarticuladas	Retrasos y duplicidad de esfuerzos	Atrasos y doble esfuerzo por falta de coordinación interna	Alta	Moderado	12	Corresponde a riesgos importantes que, aunque no requieren de una acción inmediata, si se debe emprender para ellos un plan para gestionarlos adecuadamente según su tipo.	
18	Producto no conforme en cliente	Abierto	Negativo	Inspecciones incompletas	Se entreguen muebles defectuosos	Daño reputacional	Daño reputacional y quejas por entrega de muebles defectuosos	Alta	Catastrófica	20	Son riesgos que requieren prioridad de acción, por medio de estrategias de respuestas agresivas y, generalmente, inmediatas. La gestión de este tipo de riesgos es fundamental para el éxito del proyecto.	
19	Incremento en precios de insumos	Abierto	Negativo	Dependencia de proveedor	Subida de costos de materia prima	Reducción de margen	Baja rentabilidad por subidas inesperadas en insumos	Alta	Mayor	16	Son riesgos que requieren prioridad de acción, por medio de estrategias de respuestas agresivas y, generalmente, inmediatas. La gestión de este tipo de riesgos es fundamental para el éxito del proyecto.	
20	Resistencia al cambio tecnológico	Abierto	Negativo	Escasa capacitación	Operarios no adopten nuevas herramientas	Baja productividad	Menor productividad por rechazo a nuevas tecnologías	Moderada	Moderado	9	Corresponde a riesgos importantes que, aunque no requieren de una acción inmediata, si se debe emprender para ellos un plan para gestionarlos adecuadamente según su tipo.	

