

**Propuesta de innovación para la transformación del recurso humano y la competitividad
en el mercado de la Panadería y Cafetería Ricuras de Vipasa**

Angela Danerby Garcés Chilito

Angela Dayana Zúñiga Rodríguez

Angela piedad Males Perafan

Lucilio Angulo Balanta

Asesor

Juan Manuel López Ayala

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas Tecnologías e Ingenierías ECBTI

Diplomado de Profundización en Gestión de la Innovación para el Diseño de Productos y

Servicios

2025

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de grado, ante todo, a nuestras familias, quienes han sido el pilar fundamental de nuestras vidas. A nuestros padres, por su amor, apoyo incondicional y ejemplo constante de esfuerzo y perseverancia; a nuestros hijos, por ser la inspiración que nos impulsa a continuar superando metas y desafíos.

Extendemos esta dedicatoria al equipo humano de la Panadería y Cafetería Ricuras de Vipasa, por su disposición, compromiso y colaboración en el desarrollo de esta propuesta. Su dedicación diaria fue fuente de aprendizaje y motivación para nuestro trabajo.

De igual manera, dedicamos este logro a nuestros compañeros de estudio, a nuestro tutor Juan Manuel López, y al semillero industrial ART DESIGN liderado por el tutor Juan Javier Augusto Romero Cuellar, por su guía, compromiso y acompañamiento en cada etapa de este proceso formativo. Gracias a ustedes, este proyecto pudo materializarse con éxito.

Agradecimientos

Agradecemos, en primer lugar, a Dios, por la vida, la fortaleza y la sabiduría con que nos ha bendecido, permitiéndonos culminar este importante proceso académico.

A nuestras familias, por ser el sostén emocional, el apoyo constante y el ejemplo de fe que nos alentó en los momentos más exigentes. Su comprensión y paciencia hicieron posible cada paso de este logro.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por brindarnos la oportunidad de formarnos profesionalmente bajo un modelo que promueve la autonomía, la disciplina y el compromiso.

A los docentes y tutores que nos acompañaron en este camino, por compartir su conocimiento, dedicación y orientación. Su acompañamiento fue fundamental para la consolidación de este proyecto.

Finalmente, expresamos nuestro agradecimiento a la Panadería y Cafetería Ricuras de Vipasa, por permitirnos adentrarnos en su entorno laboral y confiar en nosotros para desarrollar una propuesta orientada al crecimiento, la innovación y el fortalecimiento del talento humano.

Resumen

El presente trabajo de grado se enfocó en crear una propuesta de innovación para enfrentar dos problemas críticos en la Panadería y Cafetería Ricuras de Vipasa: la alta rotación de personal y el constante aumento de los costos de producción. El objetivo principal fue diseñar una solución que mejorara la competitividad de la microempresa fortaleciendo el talento humano como activo central. La metodología utilizada fue de alcance exploratorio-descriptivo y se desarrolló en varias fases que combinan herramientas avanzadas: primero, se realizó una Vigilancia Tecnológica y Competitiva (VT/IC) para identificar tendencias y oportunidades en el sector; luego, se aplicó la metodología Design Thinking (Fases de Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Probar) para asegurar que la propuesta estuviera centrada en las necesidades reales del equipo. Este proceso de diseño e investigación dio como resultado la creación y prototipado del programa "Panadería Escuela - Smart Training". Esta propuesta consiste en una ruta de aprendizaje formalizada que busca estandarizar los procesos de producción, reducir los errores por falta de capacitación y, sobre todo, fomentar el sentido de pertenencia entre los empleados para disminuir la rotación. Finalmente, se estableció un sistema de OKR (Objetivos y Resultados Clave) para medir la eficacia de la implementación. El proyecto concluye que invertir en la gestión y desarrollo del talento es el camino más viable y sostenible para que las microempresas panaderas aseguren su permanencia en el mercado a pesar de las presiones económicas.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, innovación, retención del talento humano, conocimiento organizacional, design thinking.

Abstract

The present thesis focused on creating an innovation proposal to address two critical issues at the Ricuras de Vipasa Bakery and Coffee Shop: high staff turnover and the constant increase in production costs. The main objective was to design a solution that would enhance the micro-enterprise's competitiveness by strengthening human talent as its core asset. The methodology used was exploratory-descriptive in scope and was developed in several phases that combined advanced tools: first, Technological and Competitive Intelligence (TI/CI) was conducted to identify trends and opportunities in the sector; subsequently, the Design Thinking methodology (Empathize, Define, Ideate, Prototype, and Test Phases) was applied to ensure the proposal was centered on the team's real needs. This design and research process resulted in the creation and prototyping of the "Bakery School - Smart Training" program. This proposal consists of a formalized learning pathway that seeks to standardize production processes, reduce errors due to lack of training, and, critically, foster a sense of belonging among employees to reduce turnover. Finally, a system of OKR (Objectives and Key Results) was established to measure the effectiveness of the implementation. The project concludes that investing in talent management and development is the most viable and sustainable path for small bakeries to secure their permanence in the market despite economic pressures.

Keywords: Knowledge management, innovation, human talent retention, organizational knowledge, design thinking.

Tabla de Contenido

Introducción	11
Justificación	12
Objetivos	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos.....	13
Propuesta de Innovación en la Empresa Panadería y Cafetería Ricuras de Vipasa	14
Marco Conceptual.....	15
Síntesis de Interpretación del Marco Conceptual	15
Presentación de la Empresa	21
Metodología	23
Identificación del Reto.....	23
Diagnóstico Inicial	23
Formulación del Reto de Innovación.....	23
Proceso de Vigilancia Tecnológica y Generación de Insights	23
Inteligencia de Negocios (IN).....	25
Vigilancia Tecnológica (VT)	26
Inteligencia Competitiva (IC)	26
Relación entre IN, VT e IC	26
Exploración Sistemática de Información	27
Análisis del Entorno.....	27
Intención de Innovar y Concepto de Negocio.....	27
Pasos del Proceso de Innovación	27

Mapa de Oportunidades	28
Plataformas de Crecimiento.....	28
Concepto de Negocio.....	28
Caso de Negocio	29
Design Thinking.....	29
Empatizar	29
Definir.....	30
Idear	30
Prototipar.....	30
Probar (Test)	31
Diseño de OKR.....	31
Definición y Características de un Objetivo (O).....	31
Definición y Características de un Resultado Clave (KR).....	32
Resultados.....	35
Resultados de Identificación de Retos	35
Resultados de Vigilancia e Insights	35
Intención de Innovar y Concepto de Negocio.....	39
Resultados de Design Thinking	40
Resultados de la Primera Fase Empatizar.....	40
Resultados de la Segunda Fase Definir.....	40
Resultado de la Tercera Fase Idear	44
Resultados de la Cuarta Fase prototipar.....	47
Resultados de la Quinta Fase Evaluar/ Probar	49

Diseño de OKR.....	51
Conclusiones.....	53
Recomendaciones	54
Referencias Bibliográficas.....	55

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Marco Conceptual</i>	17
Tabla 2 <i>Declaración de Reto/ Challenge Statement</i>	25
Tabla 3 <i>Esquema Visual de la Metodología</i>	33
Tabla 4 <i>Declaración de Reto/ Challenge Statement</i>	36
Tabla 5 <i>Preguntas Generalizadas para los Empleados y Exempleados de la Panadería</i>	41
Tabla 6 <i>Tabla de Costos de Inversión del Prototipo “Panadería Escuela – Smart Training”</i> ...	49
Tabla 7 <i>Registro de OKR Diseñados</i>	51

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Organigrama de la Panadería Ricuras de Vipasa</i>	22
Figura 2 <i>Encuesta de Innovación Organizacional Colombiana</i>	24
Figura 3 <i>Documentos de Patentes a lo Largo del Tiempo</i>	38
Figura 4 <i>Trabajos Académicos a lo Largo del Tiempo</i>	39
Figura 5 <i>Mapa de Empatía</i>	42
Figura 6 <i>Customer Journey Map</i>	43
Figura 7 <i>Matriz Impacto vs. Factibilidad</i>	45
Figura 8 <i>Cartilla de Procesos y Funciones para la Panadería Ricuras de Vipasa</i>	47

Introducción

En un entorno caracterizado por la transformación digital, la globalización y el cambio constante en las preferencias de los consumidores, la innovación es un componente esencial para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, incluso en sectores tradicionales como la panadería. Esta investigación se enfoca en la Panadería y Cafetería Ricuras de Vipasa, motivada por la urgencia de hallar ideas novedosas que permitan a la empresa encarar retos como el alza en los costos de los materiales y el constante cambio del equipo humano.

El trabajo se desarrolló a través de un proceso de gestión de la innovación estructurado, comenzando con la identificación de retos empresariales y la posterior vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, que permitió analizar tendencias en áreas clave como las tecnologías para la retención de empleados, los sustitutos de harina y la trazabilidad. Posteriormente, se aplicó la metodología Design Thinking para co-crear y validar una solución centrada en las personas.

El resultado de este proceso es el diseño y prototipado del programa "Panadería Escuela - Smart Training", una propuesta que busca fortalecer la formación técnica del personal, estandarizar procesos y fomentar el sentido de pertenencia. A través de este documento, se consolidan las actividades, metodologías, herramientas y resultados clave obtenidos en las distintas etapas del proyecto, demostrando cómo la adopción de ideas y métodos de innovación impulsa la creación de ideas revolucionarias y ayuda a brindar soluciones verídicas a los desafíos del sector.

Justificación

La investigación que se somete a continuación brota de la necesidad de potenciar la gestión organizacional y el desarrollo de la Panadería y Cafetería Ricuras de Vipasa, una empresa de carácter local que se enfrenta a grandes limitaciones relacionadas con la rotación de personal, la falta de formación técnica continua y el aumento en los costos de los insumos. Las problemáticas que conllevan limitaciones en la producción de los alimentos repercuten en la estabilidad del negocio y afectan, de forma directa, en la calidad de servicio y en la satisfacción de los clientes.

En este sentido, se pretende justificar el desarrollo de una propuesta de innovación que contemple por un lado el fortalecimiento de la formación técnica del personal, la incorporación de las estrategias digitales y la implementación de procesos organizativos más eficaces, cuyo fin es, fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la empresa en el mercado local.

Se propone igualmente contribuir a la estimulación de una cultura de aprendizaje continuo y sentido de pertenencia entre el grupo de trabajo, favoreciendo así, un entorno de trabajo más motivador, más colaborativo y centrado en la mejora constante. Desde esta perspectiva, se podrá ayudar al proyecto panadería a mejorar la eficiencia de sus procesos productivos, reducir los desperdicios, mejorar la atención al cliente y, en suma, incrementar su posicionamiento frente a la competencia.

Por último, este trabajo se justificaría también desde una perspectiva académica y social, dado que sus resultados pueden servir a otros pequeños negocios del sector alimentario que estén enfrentando situaciones similares o que estén desarrollando historias similares; además, aporta al desarrollo de estrategias de innovación adaptadas a la realidad de las microempresas colombianas y favorece su capacidad de respuesta ante el cambiante contexto de lo económico y lo tecnológico.

Objetivos

Objetivo General

Crear una propuesta de innovación para la Panadería y Cafetería Ricuras de Vipasa que, partiendo del estudio y evaluación del ámbito, haga posible trazar tácticas centradas en la evolución del personal y el robustecimiento de la capacidad competitiva en el mercado.

Objetivos Específicos

Evaluar la situación presente de la Panadería y Cafetería Ricuras de Vipasa con respecto a su cadena de suministros y la administración del equipo humano, detectando puntos débiles y opciones de mejora.

Implementar un plan integral de innovación organizacional en la Panadería y Cafetería Vipasa que fortalezca la competitividad, junto con la implementación de estrategias de capacitación y motivación para atraer y retener empleados responsables, generando un servicio más eficiente y de mayor calidad para los clientes

Propuesta de Innovación en la Empresa Panadería y Cafetería Ricuras de Vipasa

La propuesta de innovación que se ha formulado para la Panadería y Cafetería Ricuras de Vipasa se fundamenta en fortalecer la gestión del talento humano y optimizar los procesos productivos a través de un modelo de aprendizaje permanente que considera la digitalización organizacional como un medio para garantizar un aprendizaje significativo y biográfico. Esta propuesta tiene un origen lógico, derivada del diagnóstico del caso surgido en los pasos anteriores, que requiere una atención especial y refuerzo para darle una respuesta a las dificultades de la rotación del personal, la falta de una formación técnica estructurada, la necesidad de una organización de la distribución del trabajo y la falta de herramientas digitales de gestión interna.

El objetivo último de la propuesta es promover un sentido de pertenencia y la retención del talento, al mismo tiempo que se incrementa la productividad y la calidad de los productos. Para ello aparece el programa "Panadería Escuela -Smart training", que articula el desarrollo de estrategias de capacitación técnica, comunicación interna y reconocimiento laboral, incorporando soluciones tecnológicas de bajo coste y fácilmente utilizables.

Marco Conceptual

El siguiente Marco Conceptual (Ver tabla 1) sintetiza y articula los fundamentos teóricos esenciales que sustentan la propuesta de innovación para la transformación del recurso humano y la competitividad. Este análisis permite establecer un lenguaje común y una base de conocimiento sólida, imprescindible para comprender la problemática identificada y el diseño de la solución planteada.

Síntesis de Interpretación del Marco Conceptual

El marco conceptual se cimienta en tres ejes principales que justifican la propuesta de innovación: la transformación en el patrón de consumo en el mercado, la importancia estratégica de la cultura organizacional y la necesidad operativa de los manuales de procesos. La Panadería Ricuras de Vipasa enfrenta un mercado que se desplaza conscientemente del pan industrial hacia el artesanal y saludable, priorizando la calidad nutricional y la transparencia en los procesos (Renza y Vásquez, 2023). Este cambio exige que la microempresa no solo mejore la calidad de su producto, sino que también garantice su consistencia a lo largo del tiempo para generar la confianza que el nuevo consumidor demanda, lo cual es imposible sin una estructura interna robusta.

Esta solidez interna se aborda con los conceptos de Cultura Organizacional y Manuales. La Cultura Organizacional es definida por Cáceres y Haro (2022) como un pilar estratégico que determina la eficiencia laboral. Su ausencia en microempresas del sector conduce a un trabajo empírico (basado en la costumbre, sin documentación), lo que genera una carencia de procesos y funciones definidas, limitando la estandarización y la capacidad de crecimiento. Por lo tanto, establecer una cultura clara es el motor que impulsa la formalización de la empresa y la

alineación de los empleados hacia metas comunes, siendo esencial para la retención de talento y la sostenibilidad.

Finalmente, los Manuales de Procesos y Funciones se erigen como la herramienta clave para materializar esa formalización. Rodríguez Moya (2020) y López Orozco et al. (2017) señalan que estos manuales transforman el conocimiento tácito (el saber hacer de un panadero experto) en conocimiento explícito y documentado, protegiendo el know-how de la empresa ante la alta rotación de personal. Su función principal es garantizar la consistencia y la calidad del producto al estandarizar métodos y tareas, mejorando la eficiencia operativa y aportando claridad estructural al definir responsabilidades y facilitar el control interno. En síntesis, el marco conceptual establece que la respuesta a las tendencias del mercado (pan artesanal) requiere una base interna de cultura, formalización y estandarización.

Tabla 1*Marco Conceptual*

Concepto	Definición	Fuente
1. Tendencia de consumo de pan en Cali.	<p>De acuerdo con el trabajo de grado "Análisis de las tendencias e influencias de consumo en las panaderías artesanales de Cali" (Renza y Vásquez, 2023), la tendencia de consumo de pan en la ciudad de Cali se conceptualiza como una transición consciente y recurrente del consumidor tradicional hacia la panadería artesanal y saludable. Esta transición está impulsada por la búsqueda de valor agregado en términos de calidad nutricional, frescura y transparencia en los procesos.</p> <p>Esta conceptualización es fundamental para el marco teórico del documento, ya que subraya una redefinición de los criterios de compra del consumidor, quien se muestra más exigente y prioriza:</p> <p>1.1. Desplazamiento hacia el Valor Agregado Artesanal.</p> <p>La tendencia principal observada por Renza y Vásquez (2023) es el desplazamiento del pan industrial hacia el pan artesanal. Este cambio es impulsado por la valoración de las características organolépticas superiores (sabor y textura) y la preferencia por el uso de técnicas de producción tradicionales, como la fermentación natural y la masa madre. El consumidor caleño percibe el pan artesanal como una alternativa con un valor intrínseco mayor.</p> <p>1.2. Priorización de la Salud y la Nutrición</p> <p>Los autores (Renza y Vásquez, 2023) señalan que el consumidor actual ha incorporado criterios de salud y bienestar en su decisión de compra de pan. Esta tendencia se manifiesta en la búsqueda activa de productos que cumplan con la ausencia de aditivos químicos y una calidad nutricional elevada, lo que incluye la aceptación de productos que incorporan ingredientes saludables como las semillas.</p> <p>1.3. Frecuencia y Confianza como Ejes de Compra</p> <p>Aunque el consumo de pan en Cali sigue siendo un hábito tradicional y frecuente (la media de</p>	<p>Renza Oviedo, E; Vásquez Panezo, C. (2023). Análisis de las tendencias e influencias de consumo en las panaderías artesanales de Cali. [Trabajo de grado, Universidad libre seccional Cali]. Repositorio institucional unilibre. https://hdl.handle.net/10901/27702</p>

2. La importancia de la cultura organizacional dentro de las panaderías.

compra es de 3 veces por semana, según Renza & Vásquez, 2023), la decisión de compra es influenciada por la frescura en el punto de venta. La tendencia demanda confianza y transparencia en los ingredientes y métodos de elaboración, lo que refuerza la lealtad hacia los establecimientos artesanales que cumplen con estos estándares.

Según la perspectiva de Cáceres y Haro (2022), la cultura organizacional es esencial en el sector de la panadería, particularmente en las microempresas, donde su ausencia o debilidad tiene un impacto directo y negativo en la eficiencia laboral y el logro de metas. La importancia de la cultura organizacional radica en lo siguiente:

2.1. Eje de la Eficiencia y el Desempeño.

La cultura organizacional sirve como pilar de la eficiencia laboral. En ausencia de una cultura definida, las actividades en la panadería tienden a realizarse de manera empírica (por costumbre, sin documentación), lo que resulta en la carencia de procesos y funciones internos definidos (Cáceres y Haro, 2022). Esto genera ineficiencia en las tareas y dificulta el correcto control de los recursos y las actividades.

2.2. Fundamento para la Formalización y Estandarización.

En el contexto de las panaderías, donde la calidad y la consistencia del producto son vitales, la cultura es el motor que impulsa la formalización del trabajo. Una cultura organizacional bien definida exige la formalización de funciones y procesos, especialmente en el área de producción y administrativa, para asegurar que las responsabilidades se ejecuten eficientemente. Esta formalización es la base para alcanzar un excelente desempeño y la estandarización necesaria.

2.3. Requisito para la Sostenibilidad y el Crecimiento.

Una panadería que carece de una cultura y un diseño organizacional formal se encuentra limitada en su capacidad para alcanzar metas y sostener el crecimiento. La cultura organiza los valores, las normas y las expectativas que, al ser definidas, permiten alinear a los empleados

Cáceres Falconí, N. E; Haro Ponce, Y. N. (2022). Plan de diseño organizacional para la eficiencia laboral de la microempresa “El buen pan” panadería y pastelería. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 971-993. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1555

3. Importancia de los manuales de procesos y funciones.	<p>hacia un objetivo común (Cáceres y Haro, 2022).</p> <p>En resumen, la cultura organizacional no es un elemento decorativo, sino una necesidad estratégica que determina si una microempresa de panadería puede dejar de operar de forma empírica para convertirse en una entidad estructurada, eficiente y controlada, capaz de retener el talento a través de roles claros y un sentido de pertenencia.</p> <p>La importancia de los manuales de procesos y funciones radica en su función como herramienta estratégica de estandarización y Gestión del Conocimiento (Rodríguez Moya, 2020). Estos documentos trascienden la mera descripción de tareas para convertirse en un activo intangible que garantiza la consistencia, eficiencia y competitividad de la organización. La relevancia de estos manuales se sustenta en tres áreas principales:</p> <p>3.1. Garantía de la Consistencia y la Calidad. Los manuales establecen el método de trabajo oficialmente aceptado para cada actividad (Rodríguez Moya, 2020). Su importancia es crucial en la panadería, donde la calidad del producto final depende de la exactitud de los procedimientos (recetas, tiempos de cocción, manejo de insumos). Al estandarizar, se reduce la variabilidad y el riesgo de errores o desperdicios, asegurando que el producto final sea uniforme y constante en el tiempo.</p> <p>3.2. Formalización del Conocimiento Tácito. Constituyen el principal mecanismo para transformar el conocimiento tácito (el saber empírico o la experiencia individual de los operarios) en conocimiento explícito y documentado (López Orozco et al., 2017). Esta formalización es vital para la supervivencia de la PYME, pues al capturar el know-how en un manual, la empresa deja de depender del conocimiento de un solo individuo, protegiéndolo del riesgo que implica la rotación de personal.</p> <p>3.3. Eficiencia Operativa y Claridad Estructural. Los manuales mejoran la eficiencia al definir las funciones, responsabilidades y tareas específicas por cargo (Rodríguez Moya, 2020). Esto elimina la ambigüedad en las operaciones,</p>	<p>López Orozco, G; Gil Montelongo, M. D., Bolio Yris, C. A. (2017). Aprendizaje organizacional: caso una panificadora. <i>Ingeniería Industrial</i>, XXXVIII (2), 161-170. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360452099005</p> <p>Rodríguez Moya, C. G. (2020). <i>Desarrollo del Manual de procesos y funciones de la "Panadería y Pastelería San Marcos"</i> [Proyecto Técnico, Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador]. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19111</p>
---	---	---

facilitando el control interno y la evaluación del desempeño. Asimismo, estructuran los flujos de trabajo de manera lógica, lo que facilita tanto la integración de nuevos empleados (onboarding) como la detección de cuellos de botella en la producción (López Orozco et al., 2017).

Nota. Esta tabla muestra el marco teórico identificado en el trascurso del desarrollo del Trabajo.

Fuente. Elaboración propia.

Presentación de la Empresa

La Panadería y Cafetería Ricuras de Vipasa es una microempresa familiar que se sitúa en Cali – Valle, - AV 3 E # 47 C NORTE - 47 (Colombia). Su actividad dedicada es la fabricación y comercialización de productos de panadería, repostería, cafetería, servicio de restaurante y comidas rápidas. La empresa ha formado e ido construyendo una clientela fiel, gracias a la calidad constante de sus productos y al servicio amable y cercano propio de la comunidad del sector Vipasa, donde se halla ubicada.

Creadas hace más de diez años, Ricuras de Vipasa fue un emprendimiento local de una familia caleña con dilatada experiencia en el oficio panadero. Desde sus inicios, la empresa se ha ceñido a una filosofía de trabajo de tradición artesanal, esfuerzo familiar y atención al cliente. A lo largo de los años, la oferta de Ricuras ha ido sumando servicios como desayunos y almuerzos ejecutivos al tiempo que se ha adaptado al entorno donde la empresa se desenvuelve.

La panadería, actualmente, cuenta con un pequeño equipo de trabajo de 9 empleados, en la figura 1 se muestra el Organigrama de la Panadería Ricuras de Vipasa., lo que la clasifica como microempresa atendiendo a las indicaciones ofrecidas por el Decreto 957 de 2019 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Esta clasificación ofrece la posibilidad de una organización estructural menos rígida, aunque conjuga ciertas dificultades en la gestión del talento humano y en los caminos que garanticen un adecuado uso de las tecnologías.

Ricuras de Vipasa tiene la pretensión de ser una referencia en panaderías dentro del norte de Cali, destacándose por ser empresa de calidad, atención y sostenibilidad. A mediano plazo, la panadería pretende llevar a cabo procesos de producción responsable, generar una formación técnica del personal y adoptar herramientas digitales que le permitan un mejor control operativo y una correcta fidelización de sus clientes.

Figura 1*Organigrama de la Panadería Ricuras de Vipasa*

Nota. La Figura nos muestra la estructura interna de la Panadería.

Fuente. Elaboración Propia.

El compromiso con la sostenibilidad se traduce en acciones como el adecuado aprovechamiento de los insumos, la disminución del desperdicio de alimentos o la promoción del empleo local. Todos estos pasos van en la línea de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la ONU, en el marco del trabajo decente, de la producción responsable o del crecimiento económico.

La Panadería y Cafetería Ricuras de Vipasa se caracteriza por combinar tradición, calidad e innovación, valores que le han permitido mantenerse vigente y con proyección de crecimiento dentro del competitivo sector alimentario de la ciudad de Cali.

Metodología

El proyecto se basó en una metodología de investigación cualitativa con un alcance exploratorio-descriptivo y un enfoque aplicado, siendo la herramienta principal el Design Thinking. El proceso fue no experimental, ya que no se manipularon variables, sino que se diseñó y validó un prototipo para la solución de un reto identificado.

Identificación del Reto

Este proceso inicial se enfocará en comprender el contexto de la Panadería y Cafetería Ricuras de Vipasa y sus principales puntos de dolor.

Diagnóstico Inicial

Se realizará una Encuesta de Innovación Organizacional Colombiana (Ver figura 2) para evaluar el estado actual de la empresa en términos de procesos, tecnología y gestión humana.

Formulación del Reto de Innovación

De acuerdo con las respuestas y el análisis de la formulación de la encuesta se definirá la declaración de reto o Challenge Statement (Ver tabla 2), que posteriormente orientará toda la investigación.

Proceso de Vigilancia Tecnológica y Generación de Insights

El objetivo de este proceso será analizar el entorno global y sectorial para identificar las tendencias de ciencia y tecnología que podrían resolver el reto.

Figura 2

Encuesta de Innovación Organizacional Colombiana

Encuesta de Innovación Organizacional Colombiana

Cordial saludo:

Este estudio tiene como objetivos identificar estas de innovación y/o gestión de la innovación en las empresas. Su participación permitirá comprender mejor las capacidades y oportunidades que afrontan las organizaciones al promover procesos de innovación y, a partir de allí, desarrollar iniciativas para el diseño de productos y servicios que contribuyan a la generación de valor. La encuesta es completamente voluntaria y confidencial. Sus respuestas serán utilizadas exclusivamente con fines de investigación académica.

Agradecemos de antemano su tiempo y disposición para compartir sus puntos de vista sobre este importante tema. Si tiene alguna duda o comentario, no dude en ponerse en contacto con nosotros al correo: is@unad.edu.co.

¡Gracias por su participación!

Cuando envíe este formulario, no recopilaremos automáticamente sus detalles, como el nombre y la dirección de correo electrónico, a menos que lo proporcione usted mismo.

* Obligatorio

Sección 1. Caracterización

1. Fecha de diligenciamiento *

Especifique la fecha (dd/MM/yyyy)

2. Número de grupo - Nombre de tutor *

Escriba su respuesta

3. Período académico *

2025 - 1604

4. Nombres y apellidos del estudiante encargado de la entrega *

Escriba su respuesta

5. Dirección de correo electrónico del estudiante encargado de la entrega *

Escriba su respuesta

6. Departamento *

Escriba su respuesta

7. Ciudad *

Escriba su respuesta

8. Nombre de la Organización/Empresa *

Escriba su respuesta

9. ¿Cuál clasificación de la industria describen mejor la actividad de la empresa? *

Selecciona la respuesta

10. Número total de empleados actuales de la empresa *

Selecciona la respuesta

11. Clasificación de la empresa *

Selecciona la respuesta

12. Área de la empresa en la cual se desempeña el encuestado *

Selecciona la respuesta

13. Durante los últimos cinco años ¿su empresa introdujo innovaciones de bienes, servicios? *

Sí

No

Siguiente

No revele nunca su contraseña. is@unad.edu.co

Microsoft 365

Este contenido es del propietario del formulario. Los datos que envíe se envían al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des le contraseña.

Microsoft Forms | Encuestas, cuestionarios y exámenes con tecnología de inteligencia artificial. <https://forms.office.com>

El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo usará los datos de sus respuestas. No proporcione información personal o confidencial. | [Terminos de uso](#)

Nota. Demostración del cuestionario Innovación Organizacional Colombiana. Tomado de:
 Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Escuela de Ciencias Básicas Tecnologías e
 Ingenierías ECBTI: <https://forms.office.com/r/GvtfeBq1cR?origin=lpr>

Tabla 2*Declaración de Reto/ Challenge Statement*

1. Nombre de la Empresa

2. Título del Reto

3. ¿Qué problema resolver?

4. ¿Por qué es esto emocionante?

5. Marque con una x las respuestas a la siguiente pregunta:
¿Qué aportarían las soluciones?

6. ¿Cuál es el objetivo? (Brecha a cerrar y para cuándo)

Nota. Plantilla Challenge Statement.

Fuente. Elaboración propia.

Inteligencia de Negocios (IN)

La Inteligencia de Negocios (IN) “se define como un procedimiento en el que se adquiere, examina, interpreta y posteriormente se difunde información específica, otorgándole un valor estratégico en relación con los competidores y la industria en su conjunto”

(Márquez y Caicedo, 2024, p. 3). Su importancia radica en transformar grandes volúmenes de datos en conocimiento estructurado a través de herramientas como minería de datos, aprendizaje automático y gestión del conocimiento, lo cual facilita anticiparse a cambios del entorno y formular estrategias más efectivas. En este sentido, la IN no se limita al análisis

interno, sino que se convierte en un eje transversal que conecta y potencia otros procesos de gestión de la información dentro de la organización.

Vigilancia Tecnológica (VT)

La Vigilancia Tecnológica (VT) corresponde a un procedimiento sistemático, selectivo y continuo orientado a la recolección, análisis y difusión de información del entorno científico y tecnológico. Su objetivo principal es anticipar amenazas, detectar oportunidades y reducir los riesgos derivados de la incertidumbre en escenarios de innovación y competitividad (Márquez y Caicedo, 2024). Esta vigilancia convierte los datos en conocimiento útil para apoyar decisiones estratégicas, lo que permite a las empresas mantenerse actualizadas frente a cambios del mercado y a la evolución tecnológica.

Inteligencia Competitiva (IC)

La Inteligencia Competitiva se refiere tanto al proceso como al resultado de recopilar información sobre competidores, clientes, proveedores, tecnologías emergentes, mercados, y el entorno en general, con el objetivo de mejorar la posición competitiva de la organización (Márquez y Caicedo, 2024). De esta forma, la IC fortalece la capacidad de anticipación de la empresa y mejora su respuesta en entornos dinámicos y competitivos.

Relación entre IN, VT e IC

La relación entre estos conceptos es de carácter complementario. Por un lado, la IN provee las herramientas tecnológicas y metodológicas que fortalecen la VT, tecnificando los procesos de búsqueda, análisis y difusión de información, lo que permite convertirlos en un ejercicio permanente y organizado que optimiza la toma de decisiones (Márquez y Caicedo, 2024). Por otro lado, la IC se nutre de los resultados de la VT y del soporte tecnológico de la IN, ya que combina la información del entorno con las capacidades analíticas de la organización,

generando así ventajas estratégicas sostenibles. En conjunto, la IN actúa como motor de soporte, la VT como fuente de información sobre ciencia y tecnología, y la IC como el marco estratégico que integra estos insumos para orientar a las organizaciones hacia la competitividad y la innovación.

Exploración Sistemática de Información

Se utilizará la base de datos Lens.org para la exploración sistemática de patentes y obras académicas. La búsqueda se estructurará en torno a las áreas relacionadas con el reto y el sector de la panadería.

Análisis del Entorno

Se analizará las tendencias para evaluar la existencia de soluciones válidas para el reto.

Intención de Innovar y Concepto de Negocio

Este proceso es la bisagra que conectará los hallazgos de la vigilancia tecnológica con la ideación. bajo el acompañamiento del Global Innovation Management Institute. se realizará los 5 pasos para innovar:

Pasos del Proceso de Innovación

Intención de Innovar: Identificación de la razón de cambio, cuantificación de la brecha de crecimiento y definición del perfil de inversión.

Insights de Oportunidades: Recolección y organización de percepciones internas y externas en el mapa de oportunidades.

Plataformas de Crecimiento: Selección y desarrollo de espacios estratégicos de oportunidad.

Conceptos de Negocio: Construcción y priorización de propuestas innovadoras.

Caso de Negocio: Validación y consolidación del concepto para su implementación en el

mercado

Mapa de Oportunidades

El Mapa de Oportunidades de Negocio (BOM) es una herramienta visual que organiza insights y fragmentos de ideas obtenidos desde distintas perspectivas: la empresa, el futuro, los competidores, las adyacencias y la cadena de valor. Su propósito no es generar ideas directamente, sino estructurar y documentar percepciones que posteriormente se conectarán para crear innovaciones. De esta manera, se convierte en la base para detectar áreas de crecimiento y anticipar tendencias que influirán en el sector (Global Innovation Management Institute [GIMI], 2025).

Plataformas de Crecimiento

Las Plataformas de Crecimiento constituyen espacios estratégicos que integran las oportunidades identificadas en el mapa. Son amplias, claras y con potencial suficiente para albergar diversos conceptos de negocio. Estas pueden surgir dentro del mercado actual de la empresa, extenderse hacia sectores relacionados o incluso abrir nuevos horizontes, siempre con capacidad de generar valor sostenible en el tiempo. En síntesis, las plataformas de crecimiento representan los “espacios de juego” donde se definirá la estrategia innovadora (GIMI, 2025).

Concepto de Negocio

El Concepto de Negocio corresponde a la integración estructurada de ideas que, al ser organizadas en torno a las dimensiones del mapa (mercado, entrega, oferta, producción, y modelo de negocio), se transforman en propuestas robustas y comprensibles. Dichos conceptos pueden ser incrementales, disruptivos o radicales, según el nivel de novedad y riesgo que involucren. La clave de esta etapa es convertir fragmentos aislados en un modelo coherente que pueda ser comunicado y evaluado en términos de factibilidad y valor para el mercado (GIMI,

2025).

Caso de Negocio

El Caso de Negocio es la fase en la que se valida un concepto priorizado y se traduce en una propuesta concreta de ejecución. Incluye elementos fundamentales como el insight que lo origina, la propuesta de valor, la descripción detallada, el modelo de negocio, el tamaño del mercado y un plan de acción táctico. Además, esta etapa se apoya en prototipos, representaciones visuales y pruebas con clientes para garantizar su viabilidad y aceptación. En consecuencia, el caso de negocio se convierte en la justificación que sustenta la inversión en la innovación (GIMI, 2025).

Design Thinking

La Metodología Design Thinking se aplicará para desarrollar, tangibilizar y validar el concepto priorizado en el desarrollo de los 5 pasos para innovar.

El Design Thinking se define como un marco metodológico iterativo y heurístico que busca la resolución innovadora de problemas complejos, anclado en la comprensión empática del usuario (Aguirre-Villalobos et al., 2024). Opera bajo los principios de las metodologías ágiles, fomentando la experimentación y el aprendizaje validado (Muñoz Londoño et al., 2022).

Empatizar

Esta etapa constituye la fase de investigación cualitativa profunda, cuyo objetivo es la generación de insights holísticos sobre el usuario, su entorno, sus comportamientos y sus necesidades. Técnicamente, implica la adopción de un enfoque etnográfico, donde se realizan actividades como la observación directa y la entrevista semiestructurada en el contexto real del usuario. El propósito no es solo identificar las necesidades manifiestas, sino también desvelar las necesidades latentes o no articuladas que subyacen a su experiencia. Esta inmersión crítica es

fundamental para asegurar la deseabilidad de la solución final, garantizando que esté verdaderamente centrada en el ser humano (Human-Centered Design) (Figuroa Peinado, 2022).

Definir

La fase de Definición es esencialmente un proceso de síntesis y framing (encuadre). Se requiere un análisis riguroso de la vasta data recopilada en la etapa de Empatizar, utilizando técnicas de agrupación y categorización (como el Diagrama de Afinidad) para identificar patrones de comportamiento y puntos de dolor (Figuroa Peinado, 2022). El entregable técnico de esta fase es la Declaración del Punto de Vista (POV - Point of View). Esta declaración no solo describe el problema, sino que lo reformula como un desafío accionable centrado en el usuario, conectando al [Usuario], su [Necesidad] y el [Insight] clave. Este re-framing es crucial, ya que establece el foco estratégico para la subsiguiente generación de ideas.

Idear

La Ideación es el estadio de divergencia creativa, donde el principal objetivo cognitivo es la producción masiva de soluciones potenciales que aborden el POV definido (Figuroa Peinado, 2022). Se busca deliberadamente la fluidez y la flexibilidad en el pensamiento, priorizando la cantidad sobre la calidad inicial de las ideas. El uso de técnicas de pensamiento lateral (como el Brainstorming o SCAMPER) está diseñado para suspender el juicio crítico y desafiar las suposiciones, promoviendo soluciones disruptivas. Académicamente, esta etapa es clave para el desarrollo de la creatividad en proyectos de innovación (Aguirre-Villalobos et al., 2024).

Prototipar

El Prototipado es la materialización rápida y económica de las ideas seleccionadas. Su función técnica es transformar conceptos abstractos en artefactos tangibles de baja fidelidad (low-fidelity) que simulan la funcionalidad clave de la solución (Figuroa Peinado, 2022). El

principio rector es "fallar rápido y fallar barato" (Fail Fast, Fail Cheap), utilizando maquetas, storyboards o mock-ups simples. Esta fase es crítica porque obliga al equipo a enfrentar los desafíos técnicos y de usabilidad de la idea en una etapa temprana, permitiendo una iteración ágil y minimizando el riesgo de inversión en una solución no validada.

Probar (Test)

La Prueba cierra el ciclo de iteración, consistiendo en la validación empírica del prototipo con usuarios reales para obtener retroalimentación crítica (Figuroa Peinado, 2022). Se realizan pruebas de usabilidad y observación del comportamiento para evaluar si la solución no solo funciona técnicamente, sino si también satisface la necesidad identificada. El resultado no es necesariamente la aprobación del diseño, sino la recopilación de datos accionables que informen la próxima iteración. Una prueba exitosa casi siempre implica un retorno a las fases anteriores (Definir o Idear) para refinar el POV o el prototipo, asegurando que la solución final sea validada y esté lista para la implementación (Muñoz Londoño et al., 2022).

Diseño de OKR

El marco de Objetivos y Resultados Clave (OKR) es una metodología de gestión y definición de metas que ayuda a las organizaciones a enfocarse en los desafíos más importantes, alinear los esfuerzos del equipo y medir los resultados de manera efectiva. A diferencia de los métodos de planificación tradicionales, los OKR son ambiciosos, se orientan a los resultados y se revisan en ciclos cortos.

Definición y Características de un Objetivo (O)

Un Objetivo (O) describe lo que se desea lograr. Debe ser claro, inspirador y retador, además de estar alineado con la misión y visión de la organización. Su función es orientar el

enfoque del equipo hacia un resultado significativo que genere valor. Los objetivos deben ser cualitativos, motivadores y tener un horizonte temporal definido.

Definición y Características de un Resultado Clave (KR)

Los Resultados Clave (KR) permiten medir si el objetivo se está alcanzando. Se formulan de manera cuantitativa y verificable, respondiendo a la pregunta: ¿cómo sabremos que lo logramos? Cada objetivo se complementa con entre tres y cinco KR, que deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con límite de tiempo (SMART).

Tabla 3*Esquema Visual de la Metodología*

FASE	OBJETIVO PRINCIPAL	ACTIVIDADES / HERRAMIENTAS CLAVE	RESULTADO / ENTREGABLE CLAVE
1. Identificación del Reto	Comprender el contexto de la empresa y sus "puntos de dolor".	Diagnóstico Inicial (Encuesta de Innovación Organizacional Colombiana). Análisis de la problemática (alta rotación de personal y alza de costos de insumos).	Declaración del Reto de Innovación (Challenge Statement).
2. Vigilancia Tecnológica y Generación de Insights	Analizar el entorno sectorial y global para identificar tendencias y soluciones potenciales.	Exploración Sistemática de Información (Base de datos Lens.org). Análisis de Inteligencia Competitiva (IC) y Vigilancia Tecnológica (VT).	Identificación de Oportunidades en áreas clave (Tecnologías de retención, Sustitutos de harina, Trazabilidad).
3. Intención de Innovar y Concepto de Negocio (5 Pasos GIMI)	Conectar los hallazgos de la vigilancia con la ideación y priorizar la solución más viable.	Definición de la Intención de Innovar. Creación del Mapa de Oportunidades de Negocio (BOM). Desarrollo de Conceptos de Negocio y Caso de Negocio.	Definición del concepto principal y la propuesta de valor: "Panadería Escuela - Smart Training".
4. Design Thinking (Desarrollo y Validación del Concepto)	Desarrollar, tangibilizar y validar el concepto priorizado, centrado en el ser humano.	Empatizar: Investigación cualitativa, entrevistas a empleados, Mapa de Empatía. Definir: Síntesis de hallazgos, Customer Journey Map, Declaración del Punto de Vista (POV). Idear: Generación de soluciones, Matriz de Priorización (Impacto vs. Factibilidad). Prototipar: Materialización rápida de la idea (Creación de la Cartilla/Ruta de Aprendizaje de baja fidelidad) Probar: Validación empírica (Entrevista a representante de empleados).	Programa Interno Panadería Escuela - Smart Training (diseño validado y prototipado).
5. Diseño de OKR	Establecer objetivos claros y medibles para la implementación y el seguimiento de la propuesta.	Formulación de Objetivos (O) y Resultados Clave (KR). Alineación de los resultados con la mejora de la productividad, calidad y reducción de la rotación de personal.	Tabla de OKR (Objetivos y Resultados Clave) para guiar la implementación y la mejora continua.

Nota. En la tabla se presenta un esquema visual (diagrama de flujo) que resume las cinco fases secuenciales de la metodología utilizada.

Fuente. Elaboración propia.

Resultados

El desarrollo del proyecto se estructuró en una secuencia lógica que transformó un reto empresarial en una propuesta innovadora validada.

Resultados de Identificación de Retos

El resultado principal fue la formulación de un Reto de Innovación que se centró en la gestión del talento, dada la alta rotación de personal y la falta de estandarización de procesos. En la tabla 4, el equipo concluyó que la ausencia de planes ante el alza en costos de materiales, combinada con el cambio constante del equipo humano, hacía imperativa una intervención innovadora.

Resultados de Vigilancia e Insights

El análisis de tendencias reveló un entorno favorable para la innovación. Se constató un crecimiento sostenido en la investigación de tecnologías digitales para la retención de empleados, con un pico de actividad en documentos de patentes entre 2000 y 2025 (ver figura 3). Adicionalmente, el estudio de obras académicas mostró un fuerte aumento de publicaciones desde 1990 (ver Figura 4). Estos hallazgos confirmaron que el reto de la retención de talento era un problema global con soluciones tecnológicas validadas. La identificación de estas tendencias permitió a la empresa reconocer oportunidades en cuatro áreas clave: tecnologías para la retención del talento humano, sustitutos de harina, modelo de panadería artesanal innovadora y trazabilidad en la cadena de suministro.

Tabla 4*Declaración de Reto/ Challenge Statement*

1. Nombre de la Empresa	PANADERIA Y CAFETERIA RICURAS DE VIPASA.
2. Título del Reto	Innovación en la cadena de suministros y gestión del talento humano para mejorar competitividad.
3. ¿Qué problema resolver?	<p>En la Panadería y Cafetería Ricuras de Vipasa uno de los principales problemas son los incrementos constantes en los precios de insumos básicos como harina, huevos, mantequilla, levadura, esencias, azúcar, etc. Aunque el pan se vende al público a \$10 x gr la unidad, los costos de producción han venido aumentando por el alza de materias primas, lo que reduce considerablemente el margen de ganancia.</p> <p>A esto se suma la alta rotación de personal, que alcanza aproximadamente un 40% anual, lo que genera gastos en capacitación y afecta la calidad del servicio. Además, según la información administrada los tiempos de atención en horas pico superan los 15 minutos, generando inconformidad en los clientes. Estos aspectos limitan el crecimiento y la sostenibilidad del negocio, haciendo necesario implementar procesos de innovación en costos, talento humano y servicio al cliente.</p>
4. ¿Por qué es esto emocionante?	Resolver este problema es clave para garantizar la calidad, reducir costos y asegurar un crecimiento sostenible que permita a la empresa captar mayor participación en el mercado local.
5. Marque con una x las respuestas a la siguiente pregunta: ¿Qué aportarían las soluciones?	<p>x Mejorar la experiencia del cliente</p> <p>Reducir tiempos de comercialización</p> <p>x Capturar un mayor segmento de mercado</p> <p>Hacer la solución disponible menos costosa</p> <p>x Identificar nuevas tecnologías</p>

x Identificar nuevos modelos de negocio

Aportar nuevas colaboraciones

6. ¿Cuál es el objetivo? (Brecha a cerrar y para cuándo)

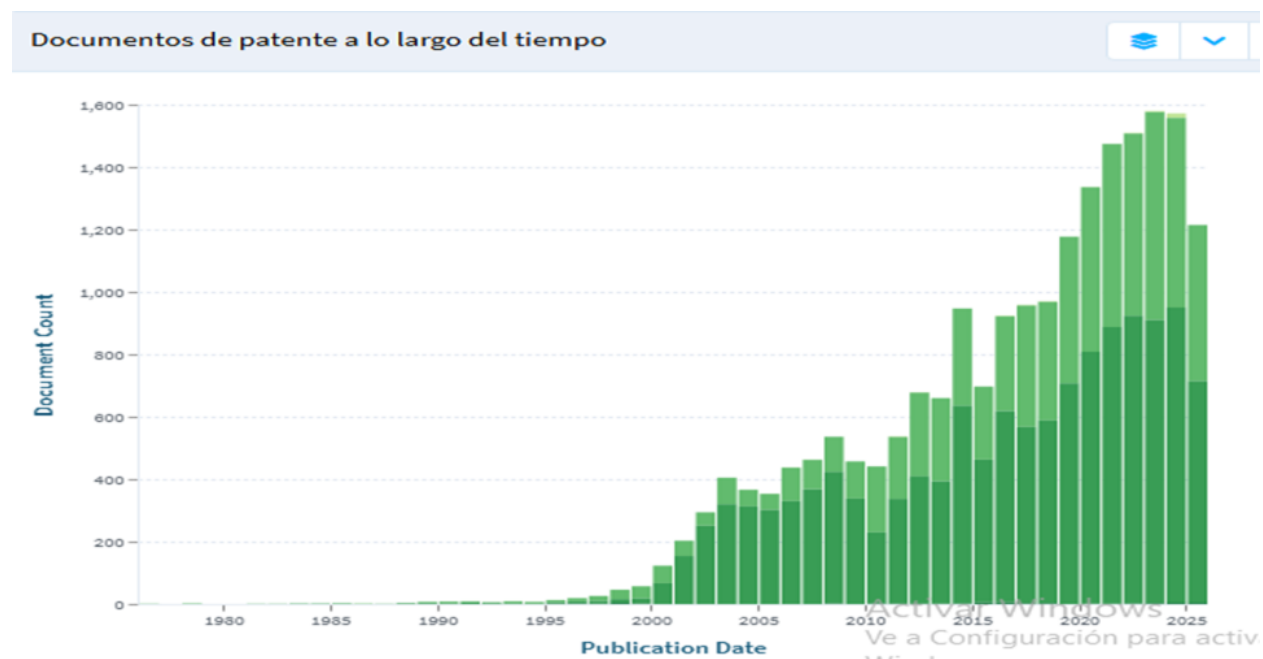
Explorar oportunidades de innovación a través de las nuevas tecnologías digitales en la Panadería y Cafetería Ricuras de Vipasa, con el fin de hacer parte de un mercado más amplio y trascender el concepto de panadería tradicional. Asimismo, se busca enfrentar el alza de insumos y la dificultad de retener el talento humano, mediante el desarrollo de técnicas de motivación para los empleados que permitan mejorar la calidad del servicio, optimizar los procesos, garantizar la calidad de los productos y fortalecer la competitividad en el mercado.

Objetivos específicos:

1. Explorar y apropiar prácticas de innovación utilizadas en panaderías y cafeterías similares, identificando al menos 3 referentes en temas de control de costos, fidelización de clientes y gestión del talento humano, que puedan ser aplicados en la panadería y cafetería Ricuras de Vipasa en los próximos 3 meses.
2. Diseñar y poner en marcha un proceso de innovación que combine promociones estratégicas, digitalización básica de pedidos internos y un plan de motivación para empleados, implementando al menos 2 iniciativas piloto en un plazo de 6 meses.
3. Alcanzar un impacto medible en el negocio, reduciendo los costos de producción por unidad de pan en un 10% (manteniendo el precio de venta en \$500 sin afectar la rentabilidad), disminuyendo la rotación de personal en un 20% durante el próximo año y mejorando en un 15% los tiempos de atención al cliente (de más de 15 minutos a un promedio de 12 minutos en horas pico).

Nota: Declaración de reto, Panadería y Cafetería Ricuras de Vipasa.

Fuente. Elaboración Propia.

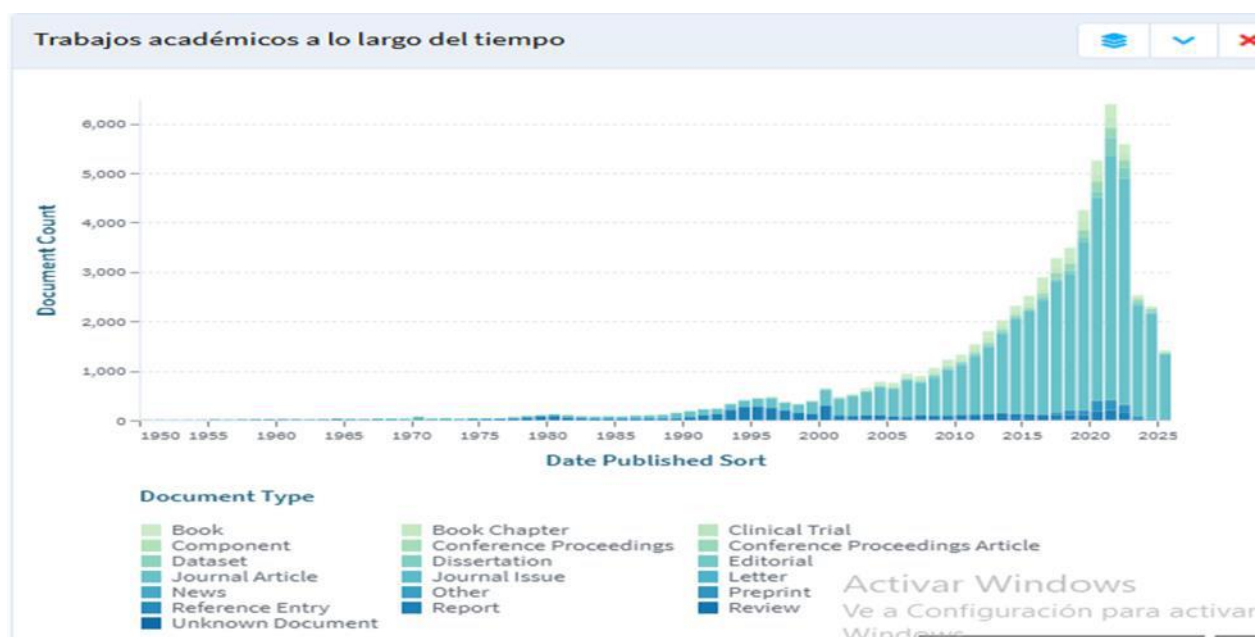
Figura 3*Documentos de Patentes a lo Largo del Tiempo*

Nota. La gráfica muestra un crecimiento sostenido desde el año 2000, con un pico importante en la última década (2015–2025).

Fuente: <https://www.lens.org/>

Figura 4

Trabajos Académicos a lo Largo del Tiempo



Nota. La gráfica evidencia un crecimiento sostenido de publicaciones desde 1990 y un fuerte aumento entre 2010 y 2025.

Fuente. <https://www.lens.org/>

Intención de Innovar y Concepto de Negocio

A partir de los insights de la vigilancia tecnológica, se procedió a definir la Intención de Innovar, gracias al acompañamiento del Global Innovation Management Institute y al desarrollo de los 5 pasos para innovar. El equipo priorizó la solución dirigida a la retención de talento humano y la estandarización de procesos como el concepto de negocio más viable y de mayor impacto para la microempresa.

Este proceso culminó con la definición del concepto de negocio principal y su propuesta de valor bajo el eslogan "Formamos talento, Horneamos futuro". La propuesta se basó en el

concepto de "Panadería Escuela - Smart Training", el cual se concibió como un programa de capacitación continua que incluye manuales digitales de recetas y procesos, mentorías internas y la posibilidad de certificaciones.

Resultados de Design Thinking

La aplicación de la metodología Design Thinking (ver Tablas 3) condujo al diseño y validación del concepto innovador: **Programa Interno Panadería Escuela - Smart Training.**

Resultados de la Primera Fase Empatizar

Mediante una entrevista realizada a los empleados de la panadería Ricuras de vipasa (Ver tabla 5), con el propósito de conocer su percepción sobre el ambiente laboral, la capacitación técnica, la comunicación interna y las oportunidades de mejora, se halló que: Los empleados valoran el ambiente y las oportunidades de aprendizaje, pero desean más organización, claridad en funciones y formación técnica. (ver figura 5).

Resultados de la Segunda Fase Definir.

En la Figura 6 se muestra el mapa de recorrido del colaborador (Customer Journey Map), donde encontramos los siguientes puntos de dolor:

Falta de procesos de capacitación estructurados.

Jornadas extensas sin pausas suficientes.

Roles y funciones poco definidas.

Escasa retroalimentación formal o reconocimiento.

Limitadas oportunidades de crecimiento técnico o personal.

Tabla 5*Preguntas Generalizadas para los Empleados y Exempleados de la Panadería*

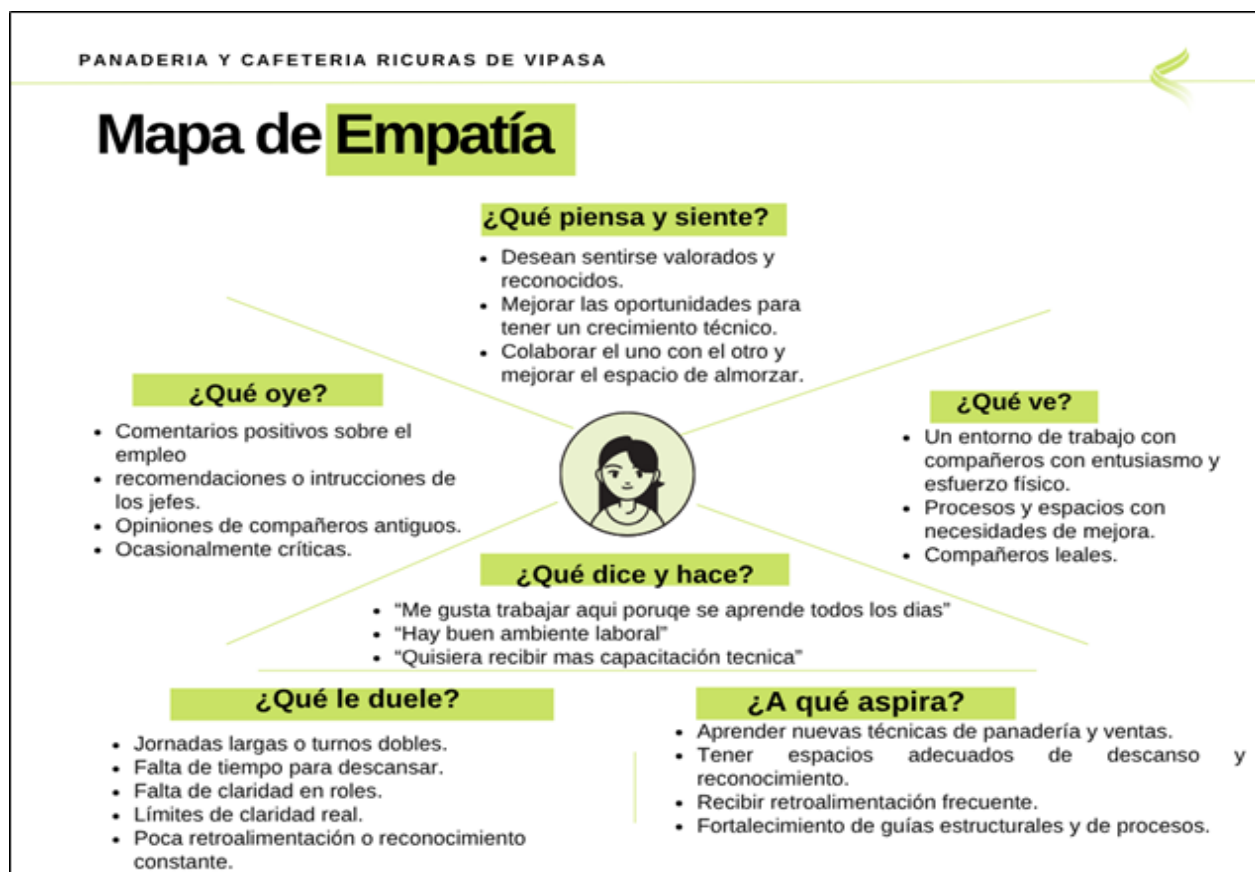
Entrevista a empleados (actuales y antiguos)	
Objetivo: entender sus motivaciones, dificultades, nivel de satisfacción y razones de permanencia o salida.	
Sobre su experiencia y motivación	<p>¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en la panadería?</p> <p>¿Qué es lo que menos te gusta o te resulta más difícil en tu trabajo diario?</p> <p>¿Cómo te sentiste durante tu proceso de ingreso o capacitación?</p> <p>¿Qué te motiva a seguir trabajando aquí (o qué te llevó a dejar el trabajo)?</p>
Sobre los procesos y la organización	<p>¿Consideras que hay una buena comunicación entre los compañeros y los jefes?</p> <p>¿Recibes instrucciones claras sobre cómo hacer cada producto o tarea?</p> <p>¿Qué tan fácil es aprender recetas o procedimientos nuevos?</p> <p>¿Sientes que hay oportunidades para proponer mejoras o nuevas ideas?</p>
Sobre capacitación y crecimiento	<p>¿Te gustaría recibir más capacitación o formación técnica?</p> <p>¿Qué tipo de temas te gustaría aprender (por ejemplo: panadería avanzada, manipulación, ventas, decoración)?</p> <p>¿Sientes que la empresa valora tu trabajo o te da reconocimiento?</p>
Sobre bienestar y ambiente laboral	<p>¿Cómo describirías el ambiente laboral en la panadería?</p> <p>¿Qué cambiarías para sentirte más a gusto o motivado?</p> <p>Si pudieras mejorar algo en tu lugar de trabajo, ¿qué sería?</p>

Nota. Preguntas para los empleados y exempleados de la panadería y cafetería ricuras de Vipasa.

Fuente. Elaboración propia.

Figura 5

Mapa de Empatía



Nota. Mapa de empatía donde se hallaron las necesidades clave de los empleados.

Fuente. Elaboración propia.

Aquello nos orienta a definir el reto de innovación.

¿Cómo podríamos fortalecer la formación técnica y el sentido de pertenencia del equipo de trabajo, promoviendo un aprendizaje continuo y una mejor organización laboral en la Panadería Ricuras de Vipasa?

Para poder incrementar la capacitación técnica y el sentido de pertenencia del grupo de trabajo de la Panadería Ricuras de Vipasa es necesario implementar una estrategia clara de

Figura 6*Customer Journey Map*

Nota. Mapa de recorrido del colaborador de la Panadería Ricuras de Vipasa.

Fuente. Elaboración propia.

Capacitación y gestión del talento humano en tres grandes etapas: la formación técnica, la comunicación interna y la cultura del reconocimiento.

En primer lugar, la etapa de Diseño de un programa de formación técnica continúa:

Diseñar un plan de formación continua para los trabajadores de la panadería, con módulos cortos de formación sobre buenas prácticas de panadería, manejo de maquinaria, higiene y formación del servicio.

Utilizar la técnica del aprendizaje colaborativo con los nuevos trabajadores como aprendices de los trabajadores con más experiencia para que tengan una mayor transferencia de conocimiento.

Incorporar herramientas digitales sencillas (videos, cartillas, guías impresas, etc.) para estandarizar estos procedimientos.

En segundo lugar, Mejorar la organización laboral y la comunicación interna:

Realizar un cuadro de horarios rotativos justos, pausas activas y tiempos de descanso definidos.

Diseñar reuniones semanales cortas para revisar avances, anotar sugerencias y promover la retroalimentación entre el personal y la gerencia.

Diseñar una cartelera visible (o un grupo digital interno, WhatsApp Business o Trello) para realizar el seguimiento de tareas y turnos, promoviendo la participación de todos.

Por último, Establecer el sentido de pertenencia y el compromiso:

Determinar la realización de un pequeño sistema de reconocimiento por el desempeño, la puntualidad o la innovación de cada uno/a de los integrantes del equipo de trabajo.

Determinar actividades integradas como desayunos o celebraciones internas que fortalezcan el trabajo en equipo.

Comunicar la misión y los valores del negocio a partir de carteles, reuniones y ejemplos cotidianos que fortalezcan la identidad organizacional.

Resultado de la Tercera Fase Idear

La aplicación de la Matriz de Priorización (impacto vs. factibilidad) (ver figura 7) permitió seleccionar el concepto de capacitación interna sobre ideas de alta complejidad como una "Aplicación móvil".

Figura 7

Matriz Impacto vs. Factibilidad



Nota. Matriz de impacto, donde se evaluaron las ideas según dos criterios: a) Impacto esperado (beneficio para los empleados y la empresa). b) Factibilidad (recursos, tiempo, capacidad de implementación).

Fuente. Elaboración propia.

La Matriz de Impacto y Factibilidad permitió priorizar las ideas generadas durante las sesiones de ideación aplicando criterios objetivos que facilitan la toma de decisiones estratégicas. Cada propuesta fue evaluada en función de su impacto potencial (beneficio directo en los colaboradores, mejora de procesos y contribución al propósito del proyecto) y su factibilidad (recursos necesarios, tiempo de implementación, capacidades internas y sostenibilidad).

De la valoración colectiva del equipo, se concluyó que la idea con mayor impacto y alta factibilidad fue la implementación del “Programa interno Panadería Escuela – Smart Training”, ya que responde directamente a las principales necesidades detectadas en las fases de Empatizar

y Definir: la falta de formación técnica estructurada, el deseo de reconocimiento y el fortalecimiento del sentido de pertenencia.

En contraste, propuestas como la “Aplicación móvil” obtuvieron una puntuación alta en impacto, pero baja en factibilidad, debido a los recursos tecnológicos y financieros que implicaría su desarrollo.

Otras ideas, como la “Capacitación en línea”, mostraron buena factibilidad pero un impacto moderado, al requerir conectividad constante que no todos los colaboradores poseen. Finalmente, la “Mejora de procesos” fue considerada de bajo impacto y baja factibilidad inmediata, por depender de decisiones de infraestructura o inversión mayor.

Por tanto, la matriz evidencia que el Programa interno de capacitación es la alternativa más equilibrada y coherente con los objetivos del proyecto. Su implementación es viable con recursos locales, aprovechando el conocimiento de los trabajadores más experimentados, fomentando la cultura del aprendizaje continuo y contribuyendo al desarrollo sostenible de la panadería.

Idea seleccionada: “Programa interno Panadería Escuela – Smart Training”

Concepto:

Desarrollar un programa de capacitación interna estructurado, que combine formación técnica en panadería, mentorías prácticas y desarrollo personal.

Este programa busca fortalecer el sentido de pertenencia, estandarizar procesos y mejorar el desempeño del equipo, convirtiendo la panadería en un espacio de aprendizaje continuo.

Componentes principales:

Módulos formativos progresivos (recetas, manipulación, ventas, calidad).

Manual digital y guía de procesos con fotos y tiempos estandarizados.

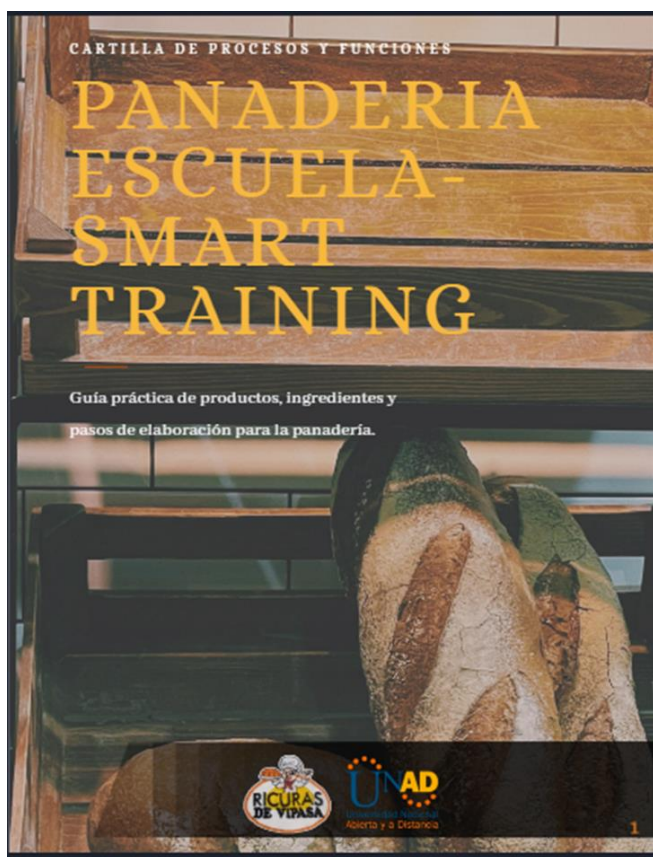
Sistema de mentorías internas entre empleados experimentados y nuevos.

Resultados de la Cuarta Fase prototipar

Con base en la idea seleccionada el Programa interno Panadería Escuela-Smart Training, se procedió a diseñar un prototipo funcional que permitiera validar la estructura, los contenidos y la metodología de implementación. Este prototipo (ver Figura 8) se centró en crear una ruta de aprendizaje técnico para los colaboradores.

Figura 8

Cartilla de Procesos y Funciones para la Panadería Ricuras de Vipasa



Nota. Cartilla Panadería escuela- Smart training desarrollada en una plataforma digital VISME.

Fuente. Elaboración propia: <https://my.visme.co/view/wpep6jnk-cartilla-de-procesos-y-funciones-para-la-panaderia-ricuras-de-vipasa>

El prototipo plasmado en la cartilla evidencia una ruta de aprendizaje técnico y operativo diseñada para fortalecer las capacidades del personal, optimizar los procesos productivos y estandarizar las funciones dentro del área de panificación. Su estructura integra manuales de funciones, procedimientos, tiempos y estándares de calidad, con un lenguaje claro y visualmente accesible, lo que facilita su apropiación por parte de los colaboradores.

Desde la perspectiva metodológica, la cartilla constituye un instrumento de aprendizaje experiencial, ya que vincula la teoría con la práctica diaria en el lugar de trabajo. Al incorporar descripciones de tareas y recomendaciones técnicas, el prototipo no solo cumple una función formativa, sino también organizativa y de control interno.

El análisis del contenido refleja un enfoque centrado en la eficiencia operativa, la seguridad alimentaria y la calidad del producto final, alineado con los principios del aprendizaje significativo y la formación por competencias. Además, el prototipo fomenta la autonomía del personal al brindar una guía estructurada que permite el desarrollo progresivo de habilidades, desde tareas básicas hasta procesos más avanzados.

En términos de innovación, esta fase permitió validar la viabilidad del modelo educativo interno al adaptarse a las necesidades reales del negocio y a las dinámicas de trabajo colaborativo. El prototipo evidenció que la panadería puede funcionar como un espacio formativo y productivo simultáneamente, fortaleciendo la cultura del aprendizaje continuo y la mejora de la calidad.

Por tanto, el desarrollo de la cartilla no solo cumplió con el propósito de representar el modelo de formación, sino que también se consolidó como un recurso pedagógico y de gestión que aporta valor al crecimiento del talento humano y a la sostenibilidad de la empresa.

Con el fin de complementar la fase de Prototipar y asegurar una visión integral de la

viabilidad del programa “Panadería Escuela – Smart Training”, se incorpora a continuación una tabla (ver tabla 6) detallada de los costos de inversión asociados al desarrollo e implementación de la cartilla. Esta información permite estimar los recursos necesarios, evaluar la factibilidad económica del prototipo y proyectar su sostenibilidad dentro de la microempresa. De esta manera, se brinda un soporte cuantitativo que fortalece la toma de decisiones y facilita la planificación financiera para la futura puesta en marcha del modelo formativo.

Tabla 6

Tabla de Costos de Inversión del Prototipo “Panadería Escuela – Smart Training”

Concepto	Descripción	Costo Estimado (COP)
Diseño y elaboración de cartilla digital	Creación del contenido, estructura pedagógica, redacción técnica y diseño visual en plataforma digital.	\$250.000
Licencia o uso de plataforma VISME / herramientas digitales	Uso de herramientas digitales para diseño, edición y publicación del prototipo.	\$120.000
Impresiones de cartillas físicas (10 unidades)	Impresión a color, empastado básico para uso interno.	\$150.000
Capacitación inicial al personal	Sesión introductoria sobre el uso de la cartilla y su aplicación operativa.	\$180.000
Producción de material audiovisual (fotos, clips cortos para apoyo)	Toma y edición de contenido visual incluido en la cartilla.	\$100.000
Actualización y mantenimiento trimestral del contenido	Ajustes, correcciones y mejoras periódicas del material formativo.	\$80.000
Total estimado de inversión	—	\$880.000 COP

Nota. Los valores presentados corresponden a costos estimados para la implementación inicial del prototipo y pueden variar según los recursos disponibles y las necesidades de la panadería.

Fuente. Elaboración propia.

Resultados de la Quinta Fase Evaluar/ Probar

La fase Evaluar / Probar es clave dentro del ciclo de Design Thinking, ya que permite validar el impacto real del prototipo antes de su implementación definitiva.

la evaluación en contextos de innovación social debe centrarse en la experiencia del usuario y en la posibilidad de mejorar continuamente la propuesta.

En este caso, la evaluación demostró que el prototipo cumple con los criterios de viabilidad, aceptabilidad y pertinencia, confirmando que puede consolidarse como un modelo sostenible de capacitación técnica interna para microempresas del sector panadero.

La retroalimentación obtenida sirvió no solo para mejorar el diseño, sino también para fortalecer la cultura de aprendizaje continuo dentro de la panadería

Males (2025) registró el comentario del empleado sobre la cartilla obteniendo la aprobación del prototipo “Panadería Escuela”.

La aplicación de la Metodología Design Thinking ha representado un proceso de profundo aprendizaje y transformación para el equipo. Este enfoque nos permitió no solo validar la pertinencia de la innovación a través de una inmersión empática y la retroalimentación constante del personal (etapas de Empatizar y Prototipar), sino también desarrollar una mentalidad de iteración y flexibilidad. Este proceso demostró ser crucial para pasar de una perspectiva inicial del problema a la co-creación de una solución que es viable, factible y, sobre todo, deseable por los usuarios finales.

Diseño de OKR

Tabla 7

Registro de OKR Diseñados

Objetivo (O)	Resultados Clave (KR)
O.1. Fortalecer la formación técnica y el aprendizaje continuo del equipo de trabajo para mejorar la eficiencia operativa de la Panadería Ricuras de Vipasa. (Cualitativo)	<p>KR.1.1. Aumentar al 100 % la implementación del plan de formación técnica mensual antes del final del trimestre.</p> <p>KR.1.2. Lograr que al menos el 90 % del personal participe en las capacitaciones trimestrales.</p> <p>KR.1.3. Ejecutar tres evaluaciones bimensuales del desempeño con retroalimentación documentada antes de finalizar el semestre.</p> <p>KR.1.4. Crear y poner en funcionamiento una biblioteca digital interna con mínimo 10 recursos formativos antes del cierre del trimestre</p> <p>KR.1.5. Aumentar en un 20 % el nivel de satisfacción laboral, medido mediante encuesta interna.</p>
O.2. Incrementar la eficiencia y calidad en la producción mediante la formación técnica estructurada del personal de la panadería.(Cuantitativo)	<p>KR 2.1: Implementar el programa “Panadería Escuela – Smart Training” con al menos el 80 % del personal activo en un plazo de 3 meses.</p> <p>KR 2.2: Mejorar en un 25 % el cumplimiento de los tiempos estándar de producción establecidos en el manual digital antes de finalizar el semestre.</p> <p>KR 2.3: Alcanzar un promedio de satisfacción del 90 % entre los empleados capacitados, medido mediante encuesta posterior a cada módulo.</p> <p>KR 2.4: Reducir en un 15 % la rotación del personal en los seis meses posteriores a la implementación.</p>
O3. Reducir drásticamente la rotación de personal en las áreas clave de producción (panadería y repostería) para asegurar la	<p>KR 3.1: Reducir la tasa de rotación de personal de producción de 40% a menos del 15% al finalizar el trimestre.</p>

continuidad operativa.(Cuantitativo)	<p>KR 3.2: Disminuir el tiempo promedio de entrenamiento para un nuevo panadero de 4 semanas a un máximo de 2 semanas, utilizando el nuevo manual digitalizado.</p> <p>KR 3.3: Aumentar al 80 % la proporción de empleados que recomiendan la empresa como lugar de trabajo, medido mediante encuesta trimestral.</p>
O.4. Incrementar la productividad y la calidad de los productos mediante procesos más organizados y medibles en la panadería. (Cuantitativo)	<p>KR.4.1. Reducir en un 15 % los tiempos totales de producción mediante estandarización de roles antes del cierre del semestre.</p> <p>KR.4.2. Implementar un registro digital de inventarios y producción antes del cierre del semestre.</p> <p>KR.4.3. Incrementar las ventas diarias en un 10 % gracias a la mejora en tiempos y calidad en un periodo de 4 meses.</p> <p>KR.4.4. Disminuir los errores en pedidos o entregas en un 25 %.</p> <p>KR.4.5. Alcanzar un índice mínimo del 95 % en la evaluación interna de calidad del producto en el período semestral.</p>

Nota. la tabla 6, es para registrar los OKR diseñados por el equipo y los objetivos a los que se encuentran alineados con el proyecto.

Fuente. Elaboración propia.

El seguimiento y la evaluación del Diseño de OKR (Objectives and Key Results) se realizará de manera sistemática para asegurar la alineación estratégica y el progreso continuo. Esto se gestionará a través de reuniones mensuales de revisión con el equipo de liderazgo, donde se analizará el desempeño de cada Key Result. Adicionalmente, se implementará un dashboard de control que permitirá la visualización rápida del progreso, facilitando la identificación temprana de desviaciones y la toma de decisiones oportunas para garantizar el cumplimiento de los objetivos definidos.

Conclusiones

El desarrollo de este proyecto permitió demostrar que la innovación organizacional puede ser un instrumento clave para la sostenibilidad y competitividad de las microempresas del sector panadero. A partir del diagnóstico inicial y la aplicación de metodologías como la vigilancia tecnológica, la inteligencia competitiva y el Design Thinking, se logró transformar un reto empresarial en una propuesta concreta y viable: el programa “Panadería Escuela – Smart Training”, orientado a la formación técnica, la estandarización de procesos y el fortalecimiento del sentido de pertenencia del equipo humano.

Los resultados evidenciaron que la principal brecha de la empresa no radica en su capacidad productiva, sino en la gestión del talento y la falta de mecanismos formales de aprendizaje y comunicación. La creación de la cartilla de procesos y funciones, junto con la estructuración de los OKR (Objetivos y Resultados Clave), aportó una base sólida para la mejora continua y la profesionalización interna de la panadería.

Asimismo, el uso de herramientas tecnológicas accesibles, el enfoque empático hacia los colaboradores y la integración de los principios de sostenibilidad demuestran que es posible innovar desde lo local, aplicando metodologías globales a contextos comunitarios y artesanales. El proyecto reafirma que invertir en las personas es la forma más efectiva de innovar en las organizaciones, y que el aprendizaje continuo constituye un motor de transformación social y económica.

Finalmente, se concluye que la Panadería y Cafetería Ricuras de Vipasa, al implementar esta propuesta, podrá fortalecer su identidad de marca, fidelizar clientes y consolidarse como un referente de panadería artesanal innovadora en el norte de Cali, promoviendo un modelo replicable para otras microempresas del sector alimentario.

Recomendaciones

Se recomienda que la administración debe institucionalizar el programa "Panadería Escuela" mediante la asignación de un responsable interno y el desarrollo de un cronograma de capacitación permanente. Este proceso debe complementarse con la actualización bimensual de los manuales de procesos y funciones utilizando herramientas tecnológicas simples para la comunicación, asegurando que la mejora continua y la estandarización sean parte de la cultura organizacional.

Se recomienda vincular el desempeño del equipo y el sistema de reconocimiento interno directamente a los OKR definidos, efectuando mediciones rigurosas cada dos meses. Simultáneamente, la empresa debe buscar ampliar sus alianzas estratégicas (con entidades educativas y la comunidad) para impulsar la sostenibilidad ambiental y la réplica del modelo, posicionándose como un referente de innovación y responsabilidad social en el sector.

Referencias Bibliográficas

- Aguirre-Villalobos, E. R., Ferrer-Mavárez, M. de los Á., Valecillos Pereira, J. B., & Bustos-López, G. I. (2024). Metodología UX para la educación: Desarrollo de la creatividad desde proyectos de innovación. *Revista de Ciencias Sociales* (13159518), 30, 184–200.
<https://researchebscocom.bibliotecavirtual.unad.edu.co/linkprocessor/plink?id=6eae2d8a-5def-3a52-8f18-8d2e9df58fec>
- Brunetta, H. (2023). *OKRs y métricas de negocios: metodologías ágiles para resultados exitosos*. Pluma Digital Ediciones.
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/231789>
- Cáceres Falconí, N. E; Haro Ponce, Y. N. (2022). Plan de diseño organizacional para la eficiencia laboral de la microempresa “El buen pan” panadería y pastelería. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 971-993.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1555
- Figuroa Peinado, W. (2022). *Design Thinking: Definir* [Objeto Virtual de Información _OVI]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49163>
- Figuroa Peinado, W. (2022). *Design Thinking: Empatizar* [Objeto Virtual de Información_OVI]. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49164>
- Figuroa Peinado, W. (2022). *Design Thinking: Idear* [Objeto Virtual de Información _OVI]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49253>
- Figuroa Peinado, W. (2022). *Design Thinking: Probar* [Objeto Virtual de Información _OVI]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49160>
- Figuroa Peinado, W. (2022). *Design Thinking: Prototipar* [Objeto Virtual de Información

_OVI]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49162>

Global Innovation Management Institute. (2025). *Innovation Management Body of Knowledge (IMBOK) V5 Español: Guía sobre innovaciones disruptivas*. Global Innovation Management Institute.

León, M. Á. (2021). *De Experto Gestor a Líder Ágil*. CCA Insight, 8, 42–45. <https://research-ebscocom.bibliotecavirtual.unad.edu.co/linkprocessor/plink?id=42b5f99b-ff29-3a00-95ff-a635756033dd>

López Orozco, G; Gil Montelongo, M. D., Bolio Yris, C. A. (2017). Aprendizaje organizacional: caso una panificadora. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII (2), 161-170.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360452099005>

Males, M, V. (2025, 3 de noviembre). Registro del comentario del Empleado: Audio de Angy [Archivo de audio inédito]. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1PVQsYSmMuWUISIOSzMz_e5pN8gXye2pT/view?usp=drivesdk

Márquez-Vásquez, P., & Caicedo-Consuegra, L. (2024). *Inteligencia de negocios para el mejoramiento de la vigilancia tecnológica en el sector universitario privado colombiano: estudio de caso*. *Desarrollo Gerencial*, 16(1), 1–19.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). *Decreto 957 de 2019: Clasificación de las empresas según sus ingresos por actividades ordinarias*. Diario Oficial de la República de Colombia.

Muñoz Londoño, Y., Triana Ortiz, K. N., Domínguez Bonilla, S. J., & Pérez, C. A. (2022). *La Universidad como gestora del desarrollo emprendedor, caso UNAD ZCBC. Capítulo 2*.

Metodologías Ágiles y Formación para el Emprendimiento. Sello Editorial UNAD.

<https://libros.unad.edu.co/index.php/selloeditorial/catalog/book/189>

Observatorio de MIPYMES – Cámara de Comercio de Cali. (2023). *Caracterización de micro y pequeñas empresas del sector alimentos en el Valle del Cauca*. <https://www.ccc.org.co>

Renza Oviedo, E; Vásquez Panezo, C. (2023). *Análisis de las tendencias e influencias de consumo en las panaderías artesanales de Cali*. [Trabajo de grado, Universidad libre seccional Cali]. Repositorio institucional unilibre. <https://hdl.handle.net/10901/27702>

Rodríguez Moya, C. G. (2020). *Desarrollo del Manual de procesos y funciones de la "Panadería y Pastelería San Marcos"* [Proyecto Técnico, Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador]. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19111>

Triana, K. N. (2024). *La exploración de información en la vigilancia tecnológica* [Objeto Virtual de Información]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/65610>