TRABAJO DE GRADO
Práctica

La Innovación y la Creatividad, Herramientas para Mejorar la Atención al Cliente, Competitividad y Rentabilidad de la Panadería La Exquisita en Ayapel, Córdoba.

Sharick Shenelly Monterrosa Chacón

Corporación Universitaria Remington

Facultad de Ciencias Empresariales

Seminario Pensamiento Creativo e Innovación Aplicada

Daniel Ricardo Muñoz Sánchez

2026

Agradecimientos

Agradecer principalmente a mi familia por ese apoyo, confianza y ayuda brindada durante el desarrollo de este trabajo de grado, igualmente agradezco a los docentes de la universidad, en especial al profesor Daniel por sus enseñanzas, recomendaciones y ayuda brindada durante todo el lapso de creación de este trabajo y finalmente pero no menos importante, gracias a todo el equipo de la Panadería La Exquisita, por haberme permitido tomar como base su negocio y usar parte de su información para realizar lo necesario en este trabajo, gracias a administradores, dueña, y personal por la atención e información valiosa y enriquecedora que me brindaron.

Tabla de Contenido

Resumen 4

Palabras Clave 5

Problemática abordada en la práctica 6

Objetivos 8

Metodología 9

Resultados 11

Conclusiones 17

Referencias 18

Anexos 19

Resumen

Este trabajo de grado, realizado como práctica empresarial, fue realizado con el propósito de crear una estrategia con base en la innovación y en la creatividad para fortalecer el desempeño tanto laboral como interno de la Panadería la Exquisita, ubicada en el municipio de Ayapel, Córdoba.

Luego de revisar internamente este negocio, se dedujo que tiene un problema central, el cuál es la baja competitividad y rentabilidad del establecimiento, con ello una oferta de productos similares a otros de diferentes negocios del municipio, procesos muy comunes y algunas deficiencias en la gestión del servicio o bien sea, en la atención al cliente, lo que conlleva a que haya una cantidad significativa de clientes, los cuales se van molestos e insatisfechos por no ser atendidos, ya sea por falta de personal o una distribución un poco desordenada de funciones o tiempos de espera muy largos.

Para esto, se aplicó una metodología mixta, observando directamente, pero sin participar, realizando encuestas a algunos clientes, unas entrevistas a la administración y empleados y una búsqueda bibliográfica sobre algunos temas relevantes para la solución de dichos problemas, temas como la gestión empresarial, la innovación y servicio al cliente, entre otros.

Como resultado, recomendé un plan de mejora que cambiara la carta de productos con insumos autóctonos, organizar mejor las tareas en horas de más frecuencia de clientes, creamos algunas estrategias creativas para disminuir la espera y así mismo unas acciones de fidelización que se adapten al contexto local.

Dicho todo esto, se concluyó que la creatividad e innovación permiten transformar las debilidades en una ventaja competitiva, teniendo como resultado, mejorar la satisfacción del cliente y así mismo, los ingresos del negocio.

Sumarle a esto, la implementación de ajustes creativos no hace que perdamos inversiones sustanciales, sino logra una reconfiguración de la propuesta de valor centrada en la experiencia del usuario.

Palabras Clave

Innovación empresarial, creatividad en el servicio, atención al cliente, competencia en panaderías, gestión de pequeños negocios.

Problemática abordada en la práctica

Actualmente en el contexto económico del municipio de Ayapel, Córdoba para nadie es un secreto que los negocios tradicionales enfrentan retos importantes, uno de ellos es la competencia local, es decir, hay muchos locales similares, así mismo, los cambios en los hábitos de consumo de la población y las grandes exigencias de los clientes en cuánto a la calidad, la variedad y la atención oportuna.

La panadería, pese a tener su historia, su trayectoria de más de 10 años y su reconocimiento entre los que habitamos el municipio tiene algunas limitaciones que de cierta manera afectan su sostenibilidad y crecimiento.

La oferta de productos que tienen actualmente es muy similar a la de las competencias, no se adaptan a nuevas preferencias como alimentación más saludable, opciones para dietas especiales o incluso preparaciones con sabores e insumos propios del pueblo.

Además de esto, los procesos de producción y atención siguen una línea tradicional o común, sin optimizar tiempos ni recursos.

El punto más crítico y al que hay que ponerle lupa es en la gestión del servicio, es decir en las horas de mayor atención ya sea por la falta de personal o una distribución inadecuada de las tareas se crean tiempos de espera muy largos, y esto conlleva a que muchos clientes se retiren molestos por no ser atendidos colocando expresiones muy desagradables al personal.

Desde la teoría administrativa, Drucker (2014, p. 33) sostiene que la innovación no responde de manera exclusiva a la alta tecnología ni a grandes capitales, sino a la disciplina de sistematizar la búsqueda de oportunidades dentro de las transformaciones el mercado y la reconfiguración de recursos existentes.

Igualmente, Schnarch (2017, p. 84) resalta que, en la gestión de pequeñas empresas, la creatividad aplicada al servicio constituye la herramienta primaria para construir diferenciación competitiva y evitar el estancamiento operativo.

Esta situación solo generará pérdida de ventas, daño de la imagen del negocio y dificultades en la fidelización de las personas.

En consecuencia, de todo esto, este problema presentado en la panadería La Exquisita requiere de una revisión o control estructurado que lleve la creatividad en soluciones operativas claras y económicamente buenas para el negocio.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una estrategia con base en la innovación y creatividad para la optimización de la atención al cliente, lograr diferenciar la oferta de productos y mejorar la competencia y rentabilidad de la Panadería La Exquisita de Ayapel, Córdoba.

Objetivos Específicos

- Identificar y documentar por qué se retiran molestos los clientes, así como las debilidades en la operación de la oferta de productos y procesos de atención actuales.
- Proponer alternativas innovadoras en la variedad de productos que vayan según a las preferencias y necesidades del mercado en el municipio de Ayapel.
- Diseñar estrategias creativas de reorganización operativa para que la atención en esas horas de alta presencia de clientes sea más rápida, dividir mejor las tareas de cada integrante del personal y así, hacer rendir el tiempo de espera del cliente.
- Establecer acciones innovadoras de comercialización y fidelización que sean adaptables a la capacidad operativa y económica de la Panadería.
- Evaluar el impacto que esperamos de las propuestas creadas sobre los niveles de satisfacción del cliente y en los ingresos del establecimiento.

Metodología

Este trabajo, se desarrollará con un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo; de tipo descriptivo y propositivo:

Según Sampieri y Mendoza (2018, pp. 612-614), la integración de datos cuantitativos y cualitativos permite capturar de manera más completa la complejidad de los fenómenos organizacionales, facilitando tanto la medición cuantitativa de percepciones como la comprensión profunda de los procesos internos.

Se dividirá esto en fases, según todo lo que investigué:

Fase 1. Revisión bibliográfica y fundamentación teórica

Se realizó una búsqueda cuidadosamente sobre literatura académica y comercial que hablen sobre la innovación estratégica, la gestión de la experiencia del cliente, el marketing de servicios y la administración de microempresas en el sector del pan, como así mismo, se usó información o bien sea, las herramientas que brindo el profesor de orientación en las diferentes clases brindadas durante la realización de este trabajo.

Fase 2. Diagnóstico contextual y recolección de datos

Para dar cumplimiento al primer objetivo específico, se aplicaron tres instrumentos o herramientas principales en la panadería, y estas son:

- La observación directa no participante.

Fueron llevadas a cabo durante tres semanas en la panadería en horarios de alta y baja demanda, de 6:45 a.m. – 9:00 a.m. y de 4:30 p.m. – 7:00 p.m., se registró tiempos medios de espera, las causas de insatisfacción y así mismo, los gustos respecto a los productos (Ver anexo A)

- Encuesta estructurada

Esta, fue aplicada a una muestra de 96 clientes frecuentes y que suelen llegar mucho al negocio, mediante muestreo aleatorio simple en punto de venta. La encuesta evalúa el grado

de satisfacción con el servicio, tiempos que demoran en atenderlos y grado de aceptación hacia nuevos productos. (Ver anexo B)

- Entrevista semiestructurada al propietario y personal del servicio.

Esta tiene el propósito de comprender la asignación de funciones actuales, la distribución interna de tareas y la disposición del negocio frente al cambio.

Fase 3. Formulación Propositiva

Con base en los resultados del diagnóstico, se aplicó la técnica creativa de asociación forzada, relacionando las propiedades de objetos cotidianos con los problemas principales identificados en el servicio. Este instrumento creativo de ideación nos permitió conectar atributos conceptuales con soluciones prácticas e innovadoras para la reorganización operativa, el diseño de la oferta y la gestión del tiempo de espera de los clientes, es decir los objetivos específicos 2,3 y 4.

Fase 4. Evaluación de impacto

Finalmente, respondiendo y cumpliendo con el quinto objetivo, se estimó el impacto esperado sobre la satisfacción del usuario y el incremento en los ingresos del negocio.

Esperando y confiando que en un futuro la propietaria o dueña del negocio pueda plantear estas estrategias para el beneficio de su negocio.

Resultados

A partir de la valoración que se hizo en la Panadería, se formaron los resultados según los objetivos planteados, los cuales fueron:

Para el cumplimiento del objetivo 1, el cuál fue la identificación de causas de retiro y debilidades operativas se tuvo:

Los datos obtenidos, gracias a la encuesta que se aplicó a los 96 clientes se demostró que el 34.4% de los encuestados se ha ido del local al menos una vez en el último mes sin comprar nada, esto por las filas y demoras en el servicio. También, el 77.1% comprobó que el tiempo de espera en horas pico supera los 6 minutos y registrándose un tiempo aproximadamente de 12.5 minutos.

La guía de observación directa que se realizó nos confirmó el por qué hay tanto retraso, y es la multifuncionalidad no estructurada del personal: un mismo empleado atiende la vitrina, sirve bebidas calientes y frías, cobra en la caja, empaqueta y hasta recibe pedidos.

La percepción desfavorable del cliente en las empresas de servicio es generada principalmente por la fricción operativa y la pérdida de tiempo en el punto de contacto. (Tschohl, 2018, p. 112).

Ahora, para el cumplimiento del objetivo 2, que es la creación de una propuesta de innovación en la oferta de productos se tuvo que:

Por medio de la encuesta realizada a los clientes, el 67.7% de los encuestados prefieren productos con enfoque más saludable o elaborados con insumos típicos de la región. Y para no ignorar esto y tomarlo como base, se pensó en diseñar la inclusión de dos nuevas líneas de producto:

Primeramente, la línea saludable, la cual se trata de agregar panadería integral con chía y linaza y así mismo, galletas artesanales con reducción del 40% en azúcar. Y también, la línea Sabores de Ayapel, una creación de productos que incluyen queso costeño artesanal, plátano maduro y derivados de yuca.

La diferenciación basada en atributos locales fortalecerá el valor percibido e incrementará la ventaja competitiva. (Kotler y Armstrong, 2017, pp. 224-226).

Para el cumplimiento del objetivo 3, que es la aplicación de la técnica de asociación forzada y optimización de la atención para mejorar el servicio en horas de alta presencia de clientes, se tuvo que:

Para poder dar cumplimiento a este objetivo, se utilizó el ejercicio de Asociación Forzada, tomando como elemento base un reloj de arena para abordar la problemática de amontonamiento y tiempos de espera. En la tabla 1 se muestra el proceso de transferencia analógica desde los atributos del objeto hacia las soluciones aplicadas en la panadería La Exquisita:

Tabla 1. Matriz de Asociación Forzada aplicada a la gestión de la atención al cliente en horas pico.

Objeto aleatorio	Atributo del objeto	Relación con el problema	Solución
Reloj de arena	Lo que contiene pasa de un lado a otro por un conducto pequeño pero continuo.	El problema principal en la panadería ocurre porque a la misma vez llega todo tipo de cliente.	Crear un canal de "Pida y retire" por WhatsApp, directo para los que solo llegan a recoger productos, esto ayudará a liberar el mostrador principal.
	El tiempo se mide claramente y predecible a través de la vista.	El cliente se enoja porque no sabe en cuanto tiempo lo atenderán.	Crear un cartel que diga una hora o los tiempos más o menos de horneado y degustaciones del día, esto ayudará a bajar el tiempo de espera.
	La arena cae de forma regular sin parar.	La atención actual es poco recomendable y buena, porque se deja de hacer tal cosa para realizar otra.	En las horas de alta presencia de clientes, se debería asignar una persona directa solo para cobro y uno para empaque y despacho, esto ayudará en la organización de tareas.

Elaboración propia (2026)



Fotografía. Proceso de atención en horas pico - Evidencia propia

A esto se le sumó la reorganización de la atención operativa bajo la metodología de redistribución del trabajo propuesto en la Tabla 2:

Tabla 2. Propuesta de redistribución de funciones del personal por franja horaria.

Hora	Nivel de demanda	Propuesta de innovación Asignar roles
6:45 a.m. – 9:00 a.m.	Alta (Hora de mucho cliente)	Uno dedicado solo a la caja y toma de pedidos. Otro encargado del empaque y entrega de productos existentes en el mostrador. Y el otro restante encargado del despacho urgente de pedidos por WhatsApp.
9:02 a.m. – 04:29 p.m.	Media (No hay muchos clientes)	Atención normal, común y corriente y se puede realizar el reabastecimiento de productos en vitrinas y neveras.
4:30 0.m. – 7:00 p.m.	Alta (Muchos clientes)	Nuevamente uno se encarga solo de la caja y de los pedidos. Y el otro del empaque y entrega de productos, es decir de atender.

Elaboración propia basándome en la observación directa en la Panadería (2026)

Como indican Zeithaml et al. (2017, pp. 250-253), otorgar alternativas al cliente para la gestión de su tiempo reduce la percepción de demora y mejora la experiencia global de nuestro servicio.

Para dar cumplimiento con el objetivo 4, el cuál es, el establecimiento de acciones de comercialización y fidelización se tuvo que:

Diseñar una tarjeta de fidelización que denominamos “Cliente exquisito”, en la cual el cliente o usuario acumula sellos que gana por compras superiores a tal monto, al completar 8 sellos, este, recibe un producto gratis de la línea saludable o de la región.

El 92.3% de los que se encuestaron les pareció buena idea participar en esta estrategia, que sería bueno poder hacer realidad.

Finalmente, pero no menos importante, se tiene el objetivo 5, que este, es la evaluación del impacto esperado, bien sea para evaluar los niveles de satisfacción del cliente e ingresos del local, para esto realizamos:

La implementación de la reestructuración de roles y el canal digital, se estimó que deba reducirse el tiempo de espera en horas de alto cliente de 12.5 a 4.5 minutos por cliente. Esto nos permitirá recuperar aproximadamente el 80% de los clientes que anteriormente se iban, esto también significa que detendría la pérdida de 34.4% de ventas potenciales, proyectando un incremento más o menos entre el 12% y el 15% en los ingresos mensuales del negocio.

Conclusiones

La problemática que se identificó durante la revisión, investigación e información del personal en la Panadería la Exquisita no corresponde a un negativismo hacia la excelente calidad de sus productos, sino a fallas en la operación especialmente en la atención durante períodos de alta demanda y a la falta de innovación en sus productos.

Aplicar la técnica de Asociación forzada permitió traducir la analogía de un reloj de arena en soluciones operativas directas y concisas, como la separación de flujos con el canal de WhatsApp, la especialización de roles en horas de alta presencia de clientes y la gestión visual de los tiempos de espera para cada uno de los clientes que nos visitan.

Reorganizar los roles en esas horas complejas y la implementación del canal de pedidos por WhatsApp reducen significativamente los tiempos de espera, eliminando la principal causa de retiro de esos clientes insatisfechos por el servicio y atención al cliente.

La innovación aplicada a la microempresa local no requiere inversiones adicionales o elevadas de capital, sino más que todo el aprovechamiento creativo de los recursos disponibles y de la adaptación de la oferta dirigida principalmente a las preferencias de la comunidad en Ayapel.

La ejecución de las estrategias ya mencionadas, propuestas a lo largo del desarrollo del trabajo fortalecerán la competitividad del negocio e incrementará la satisfacción del cliente y a su vez, mejorará la rentabilidad del negocio a mediano plazo.

Todo es cuestión de responsabilidad, organización, gestionar bien los tiempos y papeles de cada uno de los integrantes del personal dentro de la panadería, trabajar en equipo y poder comunicarnos ayudará a que los clientes confíen en el negocio y sea una panadería con buen nivel de atención, de servicio, de competitividad, de rentabilidad y por supuesto, de buenos productos.

Referencias

Drucker, P. F. (2014). *La innovación y el empresario innovador: La práctica y los principios.* Editorial Edhasa.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill Education.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (13.ª ed.). Pearson Educación.

Schnarch, A. (2017). *Creatividad e innovación para el desarrollo emprendedor y la gestión empresarial.* Ediciones de la U.

Tschohl, J. (2918). *Servicio al cliente: El arma secreta de las empresas de éxito.* Service Quality Institute.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2017). *Marketing de servicios: Integración del enfoque en el cliente a lo largo de la empresa* (7.ª ed.). McGraw-Hill.

Anexos

Anexo A. Formato de guía de observación directa en el local.

Ficha de registro operativo de flujos y tiempos de atención

Lugar: Panadería La Exquisita ubicada en Ayapel, Córdoba

Observador: Sharick S. Monterrosa C.

Registro de tiempos de atención (Muestra en hora de alta presencia de clientes)

N° Cliente	Hora de llegada	Hora en que es atendido	Hora de pago y entrega final	Tiempo total de espera en minutos	¿El cliente compró? Si o No
1	06:45 a.m.	06:53 a.m.	06:56 a.m.	11 min	Sí
2	06:47 a.m.	06:57 a.m.	07:01 a.m.	14 min	Sí
3	06.50 a.m.	---	---	8 min (se retiró)	No
4	06:52 a.m.	07:02 a.m.	07:05 a.m.	13 min	Sí
5	07:05 a.m.	07:15 a.m.	07:17 a.m.	12 min	Sí
6	07:08 a.m.	---	---	6 min (se retiró)	No
7	07:15 a.m.	07:26 a.m.	07:29 a.m.	14 min	Sí
8	07:20 a.m.	07:31 a.m.	07:33 a.m.	13 min	Sí
9	07:22 a.m.	---	---	5 min (se retiró)	No
10	07:30 a.m.	07:39 a.m.	07.42 a.m.	12 min	Sí

Registro de Incidencias Operativas (Consolidado de observación)

Indicador observado	Conteo/Frecuencia	Observación Cualitativa/ Problema detectado
N° de clientes que se retiran sin ser atendidos.	18 clientes	Se van al observar más de 4 personas en fila o notan que la atención no avanza mientras el empleado cobra.
N° de clientes que expresan molestia verbal	12 clientes	Dicen que les incomoda por el calor en el área de espera y por la demora para recibir la devuelta.
Interrupciones en la atención	25 veces	El empleado que está atendiendo debe dejar de atender por buscar más pan fresco o recibir pedidos.
Desabastecimiento de producto en exhibición	7 ocasiones	Agotamiento temporal de pan aliñado y queso en las horas de alta atención, haciendo que hayan tiempos de espera más largos.

Anexo B. Cuestionario de encuesta estructurada aplicada a clientes

Encuesta sobre percepción del servicio, tiempos de espera y preferencia de consumo.

Muestra: 96 clientes encuestados en punto de venta.

Pregunta	Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
1. ¿Con qué frecuencia visita la Panadería La Exquisita?	Todos los días	41	42,7%
	2 a 4 veces por semana	33	34,4%
	1 vez por semana	14	14,6%
	Ocasional	8	8,3%
2. ¿En qué horario realiza normalmente sus compras?	6:00 a.m. – 9:00 a.m.	10	50,0%
	11.30 a.m. – 2:00 p.m.	32	10,4%
	4:00 p.m. – 7:30 p.m.	6	33,3%
	7:31 p.m. en adelante	5	6,3%
3. ¿Cómo califica la rapidez en la atención durante su visita?	Excelente	5	5,2%
	Buena	22	22,9%
	Aceptable	41	42,7%
	Deficiente	23	24,0%
	Muy deficiente	5	5,2%
4. ¿Cuánto tiempo cree que espera durante las horas pico?	Menos de 3 minutos	4	4,2%
	De 3 a 5 minutos	18	18,8%
	De 6 a 10 minutos	45	46,9%
	Más de 10 minutos	29	30,2%
5. En el último mes, ¿Se ha ido sin comprar por las filas o la demora?	Sí	33	34,4%
	No	63	65,6%
6. ¿Qué aspecto considera prioritario para mejorar el servicio?	Más personal/ Roles en horas pico	46	47,9%
	Mayor agilidad en la caja	28	29,2%
	Organización del espacio de espera	14	14,6%
	Amabilidad del personal	8	8,3%
7. ¿Estaría dispuesto a comprar productos saludables o regionales?	Definitivamente sí	40	41,7%
	Probablemente sí	25	26,0%
	Indiferente	18	18,8%
	Probablemente No	10	10,4%
	Definitivamente No	3	3,1%
8. ¿Utilizaría un servicio de pedidos por WhatsApp?	Sí	58	60,4%
	Tal vez	24	25,0%
	No	14	14,6%
9. ¿Participaría en el programa de tarjeta frecuente (Cliente exquisito)?	Sí	79	82,3%
	No	17	17,7%

96 clientes encuestados en el punto de venta de la Panadería La exquisita, Ayapel, Córdoba. Elaboración propia (2026)

Anexo C. Registro fotográfico del trabajo de campo.



Fotografía C1 *Aplicación de encuesta a cliente en las instalaciones de la panadería y personal.*



Fotografía C2 *Establecimiento, proceso de atención en mostrador y exhibición de productos.*