



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

EL MÉTODO KAIZEN APLICADO A UNA EMPRESA DEL SECTOR RETAIL EN EL PERÚ: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA

Trabajo de investigación para optar al grado de:

Bachiller en Administración

Autores:

Consuelo Noemi Montenegro Gálvez

Carlos Eduardo Pereda Guarniz

Asesor:

Mg. Higinio Guillermo Wong Aitken

Trujillo - Perú

2019

DEDICATORIA

A Dios por sobre todas las cosas.

AGRADECIMIENTO

A todos los que estuvieron con nosotros desde el comienzo, algunos siguen hasta
hoy.

Tabla de contenido

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
RESUMEN.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	12
CAPÍTULO III. RESULTADOS	16
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES	25
REFERENCIAS	26

ÍNDICE DE TABLAS

1. Tabla 1. Crecimiento del sector comercio y su porcentaje de participación dentro del PBI del departamento de La Libertad (2013-2017).
2. Tabla 2. Lista de estudios consultados y su objeto de estudio.

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Figura 1. Etimología. Kaizen.
2. Figura 2. Logotipos de tres empresas de retail en el Perú.
3. Figura 3. Búsqueda de artículos relacionados al objeto del estudio de nuestra revisión sistemática.
4. Figura 4. Proceso de la selección de los datos.
5. Figura 5. Implementación gráfica del método Kaizen.
6. Figura 6. La última entrega del Global Retail Development Index 2017 posiciona nuestro país como noveno a nivel mundial y el primero en América Latina.
7. Figura 7. Porcentaje de artículos (revistas académicas, libros, etc.) seleccionados por su objeto de estudio.
8. Figura 8. Artículos (revistas científicas, libros, etc.) seleccionados por bases de datos científicas indexadas.
9. Figura 9. Artículos (revistas científicas, libros, etc.) seleccionados por país de origen.

RESUMEN

En el mundo de los negocios de hoy en día, la implementación del método Kaizen a las empresas, es probablemente uno de los secretos del éxito de las mismas. Ya que este método, filosofía o en algunos casos, hasta un estilo de vida, como su mismo nombre lo advierte, se enfoca en la mejora continua y su implementación progresiva en los procesos de gestión dentro de las organizaciones. El objetivo del estudio es demostrar viabilidad de la aplicación de la metodología Kaizen en una empresa del sector retail en el Perú. En el siguiente estudio, nos vamos a plantear e intentar resolver la siguiente interrogante: ¿Es aplicable el método Kaizen a una empresa del sector retail en el Perú? .Para llevar a cabo esta revisión teórica hemos consultado diversas fuentes de bases de datos científicas de estudios primarios como Scielo, Redalyc y Google Scholar en la modalidad de revisión sistemática. Seleccionando estudios previos en metodología Kaizen, mejora continua y sus aplicaciones a diversos sectores de la industria, como también en el retail.

PALABRAS CLAVES: Mejora continua, gestión, Kaizen, retail, metodología.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Todos nosotros hemos sido testigos del crecimiento del sector retail en el Perú de los últimos años, sobre todo a raíz de la llegada de los grandes centros comerciales a las regiones del interior del país. Este crecimiento se ha visto reflejado tanto en el aumento de las utilidades de estas empresas, como en el crecimiento paralelo del desarrollo de estas regiones, que se han visto beneficiadas con estas prácticas empresariales.

Tabla 1.

Crecimiento del sector comercio y su porcentaje de participación dentro del PBI del departamento de La Libertad (2013-2017).

Actividades	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
Comercio	2,116,307	11%	2,145,787	11%	2,200,796	11%	2,262,398	11%	2,297,493	11%
Valor Agregado Bruto	19,532,083	100%	19,819,336	100%	20,263,528	100%	20,433,511	100%	20,778,706	100%

Fuente: INEI

Todo esto, se debe en gran parte a la aplicación de diversas estrategias de crecimiento y gestión, que vienen siendo utilizadas por las diversas empresas de este sector. Una de ellas, sólo por mencionarlo, nació en los años 50 en el Japón de la posguerra. De la mano de William Edwards Deming y Joseph Juran, se combinaron los conocimientos de estos expertos occidentales en métodos estadísticos con una filosofía de vida oriental, basado en la inteligencia emocional y la disciplina oriental japonesa.



Fuente: <http://www.yoshukai-argentina.com/2018/metodo-kaizen-para-el-karate-y-la-vida-cotidiana/>

Figura 1. Etimología Kaizen. Proviene de dos términos en japonés: KAI que significa “cambio” y ZEN que significa “bueno”. Juntos forman el concepto de mejora continua.

Imai, M. (1989) decía que la esencia de la filosofía Kaizen es sencilla: Kaizen significa mejoramiento. Mas aún, Kaizen significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a las cabezas de la organización como colaboradores de inferior jerarquía. La filosofía Kaizen supone que nuestra forma de vida – sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida familiar – merece ser mejorada de manera constante.

En base a esta afirmación, podemos imaginar el modelo de gestión que vamos a estudiar y su implicación en nuestra investigación. La metodología de las 5S es una de las estrategias dentro de la filosofía Kaizen que vamos a desarrollar para entender mejor nuestro objeto de estudio.

Tal y como lo mencionaba Salazar, B. (2010), la metodología de las 5S se inventó en Toyota, en los años 60, y agrupa una serie de actividades que se desarrollan con el único objetivo de crear condiciones de trabajo que permitan la ejecución efectiva de labores de forma organizada, ordenada y limpia.

La importancia de esta revisión se basa en la búsqueda de las ventajas de la aplicación de la filosofía Kaizen y su estrategia de las 5S en el sector del retail y los beneficios en la industria del comercio minorista en el Perú. Ya que, esta filosofía comúnmente se aplica en el sector industrial o de manufactura. Cabe resaltar que, en el Perú existen empresas que fabrican sus productos finales y los comercializan en sus propios puntos de venta, por mencionar algunos ejemplos: Topitop, Renzo Costa, Creditex, etc., en dónde el Kaizen podría migrar de sus plantas de producción, sus oficinas administrativas hasta llegar a sus puntos de venta finales.

Topitop. Perteneciente al grupo INKA KNIT S.A.

Renzo Costa. Marca peruana de artículos de cuero

Mbo. Marca perteneciente a Creditex S.A.



Fuentes: topitop.pe
renzocosta.com
mbo.com.pe

Figura 2. Logotipos de tres empresas de retail en el Perú.

1.1. JUSTIFICACIÓN

En la introducción de la revisión sistemática se hizo referencia a la implementación de diversas estrategias de crecimiento y gestión, que vienen siendo utilizadas por las grandes y exitosas empresas de este sector; de este modo el sector retail es un potencial candidato para la implementación del método Kaizen como alternativa y ayuda al mejoramiento los diversos planes de acción hasta ahora utilizados, relacionándolo con el cuidado, la motivación y capacitación a los trabajadores.

1.2.OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO PRINCIPAL

Demostrar la viabilidad aplicación de la metodología Kaizen, en una organización del sector retail en el Perú.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la existencia de estudios sobre la aplicación de la mejora continua (filosofía Kaizen) en las organizaciones.
- Establecer una correlación entre los estudios sobre la aplicación de la mejora continua (filosofía Kaizen) y el sector retail.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación se desarrolló en la modalidad de revisión sistemática de la literatura científica, cuyo propósito es determinar si el Kaizen es aplicable a las empresas del sector retail en el Perú y de ser así, las ventajas de aplicarlo.

Seleccionamos esta modalidad de estudio por ser más confiable que una revisión narrativa. Por el grado de investigación y selección de estudios previos relacionados al objeto de estudio. La interrogante de investigación para el desarrollo del proceso metodológico fue la siguiente: ¿Qué información se conoce sobre la implementación de la filosofía Kaizen en organizaciones del sector retail en los últimos 15 años?

2.2. CRITERIOS DE ELIGIBILIDAD

Para el desarrollo de la presente revisión sistemática se consideró los estudios de fuentes confiables relacionados a la importancia de la filosofía Kaizen (mejora continua), metodología de las 5S en las organizaciones y el retail en el Perú.

Los estudios, publicaciones, contenidas en revistas con respaldo científico seleccionada en idioma español o castellano, considerando el rango de fechas del 2003-2018.

2.1. RECURSOS DE INFORMACIÓN

Se ha utilizado una búsqueda avanzada en las siguientes bases de datos científicas indexadas con información científica como:

- Google Scholar (Académico); es de gran provecho, pues integra tesis, resúmenes, libros, entre otros. Asimismo, nos permite averiguar citas relacionadas, así como las referencias bibliográficas de textos determinados y rastrear autores.
- Scielo.org (Scientific Electronic Library Online); fue creada principalmente para dar visibilidad a la literatura científica del Caribe y América Latina; aunque ahora tenga apoyo de todas partes del mundo.
- Redalyc; responde a las siglas de Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, es una hemeroteca científica a la que cualquiera tiene la opción de acceder, es posible crear un perfil e identificar ciertos trabajos pensado para los investigadores y autores.

2.2. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

El filtro de selección se realizó en idioma español o castellano; utilizando palabras clave, tales como: “filosofía Kaizen”, “mejora continua”, “gestión”, “retail” y “metodología”; límites de tiempo (investigaciones entre 2003-2018), tipo de publicación (se contempló únicamente publicaciones académicas y revistas).

A continuación, el detalle de la búsqueda:

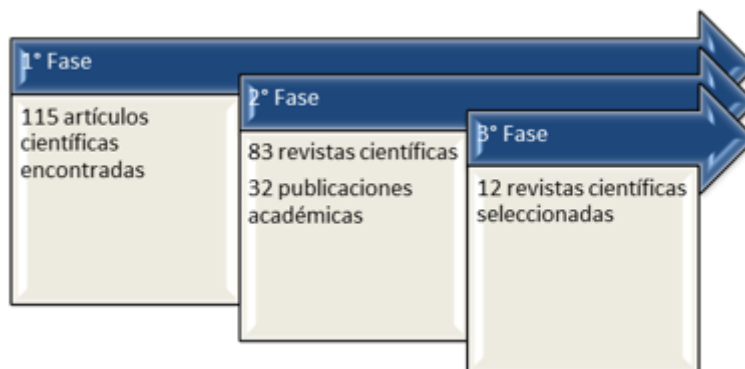


Figura 3. Búsqueda de artículos relacionados al objeto del estudio de nuestra revisión sistemática.

Fuente: Elaboración propia.

2.3. SELECCIÓN DE ESTUDIOS

Del total de los resultados de la búsqueda se descartaron todos aquellos que no tenían relación con el tema de estudio. Como resultado se obtuvo 13 investigaciones de 6 países: España, Colombia, México, Venezuela, Brasil y Perú.

2.4. PROCESO DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Para la clasificación de los documentos se utilizó la siguiente matriz que permitió recopilar los datos de mayor relevancia para el estudio:

Referencia bibliográfica	Institución	Objeto del estudio	Año	País	Tipo	Fuente científica
--------------------------	-------------	--------------------	-----	------	------	-------------------

El proceso para obtener y confirmar los datos de estudio fue el siguiente:

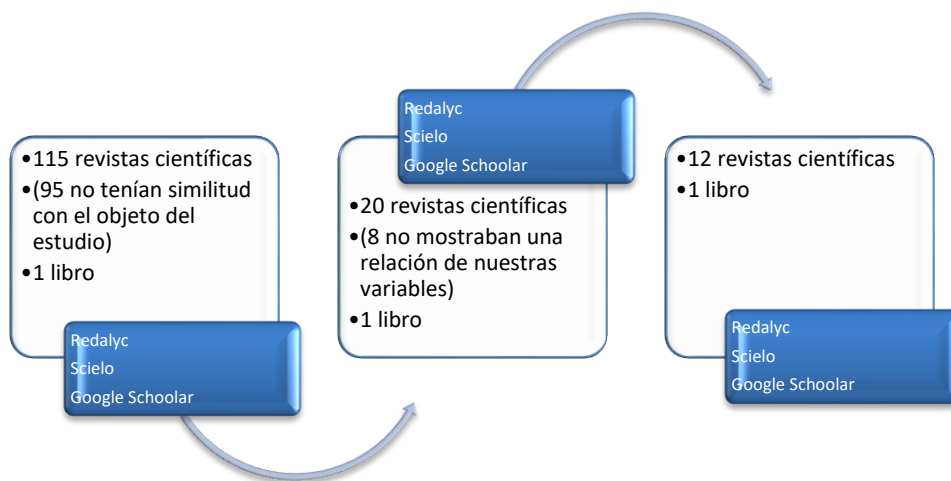


Figura 4. Proceso de la selección de los datos.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Después de analizar, se seleccionaron 13 artículos de estudio que seguían los lineamientos de inclusión que se indican en las bases de datos científicas como Scielo.org (5 artículos), Redalyc (5 artículos) y Google Scholar (2 artículos) y un libro físico. En su mayoría relacionados a la filosofía Kaizen y los procesos de mejora continua aplicados a diversos sectores de la industria en beneficio de aumentar la productividad de las empresas. También se incluyeron revistas académicas con datos sobre el sector retail en el Perú y otros países de Latinoamérica, con tal de establecer una relación entre nuestros conceptos de mejora continua y el comercio minorista.

Tabla 2.

Matriz de síntesis de información.

Referencia bibliográfica	Institución	Objeto del estudio	Año	País	Tipo	Fuente científica
Marin-Garcia, J., Pardo-del-Val, M. and Bonavia, T. (2008). Análisis de programas de mejora continua. Un estudio longitudinal en una empresa industrial. <i>Gestão & Produção</i> , 15(3), pp.433-447.	Universidad Politécnica de Valencia	Kaizen	2008	España	Revista científica	Scielo
Lagunes Aguilar, A. (2018). Aplicación del método Kaizen.	Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz	Kaizen	2018	México	Revista científica	Scielo
Atehortua Tapias, Y. (2010). Estudio y aplicación del Kaizen.	Universidad Tecnológica de Pereira	Kaizen	2010	Colombia	Revista científica	Scielo
Guerrero-Martínez, D. (2012). Factores clave de éxito en el negocio del retail. <i>Ingeniería Industrial</i> , 0(030), p.189.	Universidad de Lima	Retail	2012	Perú	Revista científica	Redalyc
Vargas Ramírez, W. (2016). Implementación de buenas prácticas en el desarrollo de actividades en el centro de distribución de una empresa del sector retail.	Universidad Militar Nueva Granada	Retail	2016	Colombia	Revista científica	Scielo
Garza Elizondo, A. (2005). Kaizen, una mejora continua.	Universidad Autónoma de Nuevo León	Kaizen	2005	México	Revista científica	Scielo
Chirinos, E., & Rivero, E., & Méndez, E., & Goyo, A., & Figueredo, C. (2010). El Kaizen como un sistema actual de gestión personal para el éxito organizacional en la empresa ensambladora Toyota. <i>Negotium</i> , 6 (16), 113-135.	Fundación Miguel Unamuno y Jugo	Kaizen	2010	Venezuela	Revista científica	Redalyc
Suárez-Barraza, M., & Miguel-Dávila, J. (2011). Implementación del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano. <i>INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales</i> , 21 (41), 19-37.	Universidad Nacional de Colombia	Kaizen	2011	Colombia	Revista científica	Redalyc
García P, M., & Quispe A., C., & Ráez G., L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. <i>Industrial Data</i> , 6 (1), 89-94.	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Kaizen	2003	Perú	Revista científica	Redalyc

Alvarado Ramírez, K., & Pumisacho Álvaro, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. <i>Intangible Capital</i> , 13 (2), 479-497.	Universidad Politécnica de Cataluña	Kaizen	2017	España	Revista científica	Redalyc
Salazar, B. (2010). Kaizen, una mejora continua. Recuperado de http://www.ingenieriaindustrialonline.com	Sin determinar	Kaizen	2010	Colombia	Revista científica	Google Scholar
Salazar, B. (2010). Gestión y control de calidad. Metodología de las 5 S Recuperado de http://www.ingenieriaindustrialonline.com	Sin determinar	Kaizen	2010	Colombia	Revista científica	Google Scholar
Imai, M. (1989). <i>Kaizen</i> (13th ed., pp. 15 - 40). México: Editorial Continental.	Sin determinar	Kaizen	1989	Japón	Libro	Física

Esta matriz contiene los artículos consultados, 7 de ellos referenciados en la siguiente revisión sistemática por estar más relacionados con nuestro objeto de estudio.

Fuente: Elaboración propia.

Marin-Garcia, Pardo-del-Val y Bonavia (2008), decían que no existe una fórmula mágica como tal, para el correcto funcionamiento del sistema de mejora continua, sino que hay que tratar de mejorar el sistema que ya existe y en el cuál vamos a trabajar. En base a esta afirmación, nosotros podemos determinar que el método Kaizen, se aplica a procesos ya existentes dentro de cualquier organización, ya sea industrial de manufactura o en cualquier área dentro de cualquier tipo de organización.



Figura 5. Implementación gráfica del método Kaizen.

Fuente: Elaboración propia.

Más allá del sector o del área de la empresa dónde pensamos implementar este método de mejora continua, se trata de los actores involucrados dentro de este proceso.

Parafraseando a Vargas Ramírez (2016), es de suma importancia para la aplicación del Kaizen que todo el personal se encuentre involucrado en las actividades de mejora, pues si no se comprometen con el cambio, sin excepción, la implementación va a resultar va a resultar de por sí, muy complicada.

Compenetrándonos más en el Kaizen, podemos decir que es una forma de pensar que pone el sentido común en práctica. Esta forma de pensar no es privativa de gerentes o ingenieros, sino que incluye a los supervisores y empleados jerarquizados o no. Además de poner el sentido común en práctica, se trata de la necesidad de desarrollar una organización de aprendizaje que permita lograr cada día metas más elevadas (Garza Elizondo, 2005).

En las palabras de Guerrero Martínez (2012), decía que el aumento del poder adquisitivo de la clase media (segmento socio-económico AB, B y C) y el crecimiento económico de las ciudades, son los principales factores de éxito del retail en el Perú. Según datos estadísticos de una prestigiosa consultora internacional, el Perú es el país de América Latina con la mayor proyección de crecimiento en este sector y noveno a nivel mundial.

Rank	Country	Market attractiveness (25%)	Country risk (25%)	Market saturation (25%)	Time pressure (25%)	GRDI score	Population (million)	GDP per capita, PPP	National retail sales (\$ billion)
1	India	63.4	59.1	75.7	88.5	71.7	1,329	6,658	1,071
2	China	100.0	64.5	24.4	92.5	70.4	1,378	15,424	3,128
3	Malaysia	77.1	87.1	23.3	56.2	60.9	31	27,234	92
4	Turkey	75.8	60.4	31.7	71.4	59.8	80	21,147	241
5	United Arab Emirates	92.3	100.0	0.9	44.4	59.4	9	67,696	73
6	Vietnam	26.7	25.4	72.4	100.0	56.1	93	6,422	90
7	Morocco	34.6	55.4	64.5	69.8	56.1	35	8,360	40
8	Indonesia	49.3	45.5	52.1	76.7	55.9	259	11,699	350
9	Peru	45.5	62.2	50.8	57.6	54.0	32	13,019	61
10	Colombia	49.7	71.1	48.7	44.9	53.6	49	14,162	90

Figura 6. La última entrega del Global Retail Development Index 2017 posiciona nuestro país como noveno a nivel mundial y el primero en América Latina.

Fuente: GRDI 2017

¿En qué se basa el negocio del sector retail? La empresa de retail vende productos y/o servicios a clientes finales para su uso personal o familiar (comercio minorista); son el último eslabón en la cadena de suministros, ya que enlaza a los productores con los clientes. Por lo tanto, la cadena de suministros está compuesta por un grupo de empresas que entregan sus producto o servicios al cliente final (Guerrero Martínez, 2012).

En las palabras de Garza Elizondo (2005), quien se cuestiona así misma: ¿el crecimiento de este sector será un tema exclusivamente ligado al desarrollo económico del país? Para terminar, se responde a esta interrogante de la siguiente forma: en la actualidad, los clientes no adoptan una visión microscópica de su empresa. Hace muchos años atrás, se podía construir una buena reputación sólo con el suministro de excelentes productos.

En la actualidad los clientes ven al proveedor potencial como una entidad total

Hoy en día es mucho más importante generar experiencia, sobre todo en un sector como el retail, donde se interactúa de forma directa con clientes finales. Garza Elizondo (2005) continúa, esperan que cada interacción sea un placer. Esperan que el vendedor sea amable y conocedor; que la sala de ventas sea limpia y agradable; las facturas legibles y exactas; los empaques atractivos y fáciles de abrir; el personal de servicio sensible y competente, etc.

Ahí es donde radica la importancia de mejorar nuestros procesos constantemente, no sólo a nivel de producto, sino también de servicio. Brindar una experiencia que vaya más allá de las expectativas de los clientes, ahí es donde debemos mejorar de forma continua y progresiva.

Como vimos, Kaizen se enfoca en la gente, en el proceso y no en los resultados inmediatos. Si nosotros nos enfocamos a mejorar estos dos puntos tan importantes, obviamente, los resultados serán buenos y duraderos (Garza Elizondo, 2005). El hecho de implementar un método de mejora continua como el Kaizen, implica un gran nivel de compromiso con los resultados a largo plazo. Ya que, el Kaizen no es más que la suma de pequeñas mejoras que generan grandes y mejores resultados.

La estrategia que han seguido estos "retailers" ha sido un factor de éxito. La voraz competencia ha obligado a innovar, redefinir estrategias y usar tecnologías de punta para hacer una planeación estratégica de largo plazo orientada a crecer en su mercado objetivo y maximizar sus utilidades (Guerrero Martínez, 2012). La obligación de innovación y desarrollo de nuevas estrategias, es tal vez una de las razones por las cuales el Kaizen se

convierte en una opción ideal frente a esta necesidad de ser competitivo en este mercado. Aunque en un principio haya sido ideado como un método para las empresas del sector industrial, poco a poco se ha ido convirtiendo en una opción para todos los modelos de negocio existentes.

Guerrero Martínez (2012) afirma que, el concepto del "retailing" es una orientación gerencial que se concentra en conocer y preocuparse por las necesidades de su mercado objetivo y satisfacerlas eficiente y efectivamente. Aun tratándose de un modelo que goza de éxito, el "Retailer" tendrá que definir siempre nuevas y mejores estrategias para mantener a sus clientes satisfechos.

Habiendo analizado cada una de las afirmaciones del objeto del estudio y sus fundamentos en revisiones con antecedentes en común, hallamos que según Atehortua Tapias (2010), no importa a que actividad se dedique la empresa, si es privada o pública, y si persigue o no beneficios de margen económico, siempre se debe mejorar su performance a los efectos de hacer un mejor y más eficiente uso de los escasos recursos, logrando de tal forma satisfacer la mayor cantidad de objetivos posibles. Mucho más es necesaria la mejora continua cuando se trata de actividades netamente competitivas, se trate de lo económico, en lo deportivo, o en cualquier otro orden.

Con la información recopilada se tiene que:

De los 13 artículos analizados, el 83 % es un análisis de la metodología Kaizen; mientras que, el 17% es información relacionada el sector retail.



Figura 7. Porcentaje de artículos (revistas académicas, libros, etc.) seleccionados por su objeto de estudio.

Fuente: Matriz de Síntesis de Información.

De la muestra tomada en cada una de las 13 publicaciones, se tiene que el 92 % de la información obtenida fue virtual; específicamente en las siguientes bases de datos con información científica: Google Scholar, Redalyc y Scielo; mientras que el 8 % de una muestra física.

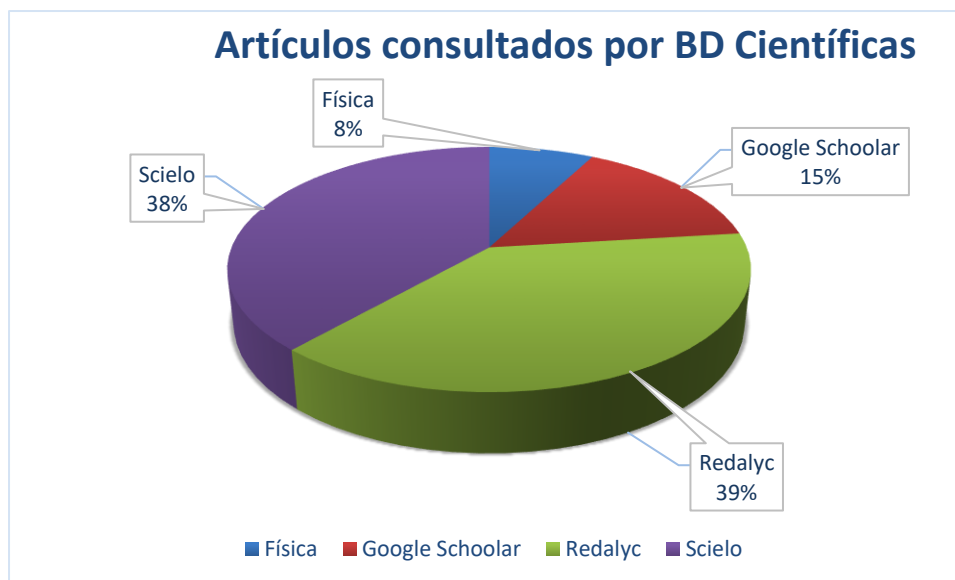


Figura 8. Artículos (revistas científicas, libros, etc.) seleccionados por bases de datos científicas indexadas.

Fuente: Matriz de Síntesis de Información.

Asimismo, de acuerdo a la revisión de las 13 publicaciones, el 39% de éstos corresponde a los estudios realizados en Colombia; seguido de un 15% de los países de España, México y Perú, por lo que es favorable para las organizaciones de nuestro país.

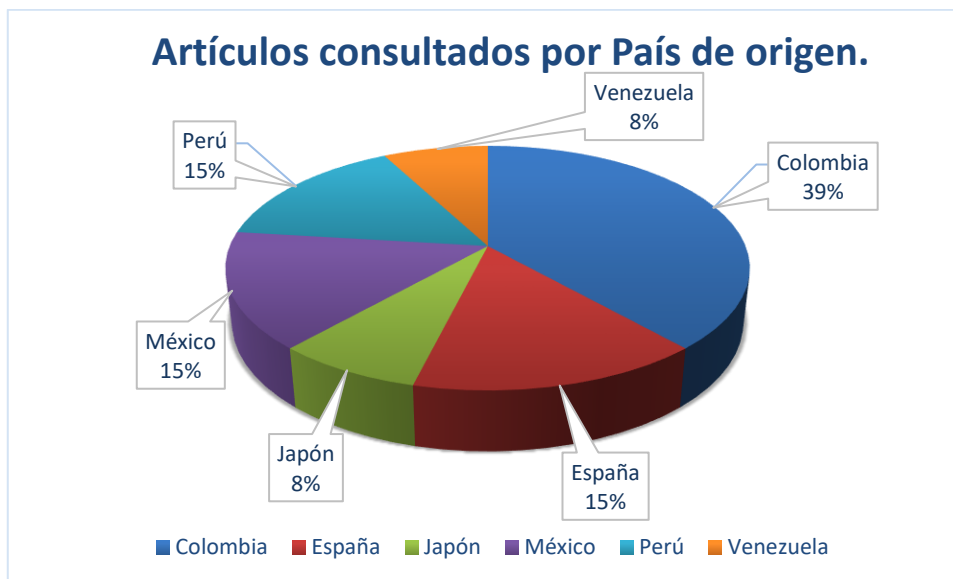


Figura 9. Artículos (revistas científicas, libros, etc.) seleccionados por país de origen.

Fuente: Matriz de síntesis de información. Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES

La revisión de la literatura científica que se realizó, nos brinda una amplia visión del objeto del estudio y nos permite determinar que, en efecto, es posible implementar el método Kaizen en todas sus variantes y estrategias en una empresa del sector retail.

La mejora continua es no sólo necesaria, sino además una obligación contante y permanente del ser humano para consigo mismo y la sociedad. La mejora continua hace a la cultura, ética y disciplina de cualquier sociedad que piense avanzar y participar en los adelantos de la humanidad (Atehortua Tapias, 2010). Tal es así que, su implementación ya no es sólo exclusiva de las empresas orientales, sino que, se ha arraigado a las diferentes culturas, entre ellas la latinoamericana y también el Perú.

El impacto de la implementación de esta metodología, puede variar dependiendo de los objetivos propios de cada organización y hacia dónde esté orientada esta mejora. Por así decirlo, puede estar orientada a una cadena de producción, a la alta gerencia, a la fuerza de ventas, etc. Es más, lo ideal sería que todas las áreas de la organización se involucren con esta filosofía para poder obtener resultados generales a mediano o largo plazo y el sector retail no es la excepción.

El Kaizen tiene diversas formas de implementación, como la estrategia de las 5s, el círculo de calidad o más conocido como el círculo de Deming, etc. En todos los casos, ofrece diversas mejoras a nivel organizacional. En conclusión, es aplicable para las empresas del sector retail en el Perú.

REFERENCIAS

1. Imai, M. (1989). *Kaizen* (13th ed., pp. 15 - 40). México: Editorial Continental.
2. Salazar, B. (2010). Kaizen, una mejora continua. Recuperado de <http://www.ingenieriaindustrialonline.com>
3. Salazar, B. (2010). Gestión y control de calidad. Metodología de las 5 S
Recuperado de <http://www.ingenieriaindustrialonline.com>
4. Guerrero-Martínez, D. (2012). Factores clave de éxito en el negocio del retail.
Ingeniería Industrial, 0(030), p.189.
5. Atehortua Tapias, Y. (2010). ESTUDIO Y APLICACIÓN DEL KAIZEN.
6. Garza Elizondo, A. (2005). Kaizen, una mejora continua.
7. Marin-Garcia, J., Pardo-del-Val, M. and Bonavia, T. (2008). Análisis de
programas de mejora continua. Un estudio longitudinal en una empresa
industrial. *Gestão & Produção*, 15(3), pp.433-447.