

Mejora de procesos en el área de caja para incrementar la satisfacción del cliente en un centro comercial**Improvement of processes in the cashier area to increase customer satisfaction in a shopping center****Melhoria de processos na área de caixa para aumentar a satisfação do cliente em um shopping center**

Acosta Chavarria Jeferson¹, Gutierrez Gozzer Luis², Vilcarino Zelada Edgar³, Quiliche Castellares Ruth Margarita⁴

Resumen

El trabajo de investigación tiene como objetivo implementar la mejora de procesos en el área de caja para incrementar la satisfacción del cliente en un centro comercial en la ciudad de Chiclayo. La investigación es aplicada con un diseño de tipo preexperimental, la población evaluada fue de 384 personas, con un muestreo probabilístico, se usó instrumentos como la guía de observación para poder visualizar los problemas en la caja, ficha de diagrama de flujo para poder reconocer el punto crítico del problema, y el cuestionario basado en el modelo Servqual para medir el grado de satisfacción de los clientes. Los resultados obtenidos de la guía de observación fue 3 principales problemas que daban un acumulado del 60.59% el cual se mejoró a través de la metodología Kaizen, porque al final la percepción del cliente aumentó en cuanto a las diferentes preguntas del cuestionario, para los productos sin código de barra la percepción del cliente fue 18% marcando el valor 4 y 5, en el ágil servicio del área de caja la percepción del cliente fue 17% marcando el valor 6 y en el conocimiento de los códigos de los productos la percepción del cliente fue 18% marcando el valor 4,5 y 6. Se concluye que la mejora de proceso en el área de caja incrementó la satisfacción del cliente.

Palabras clave: Mejora continua, metodología 5S, modelo servqual, satisfacción del cliente.

Abstract

The objective of the research work is to implement the improvement of processes in the cashier area to increase customer satisfaction in a shopping center in the city of Chiclayo. The research is applied with a pre-experimental type design, the population evaluated was 384 people, with a probabilistic sampling, instruments such as the observation guide were used to be able to visualize the problems in the box, a flow chart file to be able to recognize the critical point of the problem, and the questionnaire based on the Servqual model to measure the degree of customer satisfaction. The results obtained from the observation guide were 3 main problems that gave an accumulated of 60.59% which was improved through the Kaizen methodology, because in the end the customer's perception increased regarding the different questions of the questionnaire, for the products Without a bar code, the customer's perception was 18% marking the value 4 and 5, in the agile service of the cashier area the customer's perception was 17% marking the value 6 and in the knowledge of the product codes the perception of the customer was 18% marking the value 4.5 and 6. It is concluded that the improvement of the process in the cashier area increased customer satisfaction.

Keywords: Continuous improvement, 5S methodology, servqual model, customer satisfaction.

Resumo

O objetivo do trabalho de pesquisa é implementar a melhoria de processos na área de caixa para aumentar a satisfação do cliente em um shopping center na cidade de Chiclayo. A pesquisa é aplicada com um desenho de tipo pré-experimental, a população avaliada foi de 384 pessoas, com uma amostragem probabilística, foram utilizados instrumentos como o guia de observação para poder visualizar os problemas na caixa, um arquivo de fluxograma para poder para reconhecer o ponto crítico do problema, e o questionário baseado no modelo Servqual para medir o grau de satisfação do cliente. Os resultados obtidos no guia de observação foram 3 problemas principais que deram um acumulado de 60,59% que foi melhorado através da metodologia Kaizen, porque no final

¹ Escuela de Ingeniería Industrial. Magister. Universidad Cesar Vallejo. Chiclayo. Perú. jacostach12@ucvvirtual.edu.pe. <https://orcid.org/0000-0003-0653-9405>.

² Escuela de Ingeniería Industrial. Magister. Universidad Cesar Vallejo. Chiclayo. Perú. lgutierrezgo11@ucvvirtual.edu.pe. <https://orcid.org/0000-0002-8488-0396>.

³ Escuela de Ingeniería Industrial. Magister. Universidad Cesar Vallejo. Chiclayo. Perú. evilcarino@ucv.edu.pe. <https://orcid.org/0000-0003-3042-662X>.

⁴ Escuela de Ingeniería Industrial. Magister. Universidad Cesar Vallejo. Chiclayo. Perú. rquiliche@ucv.edu.pe. <http://orcid.org/0000-0002-5436-2539>.

a percepção do cliente aumentou em relação às diferentes perguntas do questionário, para os produtos Sem código de barras, a percepção do cliente foi de 18% marcando o valor 4 e 5, no atendimento ágil da área de caixa a percepção do cliente foi de 17% marcando o valor 6 e no conhecimento dos códigos do produto a percepção do cliente foi de 18% marcando o valor 4.5 e 6. Conclui-se que a melhoria do processo na área de caixa aumentou a satisfação dos clientes.

Palavras-chave: *Mejoria contínua, metodología 5S, modelo servqual, satisfação do cliente.*

Introducción

A lo largos de los años en el mundo se van formando empresas nuevas, ya sea de servicios o de otros rubros, a su vez hay una necesidad importante dentro y fuera de las empresas que es de cubrir la satisfacción del cliente y que estas mismas se vuelvan eficientes y competitivas, ya que, de alguna manera esto será el reflejo de como las otras empresas nos observen (Romero et al., 2018). Por ellos se encuentran diferentes autores que desarrollaron y publicaron temas referentes a satisfacción del cliente, (Shoukat et al., 2020) pudo averiguar los factores y causas que genera la insatisfacción del cliente, indagando más pudo encontrar que si había y existían variedades de causas como los precios muy elevados, una pésima calidad en la recepción de las llamadas, procedimientos inadecuados junto a todo esto un servicio no satisfactorio para el cliente, todas estas causas hacían que los comensales no quisieran comprar los productos ofrecidos y esto incrementa la mala reputación e imagen de la empresa que a lo largo puede ir empeorando.

Para la investigación de (Torres, 2019) se planteó averiguar si es que existían con similitud entre satisfacción del cliente y la calidad de servicios dentro de una pollería que recibe el nombre de pollería Mirko, donde se hayo que los temas ya antes mencionados si guardan bastante similitud, esto da a conocer que ya sea una mediana o pequeña empresa (MYPE) o resulte ser una gran empresa y se encuentre fuera o no del país, la calidad de servicio va de la mano con la satisfacción del clientes, ya que si una empresa no mantiene satisfecho a sus clientes poco a poco va saliendo del mercado. La investigación de López y Mundaca (2021) obtuvo un aumento del 48% con la aplicación de la metodología 5S en una pollería, lograron recolectar información con un análisis de proceso ya que con eso pudieron identificar las actividades que aportan valor o no lo hacían, encuestas basados en el modelo servqual y charlas sobre la metodología 5S, se tuvo como resultado que al aplicar la metodología el cumplimiento de todos los procesos aumento en un 91% y junto a ello el crecimiento de 48% en la pollería Wallpa Chicken.

El objetivo general fue implementar la mejora de procesos en el área de caja para incrementar la satisfacción del cliente, los objetivos específicos desarrollados fueron: medir el grado de satisfacción de los clientes al salir del área de caja antes de implementar las mejoras en el proceso, identificar los problemas que existen dentro del área de caja, implementar las mejoras del proceso para aumentar la satisfacción del cliente dentro del área de caja y evaluar el grado de satisfacción de los clientes al salir del área de caja una vez implementada las mejoras de proceso.

Material y métodos

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, de tipo aplicado con un diseño preexperimental, ya que se realizó un pre – post test para conocer el cambio con respecto a la satisfacción del cliente. Se le realizó a una población constituida por 384 personas, las cuales vienen a ser la muestra desconocida de la investigación, esta población fue hallada a través de la fórmula de la población desconocida. El diagnóstico fue realizado por medio de la guía de observación con la finalidad de poder visualizar los problemas en el área de caja, para poder precisar los puntos críticos de los problemas se utilizó la ficha de diagrama de flujo, y para poder medir el grado de satisfacción de los clientes se utilizó el cuestionario basado en el modelo servqual. De igual forma se ejecutó la mejora de procesos a través de la metodología kaizen para realizar los cambios dentro de la empresa y finalmente se volvió a reevaluar el grado de satisfacción de los clientes para comparar el cambio que existía en cuanto a su percepción de la empresa.

Resultados

Se realizó una encuesta para demostrar el pensamiento de los clientes usando el cuestionario de modelo Servqual, el cual nos arrojó las expectativas y las percepciones de los clientes del centro comercial ubicado en la ciudad de Chimbote, se fijó las siguientes preguntas mostrado como resultado.

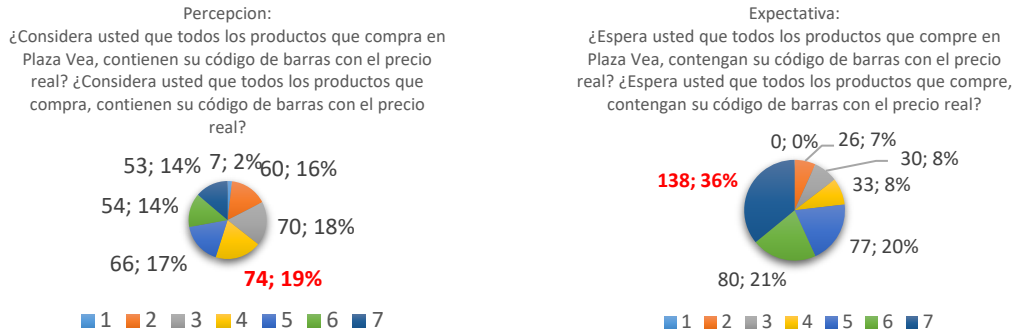


Figura 1. Percepciones y Expectativas de los clientes, sobre el código de barras de los productos.
Nota. Datos del cuestionario Servqual.

En la Figura 1 se observó que en cuanto a las expectativas (derecha) de los clientes un 36% (138 personas) esperan que los productos que ellos puedan comprar tengan el código de barra correcto, en cuanto a las percepciones (izquierda) de los clientes un 19% (74 personas) opinaron que es regular que todos los productos que compran contengan la totalidad de productos con código de barra

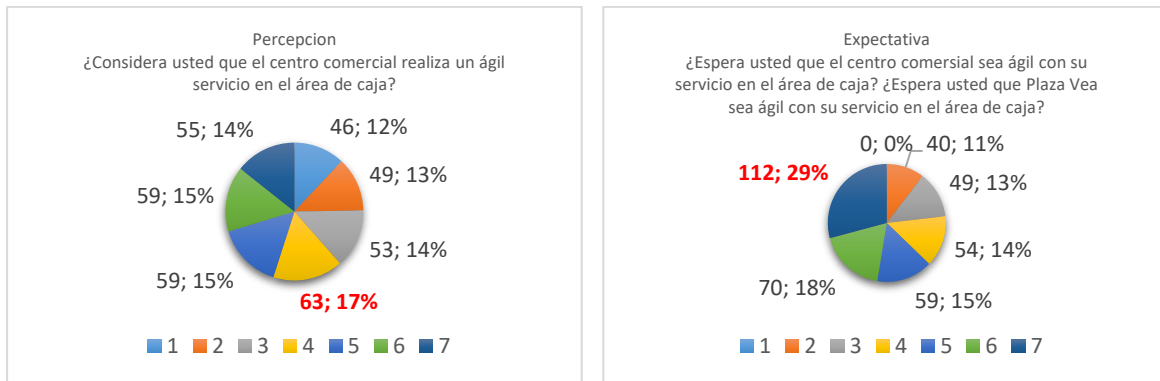


Figura 2. Percepciones y Expectativas de los clientes, sobre el servicio en caja.
Nota. Datos del cuestionario Servqual.

De la Figura 2 se observó que en cuanto a las expectativas (derecha) de los clientes un 29% (112 personas) esperan que el servicio del área de caja sea ágil. Mientras tanto las percepciones (izquierda) de los clientes un 17% (63 personas) opinaron que el servicio de caja de vez en cuando es ágil, pero en otros momentos no lo es.



Figura 3. Percepciones y Expectativas de los clientes, sobre el conocimiento de códigos de productos.
Nota. Datos del cuestionario Servqual.

De la Figura 3 se observó que en cuanto a las expectativas (derecha) de los clientes un 31% (119 personas) esperan que los trabajadores conozcan las diferentes codificaciones de los productos. Mientras

tanto las percepciones (izquierda) de los clientes un 19% (75 personas) opinaron que los trabajadores conocen algunas de estas codificaciones de los productos.

A partir de una observación directa se determinó los problemas que provocan una insatisfacción por parte de los clientes del centro comercial, en la Tabla 1 se presenta la priorización de estos con la finalidad resolverlos inmediatamente.

Tabla1.

Priorización de los problemas encontrados en el área

Nº	Problemas	Frecuencia	Frecuencia (%)	Acumulado	Acumulado (%)
1	Productos sin código de barra en el área de caja	39	22.94	39	22.94
2	Promociones, oferta y precios diferentes con respecto al sistema de la actualización en la caja	38	22.35	77	45.29
3	Personal nuevo en el área de caja sin conocimiento en códigos de los productos	26	15.29	103	60.59
4	Fallo en las balanzas del área de caja	19	11.18	122	71.76
5	Área de caja sin cambio	15	8.82	137	80.59
6	Área de caja sin bolsas	14	8.24	151	88.82
7	Fallo en las fajas del área de caja	10	5.88	161	94.71
8	Doble pesado de un mismo producto en el área de caja	9	5.29	170	100.00

Diagrama de flujo del problema P1, los productos sin código de barra en el área de caja (22.94%) el cual al llegar a caja y no tener dicho código se muestra dos escenarios, el primer escenario sería que el cliente ya no quiera el producto y el colaborador lo guarde en una canasta que tiene debajo de la faja, el segundo escenario es que el empleado llame al supervisor y se haga un llamado al encargado del área de almacén para que traiga el código del producto, mientras se continúa con el pasado de los productos sobrantes.

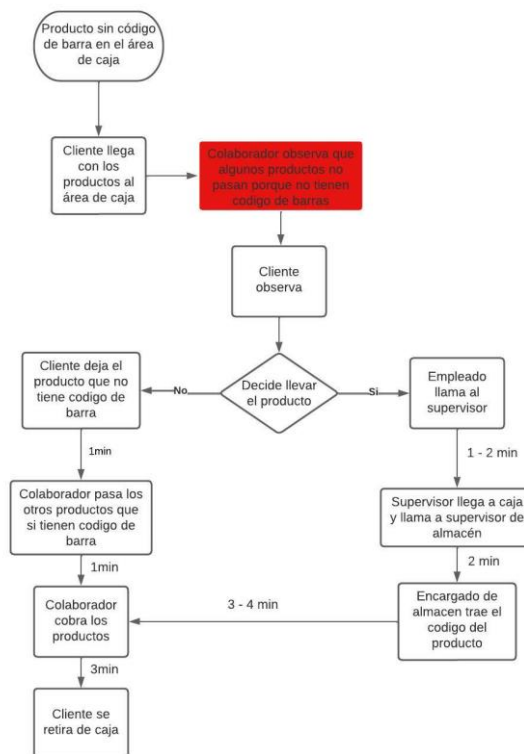


Figura 4. P1: Diagrama - Productos sin código de barra en el área de caja

Diagrama de flujo de problema P2, las promociones, oferta y precios diferentes con respecto al sistema de la actualización en la caja (22.35%), esto sucede cuando el cliente ve en los anaqueles un producto a un precio diferente a lo registrado en caja, surge un reclamo por parte del cliente, el colaborador llama al supervisor para determinar la mejor opción de solución.

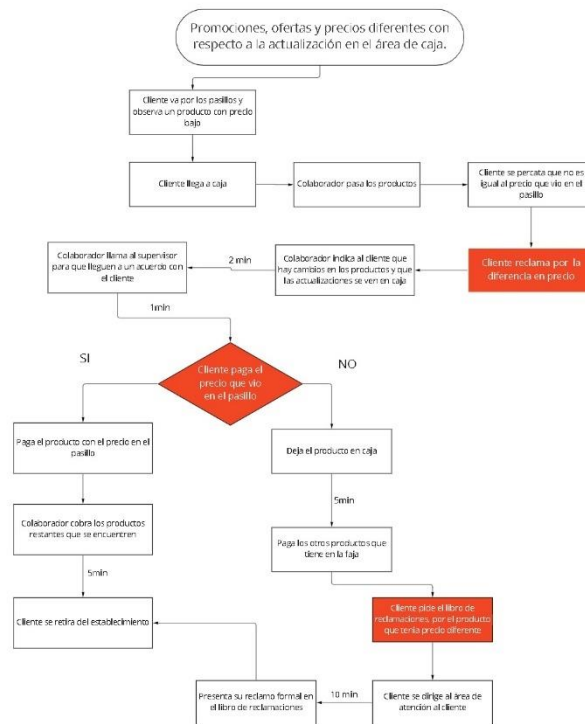


Figura 5. P2: Diagrama - Promociones, oferta y precios diferentes con respecto al sistema de la actualización en la caja

Diagrama de flujo del problema P3, el personal nuevo en el área de caja sin conocimiento en códigos de los productos (15.29%), esto se hacía visible al momento de que el cliente se acercaba a caja con los productos escogidos durante su compra, para ello el colaborador tenía que buscar en su cartilla el código de alguno de los productos.

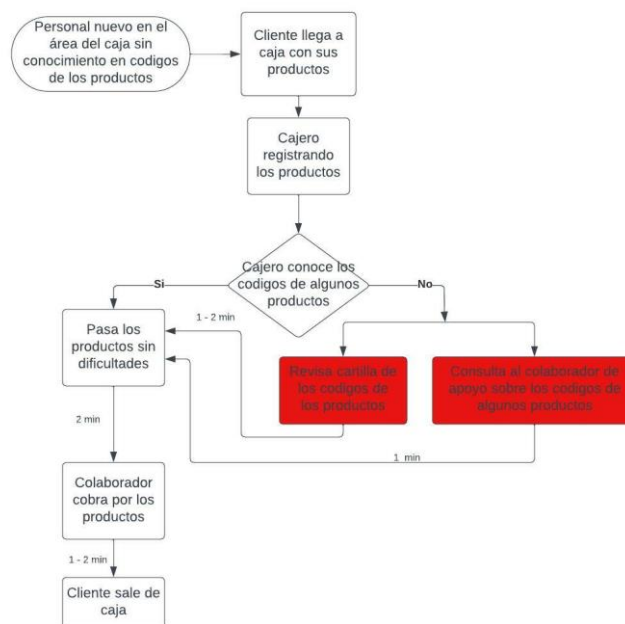


Figura 6. P3: Diagrama - Personal nuevo en el área de caja sin conocimiento en códigos de los productos

En la aplicación de la metodología Kaizen el cual proporcionara la solución a los problemas a través de cada uno de sus pasos, el primer paso SEIRI consistió en descartar todo lo innecesario, se refiere a todos aquellos productos que no contenían etiqueta, daños en la etiqueta o ruptura en la etiqueta. Para el paso de SEITON consistió en poder darle un orden aplicando un cronograma para las fechas de cambios de promociones, retiros de oferta y cambios de precios. Para el paso de SEISO se realizó una ficha de limpieza semanal la que consistió en realizar los cambios de las promociones, precios y ofertas.

Tabla2.

Evaluación de los procedimientos antes de la metodología Kaizen

ETAPA	%	P	FACTORES A EVALUAR	PUNTAJE DEL FACTOR (0-3)
ORGANIZAR	15%	1	Están 100% los artículos con código de barras	2
		2	Llegan a caja el 100% de los productos con códigos de barra	2
	Puntaje promedio de la etapa organizar			2
ORDENAR	20%	3	Hay un lugar para cada producto	3
		4	Los productos dejados en el área de caja son retornados al área adecuada	2
		5	Los productos pueden ser reconocidos a que área deben ser retornados	2
	Puntaje promedio de la etapa ordenar			2.33
LIMPIAR	15%	6	Los equipos se encuentran libres de polvo, pelusa y grasa	3
		7	El área de trabajo se encuentra ordenada y limpia	3
		8	El personal cuenta con uniformes limpios y en buen estado	2
	Puntaje promedio de la etapa limpiar			2.67
ESTANDARIZAR	20%	9	Se realizan las actividades de 5S, existe un cronograma visible que se siga y cumple; preguntar a 1 o 2 personas del área para verificar	2
		10	Se supervisa las áreas de trabajo que estén limpias y ordenadas para la atención al público	2
	Puntaje promedio de la etapa estandarizar			2
DISCIPLINA	30%	11	El personal usa correctamente el uniforme	2
		12	El personal conoce el programa de 5S, sus etapas y participa en ellas; preguntar a dos personas para verificar	2
		13	Se han levantado correctamente las observaciones encontradas	2
		14	El jefe de la sección participa activamente en el programa 5S y da el ejemplo	2
	Puntaje promedio de la etapa disciplina			2
			EVALUACIÓN GENERAL DE LAS 5S	2.2

Para el Seiketsu (Estandarización), es el mantener todos los estándares ya vistos en las 3 primeras S, continuando con las mejoras y proponer unas nuevas alternativas a medida que se vaya profundizando en el tema, para esta etapa se realizó que la codificación e impresión de los códigos de barra, para que los precios puedan ser colocados en los productos y no se encuentren errores a la hora de la compra, así mismo con la limpieza de la maquina codificadora programada en la ficha de limpieza. Posteriormente

se evaluo los procedimientos y evidenciar la influencia de la herramienta Kaisen a traves de un check list.

Tabla 3.

Evaluación de los procedimientos después de la metodología Kaizen

ETAPA	%	P	FACTORES A EVALUAR	PUNTAJE DEL FACTOR (0-3)
ORGANIZAR	15%	1	Se realiza el retiro de los precios, promociones y ofertas desfasadas	2
		Puntaje promedio de la etapa organizar		
ORDENAR	20%	2	Se cuenta con un cronograma de cambios para los precios promociones y ofertas	3
		3	Los precios, promociones y ofertas, se actualizan según el cronograma de cambios	2
		Puntaje promedio de la etapa ordenar		
LIMPIAR	15%	4	Los colaboradores realizan los cambios de ofertas, promociones y precios según la fecha indicada	2
		5	La cartelería es llevada hacia la zona de almacén una vez culminada la fecha de la promoción, oferta y precio	3
		Puntaje promedio de la etapa limpiar		
ESTANDARIZAR	20%	6	Se realizan las actividades de 5S, existe un cronograma visible que se siga y cumple; preguntar a 1 o 2 personas del área para verificar	2
		7	Se supervisa que los cambios programados se den en el momento adecuado	1
		Puntaje promedio de la etapa estandarizar		
DISCIPLINA	30%	8	El personal conoce el programa de 5S, sus etapas y participa en ellas; preguntar a dos personas para verificar	2
		9	Se han levantado correctamente las observaciones encontradas	2
		10	El jefe de la sección participa activamente en el programa 5S y da el ejemplo	1
		Puntaje promedio de la etapa disciplina		
			EVALUACIÓN GENERAL DE LAS 5S	1.975

Para el desarrollo de la última etapa de la metodología, Disciplina, la concientización de todos los colaboradores para que las que S anteriores se vuelvan hábitos de comportamiento y que esto les ayude a una autocorrección, por ello se aplicó un check list con la finalidad de poder saber si los cambios que se habían implementado iban por buen camino, este check list se realizó en conjunto con la supervisora los primeros días del mes de Junio para poder corroborar que se hayan adaptado a los cambios.

Finalmente se realizó encuestas posteriores a la implementación de las mejoras para evaluar el pensamiento y opinión de los clientes al centro comercial, usando el cuestionario de modelo Servqual se determinó las percepciones con la aplicación de la metodología Kaizen a los clientes del centro comercial fijamos las mismas preguntas con mayor grado de influencia, mostrado como resultado.

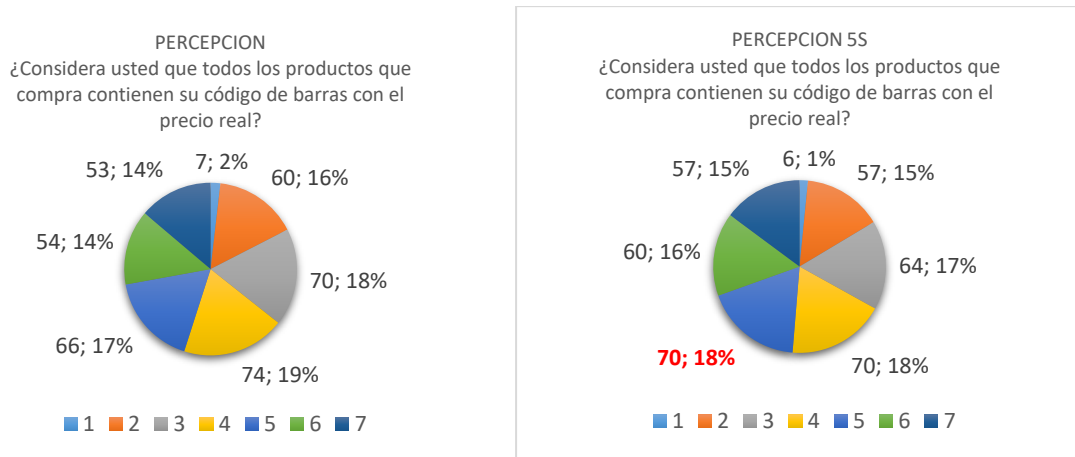


Figura 7. Percepciones de los clientes, sobre el código de barras.
Nota. Datos del cuestionario Servqual.

Con respecto a la Figura 7 se determinó en la opinión de los consumidores que un 19% (74 personas) determinaron que la codificación a veces es incorrecta en los productos dentro de la empresa (izquierda), mientras se puede observar una pequeña mejora, porque un 18% (70 personas) determinaron que existen más productos con la codificación correcta (derecha).

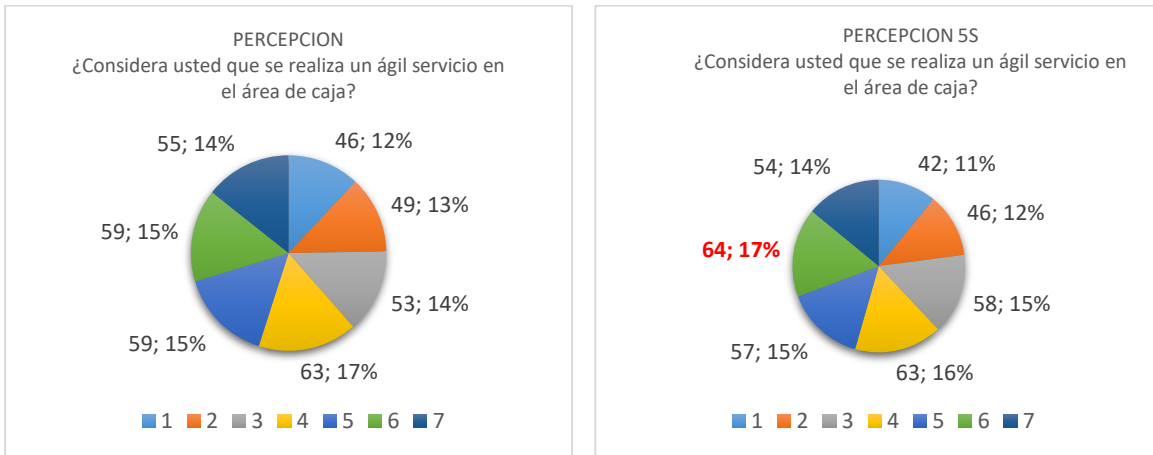


Figura 8. Percepciones de los clientes, sobre el servicio en caja.
Nota. Datos del cuestionario Servqual.

Con respecto a la Figura 8 un 17% (63 personas) dan a conocer que no siempre existe un rápido servicio de atención (izquierda), con respecto a la mejora un 17% (64 personas) determinaron que existe un rápido servicio de atención (derecha).

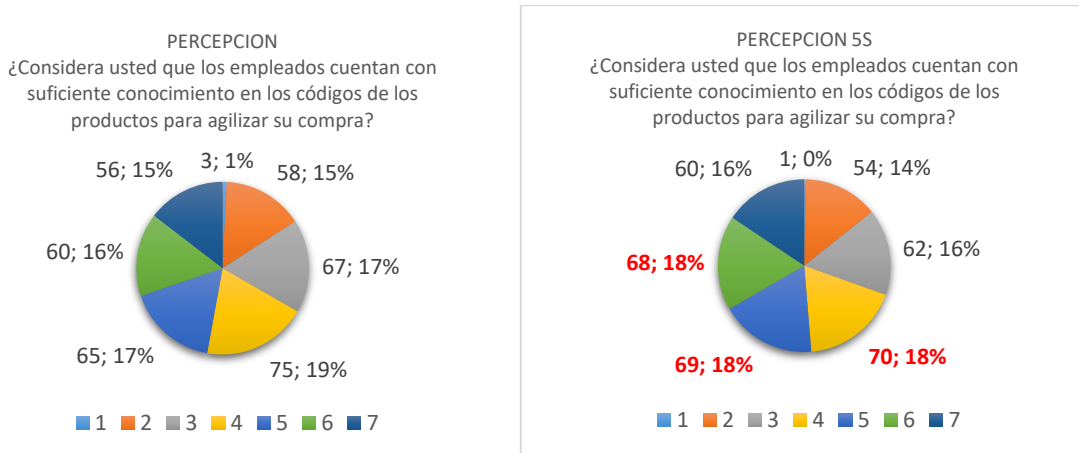


Figura 9. Percepciones de los clientes, sobre el conocimiento de códigos de productos.

Según la Figura 9 se observa que un 19% (75 personas) opinaron que los trabajadores conocen algunas de estas codificaciones de los productos (izquierda), mientras que existe un empate con un 18% (70, 69 y 68 personas) las cuales opinaron que los colaboradores conocen algunas veces todas las codificaciones como a veces desconocen algunas de ellas (derecha).

Discusión

Se midió el grado de satisfacción de los clientes al salir del área de caja antes de implementar las mejoras en el centro comercial, según Gupta (2015) plantea que la satisfacción del cliente es el modo en el cual los consumidores pueden visualizar y evaluar el trato de la propia compañía, así como también el resultado del servicio que brindan, dando su opinión y su punto de vista final. En esta investigación los consumidores dentro de la empresa solo se percataban en la adquisición de sus productos sin darse cuenta de los diferentes problemas que se encontraban dentro de la empresa entre ellos tenemos las largas demoras en las cajas, los productos dañados o sin una buena codificación, así como también las largas colas, todo ellos repercutía en la insatisfacción del cliente, es por este motivo que se utilizó un cuestionario como instrumento de recolección para el cual se pasó una confiabilidad a través del alfa de Cronbach obteniendo un 0.700 con 14 ítems.

Se identifico los problemas que existen dentro del área de caja en la empresa, sobre ello Sullivan (1994) indica la importancia de poder descubrir los problemas dentro de una empresa y poder solucionarlos lo antes posibles, para que esto conlleve a rinda el mejor servicio posible a los diferentes consumidores sin olvidar de siempre estar investigando nuevos problemas y dándoles solución lo más pronto posible. Por ello en la investigación se halló los problemas principales que provocaban un alto nivel de insatisfacción, los cuales fueron enumerados según los porcentaje dentro de ellos encontramos P1 los productos sin código de barra en el área de caja con un (22.94%), P2 Promociones, ofertas y precios diferentes con respecto a la actualización en la caja (22.35%), P3 Personal nuevo en el área de caja sin conocimiento en códigos de los productos (15.29%) todos estos fueron hallaos a traes de un instrumento el cual fue la guía de observación, por lo que sumando cada uno de los porcentajes nos da un acumulado del 60.58% el cual vendría a hacer un gran porcentaje de problemas los cuales se tuvieron que solucionar lo antes posible.

Se implemento las mejoras para aumentar la satisfacción del cliente del área de caja del centro comercial, como desarrollo Masaaki Imai (2006) mencionado en el trabajo de Suarez y Miguel (2011) indican que la metodología Kaizen es la técnica de mejora continua, pero que se debe todos los días mejorar, y que puede ser ejecutado por los colaboradores de la empresa, de la misma manera del trabajo de Harrington (1993) menciona que la mejora continua es hacer modificaciones por dentro de la empresa, la cuales deben ser realizadas en puntos estratégicos para poder lograr la agilidad, eficiencia y efectividad. En base a la investigación se hallaron diferentes problemas, pero con el apoyo del árbol de decisión se pudo concluir que la mejor metodología a aplicar era el Kaizen, durante la implantación de las mejoras se desarrolló un check list que paso fue evaluado cada problema para el primer problema que es el identificado de los productos sin código de barra en el área de caja se logró un puntaje de 2.17 que hacía referencia a que los colaboradores seguían utilizando las mejoras aplicadas, para el siguiente problema que son los precios, promociones y ofertas con respecto a la actualización en el área de caja se llegó a un puntaje de 1.97 que hacía referencia a que los colaboradores seguían utilizando las mejoras aplicadas.

Se evaluó el grado de satisfacción de los clientes al salir del área de caja una vez implementada las mejoras en la empresa, de acuerdo a Duque (2005) nos menciona que es necesario conocer las necesidades de los clientes, pero que a su vez es muy difícil de medir esas necesidades, ya que todas ellas pueden ser valoradas por servicio o atributos del producto. Para ello en la investigación se realizó encuestas que están basados en el modelo servqual ya que con esta pudimos obtener si la percepción de los clientes había cambiado ya al retirarse del área de caja, para ellos se pudo obtener un 3% por parte de la fiabilidad del cliente sobre el ágil servicio que se mostraba en el área de caja. Con lo que respecta Gastiaburu (2019) aplicaron un modelo servqual con la finalidad de poder identificar la fiabilidad en un supermercado de Trujillo, en los resultados se obtuvo un 39.8% que siente que hay un nivel bajo por parte de la satisfacción del cliente. En diferencias con Ávila y Morales (2019) aplicando la metodología PHVA obtuvieron un aumento en la retroactividad llegando a un 9.02% y logrando en disminuir la

entrega de documentos de 12 meses a 13 días. Pero en la investigación de López y Mundaca (2021) aplicaron la metodología 5S obteniendo un aumento del 20% en la calidad del servicio.

Conclusiones

Se determinó que dentro del centro comercial los consumidores hallan una diferencia entre sus expectativas y su percepción de acuerdo a las diferentes preguntas del cuestionario dando a entender que en la pregunta 1 su expectativa fue 36% con un valor de 7 y en su percepción fue 19% con un valor de 4. En la pregunta 2 su expectativa fue 29% con un valor 7 y en su percepción 17 con un valor de 4. En la pregunta 3 su expectativa fue 1% con un valor de 7 y en percepción 19% con un valor de 4.

Se determinaron los principales problemas dentro de la empresa los cuales fueron los productos sin código de barra en el área de caja con un 22.94%, las promociones, oferta y precios diferentes con respecto al sistema de la actualización en la caja con un 22.35% y el personal nuevo en el área de caja sin conocimiento en códigos de los productos con un 15.29% dando un total del 60.59% de los problemas hallados en el área de caja dentro de la empresa.

Se obtuvo una ligera mejora en la opinión de los consumidores a través de una reevaluación del propio cuestionario con respecto a su percepción actual una vez implementados los cambios dentro de la empresa. Con respecto a la pregunta 4 antes la percepción fue que 19% marcó el valor 4 y ahora la percepción es que el 18% marcó el valor 4 y 5, en la pregunta 6 antes la percepción fue que 17% marcó el valor 4 y ahora la percepción es que el 17% marcó el valor 6 y en la pregunta 12 antes la percepción fue que 19% marcó el valor 4 y ahora la percepción es que el 18% marcó el valor 4,5 y 6.

Referencias

- ÁVILA, Mary y MORALES, Miguel. 2019. Revista Chilena de Economía y Sociedad. Revista Chilena de Economía y Sociedad. [En línea] 2019. [fecha de consulta el 27 de septiembre de 2021.] Recuperado de: <https://rches.utem.cl/articulos/innovacion-de-proceso-y-de-gestion-en-un-sistema-de-gestion-de-la-calidad-para-una-industria-de-servicios/>
- DUQUE OLIVA, Edison Jair. Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Innovar [online]. 2005, vol.15, n.25 [cited 2022-02-22], pp.64-80. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512005000100004&lng=en&nrm=iso>. ISSN 0121-5051.
- GASTIABURU, Erwin. 2019. Repositorio UPN. Repositorio UPN. [En línea] 2019. [fecha de consulta el 18 de Setiembre de 2021.] Recuperado de: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22517/Gastiaburu%20Esqueche%20Erwin%20Angel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- GUPTA, S. y ZEITHALM, V. (2015): "Customer Metrics and Their Impact in Financial Performance", pág. 1-49. Artículo no publicado.
- LÓPEZ, Karem y Mundaca, Karen. 2021. Aplicación de la metodología 5s para mejorar la calidad de servicio en la Pollería Walpa Chicken, Lima 2021. [En línea] Lima 2021. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/89434>.
- ROMERO, Ariel, ALVAREZ, Gustavo y ALVAREZ, Sharon. 2018. EBSCO. EBSCO. [En línea] 9 de noviembre de 2018. [fecha de consulta el 16 de septiembre de 2021.] Recuperado de: <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/843/1214>.
- SHOUKAT, Ali, SAMAN, Attiq y NADEEM, Talib. 2020. EBSCO. EBSCO. [En línea] septiembre de 2020. [fecha de consulta el 16 de septiembre de 2021.] Recuperado de: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=147260557&lang=es&site=eds-live>

SUAREZ-BARRAZA, Manuel F y MIGUEL-DAVILA, José Angel. Implementación del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano. *Innovar* [online]. 2011, vol.21, n.41 [cited 2022-02-22], pp.19-38. Evaluado de: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512011000300003&lng=en&nrm=iso>. ISSN 0121-5051.

SULLIVAN, L. (1994). *Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation*. USA: Ed. John Wiley and Sons.

TORRES, Vanessa (2019). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente Pollería Mirko, Chimbote 2017*. [En línea] 2 de abril de 2019. [fecha de consulta el 17 de septiembre de 2021.] Recuperado de: <http://www.repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/10659>.