



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA

**Propuesta del sistema Justo a Tiempo para mejorar  
la competitividad en la Pesquera B y S SAC,  
Coishco - 2020**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Administración de Negocios MBA

**AUTORA:**

Alzamora Balladares, Magaly Maribel (ORCID: 0000-0002-5833-9344)

**ASESOR:**

Mg. Fiestas Flores, Roberto Carlos (ORCID: 0000-0002-5582-0124)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y Herramientas Gerenciales

CHIMBOTE – PERÚ

2020

## **DEDICATORIA**

A Dios y a mis padres por su apoyo incondicional y su motivación para seguir cumpliendo mis metas.

Magaly Alzamora

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por regalarme la vida y las bendiciones que me brinda, a mis padres por su amor y fortaleza, y a quienes me apoyaron brindándome su tiempo para la conclusión de esta etapa.

El autor

## Índice de contenidos

	<b>Pág.</b>
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de Tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Variables y operacionalización	14
3.3. Población, muestra y muestreo	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	16
3.5. Procedimientos	17
3.6. Método de análisis de datos	17
3.7. Aspectos éticos	17
IV. RESULTADOS	18
V. DISCUSIÓN	22
VI. CONCLUSIONES	28
VII. RECOMENDACIONES	29
REFERENCIAS	30
ANEXOS	

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Fiabilidad de las variables justo a tiempo y competitividad	16
Tabla 2. Nivel de la dimensión estrategia de la Competitividad	18
Tabla 3. Nivel de la dimensión Ventaja Competitiva de la Competitividad	18
Tabla 4. Nivel de la dimensión Rentabilidad de la variable Competitividad	19

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo la Propuesta del Sistema Justo a Tiempo para mejorar la competitividad en la Pesquera B y S SAC.

Se realizó una investigación no experimental de tipo cuantitativo donde se aplicó un cuestionario de 44 preguntas, la población estuvo conformada por los 33 trabajadores de la empresa que pertenecen a las áreas de gerencia, administración, logística, calidad, producción y mantenimiento; para determinar el análisis de los resultados se utilizó el programa estadístico SPSS v.25 y para medir la fiabilidad se utilizó Alfa de Cronbach.

De los resultados obtenidos para medir el nivel de las dimensiones de la competitividad, en el caso de las estrategias arrojó un valor bajo de 30.3%, regular de 21.2% y alto de 48.5%, en el caso de la dimensión ventaja competitiva sus resultados fueron bajo en 3%, regular 30.3% y alto en 66.7%, por último la dimensión rentabilidad arrojó un porcentaje bajo al 100%. Concluyendo que es necesario la aplicación del sistema justo a tiempo en la organización para hacerla más competitiva y rentable.

**Palabras clave:** Justo a tiempo, competitividad, rentabilidad.

## ABSTRACT

The objective of this research work is the Proposal of the Just in Time System to improve competitiveness in Fisheries B and S SAC.

A non-experimental quantitative research was carried out where a questionnaire of 44 questions was applied, the population was made up of the 33 workers of the company who belong to the areas of management, administration, logistics, quality, production and maintenance; To determine the analysis of the results, the statistical program SPSS v.25 was used and Cronbach's Alpha was used to measure reliability.

From the results obtained to measure the level of the dimensions of competitiveness, in the case of strategies it showed a low value of 30.3%, a regular value of 21.2% and a high value of 48.5%, in the case of the competitive advantage dimension its results were low at 3%, regular at 30.3% and high at 66.7%. Finally, the profitability dimension showed a low percentage at 100%. Concluding that it is necessary to apply the system just in time in the organization to make it more competitive and profitable.

**Keywords:** Just in time, competitiveness, cost effectiveness.

## I. INTRODUCCIÓN

Desde los años noventa a la actualidad el uso del internet trajo consigo la globalización y el constante cambio del mundo de los negocios, donde se muestra un diverso abanico de productos y servicios a diferentes precios de venta así como calidad en la producción de los mismos. Esto hace que la empresa tenga que ser cada vez más competitiva y pueda desarrollar estrategias, usar herramientas o sistemas que permitan dinamizar y optimizar todos aquellos elementos y recursos que posee para coadyuvar al mejoramiento del desempeño y reducción de costos durante el proceso de producción, desde el momento del abastecimiento de los productos hasta la entrega del producto finalizado al cliente.

PESQUERA B y S SAC es una empresa ubicada en el distrito de Coishco y se dedica a la producción, venta y servicio de maquila de conservas de pescado y congelados en sus diferentes presentaciones en el mercado local y nacional. Según el artículo del Blog PQS (2019), de acuerdo al estudio elaborado por Consultora Kantar en Marzo del 2019 indica que nueve de cada diez hogares en el Perú consumen conserva de pescado lo que representa el 97% de la población.

Estos datos son importantes porque indica que hay demanda de productos por satisfacer en el mercado nacional; y Pesquera B y S SAC no ha sido capaz de tener mayor participación en los últimos años para cubrir esa demanda debido a problemas existentes al realizar el proceso productivo.

El no contar con las materias primas a tiempo, tener algunas fallas de las maquinas en pleno proceso de producción, horas muertas del personal y algunas veces duplicidad de procesos; así como exceso de inventario es lo que hace que los costos de producción sean mayores a los de su competencia reflejando que existe falta de planificación, de desarrollo de estrategias y coordinación de las actividades que se desarrollan en la empresa; que se reflejan en las carencias en el proceso de producción.

No utilizar estas herramientas en la función administrativa, no aplicar sistemas que desarrollen la eficiencia y mejoren el funcionamiento de las operaciones dentro de la empresa para reducir al mínimo los costos y que no se pueda producir con calidad, llevaran a la empresa a un quiebre económico al no obtener rentabilidad, haciendo difícil que continúe funcionando en el mercado arrastrándola a desaparecer como empresa.

Por eso en la situación actual que se encuentra en estos tiempos, es preciso aplicar la filosofía del Justo a Tiempo porque cumple con estos requisitos permitiéndole eliminar desperdicios por excesos de inventarios, sobre procesos, movimientos innecesarios que hacen generar aumentos de costos para la empresa y que no agregan beneficio. Además de ello el justo a tiempo genera un proceso productivo constante que conlleva a la mejora de la producción y calidad haciendo a la organización más competitiva y rentable.

Por ello surgió la pregunta ¿Cómo mejorar la competitividad en la pesquera ByS SAC aplicando la filosofía Justo a tiempo?

La Justificación del presente trabajo se basa porque una vez realizada la observación del funcionamiento de la empresa se diagnosticó que no utilizan herramientas administrativas causando deficiencias e inconvenientes que afectan su economía.

Es por eso que se propone el sistema JIT como parte de la mejora teniendo conocimiento que el Sistema Justo a Tiempo implementado en otras empresas contribuyo con mejorar la competitividad de la organización a nivel empresarial y también ayudo a mejorar la rentabilidad al reducir costos, eliminar inventarios y mejorar el proceso de producción continua obteniendo un producto con alto grado de calidad, siendo este el motivo para realizar esta investigación.

El proponer el Sistema Justo a tiempo a la Pesquera B y S SAC va generar una ventaja frente a sus adversarios permitiéndole tener un mejor control de los costos empleados y mejorar la calidad de su producción, contribuyendo a lograr un mayor crecimiento económico y participación en el mercado local, nacional e internacional.

El objetivo general es proponer el sistema Justo a Tiempo en la Pesquera ByS SAC para mejorar la competitividad en su sector.

Y los objetivos específicos son:

Diagnosticar las estrategias de la competitividad en la Pesquera B y S SAC.

Diagnosticar las ventajas competitivas de la competitividad en la Pesquera ByS SAC.

Diagnosticar la rentabilidad de la competitividad en la Pesquera B y S SAC.

Elaborar la propuesta del sistema justo a tiempo para mejorar la competitividad en la Pesquera B y S SAC.

## II. MARCO TEÓRICO

Hussain (2018), manifiesta que en la investigación de trabajos realizados encuentra relación significativa entre el sistema Justo a Tiempo y la competitividad, en el caso de los restaurantes de comida rápida en Jordania concluye que la implementación del Justo a tiempo influye en la competitividad permitiendo detectar los puntos donde se pueden reducir costos y determinar toma de decisiones a la gerencia. Además manifiesta que las empresas deberían considerar la implementación de este sistema como una planificación estratégica.

Ramlawati (2018), refiere que busca analizar la influencia del sistema Justo a tiempo con el rendimiento de las operaciones en la producción y si esta genera ventaja competitiva, demostrándose que el Justo a tiempo beneficia a la empresa para mejorar y preservar su existencia. De su investigación realizada concluye que el Justo a tiempo generara ventaja competitiva y rendimiento operativo siempre que los proveedores sean los adecuados, que el inventario sea mínimo, la fábrica cuente con buen funcionamiento, el tiempo de instalación siempre sea el mínimo y el control de calidad integrado. La ventaja competitiva está relacionada con la calidad, entrega y precio del producto.

Bhushan, Aserkar, Nanda & Seetharaman (2017), refiere que la implementación del Jit en una organización es importante porque permitirá reducir costos, mejorar la calidad y confiabilidad de los productos. El JIT es necesario como parte de la ventaja en una organización por los beneficios que nos puede traer a largo plazo permitiendo mejorar la competitividad y rentabilidad. Para lograr obtener estas ventajas es importante el compromiso de toda la organización empezando por la gerencia, supervisores y trabajadores, esto es un punto un tanto crítico porque adaptarse al cambio cuesta al inicio. Es en parte revolucionar la forma de trabajar para disminuir tiempos en producción, implementar nuevas maquinarias y hacer un trabajo más grupal para lograr la calidad y rendimiento de la producción. Para implementar el Justo a Tiempo también es importante el compromiso y la buena relación con nuestros proveedores.

Al Haraisa (2017), menciona que las empresas en la economía de Jordania desempeñan un rol importante y que mantiene la economía del país, por ello realizó el estudio empírico en como beneficiaba el Sistema Justo a Tiempo en catorce empresas y resalto que la implementación de este sistema les permite planificar y ejecutar de manera eficiente la producción reduciendo costos, eliminando inventarios y residuos permitiendo mejorar la calidad de los productos y la satisfacción de los clientes, como también mantener buena relación con sus proveedores. Concluye que el JIT ayuda para mejorar y alcanzar la excelencia operativa y obtener ganancias como parte de la ventaja competitiva.

Grimm (2019), se enfoca en los procesos de moldeos por inyección utilizando sistemas de producción Toyota para identificar desechos y costos que perjudican la productividad y afectan su rentabilidad. Concluye que con la implementación del sistema Justo a Tiempo logro detectar los problemas que afectaban la producción y calidad de las piezas mejorando en 1.1%, además que existía falla en la máquina obteniendo productos defectuosos las mismas que generaban horas muertas por el tiempo de espera. Esta implementación mejoro su productividad y también redujo sus costos.

Blas, Alcalá y Padilla (2017), concluyen que el hecho de aplicar el sistema Justo a Tiempo les permitió detectar los problemas que existían en la producción de calzado, determinándose que los problemas eran por la falta de espacio en una de sus áreas, falla en la maquinaria y errores en los cortes. Esto también se determinó porque aplicaron el diagrama de Pareto y de Ishikawa para saber los niveles y las causas de los errores que lograron determinar mejorando así el proceso productivo. La aplicación del sistema Justo a tiempo - JIT también sirvió para involucrar al personal que se encontraba en la producción, por ello la participación y compromiso hizo mejor la productividad.

Suca (2015), manifiesta que la planificación en la cadena de abastecimiento va ser eficiente si se adapta y extiende tanto a los dueños, socios, proveedores y clientes en colaboración inmediata. Permitiendo que todos los involucrados en la cadena de abastecimiento trabajen de manera integrada en todo momento brindando ventaja competitiva a la propuesta realizada (p. 28). También busca

establecer políticas a través del Justo a Tiempo para desarrollar los sistemas colaborativos de inventarios, donde las responsabilidades por las operaciones y administración son de dichas compañías. Estas políticas son acerca de los cambios, de los niveles de inventarios y obsolescencias y sobre las devoluciones (p.30).

Vargas y Toro (2016), refiere que la implementación de un Sistema Justo a Tiempo en una empresa Pyme primero tiene que ser evaluado e identificar los modelos y características a fines para poder ejecutarse. Debido a la flexibilidad se aplican nuevas herramientas y técnicas. La propuesta se realizara mediante tres fases: Mentalización Clave del éxito que consiste en capacitar al personal antes de implementar el sistema JIT en la empresa, Mejoras en los procesos viene a ser la continuación del trabajo una vez que el personal haya sido capacitado para poder mejorar los procesos aplicando las herramientas de 5'S, Sistema Pull, Smed y otros, por último la relación Cliente – Proveedor que implica vincular tanto a los proveedores y Clientes a nuestra filosofía para poder lograr nuestros objetivos. El estudio concluye que el JIT no solo es aplicable a empresas industrializadas sino también a la Pyme, es importante capacitar al personal para que conozcan la filosofía del JIT y puedan tener claro lo que queremos lograr.

Zúñiga (2018), refiere que la competitividad dentro de una empresa siempre debe ser fundamental y debe incluirse dentro de las funciones administrativas y estratégicas, no tiene nada que ver si la empresa es grande o pequeña. Aquí lo importante es desarrollar habilidades y capacidades que permitan diferenciarnos de los demás. Estos cambios no solo se deben a nuevas inversiones, sino a cambios con relación a la cultura organizacional, clima laboral y calidad en el servicio y otros que serán percibidos por nuestros clientes. Contar con estrategias competitivas requiere tener bajos costos, diferenciación y enfoque de mercado; estos factores no están dentro de la administración de la Pequeña y Mediana empresa debido a que operan con costos más elevados que sus rivales con los que no pueden competir en el mercado. Concluyendo que deben aportar un valor agregado a su producción para que sea percibido por el cliente y pueda ser adquirido, tiene que tener un precio bajo porque esto influye al momento de adquirir el producto.

Fierro (2016), refiere que la competitividad contribuye a conseguir un mayor rendimiento de los recursos que tiene las Mypimes buscando el fortalecimiento mediante la innovación para poder competir con empresas de mayor tamaño y de su mismo rubro. La productividad es clave para el crecimiento de las MYPIMES que tienen que producir más con los pocos recursos que tienen. Por ello es importante mantener una diferenciación de precio, calidad y características de producto.

Cortés (2018), manifiesta en su conclusión que la competitividad empresarial depende solo de la innovación en los procesos de gestión y que también es importante conocer el ambiente en que se desenvuelve y tener vínculos con las demás organizaciones. El querer innovar es lo que va permitir conocer muy bien las fortalezas y debilidades con las que cuenta su empresa al conocer de cerca realidad dentro de su organización y poder hacer frente a las amenazas que pueda tener en el exterior. Fue sumamente importante que la gestión empresarial estuviera fortalecida para poder determinar la planificación de la empresa y éstas se puedan alinear a su visión y misión que les permita crecer y desarrollar acciones como organización, pero para esto debe capacitarse al personal e involucrarse la parte gerencial para generar ventaja competitiva.

Cajavilca (2018), refiere que en su investigación busca ver de qué manera la ventaja competitiva está vinculada con la competitividad en las empresas exportadoras de Lima y de qué manera esta competitividad mejora los resultados de rentabilidad, producción y crecimiento empresarial. Manifiesta que la competitividad está vinculada con la eficiencia coincidiendo con Porter que las ventajas competitivas se pueden alcanzar tanto de manera interna como externa (p.13). Concluyendo que la ventaja competitiva por costos, diferenciación y valores de capacidad van a ser determinantes para que las empresas puedan lograr la competitividad que desean el mercado y así puedan aumentar su rentabilidad.

A continuación, se desarrolla las teorías de la variable del sistema Justo a Tiempo o Just in Time (JIT por sus siglas en inglés) fue implementado por primera vez en Japón en los años cincuenta, este sistema también es conocido como Sistema de Producción Toyota o Lean Manufacturing porque

fue ahí en la fábrica de automóviles Toyota donde se inventó e implemento por primera vez por el Ingeniero Industrial Taiichi Ohno. El sistema Justo a tiempo es uno de los pilares básicos del sistema de producción Toyota y tiene como base el Kanban, fue implementado por Ohno en su afán de lograr mejorar y superar a las otras compañías automovilísticas de occidente. Al ver que este sistema tenía éxito en Japón, fue traído luego a Occidente y al resto del mundo donde algunas empresas empezaron aplicar para su producción y hasta el día de hoy se sigue implementando.

El sistema Justo a tiempo es un proceso de producción consecutivo o continuo donde las piezas son las idóneas y necesarias para el montaje incorporándose en el momento exacto y en la cantidad que se necesiten eliminándose los desperdicios en la producción (Ohno, 2011). Es parte del funcionamiento para la mejora de los procesos utiliza otras herramientas para llevar la industria a su máximo nivel y hacerlas más competitiva y rentable. Aquí la cadena de suministro debe estar totalmente coordinada para evitar retrasos (Phogat & Gupta, 2017). Es un sistema de producción que detecta problemas no observables (Javadian, Nagendra & Fooladi, 2013), descartando todo aquello que no agrega valor en la cadena de producción buscando sencillez, equilibrio y sincronización (Mendoza, L. y Vega, K. ,2014).

El objetivo del JIT es mantener inventario cero, contar con un proceso continuo, sin nada de errores, entrega inmediata, eliminación de desperdicios y rentabilidad (Singh, S., Singh, J., Aggarwal, & Dhiman, 2016). Para Melo, (2015) las ventajas del Sistema Justo a tiempo te permiten identificar los problemas en la producción, determinar el proceso óptimo, conocer la cantidad exacta de la producción, disminuir el costo, controlar el inventario, y conocer la demanda. Las desventajas del sistema justo a tiempo son la inflexibilidad de tener un método en línea para el funcionamiento del JIT deteniéndose el proceso de producción si llega a fallar algún eslabón de la cadena (Muñoz, 2013).

Ohno (2011), refiere que en el sistema Justo a Tiempo en la producción se detectó mudas o desperdicios que no agregan valor al contrario generan costos por lo que es innecesario mantenerlos estos son siete: Sobreproducción, esperas, transporte, procesos inapropiados o sobre

procesos, exceso de inventario, movimientos innecesarios, defectos. Esto es consecuencia de la mala administración de los recursos; utilización de la capacidad instalada de planta y desaprovechamiento de las oportunidades de la empresa (Vaca, 2020).

La herramienta 5's es la primera de las herramientas que debería implementarse en una empresa como parte del mejoramiento porque nos permitirá mantener el orden y limpieza en las áreas de trabajo, mejorando la eficiencia y eficacia en las labores a desempeñar permitiendo eliminar mudas o despilfarros (Manzano y Gisbert, 2016). Estas 5's derivan de sus palabras en japonés: Shitsuke (Disciplina) – Seiketsu (estandarizar) – Seiso (Limpieza) – Seiton (ordenar) – Seiri (eliminar), es una técnica importante a implementarse en una organización sin importar la actividad que desarrolle (Carrillo, Alvis, Mendoza y Cohen, 2019). Es importante porque genera conciencia en los trabajadores y promueve cambios en la organización siendo beneficioso para la productividad (Oliani, Paschoalino & De Oliveira, 2016).

Kanban, funciona de acuerdo al sistema Pull quien informa y alerta para la secuencia de actividades (Pinto, 2015), este sistema se basa en señales que indican cuando un material debe ser reabastecido, para continuar la producción (Sandivar, 2016), la producción se planifica y realiza de acuerdo a la demanda del cliente (Castellano, 2019). Aquí se controla la producción, mejora la productividad y elimina la sobre producción (Nor, Sariwati, & Mashitah, 2013). El objetivo del Kanban es controlar el inventario, mejorar el flujo continuo de producción, evitar la sobreproducción y lograr mantener estandarización en los procedimientos (Arango, Campuzano, y Zapata, 2015).

Jidoka (Build in Quality), esta es otra herramienta que se implementó como parte de sistema Toyota. Es la automatización de la máquina que puede detectar problemas automáticamente cuando esta se genera, ese sistema permite trabajar independientemente a la máquina que distingue entre condiciones normales y anormales, y evita fabricar productos defectuosos (Grimm, 2019).

Mantenimiento Productivo Total (TPM), es un sistema que está orientado a la prevención de pérdidas en las operaciones de la empresa este sistema requiere el compromiso de las áreas de mantenimiento y producción para

lograr máxima eficiencia. (Salazar, 2019). Está centrado en mejorar el rendimiento máximo y eficiente de los equipos de producción, se centran en eliminar el sexteto de pérdidas principales; fallas en los equipos, disminución de tiempo de configuración y ajuste, ralentí y paradas menores, velocidad reducida, fallas en el proceso y menor rendimiento. (Bupe, Mwanza, & Charles Mbohwa, 2015). El realizar TPM en la organización puede traer muchos beneficios mayor control en la maquinaria y disminución en tiempo de respuesta por reparación, está ligado a la mejora continua y calidad total (Dos Reis, Godina, Pimentel, Silva & Matias, 2019).

La primera dimensión de la variable Justo a Tiempo es el Proceso Productivo: Para conocer que es el proceso productivo o de producción primero vamos a identificar las definiciones para tener en claro que significan cada uno de ellas y la relación que tienen porque cada una de ellas es una parte importante en la empresa:

¿Qué es la producción?, pues es el proceso de transformación o fabricación de materias primas o materiales a un producto final.

El proceso productivo es la secuencia de actividades que realiza una empresa para realizar un producto. Para EAE (2017), es un conjunto de actividades entrelazadas que ayudan a transformar elementos, procesos o sistemas para el logro de un fin. Estas se pueden detectar en tres etapas:

Acopio o etapa analítica: En esta etapa la empresa adquiere las materias primas y en las cantidades que se necesitan para la transformación.

Producción o etapa de síntesis: es la transformación de las materias primas para obtener el producto manteniendo estándares de calidad.

Procesamiento/ etapa de acondicionamiento: en esta etapa se realiza la producción adecuada las necesidades del cliente de acuerdo a los estándares que demanda está orientada a la comercialización.

La Productividad es la optimización del proceso productivo donde se emplean todos los recursos (Odar 2014, citado por Temoche, 2019). Es la disminución de costos y recursos que no se ven afectadas si estas tienen errores, daños en la producción (Cajavilva, 2018). Para mantener una buena producción y

lograr productividad en la empresa es importante contar con estrategias para lograr canalizar el buen desempeño empresarial.

La otra teoría a realizar es la segunda variable de este trabajo y es la competitividad.

El concepto de competitividad inicialmente fue planteado por Porter en el mundo empresarial pero con el paso del tiempo cada vez va variando debido a la globalización, eliminación de fronteras, el libre comercio y a los constantes cambios que se dan en el mundo actual, y es que para ser competitiva una empresa son varios y diferentes los factores que influyen. Para Ortiz y Arredondo (2014), es la forma que se posiciona y establece en el mercado. Se da al comparar con otras organizaciones de acuerdo a condiciones similares y una de ellas obtiene mejor resultado que las demás (Salas, I. y Hurtado, J., 2014). Esto no solo se da por mantener bajos costos sino que también influyen diferentes variables como recursos, competencias, estrategias, ventajas, ubicación de la empresa no solo se refiere por el lugar físico sino que también influye el hecho de estar en un país competitivo, o sector con relación a otro asociándose entonces a la permanencia en el mercado y a la generación de valor para el cliente, varía de acuerdo a los factores internos como son los recursos físicos, humanos, tecnológicos e intangibles y de sus competencias, también de factores externos que limitan o permiten la sustentabilidad de la organización para continuar en el mercado ( Monterroso, 2016). Las empresas han consolidado los niveles competitivos que les permitan consolidarse rescatando sus factores más significativos (Jaramillo, 2017). La competitividad se basa en la estructura y posición que tenga la industria y en base a ello realizar estrategias, la fuerza competitiva determinara la rentabilidad de la empresa siendo importante estar atentos a los cambios que generan otras empresas como productos sustitutos que podrían afectar la rentabilidad (Porter, 2008).

La primera dimensión de la variable competitividad es la estrategia:

Para Mintzberg (1994, citado por Juma 2014) refiere que las estrategias son una guía coherente, unificado e integrador de decisiones que toma la empresa en base a sus objetivos y está enfocado a cambios positivos que dependerán la vida de la empresa. Una de las estrategias aplicadas en la empresa será: la planificación, mejora continua y la fidelización de personal, proveedores y clientes.

La planificación es la medida a tomar ahora con proyección a futuro basado a metas (González, 2017). Es el análisis que se realiza del entorno para que más adelante pueda tomar decisiones (Valencia y Alfonso, 2016), con el fin de minimizar riesgos e incertidumbres que pueda tener la empresa (Quintero, López y Rivero, 2015). Se realiza con base al Proceso de planificación Estratégica (PEE) por medio del análisis externo (Factores políticos, socioeconómicos, culturales y tecnológicos) y análisis interno (FODA).

La Calidad Total o Mejora Continua (TQM) se centra en los procesos para brindar alta calidad en el servicio o lo que se produce (Chi, Thu, Anh & Matsui, 2019). Las actividades que se realizan consecutivamente en la organización conllevan a mejorar el rendimiento y hacerlos más competitivos (Pambreni, Khatibi, Ferdous & Tham, 2019). Según Deming (2013), refiere que para mejorar la calidad es necesario realizar innovaciones en los procesos, involucrar a todo el personal para saber que se tiene que hacer y que se quiere lograr con la producción, hacerles saber que obtener mala producción y seguir realizando nos genera baja calidad y aumenta los costos. Es preciso e importante hacer de conocimiento porque muchas veces la solución está ahí con el personal a veces no necesariamente son las maquinas las que están fallando, mejorar la calidad permitirá lograr competitividad y aceptación en el mercado. Aquí se emplea el PDCA = P (Planificar), D (Hacer), C (Comprobar) y A (Actuar).

Fidelización de Personal, Proveedores y Clientes:

De personal, es importante que el empleado brinde la confianza al personal para lograr mantener un buen clima laboral. El personal contratado debe contar con las habilidades y capacidades para lograr los objetivos, además debe estar en constante capacitación (Aje, 2014).

De proveedores.- Para Mora (2016), refiere que el contar con proveedores locales que te abastezcan de productos es importante porque determinara la rapidez con la que atenderás la demanda, mantendrá la confianza y conveniencia entre ambas partes.

De clientes, de acuerdo con Aje (2014), para mantener la fidelización con los clientes debe existir buena comunicación, conocer sus necesidades, cumplir con sus expectativas y mantener siempre la confianza brindada.

La segunda dimensión de la variable competitividad es la ventaja competitiva:

La ventaja competitiva, es el empleo de recursos para superar a sus competidores (Almand, 2016) y que los clientes están dispuestos a obtener y no el de la competencia (Torres, 2016). Medir la ventaja nos dará un panorama real que permita evaluar la gestión y desarrollar estrategias para el futuro de la organización. Las ventajas a tener en consideración son:

Liderazgo de Costo. Es obtener menores costos que su competencia, enfocándose en la oferta y esperar un mayor retorno que sus competidores por la inversión realizada (Kaliappen & Hilman, 2013). Integración de recursos, capacidades y desempeño para la producción o servicio realizado con un costo menor (Bello, Hilman, Bin, Sivara & Rashdan, 2018), para lograr mantenerse posicionada en el mercado que operan y lograr competencia (Birjandi, Mesbah, Akhavan & Birjandi, 2014). Es la cantidad de dinero empleada en el producto o servicio final entregado al cliente. (Hussain, 2018).

Diferenciación. Es la variación de los productos propios de la empresa con los de otra compañía (Semuel, Siagian & Octavia, 2017) y que son relevantes al momento de la elección de los clientes esta diferenciación también se puede determinar mediante la calidad, precio, tecnología, color, peso y fiabilidad (Kireru, Ombui & Omwenga, 2016).

Por ultimo tenemos la tercera dimensión de la variable que es la rentabilidad:

La rentabilidad es un indicador que muestra la ganancia obtenida por la inversión realizada (Cajavilca, 2018). Es la eficiencia económica de generar ganancia como parte de su inversión, se determina por la situación financiera de la empresa (Shvachych & Kholod, 2017).

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

Tipo de investigación: La investigación realizada es básica porque busca conocimiento de la realidad con el fin de aumentar el conocimiento en la sociedad (Rodríguez, 2020). Se evaluaron las variables con el objetivo de aportar conocimiento a la empresa a fin de contribuir con el mejoramiento del desempeño empresarial.

Diseño de Investigación: La presente investigación es no experimental de enfoque tipo cuantitativo.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), según su alcance es descriptivo y propositivo porque busca detalles, características y propiedades valiosas de la situación que se analiza y tiene el propósito de evaluar los cambios con el transcurso del tiempo.

#### **3.2 Variables y Operacionalización**

Variable Dependiente: Justo a tiempo

Definición Conceptual: Justo a tiempo, es un proceso continuo donde las piezas son idóneas y necesarias para el montaje incorporándose en el momento exacto y cantidad que se necesitan eliminándose los desperdicios en la producción (Ohno, 2011).

Definición Operacional: El justo a tiempo es un sistema donde no hay parada por pérdida de tiempo, disminuye costos y elimina existencias de almacén, es tener los productos o materiales necesarios abastecidos por el proveedor en el momento exacto, la producción es de excelente calidad y a costo bajo.

Indicadores: Abastecimiento, mantenimiento productivo total, control de producción, calidad de la producción y capacidad de planta y producción están relacionados con la dimensión del Proceso productivo.

El stock de inventarios de almacén, esperas o retrasos para la producción y procesos inapropiados o sobre procesos están relacionados con la dimensión eliminación de desperdicios.

Escala de medición: a utilizar es ordinal.

Variable Independiente: Competitividad

Definición Conceptual: La competitividad se basa en la estructura y posición que tenga la industria y en base a ello realizar estrategias, la fuerza competitiva determinara la rentabilidad de la empresa siendo importante estar atentos a los cambios que generan otras empresas como productos sustitutos que podrían afectar la rentabilidad (Porter, 2008).

Definición Operacional: La competitividad en la empresa es importante porque permitirá mejorar la rentabilidad. Para que una empresa sea competitiva necesita contar con estrategias, buena planificación, tener un buen proceso productivo y producción de calidad, además de estar siempre estar atento al desempeño de su competencia para poder innovar y mejorar.

Indicadores: Planificación, Mejora continua de la calidad y Fidelización de personal, proveedores y clientes están relacionados con la dimensión Estrategias. Liderazgo de costos y Diferenciación están relacionados con la dimensión ventaja competitiva, y utilidades está relacionado con la dimensión rentabilidad.

Escala de medición: a utilizar es ordinal.

### **3.3 Población, muestra y muestreo**

Para Ruas (2015), la población es el conjunto a ser estudiada sobre la cual queremos tener resultados. La población para este trabajo es de 33 personas.

Se realizó encuestas al personal fijo de la empresa compuesto por el área gerencial, administrativo, almacén, producción, calidad, mantenimiento y productos terminados de la Pesquera B y S SAC. Se

excluye al personal de corte, fileteo, cargadores y empaque por ser personal rotativo y a destajo.

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

La técnica realizada son las encuestas.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), “*El instrumento de medición son los cuestionarios*”, para esta investigación se aplicó la recolección de datos a través de un cuestionario de 44 preguntas tipo Likert, basados en las variables, indicadores y dimensiones que permitieron medir el funcionamiento organizacional y que reflejaron la realidad de la empresa. La propuesta está basada para mejorar la competitividad mediante el sistema Justo a Tiempo.

Las categorías de las respuestas son cinco, cerradas y homogéneas manteniendo siempre el mismo orden y dándoles un puntaje del 1 al 5 donde, 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo.

Estos datos fueron evaluados por 3 expertos profesionales verificando que las preguntas guarden relación y coherencia con los datos investigados. Se procesó en el programa SPSS 25 un total de 33 encuestas para verificar la confiabilidad mediante Alfa de Cronbach.

**TABLA 1:** Fiabilidad de las variables justo a tiempo y competitividad

Fiabilidad de la Variable	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Justo a Tiempo	0,826	11
Competitividad	0,904	33

Fuente: Elaboración Propia

En el caso de la variable Justo a Tiempo que contiene 11 preguntas según Alfa de Cronbach la confiabilidad es de 0.826 y para la variable Competitividad con 33 preguntas según Alfa de Cronbach la

confiabilidad es de 0.904. Lo que indica que el nivel de confiabilidad es alto.

### **3.5 Procedimientos**

Para el desarrollo del presente trabajo se solicitó el permiso a la empresa para la toma de datos a través de un cuestionario digital de 44 preguntas que fueron llenadas mediante un enlace electrónico por el personal fijo de la empresa.

La segunda parte se realizó un diagnóstico a la empresa en base a los resultados obtenidos para establecer los mecanismos a emplear para mejora de la competitividad y hacer la propuesta del sistema Justo a Tiempo. Además de ver la herramienta que mejor se adecua de manera inicial para mejora de la empresa y la cadena de producción.

### **3.6 Método de análisis de datos**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), *“el análisis de datos se efectúa sobre la matriz de datos utilizando un programa computacional (p.278)*. Una vez realizada la toma de datos a los trabajadores de la empresa estos se ingresaron al software estadístico SPSS para el análisis de tablas basado en las variables, dimensiones e indicadores.

### **3.7 Aspectos Éticos**

La presente investigación está basada en los principios éticos internacionales de la investigación como es el Código de Nuremberg y a nivel nacional el Código nacional de la integridad científica de Concytec y demás legislación peruana para la realización de trabajos de investigación.

En esta investigación se reserva el derecho al anonimato y la protección de los participantes antes que el interés profesional de la investigación garantizando el respeto a las personas y beneficencia.

Es de justicia porque no pone en riesgo al participante en esta investigación para sacar un provecho con la misma.

#### IV. RESULTADOS

Objetivo específico. Diagnosticar las estrategias de la competitividad en la Pesquera B y S SAC.

Tabla 2: Nivel de la dimensión estrategia de la Competitividad:

Dimensión	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Estrategia	Bajo	10	30,3
	Regular	7	21,2
	Alto	16	48,5
Total		33	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De la encuesta realizada a los trabajadores sobre la dimensión estrategia el 30,3% (10) del total de los encuestados manifestaron que tiene un nivel bajo, el 21,2% (7) manifestó que es regular y para el 48,5% (16) indico que el nivel es alto.

Objetivo específico. Diagnosticar las ventajas competitivas de la competitividad en la Pesquera ByS SAC.

Tabla 3: Nivel de la dimensión Ventaja Competitiva de la Competitividad:

Dimensión	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Ventaja Competitiva	Bajo	1	3,0
	Regular	10	30,3
	Alto	22	66,7
Total		33	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De la encuesta realizada a los trabajadores sobre la dimensión competitividad el 3% (1) del total de los encuestados manifestaron que tiene un nivel bajo, el 30,3% (10) manifestó que es regular y para el 66,7% (22) indico que el nivel es alto.

Objetivo específico. Diagnosticar la rentabilidad de la competitividad en la Pesquera B y S SAC.

Tabla 4: Nivel de la dimensión Rentabilidad de la variable Competitividad:

Dimensión	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Rentabilidad	Bajo	33	100,0
	Regular	0	0,0
	Alto	0	0.00
Total		33	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De la encuesta realizada a los trabajadores sobre la dimensión rentabilidad el 100% (33) del total de los encuestados manifestaron que tiene un nivel bajo.

Objetivo general: Proponer el sistema Justo a Tiempo en la Pesquera B y S SAC para mejorar la competitividad en su sector.

Diagnostico	Fase	Propuesta	Área	Método	Inversión	Proyección
Falta de misión, visión y objetivos	DIAGNOSTI FASE 1 -	definir su misión, visión y objetivos	Gerencial y administrativa	Planificación	0.00	2 Semanas
Organigrama desactualizado	FASE 2 – ETAPA DE PROPUESTA	Modificación de organigrama y MOF	Gerencial y administrativa	Planificación	0.00	1 Semana
Falta de preparación y capacitación en Justo a Tiempo		Contratación de un especialista para la capacitación y creación de un plan para implementar el JIT.	Todas las áreas	Planificación y estrategias	6,000.00	1 Mes
Falta de Planificación y Promoción		Participación del personal y creación de grupos de trabajo para incentivar el liderazgo, focalizar errores y determinar propuestas para la realización de planificación a nivel gerencial, incentivo monetario y capacitación al personal que realice mejor propuesta.	Todas	Planificación y estrategias	5,000.00	2 Meses

Falta de compromiso y preparación de nuevas herramientas	FASE 3 – ETAPA PREPARCIÓN	Etapa piloto para la aplicación de herramientas. Aplicación de 5'S (organizar, Ordenar, Limpiar, estandarizar y mantener)	Todas	Aplicación de 5'S	1,000.00	3 Meses
		Etapa piloto de evaluación de puntos críticos y análisis de desperdicios para dar solución	Almacén y Abastecimiento	Planificación Sistema Pull, Kanban	0,00	
			Maquinarias y equipos	Mantenimiento Productivo Total	40,000.00	
			Producción: Recepción, Fileteado, Envasado, Empaque y Almacén	Planificación y Sistema Pull, Kanban	8,000.00	
Falta de Clientes y Proveedores	FASE 4 – E. PILOTO	Ampliar la Búsqueda de nuevos proveedores y clientes, participar de la filosofía JIT		Estrategias	5,000.00	Siempre
Evaluación		Aplicación Piloto JIt	Todas	Filosofía JIT		5 a 6 meses
		<b>INVERSIÓN TOTAL SOLES</b>			<b>65,000.00</b>	

## V. DISCUSIÓN

Del objetivo general de la investigación realizada fue proponer el sistema Justo a tiempo en la Pesquera B y S SAC para mejorar la competitividad en su sector, se encontró el trabajo de Hussain (2018), donde indica que existe una fuerte correlación de 0.856 entre el JIT y la competitividad.

Si bien la empresa maneja un porcentaje regular de 54.5% del Justo a tiempo es importante que el manejo sea al 100%. Es necesaria la aplicación del sistema justo a tiempo en la empresa para poder mejorar el proceso productivo, la capacidad de producción, reducción de costos y calidad de los productos para mejorar nuestra competitividad.

De acuerdo con Vaca (2020), el justo a tiempo tiene como filosofía evitar despilfarros y gastos innecesarios que no agregan valor y que afectan a la cadena de producción, además de mejorar la calidad de su producción dándole satisfacción al cliente.

Para Grimm (2019), el implementar el sistema justo a tiempo mejoro la calidad de las piezas de fabricación en 1.1%, ganando el 0.04 dólares por cada pieza la inversión realizada para implementar esta filosofía.

En el caso de Blas (et al., 2017), la aplicación del Jit mejoro la calidad del proceso productivo mejorando la productividad en 6,32%, redujo el inventario, disminuyo los errores en pieza en 46,3% y redujo el tiempo de preparación en 9.6%.

La aplicación del sistema justo a tiempo en estas empresas fue importante porque ayudo a mejorar su rentabilidad al eliminar mudas que no agregan valor en la producción. Como dice Ohno (2011), el sistema Justo a tiempo es un proceso de producción consecutivo o continuo donde las piezas son las idóneas y necesarias para el montaje incorporándose en el momento exacto y en la cantidad que se necesiten eliminándose los desperdicios en la producción.

Para Al Haraisa (2017), en su estudio del Sistema justo a tiempo manifestó que este tiene un impacto positivo en la excelencia operativa en la industria que se debe aplicar porque ayuda a mejorar la rentabilidad y la ventaja competitiva.

Es por ello que muchas empresas en el mundo empiezan a aplicarlo cada vez debido a los resultados favorables que se obtienen volviéndolos más competitivos y posicionándolos mejor en el mercado.

Para el caso de la competitividad en la empresa se determinó que el nivel bajo que se maneja es 3%, el 66,7% es regular y el 30,3% refiere que es alto. Esto quiere decir que nos hace falta mejorar el 69.7% para manejar al 100% la competitividad.

Para Porter (2008), la competitividad se basa en la estructura y posición que tenga la industria y en base a ello realizar estrategias, la fuerza competitiva determinara la rentabilidad de la empresa siendo importante estar atentos a los cambios que generan otras empresas como productos sustitutos que podrían afectar la rentabilidad.

De acuerdo con Zúñiga (2018), la competitividad se ha vuelto una ventaja que poseen las empresas para poder competir en el mercado cuando demuestran las habilidades o capacidades que tienen sin importar su tamaño. Aquí lo importante es desarrollar habilidades y capacidades que permitan diferenciarnos de los demás.

Coincidiendo con Ortiz y Arredondo (2014), es la forma que se posiciona y establece en el mercado. Se da al comparar con otras organizaciones de acuerdo a condiciones similares y una de ellas obtiene mejor resultado que las demás (Salas, I. y Hurtado, J., 2014).

Para esta empresa es importante contar con desarrollo de estrategias, así como planificación para generar ventajas competitivas frente a sus competidores y desarrollar esas habilidades que nos permitan diferenciarnos.

Las estrategias son parte de la competitividad de toda empresa por lo que realizar una correcta planificación, es importante en esta organización permitiéndole desarrollar y ejecutar actividades de acuerdo a las metas trazadas y tomar decisiones que permitan el desarrollo y crecimiento de la empresa para mejorar su competitividad y también su rentabilidad.

De acuerdo a la encuesta realizada el nivel de la dimensión estrategia en la empresa muestra que tiene un nivel bajo el 30,3%, sin embargo la empresa no cuenta con una visión y misión definida no teniendo claro sus metas y objetivos.

Para Gonzáles (2017), la planificación es parte de la estrategia que debe realizar toda empresa con proyecciones a futuro, con el fin de minimizar riesgos e incertidumbres que pueda tener la empresa (Quintero, López y Rivero, 2015).

Otra de las estrategias a emplear la empresa es la fidelización del personal, proveedores y clientes:

Para Aje (2014), es necesario que el personal que desempeñe labores en la empresa deba estar capacitado y mantener un buen clima laboral.

De acuerdo con Aje es importante que el personal cuente con un buen ambiente laboral y tenga los conocimientos adecuados para la función que realiza en la empresa, lo que hará que tenga un mejor desempeño laboral.

Para Vargas y Toro (2016), la disposición de la alta gerencia para motivar el cambio y brindar capacitación a directivos y trabajadores permite aumentar el compromiso con la empresa mejorando los procesos de producción y equilibrándola.

De acuerdo al instrumento aplicado en la empresa se constató que no se realiza capacitación al personal siendo importante hacerlo como parte de la fidelización porque permitirá aporte de nuevas ideas y mejoras en el desempeño laboral, también creara un compromiso con la organización.

El desempeño eficiente de los trabajadores en las labores encomendadas y en la solución inmediata a los problemas que se pudieran presentar es el reflejo de lo aprendido en las capacitaciones recibidas, lo que se vería reflejado en gran medida en la producción que se realice en la empresa.

Para Mora (2016), en el caso de los proveedores refiere que el contar con proveedores locales que te abastezcan de productos es importante porque determinara la rapidez con la que atenderás la demanda, mantendrá la confianza y conveniencia entre ambas partes.

En el caso de Pesquera BYB SAC, no solo es importante contar con proveedores locales, sino también con proveedores nacionales de al menos las zonas donde se realicen actividades de extracción pesquera, debido a que la pesca muchas veces no se encuentra en la zona donde se realiza la producción sino fuera de esta, siendo esto importante para realizar la producción.

De clientes, de acuerdo con Aje (2014), para mantener la fidelización con los clientes debe existir buena comunicación, conocer sus necesidades, cumplir con sus expectativas y mantener siempre la confianza brindada.

Es por ello que al tener una buena comunicación con los clientes conoceremos mejor las necesidades que estos tienen y que esperan de los productos. Esto es importante porque permitirá mejorar la calidad de la producción y desarrollo de estrategias.

La gestión de la calidad total (TQM) es otra estrategia utilizada en las empresas como parte de la mejora continua que se debió realizar en la producción o servicio para que pueda ser percibida por el cliente final. Dentro de esta organización se detectó que no es suficiente la gestión de la calidad que se ejerce.

Como refiere Chi (et al., 2019). El TQM requiere lograr la mejora continua mediante el involucramiento de todas las áreas de la organización para tener

una mejora continua, superando la calidad de la producción como nunca antes sobrepasando las expectativas de los clientes.

El liderazgo de precios y la diferenciación son ventajas competitivas de toda empresa.

Confirma Cajavilca (2018), que la ventaja competitiva de una empresa se determina por el liderazgo de costos y la diferenciación que estas tengan para lograr competitividad, productividad y crecimiento.

Como refiere Kaliappen (et al., 2013), estos son factores importantes en el entorno empresarial actual que hacen que sea más dinámico y competitivo.

En la investigación según las encuestas realizadas se determinó que la empresa no maneja un liderazgo de precios y diferenciación de sus productos frente a su competencia. Esto debido a que se necesitan hacer mejoras en los procesos productivos que hacen incrementar los costos de producción.

De acuerdo con Bello (et. al., 2018) el liderazgo de costos es la integración de recursos, capacidades y desempeño para la producción o servicio realizado con un costo menor, para lograr mantenerse posicionada en el mercado que operan y lograr competencia Birjandi (et. al, 2014).

Para Hussain (2018), el liderazgo de costos es la cantidad de dinero empleada en el producto o servicio final entregado al cliente.

De acuerdo a Cajavilca (2018), *“las ventajas competitivas por costos son un factor significativo en la Competitividad empresarial respecto a los resultados empresariales de Productividad, rentabilidad y crecimiento”*.

En el caso de la diferenciación para Samuel (et. al., 2017) es la variación de los productos propios de la empresa con los de otra compañía y que son relevantes al momento de la elección de los clientes esta diferenciación también se puede determinar mediante la calidad, precio, tecnología, color, peso y fiabilidad (Kireru, Ombui & Omwenga, 2016).

Para Cajavilca (2018), *“las ventajas competitivas por diferenciación son un factor significativo en la competitividad empresarial respecto a los resultados empresariales de Productividad, rentabilidad y crecimiento”*.

De la encuesta realizada la empresa no obtiene rentabilidad, para Cajavilca (2018) este indicador determina la ganancia que se obtuvo por la inversión realizada.

Al realizar una producción o servicio se necesita que todo este planificado para que no ocurran incidentes o sucesos inesperados que se reflejan en pérdidas de tiempo por falta de coordinación que a la larga se ven reflejados en pérdidas económicas que afectan la rentabilidad de la empresa.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera.** Es necesaria la aplicación del sistema justo a tiempo en la empresa para poder mejorar el proceso productivo, la capacidad de producción, reducción de costos y calidad de los productos para mejorar su competitividad. Si bien la empresa maneja un porcentaje regular de 54.5% del Justo a tiempo es importante para que el manejo sea al 100%.

**Segunda.** El nivel de competitividad que muestra la empresa es bajo con el 3% y regular el 66.7%, lo que concluye que la empresa necesita mejorar su competitividad para tener presencia en el mercado.

**Tercera.** El nivel de la dimensión estrategia muestra que el 30,3% tiene un nivel bajo, y el 21,2% es regular, por lo que se concluye que la empresa necesita implementar estrategias para que el desempeño sea eficiente y pueda lograr competitividad.

**Cuarta.** El nivel de la dimensión ventaja competitiva es baja en 3% y el 30,3% es regular, concluyéndose que la empresa necesita evaluar y redefinir su forma de trabajo.

**Quinta.** Del nivel de la dimensión rentabilidad el 100% manifestó que es baja, lo que hace necesaria la realización de estrategias, la mejora de sus procesos productivos, la reducción de costos y la búsqueda de nuevos clientes.

**Sexta.** Se realizó la propuesta del Sistema Justo a tiempo y las herramientas que necesita emplear la empresa para mejorar sus procesos y lograr competitividad.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primero.** La gerencia debe definir su visión y misión para realizar una adecuada planificación de las actividades a realizar y que participen las jefaturas para una mejor coordinación y desarrollo de estrategias.

**Segundo.** La administración debe mejorar la planificación y comunicación entre las áreas para hacer un mejor seguimiento de las operaciones. La falta de dichos elementos desestabiliza el proceso productivo haciendo que en algunas ocasiones no mantenga un flujo continuo.

**Tercero.** La gerencia debe invertir en el mantenimiento total de las maquinarias y en la modernización de los equipos de trabajo en la planta de conservas para la producción y que no presenten fallas al momento de la producción y esta sea de calidad.

**Cuarto.** La empresa tiene que realizar estrategias para poder captar nuevos clientes además de generar ventajas competitivas frente a sus competidores para que puedan ser una buena opción en el mercado participativo. Se hace necesario que cuente una página Web, realice convenios con otras empresas y participe en ferias.

**Quinto.** El área de logística deberá seleccionar un proveedor local para insumos que abastezca y reduzca sus precios al adquirir una mayor cantidad logrando que el proveedor se sienta comprometido, pero en el caso de la pesca si debería de tener más proveedores y no solo locales para que puedan abastecer la pesca debido a que está restringida muchas veces por veda y por zonas, lo que imposibilitaría producir y cumplir con los clientes.

**Sexto.** La administración deberá programar capacitación al personal, esta se hace necesaria para mejorar los procesos y para cumplir con los objetivos una vez definidos.

## REFERENCIAS

- Almand, A. (2016). *The Effect Of Competitive Advantages On Corporate Tax Avoidance: A Determinant Or Excuse?* (Tesis de doctorado). University of Mississippi, Mississippi, USA. Recuperado de <https://egrove.olemiss.edu/etd/351>
- Arango, M., Campuzano, L. & Zapata, J. (2015). Mejoramiento de procesos de manufactura utilizando Kanban. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 14 (27), 221-234. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rium/v14n27/v14n27a14.pdf>
- Asociación de Jóvenes Empresarios (2014). Análisis de los factores que contribuyen al éxito de proyectos empresariales. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/148790097/Analisis-de-Los-Factores-Que-Contribuyen-Al-Exito-de-Proyectos-Empresariales>
- Bello, S., Hilman, H., Bin, A., Sivara, S. & Rashdan, M. (2018). The mediating effect of cost leadership on the relationship between market penetration, market development, and firm performance. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 12(3), 190-200. Recuperado de [https://jbrmr.com/cdn/article\\_file/content\\_11932\\_18-04-20-05-09-04.pdf](https://jbrmr.com/cdn/article_file/content_11932_18-04-20-05-09-04.pdf)
- Birjandi, H., Mesbah, N., Akhavan, S. & Birjandi, M. (2014). The Effect of Cost Leadership Strategy On ROA and Future Performance of Accepted Companies in Tehran Stock Exchange. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(7), 152-159. Recuperado de <https://iiste.org/Journals/index.php/RJFA/article/view/12328>
- Bhushan, U., Aserkar, R., Nanda, K., & Seetharaman, A. (2017). Effectiveness of Just in Time Manufacturing Practices. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 8(6), 1109-1114. Recuperado de <http://www.ijbmer.com/docs/volumes/vol8issue6/ijbmer2017080602.pdf>

- Blas, D., Alcalá, M. & Padilla, L. (2017). Aplicación del sistema JIT para el mejoramiento de la calidad del proceso de fabricación de calzado de la empresa Cam's, 2017. *UCV Scientia*, 9(2), DOI: [dx.doi.org/10.18050/RevUcv-Scientia.v9n2a2](https://doi.org/10.18050/RevUcv-Scientia.v9n2a2)
- Bupe. G. Mwanza, & Charles Mbohwa (2015). Design of a total productive maintenance model for effective implementation: Case study of a chemical manufacturing company. *Elsevier Procedia Manufacturing* 4 (2015), 461 – 470, DOI: [10.1016/j.promfg.2015.11.063](https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.11.063)
- Cajavilca, W. (2018). *Ventajas competitivas y competitividad empresarial en las empresas exportadoras peruanas, 2006-2017* (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú.
- Carrillo, M., Alvis, C., Mendoza, Y. & Cohen, H. (2019). Lean manufacturing: 5 s y TPM, herramientas de mejora de la calidad. Caso empresa metalmecánica en Cartagena, Colombia. *SIGNOS – Investigación en sistemas de gestión*, 11(1), 71-86. DOI: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389-4934>
- Castellano, L. (2019). Kanban. Metodología para aumentar la eficiencia de los procesos. *3C Tecnología: Glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 8(1), 30-41. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3ctecno/2019.v8n1e29/30-41>
- Chi, A., Thu, H., Anh, H. & Matsui, Y. (2019). Effect of Total Quality Management Practices and JIT Production Practices on Flexibility Performance: Empirical Evidence from International Manufacturing Plants. *Sustainability*, 11(11), 1-21; doi:10.3390/su11113093
- Cortés, D. (2018). *Innovación en la Gestión Empresarial para generar Ventaja Competitiva* (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México, México.
- Deming, W. (2013). *Calidad, Productividad y competitividad la salida de la crisis*, Madrid, España: Editorial Díaz De Santos.
- Dos Reis, M., Godina, R., Pimentel, C., Silva, F. & Matias, J. (2019). A TPM strategy implementation in an automotive production line through loss reduction. *Elsevier Procedia Manufacturing*, 38 (2019) 908–915. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.173>

- EAE Business School (Octubre, 2017). Proceso de producción: en qué consiste y cómo se desarrolla. Recuperado de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/proceso-de-produccion-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla/>
- Al Haraisa, Y. (2017). Just-In-Time System and Its Impact on Operational Excellence: An Empirical Study on Jordanian Industrial companies. *International Journal of Business and Management*, 12(12), 158 DOI:10.5539/ijbm.v12n12p158
- Fierro, G. (2016). *Asociatividad de cadenas productivas y competitividad en micro y pequeñas empresas alpaqueras en la provincia de Huancavelica 2016* (Tesis de maestría). Universidad Peruana Los Andes, Huancavelica, Perú.
- González, A. (2017). *Gestión estratégica empresarial y competitividad de personal del colegio data system's ingenieros* (Tesis de maestría). Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.
- Grimm, D. (2019). *Propuesta de mejora de los procesos productivos para el Moldeo por inyección en la Empresa Grimms Ecuador a través de la aplicación de Sistema de Production Toyota* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Hernández, R., Fernández C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*, México D.F., México: Edición Mc Graw-Hill.
- Hussain, A. (2018). *The Effect of Total Just in Time on Competitive Advantage on International Fast Food Restaurants in Jordan* (Tesis de maestría). Middle East University, Amman, Jordan.
- Jaramillo, R. (2017). Una Mirada a la competitividad. *Revista Dictamen Libre*, 20(2017), 87 - 98. Recuperado de <file:///C:/Users/LAB/Downloads/Dialnet-UnaMiradaALaCompetitividad-6154126.pdf>
- Javadian, A., Nagendra, K. & Fooladi, H. (2013). Sistema de fabricación justo a tiempo: De la Introducción al Implemento. *Revista Internacional de Economía, Negocios y Finanzas*, 1(2), 07-25.
- Juma, J. (2014). *Competitive strategies adopted by fish processing firms in Kenya* (Tesis de maestría). University of Nairobi, Nairobi, Kenya.

- Kaliappen, N. & Hilman, H. (2013). Enhancing Organizational Performance Through Strategic Alignment of Cost Leadership Strategy and Competitor Orientation. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18 (10), 1411-1416. DOI: 10.5829/idosi.mejsr.2013.18.10.12410
- Kireru, J., Ombui, K., Omwenga, J., (2016). Influence of Product Differentiation Strategy in Achieving Competitive Advantage in Commercial Banks: A Case of Equity Bank Limited. *International Journal of Business & Law Research*, 4(2), 40-52. Recuperado de <https://seahipaj.org/journals-ci/june-2016/IJBLR/full/IJBLR-J-4-2016.pdf>
- Manzano, M. y Gisbert, V. (2016). Lean Manufacturing: Implantación 5S. *3C Tecnología*, 5(4), 16-26. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3ctecno.2016.v5n4e20.16-26>
- Melo, D. (25 de Marzo 2015). 1er Modulo - Justo a Tiempo. [Archivo de video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=eeCr3WVJKXs>
- Mendoza, L. y Vega, K. (2014). Teoría de las restricciones y proceso de mejora continua vs metodología justo a tiempo (jit) y costos abc. *Dictamen Libre*, 14(15), 7-13: Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6578968>
- Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones, *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 3(3), 4-26. Recuperado de <http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/RSOC014-002-Competitividad-y-estrategia-MONTERROSO.pdf>
- Mora, A. (2016). *Gestión Logística Integral: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Muñoz, A. (2013). Implementar política just in time con proveedores no just in time. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/11868>
- Nor, A., Sariwati, S. & Mashitah, E. (2013). Lean Manufacturing Case Study with Kanban System Implementation. *Procedia Economics and Finance*, 7 (2013). 174 – 180. DOI: 10.1016/S2212-5671(13)00232-3

- Ohno, T. (2011). *Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-In-Time*, Florida, USA: Productivity Press.
- Oliani, L., Paschoalino, W. & De Oliveira, W. (2016). Os benefícios da ferramenta de qualidade 5s para a produtividade. *Revista Científica UNAR*, 12(1), 112-120. DOI: 10.18762/1982-4920.20160009
- Ortiz, C. & Arredondo, E. (2014). Competitividad y factores de éxito en empresas desarrolladoras de software. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11 (3), 49-73. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5101928>
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Ferdous, S. & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(2019), 1397–1406. DOI: 10.5267/j.msl.2019.5.011
- Pinto, J. (2015). *Implementación del método Kanban en las empresas constructoras pequeñas y medianas en la ejecución de un proyecto en Colombia* (Tesis de maestría). Universitat Politècnica de Valencia, Valencia, España.
- Phogat, S. & GuptaA. (2017). Theoretical analysis of JIT elements for implementation in maintenance sector. *Growing Science Uncertain Supply Chain Management* 5 (3), 187-200. DOI: 10.5267/j.uscm.2017.1.003
- Porter, M. (2008). *On Competition Updated and Expanded*. Boston, Usa: Harvard Business School Publishing Corporation.
- PQS (Mayo,2019). Nueve de cada diez hogares peruanos consumen conservas de pescado. Recuperado de <https://www.pqs.pe/economia/nueve-de-cada-diez-hogares-peruanos-consumen-conservas-de-pescado>
- Quintero, J., López E. & Rivero, K. (2015). Planeación Estratégica con enfoque prospectivo para la editorial universo sur. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(3), 160-167. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202015000300024&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000300024&lng=es&nrm=iso)

- Ramlawati, R. (2018). Just in time and competitive advantage: understanding their linkages and impact on operational performance. *Archives of Business Research*, 6(8), 189-204. DOI: 10.14738/abr.68.5041.
- Rodríguez, D. (2020). Investigación básica: características, definición, ejemplos. Recuperado de <https://www.lifeder.com/investigacion-basica/>
- Ruas, O. (2015). Metodología de la investigación: Población y muestra. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/283486298\\_Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_Poblacion\\_y\\_muestra](https://www.researchgate.net/publication/283486298_Metodologia_de_la_investigacion_Poblacion_y_muestra)
- Salas, I. & Hurtado, J. (2014). Productividad y competitividad en el Quindío: un análisis desde la perspectiva de la ventaja competitiva de las naciones de Michael Porter. *Sinapsis*, 6(6), 132-140. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4955424>
- Salazar, B. (2019). Mantenimiento Productivo Total (TPM). Recuperado de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/lean-manufacturing/mantenimiento-productivo-total-tpm/>
- Sandivar, R. (2016). *Propuesta de mejora del Proceso de una línea de producción de parabrisas para autos usando Herramientas de Manufactura Esbelta* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Shvachych, G. & Kholod, E., (2017). Research of the enterprise profitability strategy. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(5), 451-456. DOI: <http://dx.doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-451-456>
- Semuel, H., Siagian, H. & Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237(21), 1152-1159. DOI: 10.1016/j.sbspro.2017.02.171
- Singh, S., Singh J., Aggarwal L., & Dhiman H. (2016). Just in Time (JIT) system in the context of a manufacturing and service industry (A Review Paper). Recuperado de <http://gpambala.ac.in/just-in-time-jit->

system-in-the-context-of-a-manufacturing-and-service-industry-a-review-paper/

- Suca, D. (2015). *Implementación de un Sistema de Administración de Inventarios Basado en la Filosofía JIT (Just in Time) para las empresas comercializadoras de materiales de construcción de Puno, Arequipa y Cusco* (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Temoche, A. (2019). *Aplicación del modelo Lean Manufacturing en empresas de Confección del Parque Industrial en el Asentamiento Humano de Huaycan* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú.
- Torres, J. (2016). El sistema de producción de alta competitividad industrial: “Just-in-Time” (JIT). *Revista Accounting power for business*, 1(1), 61-71. Recuperado de [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_apfb/article/view/897](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_apfb/article/view/897)
- Vaca, H., (2020). La filosofía lean en la cadena de valor: un componente esencial para crear ventajas competitivas. *Revista de Investigación Enlace Universitario*, 19(1), 125-139. DOI: 10.33789/enlace.19.1.65
- Valencia, G. y Alfonso, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3 (8), 335-344. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/236644393.pdf>
- Vargas C. y Toro B (2016). *Modelo de Implementación JIT Para PYMES*. Recuperado de [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1106/MODELO\\_IMPLEMENTACION\\_JIT\\_PARA\\_PYMES.pdf?sequence=1](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1106/MODELO_IMPLEMENTACION_JIT_PARA_PYMES.pdf?sequence=1)
- Zúñiga, X. (2018). *Las estrategias competitivas y el desarrollo empresarial en las Pymes comerciales de productos de consumo masivo en el cantón Milagro* (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

## Anexo 01: Matriz de Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala de Medición
Justo a Tiempo	Es un proceso de producción consecutivo o continuo donde las piezas son las idóneas y necesarias para el montaje incorporándose en el momento exacto y en la cantidad que se necesiten eliminándose los desperdicios en la producción (Ohno, 2011).	Es un sistema donde no hay parada por pérdida de tiempo, disminuye costos y elimina existencias de almacén, es tener los productos o materiales necesarios abastecidos por el proveedor en el momento exacto, la producción es de excelente calidad y a costo bajo.	Proceso Productivo	Abastecimiento	1	Ordinal  Baja (11-32)  Medio (33-43)  Alta (44-55)
				Mantenimiento productivo total	2	
				Control de producción	3	
				Calidad de la producción	4	
				Capacidad de planta y producción	5	
			Eliminación de desperdicios	Stock de inventarios de almacén	6 - 7	
				Esperas o retrasos para la producción	8 - 9	
				Procesos inapropiados o sobre procesos	10 - 11	

<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem</b>	<b>Escala de Medición</b>
Competitividad	La competitividad se basa en la estructura y posición que tenga la industria y en base a ello realizar estrategias, la fuerza competitiva determinara la rentabilidad de la empresa siendo importante estar atentos a los cambios que generan otras empresas como productos sustitutos que podrían afectar la rentabilidad (Porter, 2008).	La competitividad en la empresa es importante porque permitirá mejorar la rentabilidad. Para que una empresa sea competitiva necesita contar con estrategias, buena planificación, tener un buen proceso productivo y producción de calidad, además de estar siempre estar atento al desempeño de su competencia para poder innovar y mejorar.	Estrategias	Planificación	1 - 5	Ordinal  Baja (40-119)  Medio (120-159)  Alta (160-200)
				Mejora continua de la calidad	6 - 14	
				Fidelización de personal, proveedores y clientes	15 - 25	
			Ventaja Competitiva	Liderazgo de costos	26 - 27	
				Diferenciación	28 - 32	
			Rentabilidad	Utilidades	33	

## Anexo 02: Instrumentos de recolección de datos

Esta encuesta está dirigida a los trabajadores de la Pesquera ByS SAC a manera de investigación para un trabajo de tesis. Dicha encuesta es anónima y confidencial. Su participación es totalmente voluntaria y puede darla por terminada en cualquier momento. Se solicita responder con total veracidad al marcar la respuesta de acuerdo a lo que usted perciba.

### ESCALA VALORATIVA

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo (TD)	En desacuerdo (D)	Neutral (N)	De acuerdo (A)	Totalmente de acuerdo (TA)

Cuestionario: Manejo del Justo a Tiempo

Dimensiones	Indicador	N°	Preguntas	Respuestas				
				T D	D	N	A	TA
Proceso Productivo	Abastecimiento	1	¿Considera que las materias primas e insumos están a tiempo antes de empezar la producción?					
	Mantenimiento productivo total	2	¿Considera que se realiza mantenimiento productivo total para mejorar la producción?					
	Control de producción	3	¿Considera que existe control de la producción?					
	Calidad de la producción	4	¿Considera que se realiza un correcto funcionamiento del proceso productivo para mejorar la calidad del producto?					
	Capacidad de planta y producción.	5	¿Considera que se utiliza la capacidad total de la planta para la realizar la producción?					
Eliminación de desperdicios	Stock de inventarios de almacén	6	¿Considera que existe un adecuado control de inventarios?					
		7	¿Considera que se realizó algún inventario en el último año?					
	Esperas o retrasos para la producción.	8	¿Considera que no existen demoras para realizar la producción?					
		9	¿Considera que el proceso productivo no se retrasa porque se coordina antes iniciar la producción?					
	Procesos inapropiados o sobre procesos	10	¿Considera que los procesos para realizar la producción son apropiados?					
		11	¿Considera que al realizar la producción no se cometen errores?					

## Cuestionario para medir la competitividad

Dimensiones	Indicador	N°	Preguntas	Respuestas				
				TD	D	N	A	T.A
Estrategias	Planificación	1	¿Considera que se realiza planificación a nivel gerencial o administrativo en la empresa?					
		2	¿Considera que existe planificación en las compras que realizan para la producción?					
		3	¿Considera que existe planificación para realizar mantenimiento de las maquinarias y equipos que se utilizan en el proceso productivo?					
		4	¿Considera que existe planificación para realizar la producción?					
		5	¿Considera que existe planificación en caso de ocurrir incidentes en la producción?					
	Mejora Continua	6	¿Considera que se realiza seguimiento de los procesos productivos que hay en la empresa?					
		7	¿Considera que la producción que se realiza es de calidad?					
		8	¿Considera que el personal aporta conocimiento en las labores encomendadas?					
		9	¿Considera que el personal participa en labores cuando se trata de mejorar o dar soluciones inmediatas?					
		10	¿Considera que existen políticas de capacitación o charlas en la empresa para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores?					
		11	¿Se han realizado mejoras en el proceso productivo en el último año?					
		12	¿Considera que hay comunicación entre las áreas de producción y mantenimiento?					
		13	¿Considera que la jefatura de producción comunica al personal involucrado lo que quiere lograr antes de iniciar la producción?					
		14	¿Considera que es eficiente el proceso productivo que se realiza en la empresa?					

	Fidelización de personal, proveedores y clientes	15	¿Considera que el personal que labora se encuentra comprometido con el trabajo?						
		16	¿Considera que su trabajo es valorado en la empresa?						
		17	¿Considera que la empresa le brinda algún tipo de incentivo como trabajador?						
		18	¿Considera que se mantiene buena relación comercial con los proveedores?						
		19	¿Considera que el proveedor brinda atención inmediata?						
		20	¿Considera que las materias primas e insumos que brinda el proveedor son de buena calidad?						
		21	¿Considera que los pagos a proveedores se realizan en el tiempo pactado?						
		22	¿Considera que el cliente paga un precio menor al que cobra la competencia?						
		23	¿Considera que los clientes se encuentran satisfechos con la atención que reciben?						
		24	¿Considera que el producto final entregado al cliente es el esperado?						
		25	¿Considera que el cliente confía en la empresa?						
Ventaja Competitiva	Liderazgo en costos	26	¿Considera que han aumentado nuestros clientes en el último año??						
		27	¿Considera que el proveedor se encuentra comprometido con la atención que nos brinda?						
	Diferenciación	28	¿Considera que se realiza producción de calidad para atraer más clientes?						
		29	¿Considera que el cliente recibe un producto de calidad?						
		30	¿Considera que la empresa cuenta con estándares y certificaciones de calidad?						
		31	¿Considera que la producción se realiza de acuerdo a los parámetros solicitados por el cliente?						
32	¿Considera que se realizan innovaciones en la producción?								
Rentabilidad	Utilidades	33	¿Considera que la empresa ha obtenido utilidad el último año?						

## Ficha técnica

### I. DATOS INFORMATIVOS

1. **Técnica e instrumento:** Encuesta
2. **Nombre del instrumento:** Cuestionario manejo del Justo a Tiempo
3. **Autor original:** Ninguno
4. **Forma de aplicación:** Colectiva
5. **Medición:** manejo del Justo a Tiempo
6. **Administración:** Trabajadores de Pesquera ByS SAC
7. **Tiempo de aplicación:** 20 minutos

### II. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO

Identificar el nivel de manejo del Justo a Tiempo para mejorar la competitividad.

### III. VALIDACION Y CONFIABILIDAD

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), "El instrumento de medición son los cuestionarios", para esta investigación se aplicó la recolección de datos a través de un cuestionario de 44 preguntas tipo Likert, basados en las variables, indicadores y dimensiones que permitieron medir el funcionamiento organizacional y que reflejaron la realidad de la empresa. La propuesta está basada para mejorar la competitividad mediante el sistema Justo a Tiempo.

Las categorías de las respuestas son cinco, cerradas y homogéneas manteniendo siempre el mismo orden y dándoles un puntaje del 1 al 5 donde, 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo.

Estos datos fueron evaluados por 3 expertos profesionales verificando que las preguntas guarden relación y coherencia con los datos investigados. Se procesó en el programa SPSS 25 un total de 33 encuestas para verificar la confiabilidad mediante Alfa de Cronbach.

**IV. DIRIGIDO A:**

33 TRABAJADORES de Pesquera ByS SAC

**V. MATERIALES NECESARIOS:**

Computadora o teléfono móvil con conexión a internet

**VI. DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO**

El instrumento referido presenta 11 Ítems con una valoración de 1 a 5 puntos cada uno Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), neutral (3), de acuerdo (4), y totalmente de acuerdo (5); los cuales están en función a las dimensiones de la variable.

La evaluación de los resultados se realiza por dimensiones y por las variables. Los resultados, de la escala de estimación serán organizados o agrupados en función a la escala establecida.

**DISTRIBUCION DE ÍTEMS POR DIMENSIONES**

Proceso Productivo	1,2,3,4,5.
Eliminación desperdicios	6,7,8,9,10,11.

**PUNTAJE POR DIMENSIÓN Y VARIABLE**

Niveles	A nivel de variable	A nivel de las dimensiones	
		D1	D2
Baja	11 – 32	5 – 11	6 – 13
Media	33 – 43	12 – 18	14 - 22
Alta	44 - 55	19 - 25	23 – 30

## Ficha técnica

### I. DATOS INFORMATIVOS

1. **Técnica e instrumento:** Encuesta
2. **Nombre del instrumento:** Cuestionario para medir la competitividad
3. **Autor original:** Ninguno
4. **Forma de aplicación:** Colectiva
5. **Medición:** Competitividad
6. **Administración:** Trabajadores de Pesquera ByS SAC
7. **Tiempo de aplicación:** 20 minutos

### II. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO

Identificar el nivel de manejo del Justo a Tiempo para mejorar la competitividad.

### III. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), "El instrumento de medición son los cuestionarios", para esta investigación se aplicó la recolección de datos a través de un cuestionario de 44 preguntas tipo Likert, basados en las variables, indicadores y dimensiones que permitieron medir el funcionamiento organizacional y que reflejaron la realidad de la empresa. La propuesta está basada para mejorar la competitividad mediante el sistema Justo a Tiempo.

Las categorías de las respuestas son cinco, cerradas y homogéneas manteniendo siempre el mismo orden y dándoles un puntaje del 1 al 5 donde, 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo.

Estos datos fueron evaluados por 3 expertos profesionales verificando que las preguntas guarden relación y coherencia con los datos investigados. Se procesó en el programa SPSS 25 un total de 33 encuestas para verificar la confiabilidad mediante Alfa de Cronbach.

#### IV. DIRIGIDO A:

33 TRABAJADORES de Pesquera ByS SAC

#### VII. MATERIALES NECESARIOS:

Computadora o teléfono móvil con conexión a internet

#### VIII. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

El instrumento referido presenta 33 Ítems con una valoración de 1 a 5 puntos cada uno (Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), neutral (3), de acuerdo (4), y totalmente de acuerdo (5); los cuales están en función a las dimensiones de la variable.

La evaluación de los resultados se realiza por dimensiones y por las variables. Los resultados, de la escala de estimación serán organizados o agrupados en función a la escala establecida.

#### DISTRIBUCION DE ÍTEMS POR DIMENSIONES

Estrategias	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25.
Ventaja competitiva	26,27,28,29,30,31,32.
Rentabilidad	33.

#### PUNTAJE POR DIMENSIÓN Y VARIABLE

Niveles	A nivel de variable	A nivel de las dimensiones		
		D1	D2	D3
Baja	40 – 119	25 – 58	7 – 15	0 – 1
Media	120 – 159	59 – 92	16 – 25	2 – 3
Alta	160 - 200	93 - 125	26 – 35	4 – 5

### Anexo 03: Validez y confiabilidad de instrumentos

#### Validez de juicio de expertos

#### Matriz de validación del instrumento

TÍTULO: Propuesta del sistema justo a tiempo para mejorar la competitividad en la pesquera B y S SAC

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	Opción de respuesta					Criterios de evaluación								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
									Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
Justo a Tiempo	Proceso Productivo	Abastecimiento	1 ¿Considera que las materias primas e insumos están a tiempo antes de empezar la producción?						X		X		X		X		
		Mantenimiento productivo total	2 ¿Considera que se realiza mantenimiento productivo total para mejorar la producción?						X		X		X		X		
		Control de producción	3 ¿Considera que existe control de la producción?						X		X		X		X		
		Calidad de la producción	4 ¿Considera que se realiza un correcto funcionamiento del proceso productivo para mejorar la calidad del producto?						X		X		X		X		
		Capacidad de planta y producción.	5 ¿Considera que se utiliza la capacidad total de la planta para la realizar la producción?						X		X		X		X		

Eliminación de desperdicios	Stock de inventarios de almacén	6 ¿Considera que existe un adecuado control de inventarios?							X		X		X					
		7 ¿Considera que se realizó algún inventario en el último año?							X		X		X		X			
	Esperas o retrasos para la producción.	8 ¿Considera que no existen demoras para realizar la producción?							X		X		X		X			
		9 ¿Considera que el proceso productivo no se retrasa porque se coordina antes de iniciar la producción?							X		X		X		X			
	Procesos inapropiados o sobre procesos	10 ¿Considera que los procesos para realizar la producción son apropiados?							X		X		X		X			
		11 ¿Considera que al realizar la producción no se cometen errores?							X		X		X		X			



Roberto Carlos Fiestas Flores  
DNI N° 16744141

### Anexo 03: Validez y confiabilidad de instrumentos

#### RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO : Cuestionario manejo del Justo a Tiempo

OBJETIVO : Proponer el sistema justo a tiempo en la pesquera ByS SAC para mejorar la competitividad

DIRIGIDO A : 33 trabajadores de Pesquera ByS SAC

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO :

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		X		

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR : Roberto Carlos Fiestas Flores

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magister en docencia universitaria e investigación pedagógica



---

Roberto Carlos Fiestas Flores  
DNI N° 16744141

### Anexo 03: Validez y confiabilidad de instrumentos

#### Validez de juicio de expertos

#### Matriz de validación del instrumento

TÍTULO: Propuesta del sistema justo a tiempo para mejorar la competitividad en la pesquera B y S SAC

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	Opción de respuesta					Criterios de evaluación				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES					
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutrale	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador			Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
									SI	No	SI	No		SI	No	SI	No	
Competitividad	Estrategias	Planificación	1 ¿Considera que se realiza planificación a nivel gerencial o administrativo en la empresa?						X		X		X		X			
			2 ¿Considera que existe planificación en las compras que realizan para la producción?						X		X		X		X			
			3 ¿Considera que existe planificación para realizar mantenimiento de las maquinarias y equipos que se utilizan en el proceso productivo?						X		X		X		X			
			4 ¿Considera que existe planificación para realizar la producción?						X		X		X		X			
			5 ¿Considera que existe planificación en caso de ocurrir incidentes en la producción?						X		X		X		X			





Ventaja Competitiva	Liderazgo de costos	26 ¿Considera que han aumentado nuestros clientes en el último año?							X		X		X					
		27 ¿Considera que el proveedor se encuentra comprometido con la atención que nos brinda?								X		X		X				
	Diferenciación	28 ¿Considera que se realiza producción de calidad para atraer más clientes?								X		X		X				
		29 ¿Considera que el cliente recibe un producto de calidad?								X		X		X				
		30 ¿Considera que la empresa cuenta con estándares y certificaciones de calidad?								X		X		X				
		31 ¿Considera que la producción realiza de acuerdo a los parámetros solicitados por el cliente?								X		X		X				
		32 ¿Considera que se realizan innovaciones en la producción?								X		X		X				
Rentabilidad	Reporte de ventas y costos de producción	33 ¿Considera que la empresa ha obtenido utilidad el último año?							X		X		X					



Roberto Carlos Fiestas Flores  
DNI N° 16744141

### Anexo 03: Validez y confiabilidad de instrumentos

#### RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO : Cuestionario para medir competitividad  
OBJETIVO : Proponer el sistema justo a tiempo en la pesquera ByS SAC para mejorar la competitividad  
DIRIGIDO A : 33 trabajadores de Pesquera ByS SAC  
VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO :

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		X		

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR : Roberto Carlos Fiestas Flores  
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magister en docencia universitaria e investigación pedagógica



---

Roberto Carlos Fiestas Flores  
DNI N° 16744141

### Anexo 03: Validez y confiabilidad de instrumentos

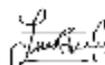
#### Validez de juicio de expertos

#### Matriz de validación del instrumento

TÍTULO: Propuesta del sistema justo a tiempo para mejorar la competitividad en la pesquera B y S SAC

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	Opción de respuesta					Criterios de evaluación								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
									SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	
Justo a Tiempo	Proceso Productivo	Abastecimiento	1 ¿Considera que las materias primas e insumos están a tiempo antes de empezar la producción?						X		X		X		X		
		Mantenimiento productivo total	2 ¿Considera que se realiza mantenimiento productivo total para mejorar la producción?						X		X		X		X		
		Control de producción	3 ¿Considera que existe control de la producción?						X		X		X		X		
		Calidad de la producción	4 ¿Considera que se realiza un correcto funcionamiento del proceso productivo para mejorar la calidad del producto?						X		X		X		X		
		Capacidad de planta y producción.	5 ¿Considera que se utiliza la capacidad total de la planta para la realizar la producción?						X		X		X		X		

Eliminación de desperdicios	Stock de inventarios de almacén	6 ¿Considera que existe un adecuado control de inventarios?							X		X		X		X		
		7 ¿Considera que se realizó algún inventario en el último año?							X		X		X		X		
	Esperas o retrasos para la producción.	8 ¿Considera que no existen demoras para realizar la producción?							X		X		X		X		
		9 ¿Considera que el proceso productivo no se retrasa porque se coordina antes iniciar la producción?							X		X		X		X		
	Procesos inapropiados o sobre procesos	10 ¿Considera que los procesos para realizar la producción son apropiados?							X		X		X		X		
		11 ¿Considera que al realizar la producción no se cometen errores?							X		X		X		X		



Judith Pilar Barreto Poma  
DNI N° 44467162

### Anexo 03: Validez y confiabilidad de instrumentos

#### RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO : Cuestionario manejo del Justo a Tiempo

OBJETIVO : Proponer el sistema justo a tiempo en la pesquera ByS SAC para mejorar la competitividad

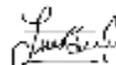
DIRIGIDO A : 33 trabajadores de Pesquera ByS SAC

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO :

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR : Judith Pilar Barreto Poma

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Maestro en ciencias económicas con mención en gestión empresarial



---

Judith Pilar Barreto Poma  
DNI N° 44467162

### Anexo 03: Validez y confiabilidad de instrumentos

#### Validez de juicio de expertos

#### Matriz de validación del instrumento

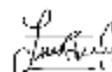
TÍTULO: Propuesta del sistema justo a tiempo para mejorar la competitividad en la pesquera B y S SAC

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	Opción de respuesta					Criterios de evaluación				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES						
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador			Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
									Si	No	Si	No		Si	No	Si	No		
Competitividad	Estrategias	Planificación	1 ¿Considera que se realiza planificación a nivel gerencial o administrativo en la empresa?						X		X		X		X				
			2 ¿Considera que existe planificación en las compras que realizan para la producción?						X		X		X		X				
			3 ¿Considera que existe planificación para realizar mantenimiento de las maquinarias y equipos que se utilizan en el proceso productivo?						X		X		X		X				
			4 ¿Considera que existe planificación para realizar la producción?						X		X		X		X				
			5 ¿Considera que existe planificación en caso de ocurrir incidentes en la producción?						X		X		X		X				

			6 ¿Considera que se realiza seguimiento de los procesos productivos que hay en la empresa?							X		X		X		X		
			7 ¿Considera que la producción que se realiza es de calidad?							X		X		X		X		
			8 ¿Considera que el personal aporta conocimiento en las labores encomendadas?							X		X		X		X		
			9 ¿Considera que el personal participa en labores cuando se trata de mejorar o dar soluciones inmediatas?							X		X		X		X		
			10 ¿Considera que existen políticas de capacitación o charlas en la empresa para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores?							X		X		X		X		
			11 ¿Se han realizado mejoras en el proceso productivo en el último año?							X		X		X		X		
			12 ¿Considera que hay comunicación entre las áreas de producción y mantenimiento?							X		X		X		X		
			13 ¿Considera que la jefatura de producción comunica al personal involucrado lo que quiere lograr antes de iniciar la producción?							X		X		X		X		
			14 ¿Considera que es eficiente el proceso productivo que se realiza en la empresa?							X		X		X		X		

			15 ¿Considera que el personal que labora se encuentra comprometido con el trabajo?						X		X		X			
			16 ¿Considera que su trabajo es valorado en la empresa?						X		X		X			
			17 ¿Considera que la empresa le brinda algún tipo de incentivo como trabajador?						X		X		X			
			18 ¿Considera que se mantiene buena relación comercial con los proveedores?						X		X		X			
			19 ¿Considera que el proveedor brinda atención inmediata?						X		X		X			
			20 ¿Considera que las materias primas e insumos que brinda el proveedor son de buena calidad?						X		X		X			
			21 ¿Considera que los pagos a proveedores se realizan en el tiempo pactado?						X		X		X			
			22 ¿Considera que el cliente paga un precio menor al que cobra la competencia?						X		X		X			
			23 ¿Considera que los clientes se encuentran satisfechos con la atención que reciben?						X		X		X			
			24 ¿Considera que el producto final entregado al cliente es el esperado?						X		X		X			
			25 ¿Considera que el cliente confía en la empresa?						X		X		X			

Ventaja Competitiva	Liderazgo de costos	26 ¿Considera que han aumentado nuestros clientes en el último año?							X		X		X		X		
		27 ¿Considera que el proveedor se encuentra comprometido con la atención que nos brinda?							X		X		X		X		
	Diferenciación	28 ¿Considera que se realiza producción de calidad para atraer más clientes?							X		X		X		X		
		29 ¿Considera que el cliente recibe un producto de calidad?							X		X		X		X		
		30 ¿Considera que la empresa cuenta con estándares y certificaciones de calidad?							X		X		X		X		
		31 ¿Considera que la producción realiza de acuerdo a los parámetros solicitados por el cliente?							X		X		X		X		
	32 ¿Considera que se realizan innovaciones en la producción?							X		X		X		X			
Rentabilidad	Reporte de ventas y costos de producción	33 ¿Considera que la empresa ha obtenido utilidad el último año?						X		X		X		X			



Judith Pilar Barreto Poma  
DNI N° 44467162

### Anexo 03: Validez y confiabilidad de instrumentos

#### RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

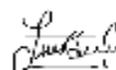
NOMBRE DEL INSTRUMENTO : Cuestionario para medir competitividad  
OBJETIVO : Proponer el sistema justo a tiempo en la pesquera ByS SAC para mejorar la competitividad  
DIRIGIDO A : 33 trabajadores de Pesquera ByS SAC

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO :

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR : Judith Pilar Barreto Poma

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Maestro en ciencias económicas con mención en gestión empresarial



---

Judith Pilar Barreto Poma  
DNI N° 44467162

### Anexo 03: Validez y confiabilidad de instrumentos

#### Validez de juicio de expertos

#### Matriz de validación del instrumento

TÍTULO: Propuesta del sistema justo a tiempo para mejorar la competitividad en la pesquera B y S SAC

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	Opción de respuesta					Criterios de evaluación								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutra	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
									SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	
Justo a Tiempo	Proceso Productivo	Abastecimiento	1 ¿Considera que las materias primas e insumos están a tiempo antes de empezar la producción?						X		X		X		X		
		Mantenimiento productivo total	2 ¿Considera que se realiza mantenimiento productivo total para mejorar la producción?						X		X		X		X		
		Control de producción	3 ¿Considera que existe control de la producción?						X		X		X		X		
		Calidad de la producción	4 ¿Considera que se realiza un correcto funcionamiento del proceso productivo para mejorar la calidad del producto?						X		X		X		X		
		Capacidad de planta y producción.	5 ¿Considera que se utiliza la capacidad total de la planta para la realizar la producción?						X		X		X		X		

### Anexo 03: Validez y confiabilidad de instrumentos

Eliminación de desperdicios	Stock de inventarios de almacén	6 ¿Considera que existe un adecuado control de inventarios?							X		X		X		X		
		7 ¿Considera que se realizó algún inventario en el último año?							X		X		X		X		
	Esperas o retrasos para la producción.	8 ¿Considera que no existen demoras para realizar la producción?							X		X		X		X		
		9 ¿Considera que el proceso productivo no se retrasa porque se coordina antes iniciar la producción?							X		X		X		X		
	Procesos inapropiados o sobre procesos	10 ¿Considera que los procesos para realizar la producción son apropiados?							X		X		X		X		
		11 ¿Considera que al realizar la producción no se cometen errores?							X		X		X		X		

  
Ramón Cabrera Prado  
 DNI N° 32989703

### Anexo 03: Validez y confiabilidad de instrumentos

#### RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO : Cuestionario manejo del Justo a Tiempo

OBJETIVO : Proponer el sistema justo a tiempo en la pesquera ByS SAC para mejorar la competitividad

DIRIGIDO A : 33 trabajadores de Pesquera ByS SAC

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO :

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		X		

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR : Ramón Cabrera Prado

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Maestro en ciencias económicas con mención en finanzas

  
\_\_\_\_\_  
Ramón Cabrera Prado  
DNI N° 32989703

## Validez de juicio de expertos

### Matriz de validación del instrumento

**TÍTULO: Propuesta del sistema justo a tiempo para mejorar la competitividad en la pesquera B y S SAC**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	Opción de respuesta					Criterios de evaluación				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES				
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador			Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta	
									Si	No	Si	No		Si	No	Si	No
Competitividad	Estrategias	Planificación	1 ¿Considera que se realiza planificación a nivel gerencial o administrativo en la empresa?						X		X		X		X		
			2 ¿Considera que existe planificación en las compras que realizan para la producción?						X		X		X		X		
			3 ¿Considera que existe planificación para realizar mantenimiento de las maquinarias y equipos que se utilizan en el proceso productivo?						X		X		X		X		
			4 ¿Considera que existe planificación para realizar la producción?						X		X		X		X		
			5 ¿Considera que existe planificación en caso de ocurrir incidentes en la producción?						X		X		X		X		

			6 ¿Considera que se realiza seguimiento de los procesos productivos que hay en la empresa?						X		X		X		X	
			7 ¿Considera que la producción que se realiza es de calidad?						X		X		X		X	
			8 ¿Considera que el personal aporta conocimiento en las labores encomendadas?						X		X		X		X	
			9 ¿Considera que el personal participa en labores cuando se trata de mejorar o dar soluciones inmediatas?						X		X		X		X	
		Mejora continua	10 ¿Considera que existen políticas de capacitación o charlas en la empresa para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores?						X		X		X		X	
			11 ¿Se han realizado mejoras en el proceso productivo en el último año?						X		X		X		X	
			12 ¿Considera que hay comunicación entre las áreas de producción y mantenimiento?						X		X		X		X	
			13 ¿Considera que la jefatura de producción comunica al personal involucrado lo que quiere lograr antes de iniciar la producción?						X		X		X		X	
			14 ¿Considera que es eficiente el proceso productivo que se realiza en la empresa?						X		X		X		X	



Ventaja Competitiva	Liderazgo de costos	26 ¿Considera que han aumentado nuestros clientes en el último año?						X		X		X		X		
		27 ¿Considera que el proveedor se encuentra comprometido con la atención que nos brinda?						X		X		X		X		
	Diferenciación	28 ¿Considera que se realiza producción de calidad para atraer más clientes?						X		X		X		X		
		29 ¿Considera que el cliente recibe un producto de calidad?						X		X		X		X		
		30 ¿Considera que la empresa cuenta con estándares y certificaciones de calidad?						X		X		X		X		
		31 ¿Considera que la producción realiza de acuerdo a los parámetros solicitados por el cliente?						X		X		X		X		
		32 ¿Considera que se realizan innovaciones en la producción?						X		X		X		X		
Rentabilidad	Reporte de ventas y costos de producción	33 ¿Considera que la empresa ha obtenido utilidad el último año?						X		X		X		X		

  
 Ramón Cebreira Prado  
 DNI N° 32989703

### Anexo 03: Validez y confiabilidad de instrumentos

#### RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO : Cuestionario para medir competitividad  
OBJETIVO : Proponer el sistema justo a tiempo en la pesquera ByS SAC para mejorar la competitividad  
DIRIGIDO A : 33 trabajadores de Pesquera ByS SAC  
VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO :

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		X		

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR : Ramón Cabrera Prado  
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Maestro en ciencias económicas con mención en finanzas

  
\_\_\_\_\_  
Ramón Cabrera Prado  
DNI N° 32989703

## Anexo 03: Validez y confiabilidad de instrumentos

### Confiabilidad del Instrumento

#### Análisis de confiabilidad del instrumento

DATOS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	SUMATORIA
Enc.1	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	48
Enc.2	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	48
Enc.3	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	43
Enc.4	3	2	3	1	2	3	1	3	3	3	4	28
Enc.5	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	38
Enc.6	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	36
Enc.7	5	4	4	3	3	2	2	3	4	3	3	36
Enc.8	4	2	4	3	4	2	4	2	2	4	2	33
Enc.9	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	40
Enc.10	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	30
Enc.11	2	1	4	2	2	2	4	1	2	4	2	26
Enc.12	2	3	5	4	2	2	4	2	2	4	3	33
Enc.13	5	4	5	4	5	4	5	4	2	5	2	45
Enc.14	5	2	5	4	4	4	5	4	4	4	4	45
Enc.15	2	1	4	2	2	2	5	2	4	4	5	33
Enc.16	5	4	5	4	4	5	4	2	2	4	4	43
Enc.17	2	4	4	1	4	2	4	2	2	4	2	31
Enc.18	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	43
Enc.19	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	44
Enc.20	5	3	4	2	2	2	4	2	2	4	2	32
Enc.21	5	4	4	4	5	5	4	2	2	4	4	43
Enc.22	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	52
Enc.23	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	47
Enc.24	4	3	4	2	4	4	4	2	2	4	4	37
Enc.25	2	1	4	2	2	4	4	4	2	4	4	33
Enc.26	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	42
Enc.27	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	2	36
Enc.28	4	4	4	5	5	2	2	5	2	4	4	41
Enc.29	5	4	5	5	5	5	5	4	2	5	5	50
Enc.30	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
Enc.31	4	1	4	2	4	4	4	2	4	4	4	37
Enc.32	4	2	4	2	4	4	5	2	4	4	2	37
Enc.33	4	2	4	4	4	2	5	2	4	4	4	39
VAR	1.212	1.416	0.305	1.39	1.107	1.208	0.97	1.03	0.938	0.182	0.837	42.60789715

suma de var/item	10.6
k	11
alfa	0.826

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_T} \right]$$

$\alpha$  = Alfa de Conbach  
 K = Número de items  
 $V_i$  = Varianza de cada item  
 $V_T$  = Varianza del total

$\alpha$	Interpretación
> 0.9	excelente
> 0.8	bueno
> 0.7	aceptable
> 0.6	cuestionable
> 0.5	malo
<= 0.5	inaceptable

# Anexo 03: Validez y confiabilidad de instrumentos

## Confiabilidad del Instrumento

### Análisis de confiabilidad del instrumento

DATOS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	SUMATORIA	
Enc. 1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	2	4	1	1	1	2	4	1	107	
Enc. 2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	2	4	5	5	5	4	4	1	121
Enc. 3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	2	4	5	5	4	5	4	1	138	
Enc. 4	1	2	2	2	2	1	4	3	3	1	4	3	3	3	3	1	1	1	1	2	3	1	3	3	3	2	1	3	3	3	4	3	1	76	
Enc. 5	4	2	2	4	2	4	5	4	4	2	4	2	4	3	3	3	1	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	1	107	
Enc. 6	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	1	117	
Enc. 7	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	3	3	1	103	
Enc. 8	2	2	1	2	2	4	4	4	2	2	4	2	2	2	4	2	1	4	3	3	2	2	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	1	92	
Enc. 9	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	1	112	
Enc. 10	2	2	1	2	2	2	4	2	2	1	4	2	2	2	2	1	2	4	2	4	2	5	2	4	2	2	2	4	4	4	4	2	1	83	
Enc. 11	1	4	1	4	1	2	4	4	4	1	2	2	4	2	2	1	2	4	2	4	2	4	2	4	4	2	2	4	5	5	4	2	1	92	
Enc. 12	1	4	1	4	1	2	4	4	2	1	2	2	4	2	4	1	2	4	2	4	2	4	2	4	5	2	4	5	5	5	4	1	99		
Enc. 13	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	2	1	126	
Enc. 14	1	4	2	4	2	4	4	4	1	2	2	4	5	2	5	2	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	2	5	5	5	5	4	1	119	
Enc. 15	2	4	4	4	2	4	5	5	5	2	2	4	5	2	5	2	2	4	4	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	2	1	123	
Enc. 16	1	4	4	5	4	4	4	4	2	2	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	5	5	5	5	4	1	119		
Enc. 17	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	2	4	4	4	4	4	1	123		
Enc. 18	2	4	1	4	2	4	4	4	5	2	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	4	5	5	4	2	1	121	
Enc. 19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	1	127	
Enc. 20	2	4	2	4	2	4	4	4	1	4	3	4	4	4	5	4	4	2	5	5	5	2	4	5	2	4	5	5	5	5	5	5	1	123	
Enc. 21	2	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	1	5	2	4	5	5	5	5	5	1	126	
Enc. 22	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	5	2	4	4	4	4	2	4	5	5	5	5	2	1	128	
Enc. 23	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	1	4	4	2	2	4	4	5	4	5	4	4	4	2	4	4	4	5	4	1	125		
Enc. 24	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	1	128	
Enc. 25	4	4	4	4	4	4	5	5	5	1	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	1	123	
Enc. 26	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	5	5	2	1	128
Enc. 27	2	4	4	4	2	4	4	2	4	1	4	4	5	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	5	5	2	4	5	5	4	2	1	118		
Enc. 28	4	4	4	4	2	4	4	4	5	1	4	4	5	4	5	1	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	5	4	2	1	119	
Enc. 29	4	4	4	4	1	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	2	1	115
Enc. 30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	1	119	
Enc. 31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	5	1	128	
Enc. 32	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	4	5	5	5	5	2	4	4	5	5	4	4	1	122	
Enc. 33	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	5	5	1	125	
VAR	1.416	0.514	1.355	0.432	1.234	0.683	0.209	0.481	1.12	1.229	0.735	0.595	0.784	0.768	0.613	1.511	0.916	0.41	0.878	0.386	0.613	0.909	0.608	0.507	0.531	0	0.777	0.623	0.646	0.729	0.454	1.12	0	192.2277319	

suma de var/item	23.79
k	33
alfa	0.904

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ \frac{\sum V_i}{N} \right]$$

$\alpha$  = Alfa de Conbach  
 $K$  = Número de items  
 $V_i$  = Varianza de cada item  
 $V_t$  = Varianza del total

$\alpha$	Interpretación
> 0.9	excelente
> 0.8	bueno
> 0.7	aceptable
> 0.6	cuestionable
> 0.5	malo
<= 0.5	inaceptable

#### **Anexo 04: Cálculo del tamaño de la muestra**

Para este trabajo de investigación no se utilizó muestra debido a que se trabajó con la población total de la empresa.

El personal fijo de la empresa está compuesto por el área gerencial, administrativo, almacén, producción, calidad, mantenimiento y productos terminados de la Pesquera B y S SAC.

## Anexo 05: Autorización de la Institución donde se aplicó la investigación

# PESQUERA B Y S SAC

---

"Año de la Universalización de la Salud"

Nuevo Chimbote, 01 de Junio del 2020

Señores:  
Universidad Cesar Vallejo  
Escuela de posgrado  
Chimbote

Presente. -

Es grato dirigirme a usted, para expresarle mi cordial saludo y a la vez comunicarle que nuestra empresa autoriza a la estudiante Magaly Alzamora Balladares, del III ciclo de la Maestría en Administración de Negocios - MBA, de su casa de estudios, para que pueda aplicar el instrumento de investigación a nuestros trabajadores, a fin de complementar la información para su trabajo de investigación titulado: **"Propuesta del Sistema Justo a Tiempo para Mejorar la Competitividad en la Pesquera B y S SAC"**.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para reiterar el testimonio de mi especial consideración, quedo de usted.

Atentamente,

PESQUERA B Y S S.A.U.  
  
Antonio Córdova  
Gerente General