

**El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo.**



**Lady Castillo Pineda**

**Código del Estudiante:d0105108**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:**

**Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C., COLOMBIA**

**Noviembre 2019**

## INTRODUCCION

Actualmente los clientes potenciales antes de realizar una compra concierne en estar al tanto si la compañía cuenta con un sistema o certificación de calidad con ciertas características. A tal punto de realizar sus pedidos directamente con las organizaciones que cuentan con estos. Es claro que una compañía certificada genera un valor agregado frente a la evolución comercial ya que el cambio es permanente en el mercado y que se debe aprender a trabajar con incertidumbre. Pero se entiende que la calidad satisface las exigencias de los clientes a un menor costo. Entonces la administración debe introducir actividades, procesos y sistemas que interactúen entre sí para dejar la administración convencional y dirigirla a una en la cual pueda desarrollar una cultura de calidad.

El administrador junto con los directivos debe estructurar a la organización a cargo, de manera personal (cultura de calidad) y organizacional para desarrollar las ideas y procesos que se generan mediante el análisis e incorporación del ciclo PHVA. Se deben relacionar las características diferenciales de las funciones administrativas y el ciclo PHVA a favor del desarrollo y forma de una cultura empresarial de calidad total como estrategia competitiva y de mejora continua buscando la excelencia empresarial a través de este proceso continuo de planear, hacer, verificar y actuar y repetir el ciclo nuevamente.

El ensayo lo vamos a desarrollar en tres capítulos. Comienza enfatizando el trabajo de los principales autores de la calidad y las similitudes entre herramientas de calidad. Luego la importancia del modelo Deming (PHVA) y su aporte como estrategia a la competitividad y como eleva el potencial administrativo dejando atrás la administración tradicional. El último capítulo finaliza con la importancia de la gestión de calidad y la competitividad empresarial.

## 1. Principales autores de la calidad

W. Edward Deming es distinguido exitosamente a nivel mundial por la circulación y afianzamiento del ciclo Deming PHVA, infundiendo acciones por medio de la planeación, la realización, la comprobación y actuación a la mejora continua en cualquier proceso organizacional. “Nació en el año 1900 en Estados Unidos y entre sus aportaciones destaca la gestión de calidad a través del control estadístico y la mejora de la calidad de los productos coincidentes con las necesidades de los consumidores”. También es conocido por los 14 principios para la competitividad de la empresa, las 7 enfermedades mortales para el desarrollo de la dirección y su profundo conocimiento de la estadística. Convirtiéndose en uno de los exponentes más importantes de la calidad. En Japón su trabajo es tan apreciado que en su homenaje se estableció el premio Deming (Deming prize).

Walter Andrew Shewhart (pronunciado como "Shu-jart", 18 de marzo de 1891 - 11 de marzo de 1967) fue un físico, ingeniero y estadístico estadounidense, a veces conocido como el padre del control estadístico de la calidad. Walter Shewhart tuvo la mayor influencia en W. Edward Deming en 1938 su obra llama la atención de los físicos W. Edwards Deming y Raymond T. Birge. Ambos estaban profundamente intrigados por la medición del error en ciencia y habían publicado un ensayo semanal en *Reviews of Modern Physics* en 1934. Al leer las ideas (insights) de Shewhart, escribieron al journal para cambiar totalmente su enfoque en los términos de lo que Shewhart promocionaba. El encuentro comenzó una larga colaboración entre Shewhart y Deming que incluyó trabajos sobre la productividad durante la Segunda Guerra Mundial y Deming's promovió las ideas de Shewhart en Japón desde 1950 en adelante. Deming desarrolló algunas de las propuestas metodológicas de Shewhart acerca de la inferencia científica y llamó a su síntesis el ciclo de Shewhart. (Shewhart cycle) (UMNG, 2019, pág. 3).

Philip P. Crosby lanzó el concepto de CERO DEFECTOS en la ITT (International Telephone and Telegraph Corp.) donde fue director de calidad 14 años. Sus

estudios se basan en prevenir y evitar la inspección cumpliendo una serie de requisitos para que los clientes quedaran satisfechos. En su programa de gestión de calidad para la mejora continua, prevención de la calidad y por los costos de la ausencia de la calidad propone 14 puntos en cuales está de acuerdo con Deming en que hay que medir la calidad, tener un sistema de acciones correctivas, planear o fijar metas y repetir todo de nuevo.

Joseph M. Juran Nació en Rumania en 1904, se trasladó a vivir a Estados Unidos en 1912. A sus 20 años se graduó como ingeniero eléctrico. Trabajó en Lend-Lease Administration donde tuvo contacto con el término reingeniería en 1951 publicó su primer trabajo referente a la calidad el cual denominó Manual de control de calidad. Luego de esto contribuyó con las empresas japonesas de mayor importancia asesorándolas sobre la calidad y como conseguirla dentro de los procesos de producción. En 1979 se fundó el instituto Juran el cual se dedicaba a estudiar las herramientas de la calidad.

Para Juran la calidad puede tener varios significados, dos de los cuales son muy significativos para la empresa, ya que estos sirven para planificar la calidad y la estrategia empresarial. Juran describe la calidad como la ausencia de deficiencias que pueden presentarse: retraso en la entrega, fallas durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de venta etc. Este autor comenzó a contemplar el concepto de cliente interno, planteando que eran individuos que provenían de procesos descendentes cada cliente ascendente tenía especificaciones que debían ser cumplidas por administradores descendentes y todos estos clientes internos trabajan para satisfacer las necesidades de los clientes externos.

Juran es conocido también por desarrollar la trilogía de la calidad compuesta por la planificación, el control y la mejora de la calidad. Trabajó en General Electric de Nueva York donde desarrolló en los años 40 el concepto de la calidad total ampliando la noción de gestión de calidad. Se puede considerar el precursor de la moderna gestión de la calidad total. Públíco diversos artículos, así como varios libros expresando sus ideas. El control de la Calidad Total (1951) y Control de la Calidad

Total ingeniería y gestión (1961) en los que promulgaba la participación de todos los estamentos y departamentos de la organización en busca de la calidad en todas las actividades y de esta forma alcanzar la máxima satisfacción de los clientes (UMNG, 2019, pág. 3).

Los pensadores presentados son los que más sobresalen en este concepto mostrando como la calidad se define dependiendo del área en que se trabaje sin embargo estas definiciones se concentran en brindar métodos para la planeación, control y mejoramiento de todos los procesos y actividades empresariales.

La herramienta planteada, en este caso el ciclo PHVA se hizo al principio para reconocer productos en mal estado, pero en la actualidad se considera una estrategia para la competitividad incluyendo a la dirección, administración, sistemas operativos además del impacto causado en las teorías tradicionales administrativas. Determinando que ya no es razonable que las directivas organizacionales estructuren sus compañías de manera funcional. Por el contrario, lo que estos autores exponen es el valor de la gestión de calidad por medio de la formación de equipos responsables capaces de la planeación, la ejecución, el control y el mejoramiento continuo de sus actividades que en conjunto con los demás departamentos demostrarán un nivel de calidad adecuado para realizar un producto o un servicio que satisface las expectativas de los clientes y así alcanzar o mantener el éxito y competir comercialmente.

El ciclo PHVA o Deming es un método sencillo para aplicar y cuenta con conceptos semejantes a otras herramientas propuestas como la trilogía de Juran que es compatible con el ciclo en cuanto a la planeación, control o verificación y una mejora continua. Con Crosby coinciden en la medición de la calidad, el sistema de acciones correctivas, remover causas de errores y repetir todo de nuevo para comprobar la técnica e intentar mejorar cada vez más los procesos y los resultados, es una buena estrategia para poner en práctica la gestión de calidad.

## 2. El ciclo Deming (PHVA)

El ciclo Deming se conforma de cuatro conceptos *Planear, ejecutar o hacer, verificar o controlar y actuar* que debe establecer la organización en cada uno de sus procesos comenzando por el más significativo y de ahí en adelante. Este ciclo es un instrumento que se enfoca en la solución de problemas y el mejoramiento continuo, por medio de un diagnóstico inicial, se identifican las fallas para mejorar comparando los planes con los resultados, luego se analiza el resultado no deseado se replantea un nuevo diseño de medidas que anulen el problema y no vuelva a repetirse y conseguir un resultado aceptable. Lo cual permite crecer sistemáticamente basándose en la mejora continua y la innovación (UMNG, 2019, pág. 3.2).

Los conceptos se definen así:

**Planear:** Se concretan los planes y la visión de la meta que tiene la empresa en donde quiere estar en un tiempo determinado.

Una vez establecido el objetivo, se realiza un diagnóstico para saber la situación actual en que nos encontramos y las áreas en las que se hace necesario mejorar definiendo su problemática y el impacto que puedan tener en su vida.

Después se desarrolla una teoría de posible solución para mejorar un punto.

Se establece un plan de trabajo en el que se probará la teoría de solución.

**Hacer:** Se desarrolla el plan de trabajo establecido en la fase “Planear” junto con algún control para vigilar que se esté llevando a cabo según lo señalado. Entre los métodos de control se destaca la gráfica de Gantt, en la que se pueden medir las tareas y el tiempo empleado.

**Verificar:** En esta verificación se comparan los resultados planeados con los obtenidos realmente, de acuerdo con los indicadores de medición establecidos con anterioridad, ya que lo que no se puede medir no se puede mejorar en forma sistemática. Un ejemplo de esto puede ser un deportista que entrena para

calificar a las olimpiadas: a él se le pone a competir semanalmente con rivales de su mismo nivel, y es entonces cuando puede verificar si en verdad está logrando aumentar su rendimiento.

**Actuar:** Con esta etapa se concluye el ciclo de la calidad porque si al verificar los resultados se logró lo que se tenía planeado, entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo; pero si al hacer una verificación se evidencia que no se ha logrado lo deseado, entonces hay que actuar rápidamente, corregir lo planteado y establecer un nuevo plan de trabajo, repitiendo el ciclo nuevamente. (UMNG, 20019, pág. 3.2).

Borrego (2009) menciona que el Ciclo Deming es utilizado entre otras cosas para la mejora continua de la calidad dentro de una empresa. El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Dentro de cada uno de los pasos se puede identificar algunas actividades a llevar a cabo como el mejoramiento continuo que es una incesante búsqueda de problemas y sus soluciones. Por lo cual se debe de considerar el concepto fundamental del ciclo que es que nunca termina. Para poder utilizarlo en realidad no se necesitan muchos requisitos. Muchas veces el mismo Dr. Deming usaba una servilleta y una pluma para poder explicárselo a sus alumnos. Si bien se puede caer en la tentación de decir “que la herramienta no presenta un grado de dificultad alto”, no por eso significa que la herramienta no sea poderosa (Maldonado, 2015, pág. 5).

## **2.1. EL aporte del ciclo Deming a la competitividad**

Los nuevos mercados obligan a las organizaciones a estar en una constante transformación. Como una condición real de competitividad, el modelo Deming como herramienta de la gestión de calidad es ideal para estos escenarios ya que responde a la nueva demanda de los consumidores: mejor calidad, tiempo de

contestación y precio. Gracias a sus características como herramienta de gestión para el mejoramiento continuo, solución de problemas y enfoque en el cliente:

- Permite mejorar continuamente los procesos de las organizaciones.
- Es un método efectivo y eficiente al ser un modelo dinámico y flexible.
- Ayuda a reducir costos.
- Se planifican objetivos, estrategias, métodos y procesos en cualquier servicio o producto de la organización así mismo en los procesos de un sistema de gestión.
- Ejecución de planes después del diagnóstico frente al entorno interno y externo.
- Se realizan seguimientos y medición de las acciones.
- Se realizan mediciones, correcciones y modificaciones.
- Los productos ofrecidos deben reflejar las exigencias de los consumidores
- El ciclo no tiene punto final para optimizar las acciones.

Por lo tanto, ayuda a las organizaciones a crecer y desarrollarse de forma fluida y constante (Delgado, 2011, págs. 166,167,168).

Las ISO 9000 ratifican que el ciclo es compatible con los rasgos de la competitividad porque es una herramienta que se adapta al cambio y no solamente un método para obtener la certificación. Asimismo, deja claro que, si no se cumplen los requisitos para implementar un sistema de gestión de calidad, aplicar esta ruta de la calidad (PHVA) en todos los procesos de la compañía responderá a los requisitos de los SGC adelantando exigencias para el momento de certificarse además de la mejora continua y la solución de problemas.

Fontalvo y Vergara (2010) señalan que, considerando las condiciones cambiantes dentro de un entorno empresarial, es importante que toda la empresa prestadora de servicios este en capacidad de darle solución a los problemas que se presentan; en este sentido el Ciclo PHVA se constituye en una herramienta efectiva para tal efecto.

González (2015) indica que en este contexto resulta ineludible utilizar la metodología PHVA impulsada por Deming, como una forma de ver las cosas que



puede ayudar a la empresa a descubrirse a sí misma y orientar cambios que la vuelvan más eficiente y competitiva.

## **2.2. De una administración tradicional a una administración moderna por medio del ciclo PHVA**

Otro aspecto clave es que la ruta de la calidad PHVA refuerza las funciones del administrador de empresas sumando a la eficiencia y eficacia de la organización. Es un tiempo de cambios y los retos que enfrentan los administradores afectan a las organizaciones de manera inevitable. Cuando los administradores cumplen sus funciones de planeación, organización, dirección y control se establece como una administración autoritaria tradicional que opera por funciones la cual en un tiempo atrás estuvo bien para la época donde el trabajo hecho por cada persona era rutinario y repetitivo y muy especializado las empresas se organizaban en formas piramidales, se contaba con una división militar de trabajo, las decisiones, políticas y objetivos eran centralizadas. Las oficinas eran burocráticas y funcionaban con reglas y departamentos, la disciplina y el control físico de manera imprescindible y existían mecanismos de penalización para disciplinar el tiempo y el movimiento. Pero ahora por la globalización y el tipo de economía es necesario evolucionar a una administración moderna en donde se toman en cuenta los valores, el trabajo en equipo y el desarrollo (UMNG, 2019, págs. 3.2,3.2.1,3.2.2.).

Cuando implementamos un sistema de gestión de calidad aplicando el ciclo PHVA la administración se fundamenta primero en que es una herramienta que se inspira en la satisfacción del cliente interno y externo, si cambia su preferencia sus exigencias o necesidades la organización que implementa esta herramienta también lo hará, la idea de estas implementaciones se completa con la fidelización de clientes, la alta motivación de los trabajadores y una gran promoción a la innovación tecnológica , se llevan a cabo consensos donde se tiene en cuenta la participación, cooperación, involucramiento del personal para la toma de decisiones y las labores propicias para el trabajo en equipo. La colocación de cada equipo de trabajo puede ser distinta pero todos ellos tienen en común que laboran en equipo para ayudar a la organización a cumplir sus metas con mayor velocidad, efectividad

y eficiencia. Todo lo anterior lo hace posible el administrador que plantea el modelo Deming de la gestión de calidad.

Guajardo (2008) indica que Deming impulsó a los japoneses a adoptar un enfoque sistemático para la solución de problemas. El enfoque, conocido como el Círculo de Deming o PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), impulsó también a la alta gerencia a participar más activamente en los programas de mejora de calidad de la compañía. El Círculo de Deming representa los pasos de un cambio planeado, donde las decisiones se toman científicamente, y no con base a apreciaciones. El Círculo de Deming se transforma en un proceso de mejora continua en la medida en que se utilice de forma sistemática: una vez logrados los objetivos del primer esfuerzo, se establece un proceso permanente de Planear, Hacer, Verificar y Actuar cuantas veces será necesario, hasta resolver la problemática deseada.

Cuatrecasas (2010) señala que el concepto de calidad ha ido evolucionando a lo largo de los años, ampliando objetivos y variando de orientación. Se puede decir que su papel ha adquirido una importancia creciente al evolucionar desde un mero control o inspección, a convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de la empresa. El concepto de calidad sufre una evolución importante, pasando de la simple idea de realizar una verificación de calidad, a tratar de generar calidad desde los orígenes. Se busca asegurar la calidad en el proceso de producción para evitar que éste dé lugar a productos defectuosos.

Cuatrecasas (2011) afirma que el Círculo de Deming resulta de aplicar la lógica y hacer las cosas de forma ordenada y correcta. Su uso no se limita exclusivamente a la implantación de la mejora continua, sino que se puede utilizar, lógicamente, en una gran variedad de situaciones y actividades. De hecho, constituye la metodología básica de una gran cantidad de herramientas de la calidad (Maldonado, 2015, págs. 6,7).

La administración ha seguido los principios de F. Taylor, H. Fayol, E. Mayo y otros pensadores de los primeros años del siglo xx. Estos principios llevaron a las empresas a organizarse por funciones, con lo cual sus empleados alcanzaron una alta especialización en su función, pero un pobre conocimiento e interacción con las demás. Las empresas ofrecen a su mercado un producto o un servicio que es el resultado de una serie de procesos en los que intervienen diversas funciones. (Delgado H. C., desarrollo de una cultura de calidad, 2011, pág. 41; Delgado H. C., 2011, 2006, 2001, 1997).

La tesis de Taylor sostenía que cuando los operarios no trabajaban con la suficiente productividad y calidad, la responsabilidad era de la administración, por no diseñar los métodos apropiados ni proporcionar el entrenamiento, ni las herramientas ni los incentivos necesarios. Asimismo, afirmaba que el diseño y la planeación del trabajo es responsabilidad de la administración (1911), para que mediante operaciones altamente simplificadas y cuantificables los operarios con entrenamiento y habilidades normales pudieran realizarlas en cierto tiempo. Así, los trabajadores se podían concentrar en la ejecución de sus operaciones, ya que la planeación, el control y el mejoramiento quedaban en manos de la administración (Delgado, Desarrollo de una cultura de calidad, 2011,2006,2001,1997, pág. 7).

Evidenciamos que la administración tradicional es pobre frente a la globalización y que la metodología tradicional ya no es suficiente para mantenerse a flote en el mercado y como aplicando esta sencilla herramienta de gestión de calidad se eleva el potencial administrativo para que desde su ejecución se produzcan artículos de calidad que los consumidores van a comprar porque cumplen sus expectativas.

### **3). La competitividad empresarial.**

Ferraz y colaboradores (2004) mencionan que una empresa es competitiva si es capaz de formular y aplicar estrategias que la lleven a una posición de mercado sostenida o ampliada en el segmento de la industria donde opera. Las estrategias, las capacidades y el desempeño de una empresa deben ser coherentes con los patrones de competencia prevalecidos en la actividad realizada, es decir, se define sobre la base de las empresas, es posible considerar, por extensión que un sector es competitivo si una proporción alta de valor de producción se origina de empresas que son y deben presentar cuatro elementos:

1. Ventajas en materia de costos: la competencia basada en el costo predomina en productos básicos que son no diferenciados, por lo tanto, las empresas son competitivas si tienen el costo unitario más bajo y el mayor volumen de producto, y a la vez controlan el acceso a insumos y a sistemas logísticos eficientes lo que permite reducir costos de los insumos y de distribución.

2. Diferenciación de producto: importante en el sector de bienes durables, las empresas concentran sus capacidades en las funciones de diseño y comercialización. La movilización y supervisión de proveedores es una fuente fundamental de ventajas competitivas.

3. Capacidad de respuesta: es una prioridad en el sector de actividad tradicional. Las empresas apuntan a nichos de mercado para llegar a consumidores específicos, estratificados según el ingreso, la educación u otros criterios. Las exigencias de calificación empresarial son menos estrictas que en otros grupos industriales, pero la habilidad de gestión y supervisión son vitales para obtener buenos resultados.

4. Las empresas difusoras de progreso técnico: funcionan en segmentos de mercado específico. Deben contar con capacidades tecnológicas sólidas y tener acceso a laboratorios científicos y tecnológicos actualizados.

### **3.1. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y SU RELACION CON LA GESTION DE CALIDAD.**

Una empresa competitiva es la que frente a sus adversarios representa la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores; si la compañía no está en constante movimiento a realizar mejor sus productos con un valor agregado que su competencia lo más lógico es que pierda su diferenciación y fracase en poco tiempo. Muchas empresas están perdiendo su valor agregado apresuradamente por lo cual los administradores deben estar creando otros, junto con la dirección pensando siempre en la ventaja competitiva y bienestar de la misma ya que competir en estos tiempos solo con la creación de un producto o servicio no es suficiente.

Algunos conceptos para tener en cuenta a la hora de crear un valor agregado son: un ajuste organizacional, competencias profesionales, cambios en los esquemas de trabajo, reducción en el margen de ganancia, cambio de enfoque empresarial y nuevos modelos de administración y dirección de los negocios (Delgado, 2011).

Cabe mencionar que la competitividad en estos tiempos se relaciona estrechamente con la calidad por lo tanto son conceptos que nunca terminan al contrario se vuelven una constante que se debe renovar porque las necesidades de los clientes son cambiantes y tanto la competitividad y la calidad son factores que dependen de los clientes. La administración al estandarizar el ciclo Deming en las empresas genera un vínculo competitividad-calidad esto conlleva a la obtención de ingresos que es el objetivo primordial de una organización para su sostenibilidad y por resultante la capacidad competitiva de la empresa.

Debido a ello podemos expresar que la gestión de calidad es un empuje estratégico que suministra a las organizaciones una visión competitiva en los mercados con capacidad para influir en su supervivencia y en los resultados empresariales.

### 3.2 LA COMPETITIVIDAD Y LA MEJORA CONTINUA

Así mismo la mejora continua aporta a la competitividad las mejoras en la calidad generando menores costos, ya que dan como resultado menos errores, menos retrasos y demoras, y evita la pérdida de tiempo y materias. Los bajos costos llevan a mejoras en la productividad y esto origina una mayor penetración en el mercado, ventajas competitivas y por lo tanto la solución de posibles problemas que afectan el seguimiento de la empresa. A mayor calidad, mayor productividad, afirma Deming, lo que a su vez conduce a un poder competitivo a largo plazo (Dominguez Juarez Rosario Carlota, 2004, pág. 2)

“La Mejora Continua es una actividad recurrente para aumentar la capacidad, para cumplir con los requisitos” que se mencionan a continuación:

- Analizar y evaluar la situación actual.
- Establecer objetivos para la Mejora.
- Implementar una posible solución.
- Medir, verificar, analizar y evaluar los resultados de la implementación.
- Formalizar dichos cambios.

Los resultados se revisan para detectar oportunidades de mejora. La mejora es una actividad continua, y parte de la información recibida del propio sistema y de los clientes. Un proceso de Mejora Continua está integrado actividades como:

- Realizar un estudio de un proceso, cambios para una mejora, organización y planeación para implementarlo.
- Llevar al cabo la planeación y el cambio.
- Observar los efectos adquiridos.

— Analizar y corregir

El proceso se vuelve a reiniciar y repite. La mejora continua va ligada con la calidad, por lo que Deming define calidad como “un producto o servicio que tiene calidad si sirve de ayuda a alguien y disfruta de un mercado bueno y sostenido”. (Deming: 1993).

“A medida que nuestro producto o servicio se convierte en un modelo para las otras empresas, es importante comprender que no se puede dejar de mejorar. Uno no se puede detener, dado que cuando lo hace, realmente no se ha detenido, sino que ha retrocedido, puesto que nuestra competencia sigue mejorando continuamente. Lo óptimo debe seguir siendo óptimo (Gumucio, 2005)”.

### **3.3 EL CICLO PHVA Y LA MEJORA CONTINUA.**

Guerra (2007) explica que la mejora continua depende del conocimiento de hacia dónde vamos, y el monitoreo continuo de nuestro curso para poder llegar desde donde estamos hasta donde queremos estar. Nosotros hacemos esto formulando las preguntas correctas, recolectando datos útiles en forma continua, y luego, aplicando los datos para tomar decisiones importantes acerca de los cambios requeridos y/o que iniciativas deben ser sostenidas. El objetivo de una cultura de mejora continua, es, por lo tanto, apoyar un viaje continuo hacia el logro de la visión organizacional mediante el uso de retroalimentación de desempeño.

Se habla mucho de la mejora continua, y en realidad raramente se hace o se sostiene. Una razón para esto, es que existe mucha confusión acerca de que exactamente es la mejora continua. Existen dos componentes principales para el logro de la mejora continua: el monitoreo y el ajuste. El monitoreo es acerca de la medición y el rastreo. Nosotros medimos lo que importa y rastreamos su progreso. El ajuste es acerca del cambio, nosotros utilizamos la retroalimentación obtenida en nuestra etapa de monitoreo para promover y facilitar el camino deseable (Maldonado, 2015, págs. 17,18).

El ciclo PHVA en su primer concepto describe un plan de mejoramiento ya que nos lleva de un punto actual a otro donde quisiéramos estar. Se realiza un planteamiento de metas para alcanzar ese punto de mejoramiento por medio de un análisis de la situación presente frente al objetivo propuesto y las estrategias para conseguirlo.

En otro de sus conceptos se procede a controlar y medir la veracidad del plan de mejoramiento y determinar si es lo correcto o corregir, de esta forma se demuestra la ayuda del modelo PHVA a la mejora continua.

Generalmente se usan graficas de control como instrumento para detectar algún problema o defecto potencial y para estar seguros de que los procesos se llevan a cabo como se planearon monitoreando desde el concepto HACER del ciclo. O por el contrario detectar que el proceso no es el adecuado en la verificación y en la actividad del circulo ACTUAR, cambiar el proceso como ajuste para proporcionar en lo posible perfección o aceptación de estas actividades así el ciclo esta aportando a la mejora continua a través del monitoreo y ajuste.

### **3.3.LA COMPETITIVIDAD Y LA RELACION CON LOS CLIENTES**

La mejor forma de lograr una ventaja competitiva es crear relaciones con los clientes por medio de la calidad de los servicios o productos los cuales destaquen en sus expectativas y emocionalmente sea positiva su experiencia para que se fidelice con la marca y sea un canal de publicidad con otros usuarios. Actualmente la satisfacción de los clientes es uno de los objetivos primordiales de las empresas frente a el mercado tan competitivo puesto que las compañías reproducen los productos a mayor rapidez y a menor costo ante este escenario Las empresas trabajan integrando todas sus áreas en función de satisfacer las expectativas de los consumidores, determinan que quieren y sus necesidades.

Karl Albrecht, propone una escala jerárquica de cuatro expectativas que un cliente espera recibir de un producto o servicio:

Básicos: elementos necesarios que definen el producto o servicio.



Esperado: elementos que pretende un cliente que tenga el producto o servicio.

Deseado: atributos que el cliente no espera pero que conoce y desea de producto o servicio.

Inesperado: atributos que superan las expectativas del cliente y que logran sorprenderlo.

Recuerda que sorprender positivamente al cliente es una estrategia de éxito garantizado, generando recuerdos y buenos comentarios, por lo tanto, se deben renovar permanentemente los atributos inesperados para que no pierdan fuerza en el tiempo y se conviertan en un nivel esperado por el cliente.

Teniendo en cuenta que los niveles de satisfacción se dan luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan un nivel de satisfacción que dan como resultado un tipo de lealtad hacia la marca.

“Toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: La lealtad del cliente, que se traduce en futuras ventas; la difusión gratuita, que se traduce en nuevos clientes, y una determinada participación en el mercado” (Granda, 2019).

El PHVA como herramienta de la gestión de calidad se involucra con los clientes desde el proceso de planificación del diseño- calidad del diseño. Se realiza el círculo involucrando todos y cada uno de los procesos y subprocesos necesarios en el diseño y como efecto se va a conseguir un producto que satisface las expectativas de los clientes y de todas las partes implicadas.

El consumidor en su compra confronta ofertas económicas y cualidades del producto o servicio, entre otras características tendrá en cuenta la calidad del producto, las experiencias de otros clientes y la información suministrada por el vendedor y se decidirá por la oferta que crea más atractiva, en este caso la estrategia competitiva de la compañía es la creación de valor al cliente.

Un producto de valor para el cliente es aquel que cuenta con las características que éste desea, necesita y espera, que es entregado a tiempo y respaldado por

un servicio de calidad que lo mantiene en condiciones operativas durante su uso. Por otro lado, un servicio de calidad también cuenta con las características que el cliente desea, necesita y espera y que es entregado a tiempo, pero su naturaleza no permite que se pueda corregir durante su uso (que es un periodo corto). Por esta razón, la calidad en el servicio requiere atención especial, pues sólo se cuenta con una oportunidad de hacerlo bien, que es en el momento de la verdad (Delgado, 2011, pág. 129).

De esta forma los consumidores pasaran la voz de su experiencia de satisfacción en la compañía y cautivará nuevos clientes.

## **CONCLUSIONES**

La gestión de calidad y sus herramientas están viviendo un periodo de auge. Toman fuerza por la economía cambiante y la globalización popularizando y difundiendo sus herramientas y modelos en casi todos los sectores económicos ya que las organizaciones se enfrentan al reto de incrementar su competitividad y se responde con productos y servicios de calidad.

La calidad es el conjunto de atributos que integran un producto o servicio también es definida como el cumplimiento de los requisitos exigidos por los clientes y su satisfacción factores que han aportado un mayor valor agregado a las empresas.

Las compañías que implementan el ciclo PHVA son más competitivas por lo que en sus componentes esta la mejora continua y la solución de problemas enfocado siempre en las exigencias de los clientes.

La administración moderna implica crear una cultura de calidad en su organización cultura que es exitosa en la medida que ayuda al equipo de trabajo a enfrentar los retos. La cultura tradicional debe ser transformada para la implantación de conceptos de calidad total en este caso aplicando el PHVA, pero también debe existir un cambio en la cultura personal.

Para el mejoramiento continuo el trabajo en equipo debe combinar diferentes habilidades, conocimientos y el compromiso de cada miembro de la organización cambiando de la administración tradicional a un modelo moderno basado en procesos y cliente.

La satisfacción de los clientes es el pilar de la gestión de calidad por lo que se busca generar un producto de valor para los consumidores de esta forma mantener financieramente rentable y competitivas a las empresas. El PHVA se constituye de cuatro conceptos claves para el mejoramiento continuo planear, hacer, verificar y

controlar que integrados también le dan solución a problemas en los procesos, sistemas y actividades de las organizaciones.

## REFERENCIAS

- ariza, a. I. (2017). CAPÍTULO 2 EL CICLO PHVA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Obtenido de JSTOR: <https://www-jstor-org.ezproxy.umng.edu.co>
- (2019). CALIDAD TOTAL.
- calidad y gestion. (s.f.). Obtenido de sistemas integrados de gestion -ohsas: [http://calidad-gestion.com.ar/boletin/50\\_ohsas\\_18000.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/50_ohsas_18000.html)
- Delgado, h. C. (2011). Desarrollo de una cultura de calidad. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Monterrey: Mc Graw Hill.
- Dominguez Juarez Rosario Carlota, J. B. (2004). Implementacion de la mejora continua en una empresa exportadora de limon. Mexico.
- ego, h. c. (2011, 2006, 2001, 1997). Desarrollo de una cultura de calidad. México, D.F. : (McGraw-Hill.
- Excelencia, E. E. (7 de septiembre de 2017). Recursos necesarios para implementar ISO 9001:2015 con éxito. Obtenido de Escuela Europea De Excelencia: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/09/recursos-necesarios-para-implementar-iso-90012015-con-exito/>
- Granda, B. V. (2019). camara de comercio de medellin para antioquia. Obtenido de Herramientas empresariales: <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Accesoamercados/BibliotecaServicioalCliente/Satisfacciondelclientecomoobjetivoempresarial.aspx>
- Gumucio, R. L. (23 de octubre de 2005). LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA MODERNA. redalyc.org, 74. Obtenido de PERSPECTIVAS, 8(2), undefined-undefined: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4259/425942412006>
- Hernando, F. C. (s.f.). Obtenido de Wolters Klumer : [http://diccionarioempresarial.woltersklumer.es/Content/Documento.aspx?params=H4slAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMjEwsLtbLUouLM\\_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoA-PtFLDUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.woltersklumer.es/Content/Documento.aspx?params=H4slAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMjEwsLtbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoA-PtFLDUAAAA=WKE)
- Maldonado, M. A. (2015). "CÍRCULO DE DEMING EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE CHOCOLATE ARTESANAL DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO". quetzaltenango.
- UMNG. (13 de noviembre de 2019). Gestion de Calidad Y gestion de procesos. Obtenido de aula virtual: <http://virtual.umng.edu.co/>