

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

TITULACIÓN: DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS E
INSTITUCIONES TURÍSTICAS

TRABAJO FIN DE MASTER



TÍTULO:

**GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
DE CARTAGENA PUERTO DE CULTURAS**



Alumna: M^a Dolores Ponce Albaladejo

Director: Ángel Rafael Martínez Lorente

ÍNDICE

1. Gestión de la Calidad Total	4
a. Definición	4
b. Dimensiones de la Calidad Total	5
2. Gestión de la Calidad Total en Cartagena Puerto de Culturas	14
Breve descripción de la empresa	14
Origen de Cartagena Puerto de Culturas	14
Política de Calidad	16
Organigrama	18
a. Compromiso y apoyo de la alta dirección	19
b. Enfoque hacia el consumidor	20
c. Papel de los empleados	26
d. Proceso de diseño del producto	34
e. Gestión del proceso	37
f. Disponibilidad y gestión de la información	42
g. Departamento de Calidad	53
h. Benchmarking	54
Bibliografía	57

1. Gestión de la Calidad Total

a. Definición

La Gestión de Calidad Total, es una estrategia de gestión creada orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales. En el concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. La Calidad Total pretende obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo de venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas.

Según Kauro Ishikawa (1994), autor reconocido de la gestión de la calidad, definió la Calidad Total como: "Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad" (1994).

1. Gestión de la Calidad Total

b. Dimensiones de la Calidad Total

La gestión de la calidad total abarca un amplio campo de recomendaciones sobre como gestionar la empresa. Estas recomendaciones las hemos llamado dimensiones de la calidad total y son las siguientes:

- .. Compromiso y apoyo de la alta dirección
- .. Enfoque hacia el consumidor
- .. Mutua colaboración con los proveedores
- .. Papel de los empleados
- .. Proceso de diseño del producto
- .. Gestión del proceso
- .. Disponibilidad de la información
- .. Papel del departamento de calidad
- .. Benchmarking

- Compromiso y apoyo de la alta dirección -

El papel de la dirección superior es fundamental para el éxito de una política de calidad total. Para que este éxito sea real la dirección habrá de:

- Impulsar la implantación de la política. Si no es la dirección superior quien impulse la implantación de la calidad total ésta tendrá muchas posibilidades de fracasar debido a que normalmente se producen resistencias por parte de miembros del personal, resistencias que son las propias que aparecen ante cualquier cambio.
- Mantener ese impulso en el tiempo. Los empleados han de percibir que la dirección realmente cree en la calidad total y que no se trata de la última ocurrencia del jefe. La calidad total no es algo que se implante y

una vez hecho valga para siempre, sino que hay que hacerla real día a día.

- Enseñar con el ejemplo. Si la dirección no es la primera en cumplir los postulados de la calidad total, entonces los empleados no realizarán los necesarios esfuerzos para que ésta funcione.
- Proveer los recursos necesarios. Aunque implantar la calidad total no es montar una fábrica nueva, siempre podrán ser necesarios ciertos recursos para hacer que funcione el sistema (por ejemplo, para formación). Si la dirección es cícatera con estos recursos también estará mandando una señal de falta de compromiso con la calidad total.

- Enfoque hacia el consumidor -

Las empresas que aplican la calidad total normalmente tienen como lema que el consumidor es el rey. La mejora de la calidad no se hace con otro objetivo que satisfacer las necesidades del consumidor, al menos mejor que la competencia. Para ello se plantean las siguientes recomendaciones:

- Identificar las necesidades del consumidor y buscar como satisfacerlas a bajo coste. Realizar estudios de mercado que permitan conocer cuáles son los deseos insatisfechos de los consumidores o cuáles son sus gustos es fundamental para poder ofrecer una alta calidad. No obstante, los consumidores también quieren precios bajos, por lo que el coste del producto no debe olvidarse tampoco.
- Mantener la empresa vigilante a los cambios: observar el mercado. La empresa ha de mantenerse alerta ante cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, así como ante la actuación de los competidores. La calidad de nuestro producto se mide en referencia a la calidad de los demás productos competidores y si uno de ellos es

modificado de forma que satisface mejor alguna necesidad de los consumidores nuestro producto puede pasar de considerarse de alta calidad a lo contrario.

- Ser capaz de adaptarse rápidamente a esos cambios. Cuando los gustos de los consumidores cambian o cuando los competidores introducen nuevos productos, la empresa ha de ser capaz de adaptar sus productos y sus procesos para responder rápidamente a esos cambios. Para ello, habrá de tener unas estructuras de sistemas de producción y organizativas que sean lo suficientemente flexibles para que el cambio sea rápido y barato.

- Mutua colaboración con los proveedores -

La calidad total plantea un cambio en el enfoque en cuanto a relación con los proveedores. Los puntos más destacados de este cambio vienen resaltados en la siguiente tabla:

Actividad	Calidad total	Sistema tradicional
Selección de proveedores	Una única fuente de suministro es escogida para cada producto, situada próxima a la planta que suministra y con un contrato a largo plazo.	Múltiples fuentes de suministro para cada producto, con contratos a corto plazo.
Evaluación de proveedores	Calidad del producto, cumplimiento de las entregas y precio. No es aceptable ningún porcentaje de defectos.	Calidad del producto, cumplimiento de las entregas y precio. Se considera aceptable un nivel de defectuosos en torno al 2%.
Negociación con proveedores	El objetivo principal es lograr calidad en el producto y un precio razonable a través de un contrato a largo plazo.	El objetivo principal es obtener el precio más bajo posible.
Inspección de entrada	La inspección y recuento de los productos recibidos es reducida y eventualmente eliminada.	El comprador es responsable del sistema de entrega y de contar e inspeccionar los productos recibidos.
Establecimiento de las especificaciones del producto	Se concede autonomía al proveedor para el diseño del producto, exigiéndosele simplemente que el producto cumpla satisfactoriamente sus funciones.	No se le concede autonomía al proveedor, exigiéndosele que se adapte perfectamente a las especificaciones de diseño establecidas por el comprador.

- Papel de los empleados -

Los empleados ocupan una posición central en el desarrollo de una política de calidad total. Su gestión se caracteriza por lo siguiente:

- **Sistemas de incentivos.** Para que la calidad total funcione es necesario contar con trabajadores motivados y una de las formas de motivar a los empleados es establecer sistemas de incentivos. Sin embargo, no existe un gran acuerdo sobre cuáles son los mejores sistemas de incentivos bajo una política de calidad total. En cualquier caso, habrán de considerarse incentivos monetarios (que se traducen en mayores pagas si la calidad aumenta y el coste disminuye) y no monetarios (que se traducen en premios tipo conceder una medalla, pagar un viaje o una cena, prestar un reconocimiento público, etc.). En cuanto a si los incentivos han de ser para el grupo o para el individuo, parece ser que los primeros son defendidos por más autores, aunque los segundos tampoco son rechazados totalmente.
- **Formación.** Para que un trabajador haga bien su tarea ha de disponer de la necesaria formación y por tanto éste será un factor clave para la calidad total. Además, para que el trabajador pueda no solo hacer bien su tarea sino aportar posibles mejoras que hagan que las tareas puedan rediseñarse con el fin de evitar errores y mejorar la calidad y la productividad, también habrá de tener formación en métodos de mejora de la calidad.
- **Empowerment.** Esta expresión en inglés significa dar poder. En la práctica esto se traduce en que se concede cierta autonomía a los empleados para que tomen decisiones propias. Esto se hace por dos motivos: 1º, porque se considera que con empleados bien formados y motivados es natural darles confianza para que tomen decisiones y 2º,

porque al dar esta confianza aumenta a su vez el nivel de motivación, pues las personas se sienten más valoradas dentro de la empresa.

- Trabajo en equipo: círculos de calidad y otras formas. Una de las maneras en que se va a plantear que los trabajadores aporten sus capacidades a la mejora de la calidad es creando grupos de ellos que se dediquen a pensar como mejorar en sus procesos.

Estimulo de actitudes positivas: lealtad a la organización, orgullo por el trabajo, comunidad de objetivos y disposición a trabajar con otros departamentos. La dirección habrá de seleccionar su personal buscando que las personas escogidas estén predispuestas a compartir estos valores que constituyen un importante activo para cualquier empresa. Estos valores se fomentan a través de la formación y a través de la enseñanza con el ejemplo por parte de los directivos.

- Mutua colaboración con los proveedores -

Los principios que han de regir el diseño del producto son:

- Diseño interdepartamental. El diseño del producto no es responsabilidad solo del departamento de diseño, sino que los demás departamentos implicados, tales como producción y marketing, también han de participar. De esta forma se tendrán en cuenta todos los parámetros que pueden afectar al éxito del producto.
- Cliente, coste y competencia siempre en mente. Lógicamente, el diseño habrá de hacerse teniendo en cuenta todos los datos disponibles sobre clientes, coste y competidores.
- Revisar diseños cuidadosamente antes de producir. Antes de lanzar un producto al mercado, es necesario comprobar que no va a generar ningún problema entre sus futuros usuarios. De esta forma se evitará generar

clientes insatisfechos por incorrectos funcionamientos de los productos a la vez que se reducirán los costes de la introducción de modificaciones en el diseño. No obstante, como la empresa que es pionera en la introducción de un nuevo producto suele obtener beneficios extraordinarios por ello, tampoco se deben de alargar innecesariamente los periodos de prueba de los productos.

- Gestión del proceso -

Algunos de los elementos que caracterizan la gestión del proceso de producción según la filosofía de la calidad total son:

- Los 5 ceros: defectos, averías, existencias, retrasos y papeles. Las empresas que aplican la calidad total han asumido un principio de otra filosofía de gestión, el Just in Time. En una empresa de calidad total el objetivo ha de ser que los defectos desaparezcan totalmente, nunca se puede conformar con un nivel determinado de ellos, por muy bajo que éste sea. Se ha de buscar la mejora continua de manera que cada vez se acerque más a ese objetivo de cero defectos. También se busca eliminar la aparición de averías, pues así se eliminan costes y se mejora la calidad puesto que máquinas que no funcionan correctamente pueden generar productos defectuosos. Para ellos se aplica mantenimiento preventivo total. La eliminación de existencias, retrasos y papeles no está directamente relacionada con la calidad, pues no implica necesariamente que por ello ésta vaya a mejorar, pero también se asume como medio de reducir costes innecesarios y mejorar la atención a clientes.
- Mantenimiento preventivo total: Tiene como objetivo el eliminar la posibilidad de que alguna maquina se estropee. Las paradas en la producción que se generan como consecuencia de que alguna maquina se

estropee obligan a mantener stocks de seguridad para que el resto del proceso no tenga que pararse y no se pueda suministrar al cliente en el plazo deseado. Además, aquellas máquinas que no funcionan adecuadamente (aunque funcionen) generan unidades defectuosas. Su fundamento básico radica en realizar un cuidadoso mantenimiento preventivo por parte del departamento correspondiente a la vez que se concede responsabilidad sobre el mantenimiento diario de las máquinas a los propios trabajadores que las operan.

- Diseñar procesos a prueba de errores (poka yoke). Poka yoke, expresión japonesa que podría ser traducida como “a prueba de tontos”. Se trata de que el proceso de producción, y con él cada una de las tareas que han de realizar los operarios, esté diseñado de forma que se evite la posibilidad de que se cometa un error.
- Las 5S: El enfoque de las 5S, como muchos otros enfoques de la gestión de la calidad total, tiene su origen en las empresas japonesas y se imbrica profundamente en la cultura popular de ese país. No obstante, como muchas empresas japonesas han mostrado en sus plantas en EE. UU. y en Europa (incluida España), estos principios pueden aplicarse también con éxito en nuestras culturas. El objetivo básico de las 5S es lograr un lugar de trabajo donde se respire un aire de orden y eficiencia y no de descontrol, aplicando para ello sencillas recomendaciones que no son más que sentido común aplicado a la empresa.

En concreto, las 5S son:

- ⇒ Seiri (Organización)
- ⇒ Seiton (Orden)
- ⇒ Seiso (Limpieza)
- ⇒ Seiketso (Control visual)

⇒ Shitsuke (Disciplina y Hábito)

Algunos objetivos concretos que se logran con las 5S son:

⇒ Más espacio

⇒ Un lugar de trabajo del que sentirse orgulloso

⇒ Mejor imagen ante posibles clientes

⇒ Mayor compromiso y responsabilidad en las tareas

⇒ Mayor conocimiento del puesto de trabajo

Para aplicar los principios de las 5S es conveniente que se implique a los trabajadores a través de equipos de mejora que pueden debatir la mejor forma de aplicar estos principios. De esta forma, se obtienen conocimientos que se escapan al directivo a la vez que se puede conseguir una mayor implicación del trabajador con la empresa.

- Disponibilidad de la información -

- La información ha de estar a disposición del que la necesite. La información sobre el funcionamiento del proceso de producción ha de ser fácilmente accesible para cualquier persona dentro de la organización, pues para buscar soluciones a los problemas y mejorar la calidad hace falta disponer de información sobre esos problemas.
- Mostrar en la planta la información acerca de los resultados obtenidos. Una forma muy común de hacer fácilmente disponible esa información para los trabajadores es mostrarla por la planta en espacios acondicionados para ello.
- Mantener registros sobre los indicadores de la calidad: defectos, reparaciones y coste de la calidad. Obviamente, para disponer de información primero hay que recabarla. La empresa habrá de establecer un sistema que permita recabar y clasificar la información que considere

pertinente. No obstante, se ha de recopilar la información pensando en el fin para el cual se hace, no por el simple hecho de recopilar, es decir, no se trata de archivar todos los datos que se conozcan sino de tomar aquellos que puedan ser útiles para la mejora del proceso.

- Departamento de calidad -

En una empresa de calidad total el departamento de calidad no es solo el departamento de inspección, sino que tiene como función principal el coordinar a todos los demás departamentos en las tareas de mejora de la calidad. Para que pueda realizar su tarea de forma independiente, se aconseja que los responsables de este departamento estén jerárquicamente justo por debajo de la dirección general y no dependan del departamento de producción.

- Benchmarking -

Se puede definir como un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las organizaciones que se reconocen como representantes de las mejores prácticas con el fin de adaptar esas prácticas a la propia organización.

2. Gestión de la Calidad Total en Cartagena Puerto de Culturas

Breve descripción de la empresa

- Origen de Cartagena Puerto de Culturas -

“Cartagena Puerto de Culturas” tiene su origen en el Plan de creación del Producto Cultural de Cartagena. El objetivo de este proyecto es definir las líneas básicas para guiar el desarrollo turístico de la ciudad de Cartagena a partir del reconocimiento de su legado monumental. En este sentido las premisas que han marcado el interés del proyecto por llevarlo a la práctica son:

- ⇒ Reforzar la **identidad** de los habitantes de Cartagena.
- ⇒ Poner en marcha mecanismos de **protección y rehabilitación**.
- ⇒ Mejorar la **imagen turística** de Cartagena.
- ⇒ Aprovechar el **potencial didáctico** del patrimonio como recurso educativo.
- ⇒ Dinamizar **social, cultural y económicamente** la ciudad de Cartagena.

El Proyecto Cartagena Puerto de Culturas consiste en la creación de nuevos equipamientos culturales y turísticos que dan forma a un espacio temático en Cartagena en el que el visitante podrá vivir una singular experiencia mediante el disfrute de su patrimonio.

Para este objetivo, se aprovecha al máximo, el potencial cultural de la ciudad, proponiendo un espacio integral que incluya todos los atractivos de Cartagena, sus monumentos, servicios y equipamientos culturales por eso en 2001 se constituye el Consorcio Cartagena Puerto de Culturas, y para poder llevarlo a cabo se firmó un Convenio de Colaboración entre el Ayuntamiento de

Cartagena, la Comunidad Autónoma, la Confederación de Empresarios de Cartagena, la Cámara de Comercio de Cartagena, la Autoridad Portuaria y la Universidad Politécnica de Cartagena.

Estructura de Gestión para Cartagena Puerto de Culturas



- Política de calidad -

La comercialización de un servicio es más difícil que la de los bienes, debido a su intangibilidad. A pesar de ello, presenta una importante ventaja: la relación directa y personal entre el que presta el servicio y el usuario del mismo, que permite tener un conocimiento mejor y más inmediato de las necesidades del cliente, y satisfacerlas de modo más efectivo.

- La percepción de la calidad es más subjetiva, por tanto debemos reforzar todo símbolo o información que transmita la calidad del servicio.
- Además, debemos reforzar la sensación de calidad a través del comportamiento y la comunicación no verbal.
- Es muy importante proporcionar la información exacta, rápida o interesante para el cliente.
- Debemos recordar que cuanto más intangible es un servicio, más influencia tendrán los aspectos tangibles.
- Es fundamental que conozcamos la motivación del cliente.
- La calidad del servicio o existe o no existe, hay una diferencia entre que el trabajo sea realizado de forma correcta o muy bien hecho.

En Cartagena Puerto de Culturas tenemos como principio fundamental y objetivo permanente conseguir de una forma consistente una mejora continua de la calidad para dar siempre el mejor servicio a nuestros clientes y lograr que nuestros productos satisfagan plenamente e incluso excedan las necesidades de los clientes.

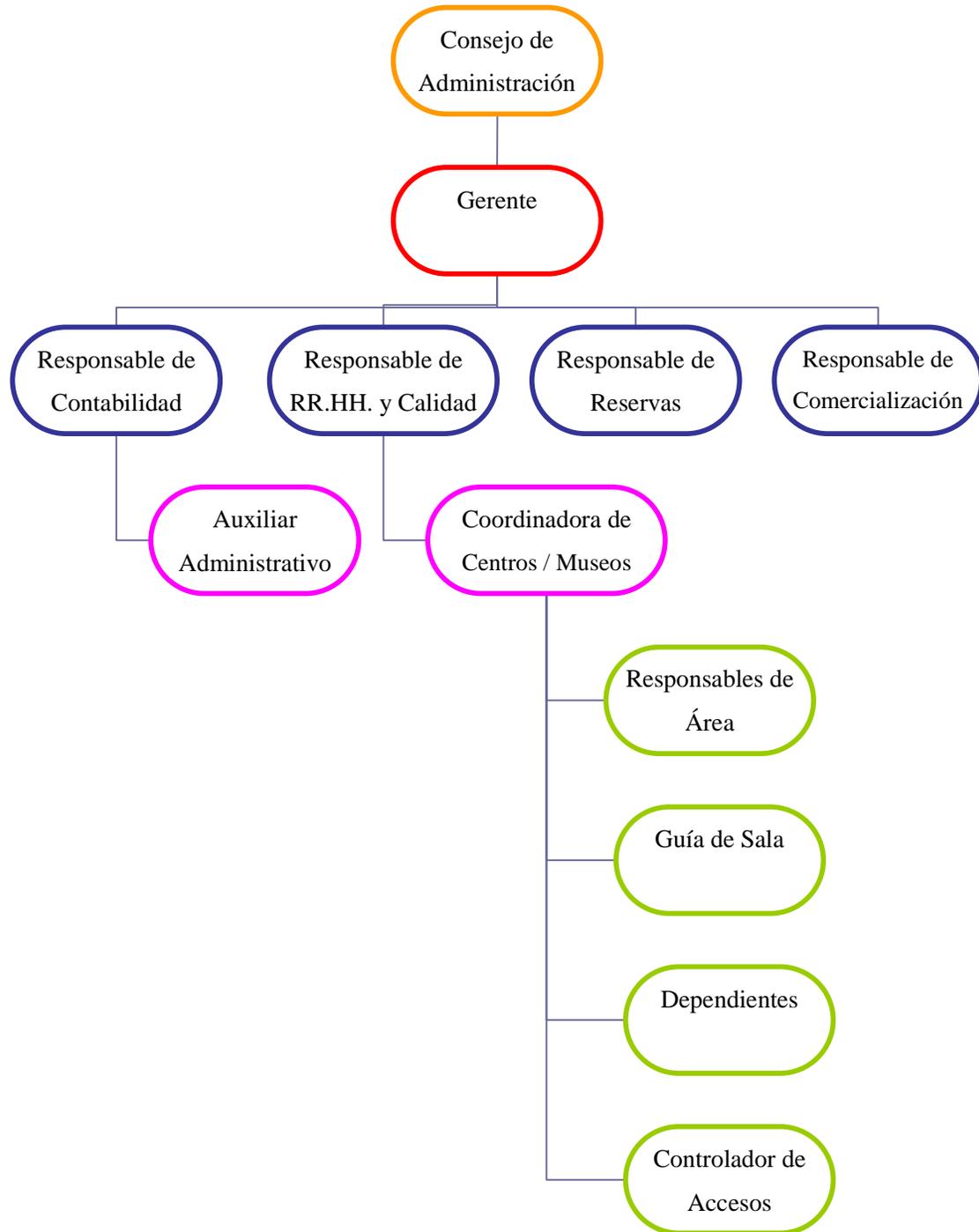
Esta calidad es fruto de la participación activa de todos, con una filosofía basada en:

- La calidad de las personas y los productos.
- La satisfacción y entusiasmo de los trabajadores.
- La responsabilidad en la consecución de objetivos.
- La comunicación abierta, directa y respetuosa con todas las personas.
- El éxito compartido.
- La innovación permanente.
- Saber escuchar los comentarios, recomendaciones y sugerencias, que nos harán mejorar.

La calidad en la empresa se interpreta como la satisfacción de los clientes, que se alcanza mediante el servicio, elemento de diferenciación y fidelización del cliente. El cliente quiere ser único, y se lo vamos a dar, sólo es cuestión de voluntad.

“Una queja de un cliente no es una crítica, sino una oportunidad de mejora que nos están ofreciendo, la cual hemos de trasladar para la búsqueda de soluciones”

- Organigrama -



2. Gestión de la Calidad Total en Cartagena Puerto de Culturas

a. Compromiso y apoyo de la alta dirección

Desde la creación de Cartagena Puerto de Culturas una prioridad ha sido siempre ofrecer servicios de calidad. Por ello en el año 2003 Cartagena Puerto de Culturas se integra dentro del proyecto SICTED (Sistema de calidad turística española en destinos) consiguiendo las primeras adhesiones en el año 2007 y que se mantienen en la actualidad.

Para mantener dichas adhesiones y mejorar en el campo de la gestión de la calidad se establece lo siguiente:

- Formación continua en la materia: Todos los años se incluirá un curso de formación para todos los empleados (incluida la alta dirección) sobre la gestión de la calidad.
- Se crearán círculos de calidad para analizar y mejorar los problemas.
- Gerencia será el primer departamento en el que se implantará el sistema de gestión de la calidad total, a continuación se implantará en administración y por último en los centros para que de esta forma los empleados vean que es un proyecto en el que debemos de colaborar todos.
- Las primeras auditorias internas se realizarán en el departamento de administración (incluyendo gerencia) y los resultados de las auditorias se comentarán con todos los empleados.

2. Gestión de la Calidad Total en Cartagena Puerto de Culturas

b. Enfoque hacia el consumidor

La razón de ser de cualquier empresa de servicios es prestar servicios para sus clientes actuales y potenciales, reportando esta actividad un beneficio económico para la organización y una buena satisfacción para el cliente. Por este motivo desde Cartagena Puerto de Culturas seguimos los siguientes pasos para que todos nuestros servicios vayan enfocados a nuestros clientes.

- ⇒ Estudiar y analizar las necesidades y expectativas de los clientes, ya que para diseñar los productos y planificar su distribución es necesario conocer previamente lo que el cliente espera del mismo y de la propia empresa.
- ⇒ Asegurarnos de que los objetivos de mejora de la empresa coinciden con las necesidades y expectativas de los clientes puesto que debemos mejorar constantemente los servicios ofrecidos. Estas mejoras deben estar en línea con los gustos y deseos de los clientes.
- ⇒ Comunicar y hacer entender las necesidades y expectativas de los clientes a todo el personal de la organización. Todas las personas de la empresa deben saber como afecta su trabajo a la percepción que el cliente tiene de la empresa y de los servicios ofertados.
- ⇒ Medir la satisfacción del cliente y actuar sobre los resultados. La empresa debe retroalimentarse con la información del grado de satisfacción percibido por sus clientes para poder planificar las mejoras en los servicios.
- ⇒ Gestionar de forma sistemática las relaciones con los clientes. La empresa debe reducir la variabilidad en la relación con el cliente, desde la atención comercial como primer contacto hasta el servicio post-venta, si fuese necesario.

Para poder llevar a cabo lo anteriormente expuesto utilizamos las encuestas de satisfacción realizadas a los clientes, de las cuales extraemos y analizamos la información para poder mejorar nuestro servicio. La coordinadora se encarga de pasar la información extraída de las encuestas a las responsables de área para que ellas puedan comunicar a los diferentes equipos los resultados obtenidos.

Como desde Cartagena Puerto de Culturas prestamos servicios a través del teléfono, web y presencial, consideramos que las encuestas de satisfacción deben estar diferenciadas según la vía por la que se preste el servicio, para de esta forma obtener una mayor información.

Los modelos de encuestas son:

1. Atención telefónica: “Encuesta satisfacción reservas”
2. Web: “Encuesta satisfacción web”
3. Presencial: En presencial diferenciamos entre las actividades especiales (actividades didácticas) y las visitas generales a cualquiera de los centros de Cartagena Puerto de Culturas.
 - 3.1.1 “Encuestas actividades didácticas”
 - 3.1.2 “Encuestas de satisfacción visitantes”

MODELO 1: ENCUESTA SATISFACCIÓN RESERVAS

Para ayudarnos a conseguir una mejora en la calidad de las reservas, le agradeceríamos que, respondiera a cada uno de los siguientes apartados.

Nombre del grupo: _____

Marque con una X lo que proceda

	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
Tiempo de espera al teléfono					
Información recibida					
Duración del proceso de reservas					
Amabilidad y profesionalidad del personal					

	Si	No
¿Volvería a realizar una reserva telefónica?		
¿Recomendaría realizar una reserva telefónica?		

Si su respuesta ha sido No a alguna de las dos últimas preguntas, por favor indique el motivo:

Observaciones/Sugerencias

Gracias por su colaboración

MODELO 2: ENCUESTA SATISFACCIÓN WEB

Trabajamos para ofrecerle un servicio de calidad, para ello necesitamos su opinión.

Gracias por su colaboración.

¿POR QUÉ MOTIVO HA VISITADO LA WEB DE CARTAGENA PUERTO DE CULTURAS?

- .. Para obtener información
- .. Por curiosidad
- .. Por recomendación
- .. Otros

SI HA MARCADO OTROS, EXPLIQUE EL MOTIVO: _____

¿NOS GUSTARIA SABER CUÁL ES SU NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA INFORMACIÓN EN LA WEB DE CARTAGENA PUERTO DE CULTURAS?

- .. Muy bien
- .. Bien
- .. Regular
- .. Mal
- .. Muy mal

¿HA REALIZADO ALGUNA RESERVA ONLINE DESDE NUESTRA WEB? _____

¿VOLVERIA A REALIZAR UNA RESERVA ONLINE? _____

¿RECOMENDARIA REALIZAR UNA RESERVA ONLINE? _____

¿QUE NOS SUGIERE PARA MEJORAR?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

MODELO 3.2: ENCUESTA SATISFACCIÓN VISITANTES

Fecha _____

Residencia: Cartagena Otro Lugar:

Le agradecemos que rellene este cuestionario, su opinión es muy importante para mejorar la calidad de su visita. Gracias por su colaboración

ENCUESTA VISITANTES

	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
1. Accesibilidad, señalización					
2. Limpieza					
3. Horarios de visita					
4. Amabilidad y profesionalidad del personal					
5. Evaluación general de los folletos					
6. Paneles informativos y medios audiovisuales					
7. Relación calidad-precio					
8. Tienda					
Oferta/ Surtido					
Presentación general					
Atención recibida					
Precios					

Le atendió el/la Guía.....

¿Ha utilizado el servicio de visita guiada? **SÍ** **No**

Motivo fundamental de la visita a Cartagena:

Sol y Playa Cultural Turístico Otros Especificar.....

¿A través de que medio nos ha conocido?

Prensa Carteles Radio Web

Ferias TV Oficina de Turismo Amigos

Otros Especificar.....

Observaciones o sugerencias.....

.....
.....

Muchas gracias por su colaboración

2. Gestión de la Calidad Total en Cartagena Puerto de Culturas

c. Papel de los empleados

En Cartagena Puerto de Culturas los empleados son la imagen de la empresa y los encargados de fomentar e incentivar la calidad del servicio. Para que ellos puedan proyectar dicha calidad a nuestros clientes externos desde la empresa realizamos diferentes acciones enfocadas hacia ellos, que se exponen a continuación:

- Formación anual y continua, con cursos orientados a cada uno de los departamentos y puestos de trabajo, incluyendo cursos comunes para todos, como los de calidad y atención al cliente.
- Se harán turnos de rotación entre los diferentes centros y áreas de trabajo, para evitar que los trabajadores caigan en la rutina y para conseguir que todos los trabajadores tengan una visión global de la organización y una mejor comprensión de las necesidades de sus compañeros.
- Trabajo en equipo, con la creación de círculos de calidad para lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido, contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa y aprovechar para potenciar al máximo todas las capacidades del individuo. Los trabajadores que quieran formar parte del círculo de calidad serán voluntarios y entre ellos elegirán al líder del equipo.
- Las reuniones de los círculos de calidad se realizarán de forma trimestral y tendrán una duración de dos horas. En las reuniones de los círculos de calidad se analizarán los resultados de las auditorias internas, el día de la reunión vendrá establecido en el horario de cada uno de los trabajadores, siendo el líder del equipo el que

- establezca día y hora de la reunión y lo comunique a la coordinadora para poder cuadrarlo en los horarios de personal.
- Tras cada reunión el líder del equipo se reunirá con la responsable del departamento de calidad para comunicarle las conclusiones obtenidas y el plan de trabajo que se llevará a cabo para subsanar las deficiencias y mejorar la calidad del servicio.
 - Los equipos de trabajo que obtengan mejores resultados en las auditorias internas realizadas cada tres meses recibirán un fin de semana libre a elegir dentro de los siguientes tres meses para cada uno de los miembros del equipo.
 - El trabajador que mejores resultados obtenga anualmente en las auditorias será compensado con una semana extra de vacaciones.
 - Anualmente se pasarán cuestionarios a los trabajadores para conocer el grado de satisfacción de cada uno de ellos con la empresa. Hay dos modelos:
 1. Cuestionario de satisfacción trabajadores centros.
 2. Cuestionario de satisfacción administración.

MODELO 1: CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN TRABAJADORES CENTROS

Trabajador:
Puesto de trabajo desempeñado:
Fecha de realización:

Deberás contestar a cada uno de los aspectos que se detallan a continuación. Los aspectos con valoración del de 1 a 5, deberás calificarlos según la escala que se indica.

1.- Insatisfactorio 2.- Poco satisfactorio 3.- Satisfactorio 4.-Bastante satisfactorio 5.- Óptimo

1.- A lo largo de este año, ¿qué crees que has aportado a Cartagena Puerto de Culturas (además de tu trabajo)?

2.- ¿En qué has mejorado a nivel profesional en este año?

3.- ¿En qué crees que no has podido mejorar y te hubiera gustado?

4.- ¿Qué crees que podrías aportar a Cartagena Puerto de Culturas como nuevo reto el año próximo?

5.- ¿Consideras positivo que se hagan rotaciones de personal entre los distintos centros de trabajo? Sí No ¿Por qué?

6.- ¿Qué tareas o competencias incluirías o excluirías de tu puesto de trabajo?

7.- Señala que aspectos cambiarías / mejorarías / eliminarías de tu puesto de trabajo y el método de trabajo. Di por qué y cómo plantearías el cambio.

8.- ¿Qué consideras que te falta por aprender para desarrollar bien tu puesto de trabajo?
¿En qué te podemos ayudar a mejorar?

9.- ¿Crees que hemos mejorado en el mantenimiento de los centros? ¿En qué lo has notado más?

10.- ¿En qué otras cosas crees que hemos mejorado? ¿En qué lo has notado?

11.- Formación más necesaria (1= más necesaria; 5= menos necesaria)

- Idiomas		¿Cuál /cuáles?
- Calidad		
- Historia de la Región		
- Atención al cliente		
- Contenido de museos		
- Técnicas de venta		
- Otros		¿Cuál /cuáles?

12.- ¿Qué te ha parecido la formación recibida?

13.- ¿Cómo mejorarías el programa de formación? (en lunes de cierre, por las tardes al cierre, otros (proponer)....)

14.- ¿Crees conveniente que la empresa organice actividades extralaborales con los compañeros? ¿Por qué?

15.- ¿Qué actividad propondrías (del tipo jornada de convivencia) que interese a (casi) todos? ¿Por qué?

16.- Señala tres aspectos que consideras positivos de la empresa, por orden de importancia.

17.- Señala tres aspectos que consideras negativos de la empresa, por orden de importancia.

MODELO 2: CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN TRABAJADORES ADMINISTRACIÓN

Trabajador:
Puesto de trabajo desempeñado:
Fecha de realización:

Deberás contestar a cada uno de los aspectos que se detallan a continuación. Los aspectos con valoración del de 1 a 5, deberás calificarlos según la escala que se indica.

1.- Insatisfactorio 2.- Poco satisfactorio 3.- Satisfactorio 4.-Bastante satisfactorio 5.- Óptimo

1.- A lo largo de este año, ¿qué crees que has aportado a Cartagena Puerto de Culturas (además de tu trabajo)?

2.- ¿En qué has mejorado a nivel profesional en este año?

3.- ¿En qué crees que no has podido mejorar y te hubiera gustado?

4.- ¿Qué crees que podrías aportar a Cartagena Puerto de Culturas como nuevo reto el año próximo?

5.- ¿Qué tareas o competencias incluirías o excluirías de tu puesto de trabajo?

6.- Señala que aspectos cambiarías/mejorarías/eliminarías de tu puesto de trabajo y el método de trabajo. Di por qué y como plantearías el cambio.

7.- ¿En qué otras cosas crees que hemos mejorado? ¿En qué lo has notado?

8.- Formación más deseada (1= más deseada; 5=menos deseada)

- Idiomas		¿Cuál /cuáles?
- Calidad		
- Contabilidad		
- Atención al cliente		
- Recursos Humanos		
- Técnicas de venta		
- Otros		¿Cuál /cuáles?

9.- ¿Qué te ha parecido la formación recibida?

10.- ¿Cómo mejorarías el programa de formación?

11.- ¿Crees conveniente que la empresa organice actividades extralaborales con los compañeros? ¿Por qué?

12.- ¿Qué actividad propondrías (del tipo jornada de convivencia) que interese a (casi) todos? ¿Por qué?

13.- Señala tres aspectos que consideras positivos de la empresa, por orden de importancia.

14.- Señala tres aspectos que consideras negativos de la empresa, por orden de importancia.

2. Gestión de la Calidad Total en Cartagena Puerto de Culturas

d. Proceso de diseño del producto

El diseño de nuevos productos es crucial para la supervivencia de todas las empresas, y cuando las empresas son de servicios donde se venden productos intangibles, como es el caso de Cartagena Puerto de Culturas hay que darle personalidad al producto, para ello debemos trabajar en hacer productos con diseños llamativos y de buena calidad de tal manera que lleguen a todos los consumidores.

Debido al tipo de empresa que es Cartagena Puerto de Culturas a la hora de crear productos nuevos tenemos que tener en cuenta:

- ⇒ Que todos nuestros productos son intangibles.
- ⇒ Que debemos adaptar nuestros productos a diferentes segmentos de la población.
- ⇒ Que deben de tener un precio no muy elevado, ya que el visitante / turista que viene a Cartagena es de una clase social media.
- ⇒ Debemos de crear productos que se adapten a la estacionalidad del turismo en Cartagena.
- ⇒ Debemos crear productos relacionados con diferentes acontecimientos que tienen lugar en la ciudad, como es la venida de cruceros o fiestas y festivales.

Para poder elaborar nuestros productos teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto seguimos los siguientes pasos

- Cada seis meses se reunirán responsables de comercialización, de reservas, responsables de área y coordinadora. En estas reuniones también se analizarán los productos creados con anterioridad y decidir si se mantienen, se cambian o se eliminan.
- Los productos/actividades se crearán teniendo en cuenta el tipo de visitantes, es decir se crearan productos/actividades orientados al visitante individual, a los escolares y los grupos. Para ello utilizaremos los datos obtenidos de las encuestas de satisfacción con las que podemos conocer si los recorridos que proponemos son los idóneos o no según el grupo, si la duración de la visita o actividad es la correcta e incluso si hay que cambiar el contenido museográfico de los diferentes espacios.
- Tras elaborar y diseñar los nuevos productos/actividades y analizar los ya existentes se presentará un informe a gerencia con todas las conclusiones de la reunión para que esta de su visto bueno.
- Una vez aprobados por gerencia los diferentes productos/actividades y posibles cambios se fijará un día para realizar una prueba del producto/actividad con un grupo objetivo y de acuerdo a las características de la actividad y de esta forma podremos saber si los tiempos establecidos son los correctos, si el contenido de la actividad es el adecuado y si el número de personas que se ha marcado para el producto/actividad es el adecuado para realizar dicha actividad.

- Tras analizar la prueba y mejorar las deficiencias observadas se realizará una reunión con todos los trabajadores para poder exponer el nuevo producto que se va a comercializar.
- El departamento de comercialización establecerá reuniones con diferentes asociaciones y empresas para comercializar el producto.

2. Gestión de la Calidad Total en Cartagena Puerto de Culturas

e. Gestión del proceso

Para le gestión del proceso nuestra filosofía es aplicar un buen mantenimiento preventivo, mantenimiento preventivo total y las 5S anteriormente descritas y para conseguirlo se seguirá el siguiente procedimiento:

1. Mantenimiento preventivo: es el destinado a la conservación de equipos o instalaciones mediante realización de revisiones y reparaciones que garanticen su buen funcionamiento y fiabilidad. Para llevar a cabo un buen mantenimiento preventivo se establecen las siguientes revisiones.
 - Restauración y limpieza arqueológica en profundidad en todos los restos arqueológicos anualmente.
 - Revisión de los salvaescaleras instalados en los centros de interpretación, cada tres meses.
 - Revisiones mensuales del ascensor panorámico.
 - Revisiones anuales de los extintores y las BIE (bocas de incendio equipadas).
 - Revisión de la OCA (organismos de control autorizados) al ascensor panorámico cada dos años.
 - Limpieza general de todos los centros y administración cada seis meses.
 - Desinsectación y desratización de todos los centros y administración cada cuatro meses.
 - Repintado de todas las señales informativas exteriores anualmente.

2. Mantenimiento preventivo total: el cual supone implicar a los empleados en la realización de operaciones rutinarias de mantenimiento de aquello con lo que trabajan (cuando sea posible) y en estar muy pendientes de que funciona correctamente. Para llevar a cabo este mantenimiento los empleados de los centros deben comprobar diariamente:

- El estado de limpieza del centro y si hay algún desperfecto solucionarlo y comunicarlo a la coordinadora para evitar que vuelva a pasar.
- El buen funcionamiento de los aseos y que estén en correcto estado para su uso, es decir papeleras vacías y limpias, que hay jabón, papel higiénico, etc.
- El estado de los proyectores: limpiar el filtro del aire cuando lo requiera; revisar las horas de duración de la lámpara para cuando de el aviso de cambio de lámpara notificarlo a la coordinadora para que se pueda hacer el pedido de la nueva lámpara y de esta forma cuando se agote tendremos el recambio; comprobar que el mando funciona correctamente y que la imagen se visualiza correctamente.
- La iluminación del centro y en caso de que haya alguna bombilla fundida, de las de fácil acceso, el personal deberá de sustituirla y en caso de no ser de las de fácil acceso notificarlo a la coordinadora para que pase nota al responsable de mantenimiento.

Para llevar el control y seguimiento de las incidencias de mantenimiento se utilizará la plantilla que se expone a continuación y dicha plantilla se enviará semanalmente a la coordinadora.

3. Las 5S:

- SEIRI (Organización): El objetivo es conseguir que en cada puesto de trabajo se disponga sólo de las herramientas o materiales necesarios, para ello:
 - § Cada puesto de trabajo tendrá una bandeja para el material de uso diario.
 - § Cada puesto tendrá asignado un armario.
 - § Los centros y museos tendrán un archivador con todos los documentos de uso semanal.
- SEITON (Orden): Podemos decir que el objetivo de SEITON es que todo debe de estar guardado convenientemente y que debe haber un sitio para cada cosa y cada cosa debe tener su sitio y para ello:
 - § Habrá un armario destinado al material de los centros (entradas, abonos, rollos impresoras, etc)
 - § Dentro de los almacenes de uso común habrá un plano con lo que hay en cada estantería y al departamento al que pertenece el material.
- SEISO (Limpieza): Podemos decir que SEISO significa que todo brille limpio, para ello los trabajadores deben de estar concienciados en mantener limpio su entorno de trabajo y no ensuciarlo.
- SEIKETSO (Control visual): Consiste en poder distinguir un estado normal de funcionamiento de un estado anormal. Para poder aplicar de una forma correcta el control visual habrá que:
 - § Establecer que debe haber en cada puesto de trabajo, por ejemplo en las zonas de recepción de los centros se deberá tener el ordenador de ventas, la impresora, el

teléfono, el datáfono, los horarios de los centros, las tarifas y el folleto correspondiente al centro y el resto de material deberá estar guardado en el cajón correspondiente. Siguiendo este sistema es fácil saber que queda fuera de su lugar.

§ Establecer un sistema en el que todos los espacios similares tengan la misma disposición de esta forma el personal que rota entre los centros podrá controlar visualmente mejor todos los espacios.

- SHITSUKE (Disciplina y hábito): Significa convertir en hábito el uso de los métodos establecidos. Para poder cumplir la última S, debemos convertir lo anteriormente expuesto en nuestra rutina de trabajo y de esta forma conseguiremos el cumplimiento de las 5 S.

2. Gestión de la Calidad Total en Cartagena Puerto de Culturas

f. Disponibilidad y Gestión de la información

Todos los trabajadores de la empresa deben conocer el funcionamiento de la misma y como actuar en cada momento, para ello la información relativa a la empresa debe de ser accesible para todos los trabajadores. Por lo que se establece lo siguiente:

- Habrá un manual de procedimientos general de la empresa depositado en administración, en el que se recogerán todos los procedimientos a seguir tanto en administración como en los centros de Cartagena Puerto de Culturas. Este manual será revisado por el responsable de calidad de manera anual para poder actualizarlo correctamente.
- Cada centro de trabajo tendrá un manual de procedimientos específico en el que se plasmará todo lo relativo al centro (horarios, procedimientos de apertura y cierre, procedimientos para el uso adecuado de las herramientas de trabajo, procedimientos de encendido y apagado de los medios audiovisuales, solución de incidencias etc.). Este manual será revisado por el responsable de calidad de manera anual para poder actualizarlo correctamente.
- La información sobre las encuestas de satisfacción de los clientes y de los trabajadores se hará llegar a todos los empleados.

Y para poder gestionar de forma correcta la información habrá que analizar toda la información obtenida durante las auditorias internas, para ello seguiremos los siguientes pasos:

- Auditorias internas cada tres meses siguiendo las mismas pautas y procedimientos que en las realizadas por los auditores del SICTED. Tras dichas auditorias el responsable de calidad (coordinadora) deberá de hacer un informe para gerencia y RRHH con todos los datos obtenidos durante la auditoria.
- Tras cada auditoria la coordinadora mantendrá reuniones con las responsables de área para poner en común los datos extraídos de la evaluación y comunicarlos al resto del equipo.
- Las responsables de área se reunirán con sus equipos para comunicar los datos de la auditoria, marcaran y establecerán las pautas para mejorar las deficiencias.
- Para realizar las auditorias la coordinadora utilizará la plantilla “Informe de Estado del Centro” del que hay tres modelos:
 1. Administración
 2. Centros de trabajo con tienda
 3. Centros de trabajo sin tienda

1: INFORME DE ESTADO ADMINSTRACIÓN

Puesto de trabajo:

Documentación	Si	No	Observaciones
Ubicación adecuada (accesible)			
Documentos pendientes por archivar			
Orden y limpieza			

Limpieza	Si	No	Observaciones
Puesto de trabajo limpio			
Armarios ordenados			
Mobiliario limpio			

Plan de Mejora

Acción	Responsable	Prioridad	Fecha Solución	Fecha Revisión

Alta: En una semana

Media: En 15 días

Baja: En un mes

MODELO 2: INFORME DE ESTADO CENTRO CON TIENDA

Realizado por:	Centro	Fecha
Jefe Área:	Guía Sala:	Tienda:

Documentación	Si	No	Observaciones
Ubicación adecuada (accesible)			
Organización de la documentación según índice			
Cantidad de formularios según stock definido (stock mínimo 20 folios)			
Buen estado de la documentación (buen estado, legible, presencia de última revisión de documentos, etc)			
Registros cumplimentados			

Tienda	Si	No	Observaciones
Orden de los artículos tienda y almacén			
Ubicación de los artículos tienda y almacén			
Artículos Etiquetados			
Precios visibles (cartelas)			
Buen estado de limpieza			
Productos con fechas de caducidad correctas			
Si hay promociones tiene los carteles en buen estado y visibles			

Recepción	Si	No	Observaciones
Funcionamiento de datáfono y ordenador			
Disponibilidad de documentación de consulta y registros.			
Tarifas, horarios, folletos del centro y generales de CPC			
Disponibilidad de hojas de reclamaciones.			

Horarios de apertura y cierre correctos y paneles informativos nuevos con toda la documentación necesaria.			
Horario de Visitas Guiadas			
Orden y limpieza			
Encuestas de Satisfacción			Nº Encuestas recogidas

Centro	Si	No	Observaciones
Cambio disponible			
Ingresos Realizados			
Ingresos Pendientes			
Promociones actualizadas			
Ticket manuales			
Cuadre de caja			

Personal (Guía)	Si	No	Observaciones
Disponen de uniforme completo en buen estado			
Disponen de identificación de CPC			
Se encuentran en su puesto de trabajo cumpliendo con sus funciones diligentemente			
Conocen toda la información de su puesto de trabajo, saben donde está la información de consulta y registros, etc.			
Se ofrecen visitas guiadas			
Se ofrecen Bonos			
Valoración Att cliente			
Valoración visita guiada			

Personal (Tienda)	Si	No	Observaciones
Disponen de uniforme completo en buen estado			
Disponen de identificación de CPC			
Se encuentran en su puesto de trabajo cumpliendo con sus funciones diligentemente			
Conocen toda la información de su puesto de trabajo, saben donde está la información de consulta y registros, etc.			
Conoce los artículos expuestos en la tienda			
Valoración Att cliente			

Mantenimiento y Limpieza	Si	No	Observaciones
Funcionamiento de Proyectoros			
Bombillas fundidas			
Puertas en Buen estado y funcionamiento			
Incidencias de mantenimiento			
Incidencias de mantenimiento comunicadas y reparadas			
Cuartos de Baño limpios y listos (reposición de papel, jabón, toallitas de mano, etc)			
Papeleras vacías			
Cristales Limpios			
Mobiliario limpio			
Acceso al centro limpio			

Almacén	Si	No	Observaciones
Estanterías ordenadas			
Productos ordenados y en su lugar			
Material etiquetado			
Stock de folletos			
Limpieza			
Paso sin obstáculos			

Plan de Mejora

Acción	Responsable	Prioridad	Fecha Solución	Fecha Revisión

Alta: En una semana

Media: En 15 días

Baja: En un mes

MODELO 3: INFORME DE ESTADO CENTRO SIN TIENDA

Realizado por:	Centro	Fecha
Jefe Área:	Guía Sala:	

Documentación	Si	No	Observaciones
Ubicación adecuada (accesible)			
Organización de la documentación según índice			
Cantidad de formularios según stock definido (stock mínimo 20 folios)			
Buen estado de la documentación (buen estado, legible, presencia de última revisión de documentos, etc)			
Registros cumplimentados			

Recepción	Si	No	Observaciones
Funcionamiento de datáfono y ordenador			
Disponibilidad de documentación de consulta y registros.			
Tarifas, horarios, folletos del centro y generales de CPC			
Disponibilidad de hojas de reclamaciones.			
Horarios de apertura y cierre correctos y poneles informativos nuevos con toda la documentación necesaria.			
Horario de Visitas Guiadas			
Orden y limpieza			
Encuestas de Satisfacción			Nº Encuestas recogidas

Centro	Si	No	Observaciones
Cambio disponible			
Ingresos Realizados			
Ingresos Pendientes			
Promociones actualizadas			
Ticket manuales			
Cuadre de caja			

Personal (Guía)	Si	No	Observaciones
Disponen de uniforme completo en buen estado			
Disponen de identificación de CPC			
Se encuentran en su puesto de trabajo cumpliendo con sus funciones diligentemente			
Conocen toda la información de su puesto de trabajo, saben donde está la información de consulta y registros, etc.			
Se ofrecen visitas guiadas			
Se ofrecen Bonos			
Valoración Att cliente			
Valoración visita guiada			

Mantenimiento y Limpieza	Si	No	Observaciones
Funcionamiento de Proyector			
Bombillas fundidas			
Puertas en Buen estado y funcionamiento			
Incidencias de mantenimiento			
Incidencias de mantenimiento comunicadas y reparadas			
Cuartos de Baño limpios y listos (reposición de papel, jabón, toallitas de mano, etc)			
Papeleras vacías			
Cristales Limpios			
Mobiliario limpio			
Acceso al centro limpio			

Almacén	Si	No	Observaciones
Estanterías ordenadas			
Productos ordenados y en su lugar			
Material etiquetado			
Stock de folletos			
Limpieza			
Paso sin obstáculos			

Plan de Mejora

Acción	Responsable	Prioridad	Fecha Solución	Fecha Revisión

Alta: En una semana

Media: En 15 días

Baja: En un mes

2. Gestión de la Calidad Total en Cartagena Puerto de Culturas

g. Departamento de Calidad

El departamento de calidad será el que apoye a la alta dirección a definir, difundir y mantener la política de calidad y los principios de gestión de la calidad y a la toma de acciones para la correcta implantación y el cumplimiento de los requisitos internos derivados del sistema de gestión, para ello el responsable de calidad:

- Se asegurará de que todos los componentes de la organización conocen los requisitos del cliente y el correcto procesamiento y uso de la información referente al sistema de gestión.
- Coordinará la realización de las auditorías internas, siendo aconsejable que sea parte activa en las mismas y las acciones derivadas para la corrección de las deficiencias.
- Coordinará los mecanismos de participación del personal, los equipos y programas de mejora y las acciones formativas derivadas del estudio de las necesidades de formación.
- Promoverá la activa participación del personal en el diseño y mejora de los procedimientos e instrucciones de trabajo, la prevención y la implantación de un programa de costes de la calidad.

2. Gestión de la Calidad Total en Cartagena Puerto de Culturas

h. Benchmarking

El Benchmarking entrega a las organizaciones la oportunidad de implementar cambios y mejoras en los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en ellas, a través de una evaluación comparativa.

Podemos definirlo como el resultado de realizar una serie de actividades de manera sistemática y continua con la finalidad de identificar el punto de referencia (benchmarking o el mejor), compararse con él e identificar e implantar las prácticas o métodos que capacitarán a quien las lleve a cabo para convertirse en “el mejor”.

Para poder realizar el Benchmarking a nuestra organización debemos de tener en cuenta:

1. A qué se le vamos hacer el Benchmarking: Y para ello tenemos que identificar a los clientes de la información del benchmarking, sus necesidades y definir las materias específicas de las cuales se necesita investigar.
2. Formar un equipo de Benchmarking: Escoger, orientar y dirigir un equipo al cual se le deben asignar roles y responsabilidades específicas.
3. Identificar los socios del Benchmarking: Identificar las fuentes de información que se utilizarán en la recopilación de información de Benchmarking, como también, la identificación de las mejores prácticas en relación al área u objeto que se desea investigar.
4. Recopilar y analizar la información: Se deben seleccionar los mecanismos de recolección de información, realizar un resumen y analizar las necesidades del cliente.

5. Actuar: Las acciones en sí, pueden consistir desde elaborar un informe, hasta realizar un conjunto de recomendaciones orientadas a la implementación del cambio.

Una vez tengamos claro lo anteriormente expuesto hay que realizar las siguientes actividades.

- ⇒ Establecer las reuniones de trabajo con el equipo.
- ⇒ Generar un cuestionario Benchmarking.
- ⇒ Responder al cuestionario.
- ⇒ Realizar visitas técnicas.
- ⇒ Elaborar un informe final del estudio.

Tras realizar el estudio contaremos con:

- ⇒ Relación de confianza entre las empresas que integren el grupo de Benchmarking.
- ⇒ Indicadores de gestión comparables entre empresas.
- ⇒ Nuevas prácticas y desafíos.

Para poner en práctica lo anteriormente expuesto por el tipo de empresa que es Cartagena Puerto de Culturas podríamos compararnos y hacer el Benchmarking con el Consorcio de Mérida, ya que es una empresa de características similares a Cartagena Puerto de Culturas puesto que se dedican a gestionar el patrimonio de la ciudad y han puesto en valor a lo largo de varios años diferentes yacimientos arqueológicos y monumentos al igual que Cartagena Puerto de Culturas en sus diez años de vida.

Los puntos en los que podríamos compararnos con Mérida serían los siguientes:

- Visitas adaptadas a diferentes públicos.
- Actividades didácticas a realizar en los diferentes espacios museísticos.
- Organización de visitas a los diferentes yacimientos.
- Marketing y publicidad.
- Precios de los diferentes paquetes turísticos.
- Sistemas de calidad.

Para poder realizar bien el benchmarking, el equipo de trabajo debería de integrarlo:

- Responsable de calidad.
- Responsable de comercialización y difusión.
- Coordinadora de centros
- Responsable de área
- Guía de sala

BIBLIOGRAFÍA

ÁNGEL R. MARTINEZ LORENTE. Apuntes Gestión de la Calidad Total.

SUSANA LOPEZ REY. (2006). “Implantación de un sistema de calidad. Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización”. Ed. Ideaspropias Editorial. Página 4

ALEJANDRINO GALLEGO RODRIGUEZ, EVA MARTÍNEZ CARO, ÁNGEL R. MARTÍNEZ LORENTE. (2003). “Gestión de la Calidad”. Ed. Universidad Politécnica de Cartagena.

KAORU ISHIKAWA. (1994). “Introducción al control de calidad”. Ed. Díaz de Santos