

Gestión de la calidad. Bodegas de la Denominación de Origen y Ruta del Vino Ribera del Guadiana (España)

Quality Management. Wineries of the Designation of Origin and Wine Route Ribera del Guadiana (Spain)

José ÁLVAREZ-GARCÍA [1](#); Milagros CORREDOR-BORRERO [2](#); María de la Cruz DEL RÍO-RAMA [3](#); Paúl Oswaldo SARANGO-LALANGUI [4](#)

Recibido: 02/04/2017 • Aprobado: 21/04/2017

Contenido

- [1. Introducción](#)
 - [2. Revisión de la literatura](#)
 - [3. Metodología](#)
 - [4. Análisis de datos](#)
 - [5. Conclusiones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

El objetivo de este trabajo es conocer el nivel de implementación de los factores críticos de la calidad en las bodegas pertenecientes a la Denominación de Origen Protegida (D.O.P.) y en las adheridas a la Ruta del Vino "Ribera del Guadiana" en Extremadura (España). La población objetivo la constituyen 28 bodegas que se agruparon en tres grupos con la finalidad de analizar si existen diferencias entre ellas (11 pertenecen a la D.O.P. y Ruta, 6 pertenecen solo a la D.O.P. y 11 solo a la Ruta). Se realizó un análisis descriptivo de los datos y un análisis factorial exploratorio para validar las escalas de medida. Los resultados permiten identificar los puntos fuertes y áreas de mejora en lo relativo a la Gestión de la Calidad con la finalidad de proporcionar a los gerentes de las bodegas información sobre las áreas clave sobre las que actuar.

Palabras clave: Denominación de Origen Protegida (D.O.P.); Denominación de Origen del Vino; Ruta del Vino; Bodegas; Gestión de la Calidad.

ABSTRACT:

The aim of this work is to know the level of implementation of the critical factors of quality in the wineries belonging to the Protected Designation of Origin (P.D.O.) and also in adhering to Ribera del Guadiana Wine Route in Extremadura (Spain). The target population are 28 wineries that were grouped into three groups in order to analyze whether there are differences between them (11 belong to the P.D.O. and Route, 6 belong only to the P.D.O. and 11 Route only). A descriptive analysis of the data was performed and an exploratory factor analysis to validate the measurement scales. The results allow identifying strengths and areas for improvement with regard to quality management in order to provide managers of wineries information on the key areas on which to act.

Keywords Protected Designation of Origin (P.D.O.); Designation of Origin Wine; Wine Route; Wineries; Quality Management.

1. Introducción

El mercado agroalimentario supone uno de los pilares fundamentales de la Comunidad Autónoma de Extremadura, contando en total con 12 Denominaciones de Origen o Indicaciones Geográficas Protegidas, siendo el vino uno de los principales subsectores agroalimentarios de esta comunidad (García-Galán et al., 2010). La Denominación de Origen Ribera del Guadiana, a la que se acogen los vinos extremeños, es relativamente joven y ha sufrido una gran evolución desde su puesta en marcha en el año 1999.

Por otro lado, en los últimos años, se ha venido acrecentando la relación entre el vino y el turismo, una modalidad turística que permite abordar las nuevas demandas de los clientes que buscan una experiencia distinta. El motivo principal que mueve al enoturista es el vino y su cultura, y este tipo de turismo en la actualidad está en auge, es dinamizador de la economía, desestacionalizador de la demanda, creador de empleo, y una herramienta clave para evitar el despoblamiento de las áreas rurales. Por otro lado, el turismo del vino o enoturismo supone una forma de diversificar las oportunidades de negocio de las bodegas.

En España, esta modalidad de turismo se ha consolidado a través de la creación de las Rutas del Vino (López-Guzmán et al., 2013), donde se crean productos tomando el vino y su cultura como eje principal y acompañados de ofertas de alojamiento y diversas actividades complementarias, uniendo de esta forma dos de los principales sectores con los que cuenta España; la viticultura y el turismo (Elías, 2008).

En el ámbito turístico es muy importante la "Gestión de la Calidad", pues hoy en día, ésta se ha convertido en un pilar fundamental y una variable clave de la competitividad, que las empresas de este sector deben incorporar a su estrategia empresarial (Powell, 1995; Lakhal, 2009; Reed et al., 2000; Molina-Azorín et al., 2015), al permitir reducir costes y construir una ventaja competitiva sostenible (Augustyn y Pheby, 2000). Las organizaciones son cada vez más conscientes de los beneficios que les reportaría la gestión de la calidad, por esto, se plantean la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad que les permita diferenciarse en un ámbito de fuertes cambios, tanto de la oferta como de la demanda (Casadesús y Heras 2001).

Debido a su importancia, la calidad se ha convertido en un tema recurrente para los investigadores. Sin embargo, dentro del ámbito turístico son más escasos los estudios que abordan este tema, debido en gran parte a la intangibilidad del producto ofrecido, se ofertan servicios, de manera que la calidad no puede ser gestionada de igual modo que en el caso de los productos tangibles (Camisón et al., 2007). Por todo lo mencionado anteriormente, se hace necesaria una mayor investigación en el ámbito de la calidad, tanto de manera teórica como empírica, con el fin de que sirva de apoyo a las empresas y las ayuden en la implantación de la calidad como eje de sus ventajas competitivas.

Dentro del sector turístico, existen estudios empíricos relativos a la calidad en varios subsectores como el de alojamiento (Keating y Harrington, 2003; Tsaur y Lin, 2004; Claver et al., 2006), en restaurantes (Lee y Hing, 1995; Heung et al., 2000), en el turismo de salud (termas y balnearios como objeto de estudio) (Álvarez et al., 2012, 2013; Álvarez et al., 2014) y otros subsectores (Akama y Kieti, 2003; Khan, 2003; Truong y Foster, 2006), tanto desde el punto de vista del cliente como del empresario. Sin embargo, en el ámbito del enoturismo no existen prácticamente investigaciones empíricas que aborden el tema de la evaluación de la implantación de la calidad.

En este contexto, este trabajo de investigación se considera adecuado teniendo en cuenta la ausencia de investigaciones en materia de Gestión de la Calidad en el sector enoturístico, sector de gran importancia en España y con características únicas, que en la actualidad está en auge y crecimiento. Aunque se trate de un subsector con una demanda concreta y específica, tiene grandes posibilidades de desarrollo frente al turismo tradicional. Así, el objetivo que se plantea es conocer el grado de implantación de la calidad en las bodegas adheridas a la D.O.P. Ribera del Guadiana, y a la Ruta del Vino, lo que permitirá conocer sus puntos fuertes y las áreas de

mejora en materia de gestión de la calidad y como objetivo secundario se plantea analizar si existen diferencias entre las bodegas que pertenecen solo a la D.O.P., las que pertenecen solo a la Ruta y aquellas que se encuentran adheridas a ambas (D.O.P. y Ruta).

El trabajo se estructura en cinco secciones. Después de la introducción se presenta el marco conceptual en el que se apoya la investigación. A continuación, se describe la metodología empleada (muestra, cuestionario, escala de medida y fiabilidad de la misma). La tercera sección recoge el análisis de datos efectuado. Para finalizar, se recogen las conclusiones obtenidas en la investigación y las futuras líneas de investigación.

2. Revisión de la literatura

2.1. La Calidad y sus Factores Críticos

En lo que respecta a la calidad en la literatura científica sobre el tema no encontramos una única definición de calidad universalmente aceptada, sino que existen tantas como perspectivas posibles; todas ellas se complementan al abarcar la calidad en todas las fases del proceso productivo, desde el diseño a la comercialización o prestación de servicio. De acuerdo con la literatura se pueden agrupar teniendo en cuenta el punto de vista del empresario (producir bienes o entregar servicios que cumplan con las especificaciones marcadas) y el del cliente (son productos o servicios de calidad aquellos que satisfacen al cliente). En la actualidad, el concepto de calidad que predomina se suele asociar y por tanto definir siguiendo el enfoque basado en el usuario; "la capacidad de un producto o servicio para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente" (Kotler et al., 2000:64).

En el caso de la calidad, esta se puede gestionar y controlar por las empresas, a través de lo que se conoce como Sistemas de Gestión de la Calidad, que se definen como un conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos y capacidades, métodos, tecnologías, procesos y procedimientos) por los cuáles la dirección puede desarrollar todas las actividades para conseguir los objetivos que se habían establecido (Camisón et al., 2007). Esta definición ha sido abordada de manera parcial hasta el nacimiento de la Gestión de Calidad Total que le aportó un carácter multidisciplinar incluyendo aspectos técnicos, organizativos, culturales y estratégicos.

Las empresas que trabajen siguiendo el enfoque de calidad deben gestionar adecuadamente las áreas clave de la organización (Kanji, 1998) conocidas como "factores críticos de la calidad" o "prácticas de la calidad", ya que garantizan el éxito de la organización al permitir mejorar su competitividad y excelencia empresarial. Estos factores se han identificado desde tres áreas diferentes (Claver et al., 2003): (1) aportaciones de los gurús de la calidad (Crosby y Free, 1979; Deming 1986; Ishikawa y González, 1985; Juran, 1988; Feigenbaum, 1991); (2) modelos para la implantación de la calidad que han surgido (Modelo EFQM, Malcom Baldrige, entre otros) y (3) aportaciones de las investigaciones empíricas.

En este contexto, teniendo en cuenta la literatura se identifican una gran cantidad de factores críticos que varían según la investigación (Saraph et al., 1989; Ahire et al., 1996; Sureshchandar et al., 2001; Antony et al., 2002; Conca et al., 2004), no existiendo un consenso en cuáles considerar. Por ello, son varios los investigadores que han realizado estudios encaminados a recopilar los factores críticos más utilizados en los últimos años (Sila y Ebrahimpour, 2002; Claver et al., 2003; Camisón et al., 2007), siendo el estudio más reciente el realizado por Magd (2014).

De cara a este trabajo de investigación, teniendo en cuenta la gran cantidad de factores críticos existentes, se optó por considerar los recogidos en el Modelo EFQM de Excelencia (2013), modelo de gestión de la calidad que surge con la finalidad de ayudar a las empresas a la aplicación práctica de la calidad total, e impulsa y estimula la mejora continua. Estos factores recogidos en el modelo teniendo en cuenta una perspectiva interna y que abarcan todas las áreas de funcionamiento de la empresa son: liderazgo, personas (gestión de los RR.HH.),

estrategia, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios.

Todos ellos constituyen los aspectos clave del sistema de gestión de la organización y la causa de los resultados. En este sentido, el liderazgo "es el principal factor que determina el éxito o el fracaso del proyecto de calidad en la empresa, ya que los líderes de la misma, son los que desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito y la permanencia de la organización a largo plazo, mediante la implantación de las acciones y los comportamientos adecuados" la estrategia "constituye la forma en que la organización implanta su misión, planificando acciones centradas en sus grupos de interés, apoyándose en políticas, planes y en el establecimiento de objetivos y procesos clave", las personas "se refiere a la gestión de los recursos humanos en un sentido amplio, es decir, como la organización gestiona, desarrolla y aprovecha el potencial y el conocimiento de las personas que la integran", las alianzas y recursos "se refiere a la manera en que la organización, planifica y gestiona sus alianzas externas y sus recursos internos, para apoyar su estrategia y garantizar el funcionamiento correcto de sus procesos", los procesos "son la forma concreta en la que la organización diseña, gestiona y mejora sus actividades, para apoyar su estrategia de calidad y satisfacer a sus clientes y a otros grupos de interés" (EFQM, 2013:6).

Desde la perspectiva externa el modelo considera que los resultados excelentes que se obtienen son: resultados en los clientes, en las personas, en la sociedad y resultados clave. En este sentido son definidos como los logros: que está consiguiendo la organización en relación a sus clientes externos, los que en definitiva juzgan la calidad del producto o el servicio recibido; en relación con las personas que la integran, es decir con los empleados; en la sociedad, de manera local, nacional o internacional, dependiendo del entorno en el que opera; en relación al rendimiento planificado (EFQM, 2013:6).

2.2. D.O.P. y Ruta del Vino vs Calidad

Las empresas agroalimentarias han encontrado en la calidad del producto la clave para sus estrategias de diferenciación, a través de figuras de protección relacionadas directamente con el origen del producto o con los procesos realizados durante su producción, entre las que se encuentran las Denominaciones de Origen Protegidas (D.O.P.). Estas surgen según Cerdeño (2006), como consecuencia de la competencia desleal en los mercados por la imitación de productos originales y característicos de una determinada zona.

En la práctica las D.O.P. nacen de la unión de la calidad con el origen, la tradición y la tipicidad, convirtiéndose en una marca comercial ampliamente conocida e importante para el sector económico (García-Galán, 2010). En este sentido, la denominación de origen garantiza al consumidor un nivel de calidad más o menos constante y unas características específicas del producto.

Las primeras denominaciones de origen aparecen relacionadas con el sector vitivinícola del sur de Europa. Así, países como Portugal, Francia, Italia o España son pioneros en esta certificación de calidad (Cerdeño, 2006). En España, la Ley 25/70 Estatuto de la Viña, del Vino y de los Alcoholes define en su artículo 79 una Denominación de Origen del vino como "el nombre geográfico de la región, comarca, lugar o localidad empleado para designar un producto de la vid, del vino y de los alcoholes de la respectiva zona que tenga cualidades y caracteres diferenciales debidos principalmente al medio natural y a su elaboración y crianza" (Ochoa, 2001). Siendo sus principales funciones: defensa frente al fraude, diferenciación y desarrollo al vincular la denominación de origen y el territorio.

De cara a nuestro trabajo hacemos mención a la Denominación de Origen Ribera del Guadiana que tiene su origen en 1996, mediante la constitución del Consejo Regulador, obteniendo así la catalogación provisional de D.O.P. para posteriormente conseguir la aprobación de su Reglamento el 17 de marzo de 1997 por la Consejería de Agricultura y Comercio de la entonces Junta de Extremadura. Este reglamento de la Comunidad Autónoma de Extremadura fue ratificado en el año 1999 por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), por

tanto, es una D.O.P. joven García-Galán, 2010), que tiene una gran importancia a nivel nacional debido a su extensión de viñedos, pues junto con Castilla La Mancha son las dos Comunidades Autónomas con más hectáreas de terreno dedicados a la producción del vino. En total, cuenta con 16644 Km² (García-Galán, 2010).

En lo que respecta a las Rutas del Vino la Secretaría de Estado de Turismo, citado en Millán y Dancausa (2015:53) define la ruta del vino como "la integración bajo un mismo concepto temático de los recursos y los servicios turísticos de interés, existentes y potenciales, de una zona vitivinícola, planteados desde la autenticidad y la vocación vivencial, con el fin de construir un producto desde la identidad propia del destino, que facilita la comercialización conjunta de toda la zona y garantiza el nivel de satisfacción de la demanda, impulsando así el desarrollo económico-social integral de la misma".

El proyecto Rutas del Vino de España nace en el año 2001, cuando la Asociación Española de Ciudades del Vino con el apoyo de la Secretaría General de Turismo inicia la definición y desarrollo de las normas de regulación de la calidad de este producto turístico. El objetivo fundamental de una ruta es promover el turismo del vino en este territorio, fomentando la Denominación de Origen. Así, se contribuye al desarrollo económico, social, cultural y turístico de toda la zona; municipios y comarcas.

En nuestro estudio hacemos referencia a la Ruta del Vino Ribera del Guadiana que integra diferentes empresas referentes al mundo del vino y del turismo. Encontramos un total de 21 bodegas, 10 restaurantes, 16 alojamientos turísticos, 3 vinotecas o bares de vinos, 6 establecimientos de comercialización de vinos y productos relacionados y 2 museos del vino. Algunas de las bodegas adheridas a la Ruta del Vino abren sus puertas a los visitantes para que conozcan sus vinos y su entorno natural.

3. Metodología

3.1. Muestra

La población objeto de estudio son las bodegas pertenecientes a la Denominación de Origen Protegida (D.O.P.) y las adheridas a la Ruta del Vino "Ribera del Guadiana" en Extremadura (España). En total 28 bodegas que se agruparon en tres grupos diferenciados: 11 pertenecen a la D.O.P. y Ruta, 6 pertenecen solo a la D.O.P. y 11 solo a la Ruta. La base de datos se elaboró en base a la información contenida en las páginas webs oficiales de la D.O.P. (<http://riberadelguadiana.eu/esp/>) y de la Ruta del Vino Ribera del Guadiana (<http://www.rutadelvinoriberadelguadiana.es/>).

La definición de Denominación de Origen Protegida (D.O.P.) o Denominación de Origen (D.O.) se establece en el Reglamento (CE) 1151/2012 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de noviembre de 2012, sobre los regímenes de calidad de los productos agrícolas y alimenticios. "Un nombre que identifica un producto: originario de un lugar determinado, una región o, excepcionalmente, un país, cuya calidad o características se deben fundamental o exclusivamente a un medio geográfico particular, con los factores naturales y humanos inherentes a él, y cuyas fases de producción tengan lugar en su totalidad en la zona geográfica definida".

El proceso de recogida duró 2 meses de octubre a diciembre de 2015, realizándose el contacto vía mail y telefónico con el propósito de obtener el 100% de respuestas. Todos los cuestionarios fueron cumplimentados, descartándose tres por estar incompletos. El índice de respuesta es del 100% en las bodegas que pertenecen a la D.O.P. y del 90,9% en las bodegas de la Ruta, y un 81,80% en las bodegas que pertenecen a ambas.

Los cuestionarios han sido cumplimentados en un 50% de los casos por el responsable de calidad, seguido por el enólogo en un 33,3% y finalmente, el 16,6% por el gerente. Teniendo en cuenta que la información se obtuvo de una sola persona en cada una de las bodegas, lo

cual reduce la variabilidad de la información, dado que los que responden representan una única posición en las bodegas analizadas (Nasrallah y Qawasmeh, 2009) se siguió la metodología propuesta por Podsakoff et al. (2003) para garantizar que no exista el sesgo del método común (error de medida que distorsione las conclusiones).

En primer lugar, en la encuesta se incluyó un párrafo en el que se informaba sobre el anonimato de las encuestas y dado que esto no se consideró suficiente se aplicó el test de Harman de un solo factor para evaluar a post-hoc esta circunstancia. En este caso, si una cantidad sustancial de la varianza del método común se encuentra presente, un solo factor resultará de análisis factorial con la mayor cantidad de la varianza concentrada en éste (Podsakoff et al., 2003; Meade et al., 2007). Los resultados del análisis factorial de componentes principales muestran que ningún factor explica la mayoría de la varianza total.

En lo que respecta a las características de la muestra la mayoría de las bodegas son de propiedad familiar (83,3%, D.O.P.; 77,7%, ruta y D.O.P; 50% ruta). En cuanto a la forma jurídica y tamaño medido este por número de empleados, las bodegas de la D.O. son en un 83,3% de los casos Sociedad Cooperativa y pymes. Por su parte, las bodegas de la Ruta son el 66,6% Sociedad Limitada (S.L.) y de tamaño mediano. Por último, las que pertenecen tanto a la D.O.P. como a la ruta son en el 50% de los casos Sociedades Cooperativas con un tamaño mediano.

3.2. Cuestionario y medidas

En lo que respecta al cuestionario que permite recoger los datos necesarios para dar respuesta al objetivo planteado, medir el nivel de implementación de los factores críticos de la Calidad y detectar las áreas de mejora, se utilizó el elaborado por Álvarez et al. (Álvarez et al., 2014), adaptándolo a las características concretas del sector.

Estos autores en el proceso de diseño del mismo, realizaron una revisión bibliográfica previa, con el objetivo utilizar algunas de las escalas más relevantes que miden cada uno de los factores críticos de la calidad y los resultados, como son las recogidas en los estudios de Saraph et al. (1989), Black y Porter (1995), Powell (1995), Ahire et al. (1996), Grandzol y Gershon (1998), Modelo EFQM (1999), Singels et al. (2001); Yahya y Goh (2001), entre otros. En este sentido, la obtención de los ítems a través de la revisión de la literatura garantiza la validez interna de la escala que hace referencia al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir e indica el grado en el cual el proceso de medición está libre tanto del error sistemático como del error aleatorio (Kinnear y Taylor, 1995).

Finalmente, el cuestionario quedo dividido en dos bloques; en el primero se recogen los datos que permitirán definir el perfil sociodemográfico de las bodegas y en el segundo se solicita la valoración del nivel o del grado de implementación de los factores críticos y de los resultados de calidad. Así, el instrumento de medida de los factores críticos quedo constituido por 44 ítems que miden cada una de las variables; liderazgo (10 ítems), estrategia (8), personas (8), alianzas y recursos (8) procesos, productos y servicios (10) y se utilizó una escala likert de 5 puntos que va de 1, no implantado (0%) a 5, implantado al 100%. Para los resultados de calidad el cuestionario quedo constituido por 27 ítems agrupados en cuatro variables: resultados en los clientes (7), resultados en las personas (7), resultados en la sociedad (7), resultados clave (6), y la escala utilizada es de 5 puntos que va desde 1, totalmente en desacuerdo a 5, totalmente de acuerdo (ver cuestionario en anexo).

3.3. Fiabilidad de las escalas de medida

Para examinar la consistencia interna de cada uno de los instrumentos de medida se utilizó el análisis de la fiabilidad de las escalas propuestas. Para su cálculo recurrimos al método de Kunder Rishardson que propone para contrastar la fiabilidad los siguientes análisis: correlación ítem total y estimación del α de Cronbach.

En primer lugar, se estudió la correlación ítem-total, eliminando aquellos indicadores que presentan una baja correlación, inferior a 0,3 mínimo generalmente aceptado (Nurosis, 1993). Se detectó que en los criterios liderazgo, alianzas y recursos y procesos, productos y servicios existían varias correlaciones por debajo de lo recomendado por lo que se procedió a eliminar los ítems cuya correlación era inferior a 0,3 (Tabla 1): L9 (,198), AR1 (,212), PPS5 (,082) y PPS (,183). En segundo lugar, se calculó el α de Cronbach que supera en todos los casos el mínimo exigido de 0,8 recomendado por algunos autores como Martínez (2014), para estudios confirmatorios.

Tabla 1. Análisis descriptivo y Análisis Factorial Exploratorio (fiabilidad y validez de la escala de medida)

Escala	ÍtemsA	Media	(d.s.)B	Correlación ítem-total	Análisis Factorial Exploratorio	
					b	Test de esfericidad de Barlett Índice Kaiser-Meyer_Oklin
Liderazgo (∞ Cronbach: ,920)	L1	4,00	,76	> ,3 excepto L9 (,198) que se elimina	,816	c2(sig.): 157,359 (,000) KMO: ,799 Medida de la adecuación muestral: (,805-,849) % Varianza: 61,64 Valor propio: 5,548
	L2	3,96	,78		,745	
	L3	3,92	,86		,814	
	L4	3,96	,84		,764	
	L5	3,68	,90		,847	
	L6	3,68	,74		,736	
	L7	3,68	,74		,715	
	L8	3,80	,64		,805	
	L9	4,00	,76		---	
	L10	3,80	,70		,814	
Estrategia (∞ Cronbach: ,914)	E1	3,80	,76	> ,3	,645	c2(sig.): 135,298 (,000) KMO: ,760 Medida de la adecuación muestral: (,591-,806) % Varianza: 63,18 Valor propio: 5,055
	E2	3,80	,70		,701	
	E3	3,68	,74		,849	
	E4	3,80	,76		,867	
	E5	3,76	,72		,883	
	E6	3,64	,70		,861	
	E7	3,72	,67		,703	
	E8	3,76	,72		,812	
Alianzas y recursos (∞ Cronbach: ,808)	AR1	3,88	,66	> ,3 excepto AR1 (,212) que se elimina	---	c2(sig.): 67,072 (,000) KMO: ,657 Medida de la adecuación muestral: (,638-,558) % Varianza: 47,24 Valor propio: 3,307
	AR2	3,76	,72		,757	
	AR3	3,60	,86		,702	
	AR4	3,44	,76		,575	
	AR5	3,72	,73		,583	
	AR6	3,64	,70		,800	
	AR7	3,52	,82		,769	
	AR8	3,44	,71		,582	

Personas (∞ Cronbach: ,901)	P1	3,68	,74	> ,3	,788	c2(sig.): 1350.882 (.000) KMO: ,699 Medida de la adecuación muestral: (,651-,700) % Varianza: 60,73 Valor propio: 4,859
	P2	3,60	,91		,702	
	P3	3,84	,68		,760	
	P4	3,84	,74		,793	
	P5	4,04	,61		,741	
	P6	3,80	,86		,859	
	P7	3,52	1,04		,814	
	P8	3,52	1,04		,768	
Productos, procesos y servicios (∞ Cronbach: ,822)	PPS1	3,72	,67	> .3 excepto PPS5 (,082) y PPS7 (,183) que se eliminan	,869	c2(sig.): 91,217 (.000) KMO: ,585 Medida de la adecuación muestral: (,683-,548) % Varianza: 56,782 Valor propio: 4,743
	PPS2	3,72	,61		,782	
	PPS3	3,56	,82		,712	
	PPS4	3,68	,62		,643	
	PPS5	3,24	,83		---	
	PPS6	3,60	,86		,650	
	PPS7	3,08	,95		,656	
	PPS8	3,28	,97		---	
	PPS9	3,40	,86		,594	
	PPS10	3,44	,71		,600	

A Los ítems enumerados en esta tabla se han resumido para facilitar la presentación y comprensión; Bd.s.: Desviación estándar

Fuente: Elaboración propia

Se realizó el mismo análisis en el caso de las escalas para medir los resultados, no siendo necesario eliminar ningún ítem, el α de Cronbach supera en todos los casos el mínimo exigido (tabla 2).

Tabla 2. Análisis descriptivo y Análisis Factorial Exploratorio (fiabilidad y validez de la escala de medida)

Escala	ÍtemsA	Media	(d.s.)B	Correlación ítem-total	Análisis Factorial Exploratorio	
					b	Test de esfericidad de Barlett Índice Kaiser-Meyer_Oklin
Resultados en los clientes (∞ Cronbach: ,888)	RC1	3,68	1,02		,880	c2(sig.): 117,529 (.000) KMO: ,694 Medida de la adecuación muestral: (,701-,704) % Varianza: 60,62 Valor propio: 4,244
	RC2	3,68	,85		,879	
	RC3	3,72	,93		,844	
	RC4	3,92	,90		,837	
	RC5	4,04	,61		,708	
	RC6	3,76	,77		,523	
	RC7	3,96	,73		,714	
Resultados en las	RP1	3,76	,77		,682	

personas (∞ Cronbach: ,833)	RP2	3,88	,72	> .3	,657	c2(sig.): 88,723 (.000)
	RP3	3,80	,70		,668	KMO: .578
	RP4	3,80	,76		,784	Medida de la adecuación muestral: (.573-.608)
	RP5	3,56	,96		,747	% Varianza: 50,58
	RP6	3,36	1,07		,732	Valor propio: 3,541
	RP7	3,56	,91		,699	
Resultados en la sociedad (∞ Cronbach: ,954)	RS1	3,80	,91	> .3	,878	c2(sig.): 168,382 (.000)
	RS2	3,86	,80		,887	KMO: ,802
	RS3	3,68	,85		,917	Medida de la adecuación muestral: (.886-.773)
	RS4	3,72	,79		,852	% Varianza: 78,74
	RS5	4,12	,83		,862	Valor propio: 5,512
	RS6	3,60	,81		,907	
	RS7	3,72	,79		,906	
Resultados clave (∞ Cronbach: ,837)	R1	4,36	,70	> .3	,760	c2(sig.): 63,338 (.000)
	R2	4,08	,64		,830	KMO: ,648
	R3	4,08	,75		,803	Medida de la adecuación muestral: (.586-.515)
	R4	3,76	,77		,870	% Varianza: 55,89
	R5	3,92	,70		,566	Valor propio: 3,354
	R6	3,96	,53		,604	

A Los ítems enumerados en esta tabla se han resumido para facilitar la presentación y comprensión; Bd.s.: Desviación estándar

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar, podemos afirmar que las escalas utilizadas para medir los factores críticos y los resultados son fiables y están libres de errores aleatorios.

4. Análisis de datos

Se observa que el "liderazgo" es el factor mejor gestionado con una media de 4,01, seguido del factor "personas" con 3,91 para la D.O.P., siendo el nivel de implantación superior al 75% en todos los factores. En el caso de las bodegas que pertenecen a la D.O.P. y a la Ruta los resultados se mantienen en el caso del liderazgo como primer factor, sin embargo, el segundo mejor gestionado es la "estrategia". En lo que respecta a su nivel de implantación se encuentra en torno a un 70% en términos generales. Para las bodegas de la ruta el mejor gestionado son las "personas" (tabla 3). En lo que respecta a "los resultados" se observa una media más alta en cada uno de ellos en el caso de las bodegas que pertenecen a la D.O.P. que, en las otras dos muestras, siendo también más elevadas en el caso de la ruta en comparación con las pertenecientes a la D.O.P y Ruta.

Los resultados que se recogen en la tabla 3 muestra la existencia de diferencias muy pequeñas entre las tres muestras, por ello, se realizó un estudio de comparación de medias (ANOVA) con la intención de comprobar si existen diferencias estadísticamente significativas en los "factores y resultados" teniendo en cuenta las tres muestras consideradas.

Para aplicar la prueba ANOVA es necesario en primer lugar explorar la variable cualitativa para comprobar que se cumplen con los requisitos que nos permiten aplicar esta prueba

clave	4,30	,52	---	4,16	,56	---	3,73	,37	---	,431	,655	3,437	,050
-------	------	-----	-----	------	-----	-----	------	-----	-----	------	------	-------	------

1 Test de homogeneidad de varianzas

2 Test Scheffé (1:3). Diferencia de medias= ,91; error típico= ,26; sig. ,007; Intervalo de confianza al 95% (límite inferior ,23; límite superior 1,60)

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3, se observa que solo existen diferencias estadísticamente significativas en el caso de "resultados en las personas" (sig.,007<,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula de igualdad de varianzas, lo que significa que existe asociación entre la variable y la población a la que pertenecen). Al tener tres muestras se sabe que existen diferencias significativas, pero no entre que par de muestras, por ello se utilizó el procedimiento de Scheffé con el objetivo de identificar entre que para o pares de medias existen diferencias, observándose las mismas entre las bodegas que solo pertenecen a la D.O.P. y las que pertenecen a ambas (D.O.P. y Ruta).

Antes de analizar los factores críticos y los resultados en mayor profundidad teniendo en cuenta cada uno de los ítems considerados, se analizó la matriz de correlaciones con el objetivo de observar si los factores críticos influyen y en qué sentido en los resultados considerados (tabla 4). Los resultados muestran que existe correlación entre los factores liderazgo, estrategia y personas con los cuatro resultados considerados, lo que significa que un buen liderazgo, una buena planificación de la estrategia y una adecuada gestión de las personas tendrán efectos positivos en los resultados. Por otro lado, los factores alianzas y recursos junto con procesos, productos y servicios solo afectan de forma positiva en los resultados en los clientes.

Tabla 4. Correlación de Pearson entre las prácticas de la calidad y los resultados

		Liderazgo	Estrategia	Personas	Alianzas y recursos	Procesos, productos y servicios
Resultados en los clientes	r	,473*	,523*	,516**	,434*	,405*
	Sig.	,017	,007	,008	,030	,045
Resultados en las personas	r	,404*	,464*	,496*	,353	,234
	Sig.	,045	,020	,012	,083	,261
Resultados en la sociedad	r	,399*	,575**	,722**	,295	,277
	Sig.	,048	,003	,000	,152	,180
Resultados clave	r	,356	,469*	,103	,042	,136
	Sig.	,080	,018	,624	,841	,518

r = correlación de Pearson; **La correlación es significativa al 0,01; *La correlación es significativa al 0,05.

Fuente: Elaboración propia

Este resultado de la correlación de Pearson corrobora lo encontrado en numerosas investigaciones que han demostrado que existe una relación positiva entre la implantación de

TQM y el desempeño organizacional en las empresas (Sun, 2000; Tarí y Molina, 2002; Rahmna y Siddiqui, 2006; Joiner, 2007). Estas mejoras en el desempeño organizacional conducen a la mejora de la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados, y del impacto social (Tarí y Molina, 2002; Demirbag et al., 2006; Kapuge y Smith, 2007; Salaheldin, 2009).

El resultado de cada uno de los ítems por separado permite conocer los puntos fuertes y débiles de la Gestión de la Calidad en las tres muestras consideradas. A continuación, se describe a modo de resumen las debilidades (áreas que necesitan mejorar) y fortalezas encontradas (tabla 5, 6 y 7).

Bodegas pertenecientes solo a la D.O.P.

Tabla 5. Debilidades y fortalezas en los Factores Críticos

Liderazgo	<p><i>Fortalezas:</i> el compromiso de la dirección con los objetivos de calidad de la organización, la revisión de su eficacia y la comunicación y motivación de los empleados (L1, L2, L5).</p> <p><i>Debilidades:</i> se debe delegar las responsabilidades del programa de calidad, la generación de nuevas ideas que fomenten la innovación en la empresa y la introducción de los cambios necesarios en la organización, revisando su importancia y siempre aprendiendo de la realidad (L6, L7, L8, L10).</p>
Estrategia	<p><i>Fortalezas:</i> se implica al personal en el establecimiento de los objetivos y planes de negocio, se comunican adecuadamente las estrategias, el logro de las mejoras empresariales y el impulso de la actividad en la organización (E1, E2, E4, E5).</p> <p><i>Debilidades:</i> es necesario mejorar la comunicación con las partes interesadas (E6).</p>
Personas	<p><i>Fortalezas:</i> adecuación de la experiencia y formación de las personas a las necesidades actuales y futuras (P3).</p> <p><i>Debilidades:</i> mejorar la gestión de los recursos humanos en línea con la estrategia, la recopilación de información de los trabajadores con el fin de introducir mejoras en la gestión de recursos humanos, la comunicación constante con los empleados, el rendimiento de los mismos y sus recompensas y medición regular de la satisfacción de los trabajadores (P1, P2, P6, P7, P8).</p>
Alianzas y recursos	<p><i>Fortalezas:</i> existe una relación estrecha de las bodegas con los principales clientes y proveedores y prima la calidad por encima del precio (AR1 y AR2).</p> <p><i>Debilidades:</i> mejorar el uso de los recursos con los que cuenta la empresa para mejorar el éxito de la estrategia y la concordancia entre la gestión de alianzas y recursos acorde a la estrategia (AR4 y AR8).</p>
Procesos, productos y servicios	<p><i>Fortalezas:</i> las bodegas muestran una preocupación por la mejora de los procesos y los productos mediante la información obtenida de los clientes (PPS6).</p> <p><i>Debilidades:</i> mejorar el desarrollo de nuevos productos o servicios para anticiparse a los cambios en el mercado y motivaciones de los clientes (PPS7).</p>
Resultados en los clientes	<p><i>Fortalezas:</i> los clientes abarcan las áreas más relevantes de la empresa y disponen de un mecanismo para escuchar y resolver las quejas de los clientes (RC3, RC4).</p>
Resultados en las personas	<p><i>Fortalezas:</i> se analiza y evalúa los indicadores indirectos de la satisfacción de los empleados, los resultados en las personas abarcan todas las áreas de la empresa y la satisfacción de los empleados muestra una mejora con el paso del tiempo (RP2, RP5, RP4).</p>

Resultados en la sociedad	<i>Fortalezas:</i> se evalúa la visión que la comunidad tiene de las bodegas de la D.O. y si estos resultados obtienen una mejora a lo largo del tiempo (RS1, RS5).
Resultados clave	<i>Fortalezas:</i> se evalúan los resultados de índole económica y de otras áreas y los resultados clave cumplen los objetivos planteados (R1, R2).

Fuente: Elaboración propia

Bodegas pertenecientes solo a la Ruta.

Tabla 6. Debilidades y fortalezas en los Factores Críticos

Liderazgo	<p><i>Fortalezas:</i> fomentan las alianzas con agentes externos, llevando a cabo acciones de mejora conjunta (L9).</p> <p><i>Debilidades:</i> existe una falta acciones encaminadas a motivar a los empleados para conseguir mejoras día a día (L5).</p>
Estrategia	<p><i>Fortalezas:</i> existe una buena comunicación interna en la empresa en cuanto a trasladar las estrategias y objetivos a los empleados (E2) que se revisan periódicamente (E4) y también se consigue esa comunicación a nivel externo (clientes, proveedores) (E6).).</p> <p><i>Debilidades:</i> los resultados obtenidos no se comparan con los que se habían planificado en un principio, para ver el grado en el que se han cumplido (E5).</p>
Personas	<p><i>Fortalezas:</i> existen canales claros de comunicación con los empleados, valorando sus opiniones, así como el fomento de la implicación de las personas en las actividades de mejora y trabajo en equipo (P5 y P6).</p> <p><i>Debilidades:</i> sería necesario mejorar la adecuación en la gestión de recursos humanos (R.R.H.H.), la estrategia empresarial (P1), así como, medir el rendimiento de los empleados para que su trabajo pueda ser reconocido y recompensado (P7).</p>
Alianzas y recursos	<p><i>Fortalezas:</i> la relación con pocos proveedores primando la calidad sobre el precio y la búsqueda de la mejora del rendimiento total de la organización (AR2 y AR5).</p> <p><i>Debilidades:</i> mejorar la gestión de las alianzas en línea con la estrategia (AR8).</p>
Procesos, productos y servicios	<p><i>Fortalezas:</i> existe una gestión adecuada para evitar los procesos o productos defectuosos (PPS4).</p> <p><i>Debilidades:</i> mejorar las medidas de calidad (PPS8) y la evaluación correcta de las pérdidas de tiempo y los costes en los procesos (PPS9).</p>
Resultados en los clientes	<p><i>Fortalezas:</i> ruta la satisfacción de los clientes mejora con el paso del tiempo (RC5).</p> <p><i>Debilidades:</i> hay que mejorar la recogida de información de los clientes para medir su satisfacción (RC1).</p>
Resultados en las personas	<p><i>Fortalezas:</i> los resultados en las personas abarcan las áreas más importantes de la empresa (RP4).</p> <p><i>Debilidades:</i> hay que mejorar la comparación de los resultados en los empleados con la competencia para poder analizar la situación de la empresa y, analizar las causas de los resultados; todo ello para poder actuar en consecuencia /RP6, RP7).</p>
	<p><i>Fortalezas:</i> los resultados en la sociedad muestran una mejora con el paso del tiempo</p>

Resultados en la sociedad	(RS5). <i>Debilidades:</i> es necesaria una mejora en cuanto a la comparación de los resultados en la sociedad con los principales competidores (RS6).
Resultados clave	<i>Fortalezas:</i> se evalúan los resultados clave de la empresa tanto de tipo económico como de otras áreas (R1).

Fuente: Elaboración propia

Bodegas pertenecientes a la D.O.P. y a la Ruta

Tabla 7. Debilidades y fortalezas en los Factores Críticos

Liderazgo	<p><i>Fortalezas:</i> existe una comunicación activa del compromiso de calidad por parte de la dirección a los empleados (L4) y, la motivación que generan en los empleados para conseguir mejorar en el día a día (L5).</p> <p><i>Debilidades:</i> se debe delegar las responsabilidades por parte de la dirección en los empleados (L6) y además, la dirección debe generar nuevas ideas que impulsen e innoven el desarrollo de la organización (L7).</p>
Estrategia	<p><i>Fortalezas:</i> se identifican factores a partir de la estrategia que impulsan el desarrollo de la actividad (E7), así como, la estrategia y sus políticas de apoyo se enfocan hacia el logro de las mejores prácticas empresariales (E8).</p> <p><i>Debilidades:</i> se debe implicar más a los empleados con los objetivos y planes de negocios de la organización (E3). También, se debe mejorar la comunicación de la estrategia y las políticas de apoyo a los grupos de interés de la empresa (empleados, proveedores, clientes...), de manera adecuada (E6).</p>
Personas	<p><i>Fortalezas:</i> el estímulo y apoyo a las personas para que se impliquen en las actividades de mejora y trabajen en equipo (P5).</p> <p><i>Debilidades:</i> mejorar la medición del rendimiento de los empleados para poder recompensarles (P7) y medir la satisfacción de los mismos (P8).</p>
Alianzas y recursos	<p><i>Fortalezas:</i> existe una relación estrecha con los proveedores, clientes, etc., y se fomenta la calidad por encima del precio al trabajar con pocos proveedores (AR1 y AR2).</p> <p><i>Debilidades:</i> mejorar la asignación de los recursos económicos y financieros que contribuyan al éxito de la estrategia; la implantación de nuevas tecnologías que permitan una ventaja competitiva para la empresa y, la gestión de la información importante generada por el personal que conlleve a una toma de decisiones eficaz (AR4, AR6 y AR7).</p>
Procesos, productos y servicios	<p><i>Fortalezas:</i> la prevención de productos defectuosos (PPS4).</p> <p><i>Debilidades:</i> existe la necesidad de realizar estudios de mercado que permitan conocer las necesidades de los clientes y mejorar los productos y servicios de la empresa (PPS5 y PPS6).</p>
Resultados en los clientes	<p><i>Fortalezas:</i> se consigue una mejora de los resultados en los clientes con el paso del tiempo y se analizan las causas de dichos resultados para realizar acciones de mejora (RC5, RC7).</p>
	<p><i>Fortalezas:</i> se establecen objetivos que se cumplen en el área de resultados en las</p>

Resultados en las personas	personas (RP3). <i>Debilidades:</i> es necesario mejorar la comparación de estos resultados con los de los principales competidores (RP6).
Resultados en la sociedad	<i>Fortalezas:</i> participan en muchas actividades sociales de la comunidad.
Resultados clave	<i>Fortalezas:</i> se evalúan los resultados clave de la empresa, tanto indicadores económicos como de otra índole (R1).

Fuente: Elaboración propia

Por último en el análisis de si existen diferencias significativas entre los ítems de las diferentes muestras encontramos que existen en: PPS6 (se introducen mejoras en los productos/ servicios como consecuencia de encuestas de satisfacción a los clientes, quejas y reclamaciones, etc.) con $F= 3,788$ sig. ,039 (1:2); PPS10 (los procesos utilizados en esta organización incluyen medidas de calidad) con $F= 4,736$ sig. ,019 (1:2); RP4 (los resultados en las personas abarcan todas las áreas más relevantes de la empresa) con $F= 10,690$ sig. ,001 (1:3 y 2:3); RS1 (se evalúa la sensación que la comunidad tiene de la empresa mediante encuestas, informes públicos, apariciones en prensa, etc.) con $F= 4,184$ sig. ,029 (1:3); RS4 (la empresa establece objetivos en este contexto y los resultados en la sociedad

5. Conclusiones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la investigación empírica realizada podemos concluir que la mayoría de las bodegas (76%) tienen implantado un Sistema de Gestión de la Calidad, mostrando, por tanto, su compromiso con la excelencia y en todas ellas se constata un alto porcentaje de implantación de la calidad: 78,08% en las bodegas que pertenecen solo a la D.O.P., 71,8% en las bodegas que pertenecen solo a la Ruta y 72,52% en las bodegas que forman parte de ambas. Sin embargo, destacan las bodegas que pertenecen solo a la D.O.P. por presentar un mayor grado de implementación en los factores críticos y unos mejores resultados.

Se ha analizado y comprobado que no existe relación entre el nivel de implantación de la calidad de las bodegas y la población a la que pertenecen (D.O.P., Ruta, o ambas) excepto en resultados en las personas observándose la misma entre las bodegas que pertenecen solo a la D.O.P. y las que pertenecen a ambas (D.O.P. y Ruta). Siendo mayor en el caso de la D.O.P.

La mayor contribución de este estudio fue identificar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la gestión de la calidad en las bodegas de la D.O.P. y de la ruta del vino Ribera del Guadiana. Lo que permitirá a los gerentes de las mismas establecer acciones de mejora.

A modo de resumen, las principales áreas de mejora afectan al factor Productos, Procesos y Servicios destacando que los gerentes deben mejorar aquellos procesos que tengan implantados con la finalidad de anticiparse a las necesidades actuales mediante el desarrollo de nuevos productos o servicios. El segundo factor que presenta un nivel de implantación más bajo son Alianzas y Recursos, debiendo en este caso prestar los gerentes especial atención a la asignación de los recursos financieros y económicos, así como a la gestión de alianzas y recursos. Con respecto al criterio Personas, deben mejorar los mecanismos que tienen establecidos o establecerlos para medir el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

Por último, en el factor Estrategia y Liderazgo, los gerentes deben mejorar su capacidad para delegar las responsabilidades de calidad, reconocer el esfuerzo de los empleados, la creación de nuevas ideas que supongan el desarrollo y la innovación de la empresa y realizar los cambios necesarios en la organización siempre teniendo en cuenta los cambios constantes de la realidad.

Respecto a los resultados, consiguen mejor valoración las bodegas que solamente pertenecen a la D.O.P. con una media igual o superior a 4 sobre 5; seguido por las bodegas que solo pertenecen a la ruta, y, en último lugar, por las que pertenecen ambas. La principal área de mejora hace referencia a la información que recopilan de los clientes, así como, a la adecuación entre los resultados de los clientes y los objetivos planteados en la organización. En los resultados en las personas y en la sociedad es necesario mejorar la comparación de sus resultados con los de la competencia, así como, analizar las causas de los resultados en los empleados.

Para finalizar, mencionar que esta investigación presenta algunas limitaciones. La primera hace referencia a que se trata de un estudio de caso, en el que la población son las bodegas pertenecientes a la D.O.P. y a la Ruta del Vino Ribera del Guadiana por lo que los resultados no se pueden extrapolar a otras poblaciones. La segunda limitación, está relacionada con el corte transversal del mismo, el análisis se realizó en un momento puntual en el tiempo sería necesario llevar a cabo el estudio en momentos diferentes de tiempo (diseño longitudinal).

La tercera se refiere al número de respuestas obtenidas para aplicar el Análisis Factorial Exploratorio en el proceso de validación de escalas, limitación difícil de superar dada la población objeto de estudio. La literatura recomienda no tener menos de 50 casos (Hair et al., 1999). Sin embargo, consideramos importante realizar la validación de la escala en un sector tan importante en España, por lo que se investigó acerca de las recomendaciones actuales sobre el tamaño de la muestra y el número de ítems. Creemos que, con ciertas limitaciones, el estudio cumple con los requisitos del tamaño de la muestra mínima necesaria, teniendo en cuenta los nuevos estudios que existen sobre el número de respuestas, tamaño de la población, para obtener estimaciones exactas de los coeficientes del Análisis Factorial Exploratorio (Lloret-Segura et al., 2014).

La última limitación se deriva de la metodología utilizada para obtener los datos, la información proviene de la percepción gerentes o directores de calidad, por lo que es probable que las respuestas estén sesgadas. Esta limitación se puede resolver mediante la participación de todos los recursos humanos de la organización (mandos intermedios, personal) en la recogida de datos. Sin embargo, en este estudio se realizó el test de Harman cuyos resultados muestran que el sesgo no es un problema en esta investigación. Como futuras líneas de investigación sería interesante profundizar y analizar en cada uno de los factores críticos considerados, recogiendo información de las partes interesadas y realizando análisis estadísticos más complejos.

Referencias bibliográficas

- AHIRE, L.S., GOLHAR, D.Y., & WALLER, M.A. (1996): Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56.
- AKAMA, J.S., & KIETI, D.M. (2003). Measuring tourist satisfaction with Kenya's wildlife safari: a case study of Tsavo West National Park. *Tourism management*, 24(1), 73-81.
- ÁLVAREZ, G.J., FRAIZ B.J.A., y DEL RÍO R.C. (2012). Gestión de la calidad en las termas de la región centro de Portugal. *CULTUR, Revista Cultural de Turismo*, 6 (4), 86-112.
- ÁLVAREZ, G.J., FRAIZ, B.J.A., y DEL RÍO, R.C. (2013). Gestión de la Calidad en Termas de la Región de Porto-norte de Portugal. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22, 314-335.
- ÁLVAREZ, G. J., DEL RÍO R. C., FRAIZ B.J.A., y ALONSO, M.V. (2014). Nivel de implementación de la calidad en los balnearios españoles. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12(2), 259-280.
- ÁLVAREZ GARCÍA, J., DEL RÍO RAMA, M.C., VILA ALONSO, M., & FRAIZ BREA, J.A. (2014). Dependence relationship between the critical quality factors and social impact. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, 54(6), 692-705. ISSN 0034-7590
- ANTONY, J., LEUNG, K., KNOWLES, G., & GOSH, S. (2002). Critical success factors of TQM

- implementation in Hong Kong industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 551-566.
- AUGUSTYN, M.M., & PHEBY, J.D. (2000). ISO 9000 and performance of small tourism enterprises: a focus on Westons Cider Company. *Managing Service Quality*, 10(6), 374-388.
- BLACK, S., & PORTER, L.J. (1995). An empirical model for total quality management. *Total Quality Management*, 6(2), 149-164.
- CAMISÓN C., CRUZ S., y GÓNZALEZ T. (2007). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- CASADESÚS, M., y HERAS, I. (2001). La norma ISO 9000: beneficios de su introducción en las empresas españolas. Un estudio empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(1), 55-68.
- CERDEÑO, M.V.J. (2006). Denominaciones de origen: una revisión en el mercado alimentario español. *Distribución y consumo*, 16(90), 81-114.
- CLAVER, E., TARI, J.J., & MOLINA, J.F. (2003). Critical factors and results of quality management: an empirical study. *Total Quality Management and Business Excellence*, 14(1), 91-118.
- CLAVER, E., JOSÉ TARÍ, J., & PEREIRA, J. (2006). Does quality impact on hotel performance?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 350-358.
- CONCA, F.J., LLOPIS, J., & TARÍ, J.J. (2004). Development of a measure to assess quality management in certified firms. *European Journal of Operational Research*, 156(3), 683-697.
- CROSBY, P.B., & FREE, Q.I. (1979). *The art of making quality certain*. New York: New American Library.
- DEMIRBAG, M., LENNY KOH, S.C., TATOGLU, E., & ZAIM, S. (2006). TQM and market orientation's impact on SMEs' performance. *Industrial Management & Data Systems*, 106(8), 1206-1228.
- DEMING, W.E. (1986). *Out of the Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.
- EFQM (1999). *EFQM Model for Business Excellence: Company Guidelines*. European Foundation for Quality Management, Brussels.
- EFQM (2013). Introducción al Modelo EFQM de Excelencia. p. 1-10. EFQM Shares what works. Disponible en : <http://www.clubexcelencia.org/LinkClick.aspx?fileticket=bgqsDviDVSE%3d&tabid=93>
- ELÍAS, L.V. (2008). Paisaje del viñedo: patrimonio y recurso. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(2), 137-158.
- FEIGENBAUM, A.V (1991). *Total quality control*. 3rd edition, McGrawHill, New York, NY.
- GARCÍA-GALÁN. M., DEL MORAL-AGÚNDEZ A., y GALERA-CASQUET. C. (2010). Valoración de la importancia de la denominación de origen desde la perspectiva de la empresa: el caso DO Ribera del Guadiana. *Revista Española de Estudios Agro-sociales y Pesqueros*, 227, 99-123.
- GRANDZOL, J.R., & GERSHON, M. (1998). A survey instrument for standardizing TQM modeling research. *International Journal of Quality Science*, 3(1), 80-105.
- HAIR, J., ANDERSON, R., TATHAMAN, R., y BLACK, W. (1999). *Análisis Multivariante*. 5ª edición, Prentice Hall, Madrid.
- HEUNG, V.C., WONG, M.Y., & HAILIN, Q. (2000). Airport-restaurant service quality in Hong Kong: An application of SERVQUAL. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 86-6.
- ISHIKAWA, K., y GONZALEZ, M.F. (1985). *Guía de control de calidad* (No. TS156. I3718 1985.). New Cork: Unipub.

- JOINER, T.A. (2007). Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(6), 617-627.
- JURAN, J.M. (1988). *Juran on planning for quality*. New York: Free Press.
- KANJI, G.K. (1998). Measurement of Business Excellence. *Total Quality Management*, 9(7), 633-643.
- KAPUGE, A., & SMITH, M. (2007). Management practices and performance reporting in the Sri Lankan apparel sector. *Managerial Auditing Journal*, 22(3), 303-318.
- KHAN, M. (2003). ECOSERV: Ecotourists' quality expectations. *Annals of tourism research*, 30(1), 109-124.
- KEATING, M., & HARRINGTON, D. (2003). The challenges of implementing quality in the Irish hotel industry. *Journal of European Industrial Training*, 27(9), 441-453.
- KINNEAR, T.C., y TAYLOR, J.R. (1995). *Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado*. Colombia: McGraw-Hill, 4ª ed., 1993.
- KOTLER, P., CÁMARA, D., GRANDE, I., y CRUZ, I. (2000). *Dirección de Marketing*. Madrid, Prentice Hall
- LAKHAL, L. (2009). Impact of quality on competitive advantage and organizational performance. *Journal of the Operational Research Society*, 60(5), 637-645.
- LEE, Y.L., & HING, N. (1995). Measuring quality in restaurant operations: an application of the SERVQUAL instrument. *International Journal of Hospitality Management*, 14(3), 293-310.
- LLORET-SEGURA, S., FERRERES-TRAVER, A., HERNÁNDEZ-BAEZA, A., y TOMÁS-MARCO, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151-1169.
- LÓPEZ-GUZMÁN, T., RODRÍGUEZ, J., y VIEIRA, A. (2013). Revisión de la literatura científica sobre enoturismo en España. *Cuadernos de Turismo*, 32, 171-188.
- MAGD, H.A. (2014). TQM constructs development and validation in the context of Egyptian manufacturing sector: A snapshot perspective. *Best Practices in Construction and Manufacturing*, ST, 7, 1-16.
- MARTÍNEZ, T.L. (2014). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ediciones Pirámide.
- MEADE, A.W., WATSON, A.M., & KROUSTALIS, C.M. (2007, April). Assessing common methods bias in organizational research. In *22nd annual meeting of the society for industrial and organizational psychology*, New York (pp. 1-10).
- MILLÁN V.D.L.T., y DANCAUSA M.M.G. (2015). El desarrollo turístico de zonas rurales en España a partir de la creación de rutas del vino: un análisis DAFO. *Teoría y Praxis*, 12, 52-79.
- NASRALLAH, W.F., & QAWASMEH, S.J. (2009). Comparing multi-dimensional contingency fit to financial performance of organizations. *European journal of operational research*, 194(3), 911-921.
- NUROSIS, M.J. (1993). *SPSS. Statistical Data Análisis*. SPSS Inc.
- OCHOA, A.S. (2001). *Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de la Denominación de Origen Calificada Rioja*. Tesis doctoral para optar al título de Doctor en Economía de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de La Rioja, España.
- ORTEGA, E.M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, 50, 41-54.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., LEE, J.Y., & PODSAKOFF, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.

- POWELL, T.C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- RAHMAN, Z., & SIDDIQUI, J. (2006). Exploring total quality management for information systems in Indian firms: application and benefits. *Business Process Management Journal*, 12(5), 622-631.
- REED, R., LEMAK, D.J., & MERO, N.P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5(1), 5-26.
- SALAHELDIN, S.I. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International journal of productivity and performance management*, 58(3), 215-237.
- SARAPH, J., BENSON, G., & SCHROEDER, R. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20, 810-829.
- SILA, I., & EBRAHIMPOUR, M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(7), 902-970.
- SINGELS, J., RUËL, G., & VAN DE WATER, H. (2001). ISO 9000 series-Certification and performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(1), 62-75.
- SUN, H. (2000). Total quality management, ISO 9000 certification and performance improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(2), 168-179.
- SURESHCHANDAR, G.S., RAJENDRAN, C., & ANANTHARAMAN, R.N. (2001). A conceptual model for total quality management in service organizations. *Total quality management*, 12(3), 343-363.
- TARÍ, J.J., & MOLINA, F.J. (2002). Quality Management Results in ISO 9000 Implementation Practices. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(7), 10-27.
- TRUONG, T.H., & FOSTER, D. (2006). Using HOLSAT to evaluate tourist satisfaction at destinations: The case of Australian holidaymakers in Vietnam. *Tourism Management*, 27(5), 842-855.
- TSAUR, S.H., & LIN, Y.C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25(4), 471-481.
- YAHYA, S., & GOH, W.K. (2001). The implementation of an ISO 9000 quality system. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(9), 941-966.
-

Anexos

Cuestionario

Liderazgo

- L1- Existe compromiso de la dirección en el programa de calidad.
- L2- La dirección define, supervisa, revisa su eficacia e impulsa el programa de calidad.
- L3- La dirección actúa como modelo de referencia y sus valores se aceptan y se ponen en práctica.
- L4- La dirección comunica activamente un compromiso de calidad a los empleados.
- L5- La dirección, administradores y supervisores motivan a los empleados y se les anima a emprender mejoras en el día a día.
- L6- La dirección, administradores y supervisores fomentan, estimula y delega el asumir responsabilidades.
- L7- La dirección fomenta la generación de nuevas ideas para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- L8- La dirección, administradores y supervisores reconocen los esfuerzos y mejoras alcanzadas por el personal.

L9- La dirección mantiene reuniones con clientes, proveedores y otros agentes externos se implica con ellos y fomenta el desarrollo de alianzas y/o acciones de mejora conjuntas.

L10- Se identifican, seleccionan e impulsan por parte de dirección los cambios necesarios para la mejora, creando un conjunto de prioridades a corto y a largo plazo. Revisando su eficacia una vez implantados. Aprendiendo continuamente de la realidad.

Estrategia

E1- La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan e implantan basadas en los requerimientos de los clientes y capacidades de la empresa.

E2- La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican y despliegan en objetivos claros y realistas a todo el personal con la finalidad de que los conozcan y maximicen su contribución.

E3- Se implica al personal en el establecimiento de los objetivos y planes de negocio.

E4- La estrategia, políticas de apoyo y objetivos se revisan periódicamente con la finalidad de detectar desviaciones. Modificándose si procede y comunicándose de nuevo.

E5- Se analizan los resultados alcanzados comparándolos con los planificados, con la finalidad de detectar desviaciones y de introducir mejoras.

E6- La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican también a clientes, proveedores y otros agentes externos de manera adecuada, para que se conozca.

E7- Se identifican factores clave a partir de la estrategia que impulsan el desarrollo de la actividad.

E8- La estrategia y sus políticas de apoyo se enfocan hacia el logro de las mejores prácticas empresariales.

Personas

P1- Se realiza la gestión de los recursos humanos (RR.HH.) en línea con la estrategia.

P2- Se introducen mejoras en la gestión de los RR.HH., a partir de encuestas satisfacción, reuniones periódicas etc. u cualquier otro tipo de información de los trabajadores para mejorar estrategias, políticas y planes de gestión de personas.

P3- Se ajusta experiencia y formación de las personas a las necesidades actuales y futuras, y en su caso, se desarrollan planes de formación específicos.

P4- Se fomenta, estimula y apoya que las personas asuman responsabilidades y tomen decisiones sin riesgo para la organización.

P5- Se fomenta, estimula y apoya que las personas, si impliquen en las actividades de mejora y trabajen en equipo.

P6- Existen canales claros de comunicación ascendente, descendente y horizontal, considerando los empleados estar bien informados y que se les escucha y sus opiniones se valoran.

P7- Se mide el rendimiento de los empleados y este se reconoce y recompensa a través de un sistema transparente.

P8- Se mide formal y regularmente la satisfacción de los trabajadores.

Alianzas y recursos

AR1- Se establecen relaciones estrechas de trabajo con principales proveedores, clientes... etc.

AR2- Se fomenta el empleo de pocos proveedores primando la calidad sobre el precio como primer criterio de selección.

AR3- Se proporciona a los proveedores los requisitos de calidad.

AR4- Se asignan y utilizan adecuadamente los recursos económicos y financieros contribuyendo con ello al éxito de la estrategia.

AR5- Se formula un plan de gestión sobre edificios, equipos, materiales, recursos naturales etc. (utilización, mantenimientos, seguros, renovaciones etc.). Para mejorar el rendimiento total de la organización.

AR6- Se utiliza de forma óptima las tecnologías existentes, y se identifican y evalúan nuevas tecnologías alternativas. Analizando su impacto e implantando aquellas que supongan alguna ventaja competitiva.

AR7- Se recoge y gestiona toda la información importante y el conocimiento generado es utilizado por el personal para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir capacidades.

AR8- Se realiza una gestión de alianzas y recursos acorde con la estrategia.

Procesos, productos y servicios

PPS1- Se establece un sistema de control y mejora continua de los procesos, especialmente los procesos clave, en línea con la estrategia y sus políticas de apoyo.

PPS2- Los empleados conocen como evaluar los procesos en que participan.

PPS3- Se introducen mejoras en los procesos a partir de los resultados de sus indicadores, y se verifica que con estos cambios se alcancen los resultados establecidos.

PPS4- La prevención de productos/servicios defectuosos es una actividad fuerte en la empresa.

PPS5- Se realizan estudios de mercado para conocer los requerimientos de los clientes e introducir mejoras en los productos/servicios y procesos en base a sus resultados.

PPS6- Se introducen mejoras en los productos/servicios como consecuencia de encuestas de satisfacción a los clientes, quejas y reclamaciones, etc.

PPS7- Se desarrollan nuevos productos y servicios para anticiparse a las necesidades actuales, acceder a nuevos mercados y/o tratar de superar a los principales competidores.

PPS8- El desarrollo de los productos/servicios es acorde con los diseños previos y posterior ejecución (medidas de calidad).

PPS9- Se evalúan, analizan e identifican las pérdidas de tiempo y costes en todos los procesos.

PPS10- Los procesos utilizados en esta organización incluyen medidas de calidad.

Resultados en los clientes

RC1- La empresa recoge información de los clientes para medir su satisfacción, requerimientos, lealtad, etc. Mediante encuestas satisfacción, análisis de quejas y reclamaciones... etc.

RC2- La empresa establece objetivos en este contexto y los resultados en los clientes alcanzados cumplen los objetivos planteados

RC3- Los resultados en los clientes abarca todas las áreas más relevantes de la empresa

RC4- Se dispone de un mecanismo para escuchar y resolver quejas de los clientes

RC5- La satisfacción de los clientes muestra mejora con el paso del tiempo

RC6- Se comparan los resultados en los clientes con los de los principales competidores siendo favorable la comparativa o, de lo contrario, aprendemos de ellos

RC7- Se analizan las causas de los resultados en los clientes obtenidos y se implantan planes o acciones de mejora

Resultados en las personas

RP1- La empresa recoge información de los empleados para medir su satisfacción, necesidades de formación, etc. Mediante encuestas, reuniones periódicas con el personal, etc.

RP2- La empresa recoge, analiza y evalúa también indicadores indirectos de satisfacción como el nivel de absentismo, quejas, rotación de personal, implicación en programas de mejora, etc.

RP3- La empresa establece objetivos en este contexto y los resultados en las personas alcanzados cumplen los

objetivos planteados

RP4- Los resultados en las personas abarca todas las áreas más relevantes de la empresa

RP5- La satisfacción de los empleados muestra mejora con el paso del tiempo

RP6- Se comparan los resultados en los empleados con los de los principales competidores siendo favorable la comparativa o, de lo contrario, aprendemos de ellos

RP7- Se analizan las causas de los resultados en los empleados obtenidos y se implantan planes o acciones de mejora.

Resultados en la sociedad

RS1- Se evalúa la sensación que la comunidad tiene de la empresa, mediante encuestas, informes públicos, apariciones en prensa etc.

RS2- La empresa participa en muchas actividades sociales de la comunidad

RS3- La empresa tiene desarrolladas políticas de protección del medio ambiente.

RS4- La empresa establece objetivos en este contexto y los resultados en la sociedad alcanzados cumplen los objetivos planteados

RS5- los resultados en la sociedad muestran mejora con el paso del tiempo

RS6- Se comparan los resultados en la sociedad con los de los principales competidores siendo favorable la comparativa o, de lo contrario, aprendemos de ellos.

RS7- Se analizan las causas de los resultados en la sociedad obtenidos y se implantan planes ó acciones de mejora

Resultados clave

R1- Se evalúan los resultados clave de la empresa tanto económicos como no económicos (márgenes, beneficios, productividad, , cuota de mercado, etc.)

R2- La empresa establece objetivos en este contexto y los resultados clave alcanzados cumplen los objetivos planteados

R3- Los resultados clave abarcan todas las áreas más relevantes de la empresa

R4- Nuestros resultados clave muestran mejoras con el paso del tiempo

R5- Se comparan los resultados clave con los de los principales competidores siendo favorable la comparativa o, de lo contrario, aprendemos de ellos

R6- Se analizan las causas de los resultados clave obtenidos y se implantan planes o acciones de mejora

1. PhD. en Dirección y Planificación del Turismo (Universidad de Vigo). Docente investigador del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Extremadura (Cáceres, España). Email: pepealvarez@unex.es
2. Posgraduada en el Máster Universitario en Administración de Organizaciones y Recursos Turísticos (MUAORT) y Máster Universitario en Investigación en Ciencias Sociales y Jurídicas por la Universidad de Extremadura (MUI) (Cáceres, España). Email: milacb59@gmail.com
3. PhD. en Dirección de Empresas por la Universidad de Vigo. Docente investigador del Departamento de Organización de Empresas y Marketing. Universidad de Vigo (Ourense, España). Email: delrio@uvigo.es
4. Master en Investigación en Empresas y estudiante del Doctorado en Empresas en la Universidad de Barcelona (España). Docente investigador en el Departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica Particular de Loja (Loja, Ecuador). Email: posarango@utpl.edu.ec

