

Mercados y Negocios

1665-7039 printed

2594-0163 on line

Year 24, n. 50, September-December (2023)

Quality and Organizational Innovation: Competitiveness Tools in the Table Grape System

Calidad e innovación organizacional: herramientas de competitividad en el sistema uva de mesa

<https://doi.org/10.32870/myn.vi50.7703>

Mayra Lucía Maycotte de la Peña

Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (Mexico)

lmaycotte.419@estudiantes.ciad.mx

<http://orcid.org/0000-0001-6907-2158>

Karen Montaña Silva

Universidad Estatal de Sonora (México)

karen.montano@ues.mx

<http://orcid.org/0000-0002-0412-8939>

Jesús Martín Robles Parra

Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (Mexico)

jrobles@ciad.mx

<http://orcid.org/0000-0001-9578-4810>

Jesús Lauro Paz-Luna

Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (Mexico)

lauro.paz@ciad.mx

<http://orcid.org/0000-0002-6561-237X>

Received: March 31, 2023

Accepted: August 28, 2023

ABSTRACT

El estudio analiza las estrategias de gestión de la calidad como prácticas de innovación organizacional incorporadas por las organizaciones productoras de uva de mesa y su relación con la competitividad. Los datos se obtuvieron mediante la elaboración de un guion de entrevista semiestructurada, que se aplicó a las personas responsables o encargadas de las organizaciones productoras de uva de mesa en Sonora. Los resultados permiten reconocer las principales innovaciones que incorporan las organizaciones, específicamente aquellas relacionadas con la innovación organizacional. Se concluye que la calidad y la innovación organizacional son prácticas consideradas esenciales para generar ventajas competitivas en las organizaciones, ya que generan conocimiento, aprendizaje y habilidades que impulsan la toma de decisiones orientadas al éxito empresarial.

Palabras clave: Gestión de la calidad; Innovación organizacional; Certificaciones; Competitividad



Quality and Organizational Innovation: Competitiveness Tools in the Table Grape System

Código JEL: L2, M10, M11

RESUMEN

La investigación busca analizar las estrategias de gestión de calidad como prácticas de innovación organizacional incorporadas por las organizaciones productoras de uva de mesa y su relación con la competitividad. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a los gerentes o responsables de las organizaciones productoras de uva de mesa sonorenses. Los resultados encontrados permiten reconocer las principales innovaciones incorporadas por las organizaciones, específicamente las relacionadas a la innovación organizacional. Se concluyó que la calidad y la innovación organizacional se conciben como prácticas indispensables para generar ventajas competitivas en las organizaciones, pues genera conocimientos, aprendizajes y habilidades que impulsan la toma de decisiones encaminadas al éxito empresarial.

Palabras clave: gestión de calidad; innovación organizacional; certificaciones; competitividad

Código JEL: L2, M10, M11

INTRODUCTION

Actualmente, las organizaciones agrícolas necesitan adaptar sus prácticas organizacionales para cumplir con las demandas de calidad de un mercado globalizado y dinámico. La adaptación se realiza mediante la búsqueda de estrategias que les permitan mantener su competitividad. La producción de uvas de mesa en el estado de Sonora es una de las actividades agrícolas con buena posición en los mercados internacionales; por ello, resulta relevante analizar las estrategias que han llevado a estas organizaciones a lograr dicho posicionamiento.

Para ingresar a nuevos mercados, las organizaciones y sus líderes deben contar con estrategias de gestión claras. Una clave para ello es conocer el enfoque de innovación organizacional que les permita manejar sus prácticas de gestión, reconfigurar su estructura organizacional y fortalecer sus relaciones con el exterior mediante la incorporación de nuevos procedimientos que les permitan atender las demandas del mercado de manera eficiente.

La gestión de la calidad, una práctica de innovación organizacional que incluye acciones de planificación, control, aseguramiento y mejora, puede convertirse en una ventaja frente a sus competidores y lograr una posición adecuada en los mercados. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo analizar las estrategias de gestión de la calidad como prácticas de innovación organizacional implementadas por las organizaciones productoras de uva de mesa en Sonora y su relación con la competitividad, permitiéndoles posicionarse en mercados cada vez más exigentes.

LA IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE UVA DE MESA PARA MÉXICO

Según el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2022), México produjo 358,791 toneladas de uvas para consumo en fresco en 2021 y ocupó el lugar 26 a nivel mundial en producción. De esta cantidad, el 53 % se vendió internacionalmente; Estados Unidos fue su principal cliente. Belice, Guatemala, Honduras, El Salvador, Ecuador, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Japón, Australia, Canadá y Europa son otros destinos a los que México exporta sus uvas frescas. Sonora es el principal productor de uvas de mesa en el país, seguido por Zacatecas y Aguascalientes (SIAP, 2022). Véase la Tabla 1.

Tabla 1
Volumen de producción de las principales entidades

Federal entity	Volume (tons)
Sonora	287,913
Zacatecas	54,589
Aguascalientes	7,179

Quality and Organizational Innovation: Competitiveness Tools in the Table Grape System

Baja California	5,367
Jalisco	2,015
Coahuila	966
San Luis Potosí	325
Puebla	239
Guanajuato	95
Baja California Sur	78
Others	25

Source: Adapted from SIAP (2022).

Importancia del sistema de uva de mesa para Sonora

En 2021, Sonora aportó el 92.4% del valor de la producción nacional de uvas y ocupa el primer lugar en valor de producción, seguido por el espárrago, el trigo y las papas. Los municipios centrales donde se cosechan las uvas son Hermosillo, Caborca, San Miguel de Horcasitas, Carbó y Guaymas (SIAP, 2022). El comportamiento de las uvas de mesa en Sonora en los últimos años se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2
Comportamiento de las uvas de mesa en Sonora

Year	Planted area (ha)	Harvested area (ha)	Production (t)	Yield obtained (t/ha)	Average rural price (\$/t)	Production value (thousands of pesos)
2017	18,696.00	17,416.50	310,926.30	35.73	41,845.86	6,100,897.37
2018	19,710.00	18,705.00	319,028.77	34.06	48,090.17	7,641,951.20
2019	19,999.00	19,201.00	350,816.80	36.55	56,332.27	9,578,296.50
2020	20,351.00	19,523.00	320,990.10	33.32	59,677.91	9,296,739.69
2021	16,821.00	16,413.00	287,913.13	52.45	91,531.02	8,637,581.45

Note: The data published by the SIAP through the SIACON platform show the behavior of table grapes in Sonora in the last five years.

Source: Adapted from SIAP (2022).

Según Terán, Robles y Paz (2023), el sistema de uva de mesa está conformado por aproximadamente cuarenta organizaciones que destinan el 95 % de su producción a la exportación. La producción de la entidad es de alrededor de 25.4 millones de cajas. Por lo tanto, el sistema de uva de mesa es fundamental en el panorama nacional y regional debido a las divisas que genera y a la tasa de empleo que mantiene, ya que decenas de miles de jornaleros temporales de la entidad y de los países del sur llegan a cosechar las uvas. (Bañuelos-Flores et al., 2019).

Las variedades de uva de mesa cosechadas en Sonora son rojas, verdes y negras; algunas son variedades tradicionales como Perlette, Flame, Red Globe, Sugraone o Superior y Black Seedless. Otras son nuevas variedades patentadas incorporadas por la demanda del mercado, como Sweet Celebration, Cotton Candy y Sugar Crisp. Se han desarrollado aproximadamente

cuarenta variedades sin semillas, cosechadas y comercializadas principalmente en mayo, junio y julio (Herrera-Cebreros et al., 2022).

Mercado de exportación de Sonora

Alrededor del 95% de las uvas producidas en Sonora están destinadas al mercado de exportación, y el 5% al mercado nacional. Estados Unidos es el principal consumidor de uvas sonorenses, con un 82% de la producción destinada (Bañuelos-Flores et al., 2019). Según datos del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), las uvas mexicanas se distribuyen en ciudades como Atlanta, Baltimore, Boston, Columbia, Chicago, Dallas, Detroit, Los Ángeles, Miami, Nueva York, Filadelfia y San Francisco (USDA, 2021).

Durante la temporada comercial de mayo a julio, la uva de Sonora compite con la uva de mesa californiana, que se comercializa entre julio y diciembre. También compite con las uvas chilenas y brasileñas durante mayo, cuya ventana comercial va de enero a mayo (Bañuelos-Flores et al., 2019).

El producto debe cumplir con los requisitos de calidad y seguridad de cada país. En Estados Unidos, la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) y el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) son los organismos que exigen los requisitos para introducir alimentos en su país, relacionados con tamaño, grados Brix o nivel de azúcar, color, ausencia de plagas y peso exacto.

25

El estudio de tendencias frescas sobre las preferencias de los consumidores estadounidenses muestra que las uvas son la tercera fruta más demandada y se consumen principalmente como snacks. También destacan las preferencias de compra por variedad: las uvas verdes sin semillas son las más preferidas, seguidas por las rojas sin semillas y en tercer lugar las negras sin semillas (The Packer, 2022).

Otras características del mercado de uvas en Estados Unidos son que la mayoría de las compras las realizan mujeres; que la población que más la consume tiene un rango de edad de 59 años o más; y que quienes la adquieren tienen un ingreso anual de entre 50 y 99.9 mil dólares (The Packer, 2022). Este estudio destaca la preocupación de los consumidores por el uso de pesticidas y todos aquellos aspectos relacionados con la responsabilidad ambiental y social (The Packer, 2017).

En general, la uva sonorensis ha tenido que avanzar en el cumplimiento no solo con los atributos intrínsecos del producto, sino también con aquellos que no son visibles para ella.

CALIDAD

Quality and Organizational Innovation: Competitiveness Tools in the Table Grape System

Para el consumidor, la calidad se basa en diversos criterios, incluyendo sus necesidades, expectativas, experiencias, precio, publicidad y percepción de la imagen de la empresa. Si estos consumidores perciben que sus criterios han sido satisfechos, quedarán satisfechos (Gutiérrez, 2010). Algunas dimensiones de la calidad son objetivas y no cambian con el tiempo; otras varían con las modas; algunas características son inherentes al producto, y otras se añaden (Garvin, 1984).

Cuatrecasas y González (2017) y Evans y Lindsay (2008) enumeran algunas de las definiciones de calidad hechas por académicos a lo largo del tiempo: Deming la conceptualiza como la satisfacción de las necesidades del consumidor; Juran como la idoneidad para su uso y la ausencia de defectos; Ishikawa considera que la calidad de un producto va desde el diseño hasta que se entrega al cliente y busca que sea económico, beneficioso y satisfactorio para el consumidor; para Crosby, significa cumplir con los requisitos; Feigenbaum, precursor de la calidad total, promulgó que la calidad es un estilo de vida empresarial en el que participa toda la compañía, desde el diseño del producto hasta que llega a manos del consumidor; para Taguchi, es la pérdida mínima que causa el uso de un producto o servicio a la sociedad.

26

El término calidad ha evolucionado, y esta evolución ha sido basada en las necesidades presentes de cada época. Ha pasado de la etapa de control a la etapa de aseguramiento para llegar a lo que actualmente se conoce como calidad total, que incluye las dos fases anteriores. La calidad ya no se considera solo como una característica del producto final o del proceso de fabricación. Ahora es una filosofía basada en el compromiso y liderazgo de la alta dirección. Se extiende a todas las áreas de la empresa, guiada por un conjunto de principios rectores de mejora continua e innovación de la organización, cuyo propósito es la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés: clientes, accionistas, trabajadores y sociedad, entre otros (Gutiérrez, 2010).

Autores como Prieto y otros (2008) añaden el adjetivo ético o emocional al concepto de calidad (calidad ética o emocional) cuando hablan de atributos intangibles. Estos atributos agrupan un conjunto de características que importan al consumidor y que influyen en su decisión de compra. Tienen que ver con la sostenibilidad social y ambiental, a las que Maycotte y otros (2022) llaman calidad como la demanda intangible del mercado. La decisión de compra incluye conceptos como protección ambiental, protección de los trabajadores, desarrollo regional, comercio justo, uso de agroquímicos o mejora ambiental.

En resumen, se puede decir que la calidad es 'el grado en que un conjunto de características tangibles e intangibles de un producto o servicio se ajustan a las demandas del mercado y, en conjunto, ofrecen al consumidor la satisfacción de sus necesidades explícitas e implícitas' (Maycotte et al., 2022, p.120).

En un sistema agroalimentario, la tendencia del mercado es dinámica, ya que está sujeta a cambios en los hábitos de consumo (Rincón et al., 2015). Los consumidores se preocupan por adquirir productos en los que confían, asegurándose de que la información en su etiqueta sea veraz, que no pongan en riesgo su salud y que cumplan con sus requisitos de calidad (Araya-Pizarro & Araya, 2020). A nivel global, la calidad se ha convertido en una prioridad para las organizaciones, con énfasis en la satisfacción completa de las necesidades y expectativas del cliente, lo que ha llevado a la aparición de estándares certificables que acreditan el cumplimiento de parámetros establecidos y brindan la confianza necesaria a los consumidores sobre los productos que adquieren, así como sobre la forma en que son producidos (Berges et al., 2009).

A su vez, los consumidores de productos agroalimentarios se han vuelto más exigentes e informados. No solo demandan calidad en cumplimiento con las especificaciones, sino que también exigen que se garantice la seguridad y la salud de las trabajadoras y trabajadores, así como el cuidado del medio ambiente (Hernández y Villaseñor, 2014).

Gestión de la calidad

La gestión de la calidad se define como una filosofía de gestión empresarial y un conjunto de actividades que determinan la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades para demostrar que la organización puede ofrecer un producto que satisface constantemente los requisitos del cliente, consumidor o usuario (Aguado et al., 2022; Amaya et al., 2020).

Gestionar la calidad es una decisión estratégica para afrontar los cambios acelerados en el mercado y adaptarse a las expectativas de los consumidores (Bonales et al., 2015). Para Onegina y otros (2022), la gestión de la calidad se ha convertido en una herramienta estratégica para la administración de las organizaciones, guiada por las tendencias actuales relacionadas con la innovación y las nuevas tecnologías, los cambios en los hábitos de consumo hacia estilos de vida saludables, una mayor atención a los impactos ambientales, el uso de redes de comunicación, nuevos mercados, la adaptación a nuevas culturas y preferencias del consumidor, así como a los estándares de calidad de otros países.

Contar con un sistema de gestión de la calidad es una práctica de innovación organizacional que permite dirigir el trabajo mediante la organización de los recursos humanos en una estructura que facilita la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora continua de la calidad de los bienes ofrecidos de manera sostenida (Aguado et al., 2022; Hernández et al., 2018).

La gestión tiende a enfocarse en la calidad desde la perspectiva de los sistemas, es decir, en satisfacer a los clientes internos y externos de la organización. En otras palabras, la estrategia

Quality and Organizational Innovation: Competitiveness Tools in the Table Grape System

de calidad asegura que el cliente valore el cumplimiento de los requisitos del producto. El servicio son las condiciones en las que se produce el producto o servicio (Hernández et al., 2018).

Por lo tanto, no se debe realizar trabajo en aislamiento. Sin embargo, debe integrarse en otros sistemas de gestión, como seguridad, medio ambiente, salud y seguridad ocupacional. Es decir, los sistemas de gestión han evolucionado dentro del marco de un mercado globalizado para también enfocarse en aspectos más humanos (Evans & Lindsay, 2008; Hernández et al., 2018).

Certificaciones como estrategia de gestión de la calidad

En las últimas décadas, los distribuidores de la industria agroalimentaria han promovido medidas como certificaciones privadas, estándares o sellos de calidad y seguridad, debido al crecimiento del comercio internacional de productos agrícolas, a diversos brotes de enfermedades causadas por el consumo de alimentos insalubres que han puesto en riesgo la salud pública, al crecimiento de la industria minorista, a las demandas de los consumidores por alimentos de calidad y seguros, y a la ineficiencia de las instituciones públicas para garantizar la seguridad (Hu et al., 2023; Jin et al., 2023; Oppong & Kwasi, 2022).

Los requisitos para cumplir con los estándares de calidad también han aumentado, las certificaciones se han ampliado para abarcar temas de responsabilidad social y ambiental, y se han incluido otros eslabones en la cadena de suministro para estar en sintonía con las necesidades de los consumidores, cumplir con sus expectativas y mantenerse en el mercado (De Castro et al., 2021).

Estas certificaciones pueden ser voluntarias o obligatorias y abarcan características de productos y procesos, incluyendo calidad, seguridad, protección, impactos ambientales, condiciones laborales de los trabajadores y otros impactos sociales (Masakure et al., 2011). Coincide con el punto de vista de Hernández y otros (2018), quienes argumentan que la calidad debe abordarse desde un enfoque integral que garantice la salud y seguridad de los trabajadores y cuide el medio ambiente para lograr un crecimiento económico para la organización.

Para Berges y otros (2009), las certificaciones significan que el productor debe diferenciarse de sus competidores y obtener una ganancia. Para el consumidor, representan una forma de confirmar que un tercero ha avalado la calidad del producto y en el que puede confiar.

En el sistema agroalimentario, las certificaciones, normas y sellos forman parte de las estrategias de gestión de la calidad. Certificaciones como Global GAP, BRC, ISO 22000 o IFS relacionadas con las Buenas Prácticas Agrícolas y la seguridad alimentaria son promovidas por los grandes distribuidores de la cadena agroalimentaria, mientras que otras, como SMETA, Fairtrade o Rainforest Alliance, que abordan aspectos de sostenibilidad social, económica y ambiental, son impulsadas por movimientos sociales, asociaciones de productores y organizaciones no gubernamentales (De Castro et al., 2021; Jin et al., 2023).

Los estándares de calidad primarios utilizados en la industria agrícola son aquellos relacionados con la aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas y la seguridad alimentaria en la preparación de los productos. Estos procedimientos se aplican desde la etapa de

Quality and Organizational Innovation: Competitiveness Tools in the Table Grape System

planificación, cosecha y empaque hasta el transporte, garantizando la seguridad alimentaria y la trazabilidad del producto (Gómez et al., 2021).

Existen normas internacionalmente conocidas y utilizadas para los sistemas de gestión de la calidad, como la ISO 9001. Sin embargo, las organizaciones agrícolas buscan la satisfacción del cliente mediante certificaciones con un enfoque en la calidad y la seguridad, como las mencionadas en el párrafo anterior, que garantizan las características físicas del producto y la preparación de alimentos seguros.

También incorporan estándares de responsabilidad social que se enfocan en aspectos éticos, sociales y ambientales, como la seguridad de los trabajadores, condiciones laborales dignas, no contratar menores, respeto a los derechos humanos y laborales, y el cuidado del medio ambiente. Utilizan suelo, agua y recursos (Contreras-Valenzuela et al., 2018).

Por ejemplo, GlobalGAP es el estándar más utilizado a nivel mundial y abarca no solo aspectos de seguridad alimentaria, sino también cuidado del medio ambiente, trazabilidad, seguridad y bienestar económico de los trabajadores. Primus GFS es el estándar de seguridad alimentaria más utilizado en Estados Unidos (Hu et al., 2023).

30

Las certificaciones agroalimentarias representan una garantía de calidad y seguridad para los consumidores y fomentan la innovación en el mercado, lo que permite acceder a mercados nuevos y exigentes mediante la diferenciación de productos, además de satisfacer a los minoristas que buscan un estándar superior al de la norma pública (Hu et al., 2023; Rincón et al., 2015).

Cuando las organizaciones adoptan los estándares, esto les traerá algunas ventajas, como definir políticas y objetivos, capacitación del personal, análisis de mercado y retroalimentación de clientes y proveedores para satisfacer sus requerimientos. La organización se beneficiará del estándar adoptado según el grado de compromiso de la alta dirección. De lo contrario, solo se cumpliría de manera simbólica (Tari et al., 2020).

Como beneficios de adoptar certificaciones, se enlistan: acceso a mercados exigentes, canales de exportación, aumento de la participación en el mercado, mayor volumen y valor de exportación, integración vertical, mayor productividad, mejor gestión empresarial, salarios más altos y mejores condiciones para los trabajadores, entre otros (Hu et al., 2023; Onegina et al., 2022).

Por otro lado, Hu y otros (2023), Jin y otros (2023), y Rabadán y Triguero (2021) señalan que las certificaciones pueden representar una desventaja para los pequeños agricultores y las microempresas, ya que muchos minoristas exigen que sus proveedores estén certificados

en un estándar reconocido, lo cual implica un costo si así se desea. Esto afecta su ingreso a mercados de exportación, lo que reduce su volumen de producción y aumenta la posibilidad de salir del mercado.

INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

Cuando se habla de innovación, no solo se debe pensar en cuestiones tecnológicas, sino que este concepto también puede referirse a diversos aspectos como procesos, productos, métodos de marketing o la propia organización. La innovación organizacional es una innovación no tecnológica que ayuda a las organizaciones a adaptarse al entorno; implica la generación de nuevas prácticas, procesos y estructuras, nuevas habilidades, la mejora de la comunicación y la toma de decisiones, así como la creación de nuevos puestos y alianzas estratégicas (Lozano & Robles, 2022).

Arraut (2010) define la innovación como 'la fuerza impulsora que lleva a las empresas hacia metas ambiciosas a largo plazo y que conduce a la renovación de las estructuras organizacionales' (p. 24). Ávila y Morales (2019), García y otros (2021), Martínez y Padilla (2020), y Ramírez y Ampudia (2018) destacan la clasificación de la innovación realizada en el Manual de Oslo, propuesto por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), donde se divide en cuatro tipos:

- 1) Innovación de producto: la introducción al mercado de un producto o servicio nuevo o mejorado implica cambios en sus características.
- 2) Innovación en marketing: un nuevo método de marketing que resalta el precio, la presentación o las diferencias del producto en comparación con otros para aumentar las ventas.
- 3) Innovación en procesos: cambios o nuevos métodos en los procesos de fabricación o distribución que sean más productivos, eficientes, reduzcan costos o mejoren la calidad del producto.
- 4) Innovación organizacional: Está orientada a cambios y mejoras en las prácticas internas de la organización, en la gestión de recursos humanos y en cualquier acción que contribuya a incrementar la gestión del conocimiento, la productividad de las personas y la reducción de costos.

Jia y otros (2018) definen la innovación organizacional como la implementación de nuevas estructuras, prácticas y procesos organizacionales esenciales para lograr el crecimiento y la sostenibilidad del negocio a lo largo del tiempo. Afcha (2011) postula que es el resultado de una evaluación de las empresas sobre su entorno, es decir, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y en respuesta a este análisis, las empresas generan cambios que les permiten reconfigurarse para satisfacer las necesidades.

El mercado exige eficiencia y obtener una ventaja competitiva sobre los competidores. Coincide con Lozano y Robles (2022), quienes consideran que la innovación organizacional

contribuye al crecimiento y la competitividad de las empresas, ya que está vinculada con la capacidad de responder a las demandas del mercado. A su vez, las innovaciones organizacionales se agrupan en tres categorías que pueden o no coincidir. Véase la Tabla 3.

Tabla 3
Categorías de innovación organizacional

Organizational innovation categories	Indicators
Organization management practices	Work direction and management Strategic planning Study and search for new markets Quality management Environmental management Health and security management Financial management Employee development Flexible work Decision making Innovation and development Knowledge management Managerial leadership
Structure of the organization	Organizational forms Work division methods Organizational policies Labor structure Creation of positions Definition of roles and responsibilities Staff Pick Training Promotion and incentive policies Motivation Diffusion
External relations	Sales Service and customer support collaboration with clients Commercialization Acquisitions Relación con proveedores Associativity with public or private institutions Relationship with competitors Relationship with government

Source: Own elaboration based on Arraut (2008); Ávila and Morales (2019); García and others (2021); Martínez and Padilla (2020); Pérez and others (2022); Ramírez and Ampudia (2018).

HERRAMIENTAS DE COMPETITIVIDAD EN CALIDAD ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN

La innovación y la gestión de la calidad influyen en la competitividad de una organización (Bonales et al., 2015). La literatura indica que la gestión de la calidad está relacionada con la competitividad de la organización, ya que la implementación de sistemas de gestión de la calidad fomenta la mejora continua, la creación de programas de capacitación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la innovación, la motivación, nuevas formas de trabajar y el enfoque en la satisfacción del cliente, lo cual otorga a las organizaciones una ventaja competitiva (Reyes et al., 2022).

También se muestra en el análisis de la literatura que la innovación es una estrategia crucial para lograr la competitividad de las empresas (Martínez y Padilla, 2020). Cabe destacar el punto de vista de Zúñiga-Collazos (2016) sobre la importancia de entender la innovación organizacional no solo como cambios en las estructuras y prácticas de los empleados, sino también como un enfoque estratégico en la dirección y gestión de la organización, ya que la forma en que se dirige una organización puede marcar la diferencia entre ser competitivo o no. La competitividad empresarial se ha definido de diversas maneras, incluyendo:

34

La capacidad de la empresa ayuda a la organización a ofrecer productos y servicios que cumplen con estándares específicos de calidad a precios competitivos en los mercados locales e internacionales, además de proporcionar un retorno adecuado por los recursos utilizados o consumidos en su producción.

La empresa necesita producir bienes más atractivos y vender a mejores precios o reducir costos: sistema de costos, gestión de mercado y clientes, productividad, asociatividad y otros aspectos.

El concepto de competitividad o éxito competitivo está estrechamente ligado al concepto de rendimiento organizacional; de hecho, la generación de ingresos producida por ventajas competitivas resultará en un mayor rendimiento y, por lo tanto, en una mejor posición relativa de la empresa respecto a su competencia (Martínez et al., 2010, p. 175). Según varios autores, la Tabla 4 enumera algunas de las principales estrategias de competitividad organizacional y sus ventajas.

Estas ideas muestran que las organizaciones inmersas en un contexto complejo y cambiante deben ser competitivas en el mercado mediante prácticas de innovación y mejora continua que incorporen y gestionen las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas en torno a la organización, ya que 'las empresas que no innovan pronto serán alcanzadas y superadas por sus competidores' (Rodríguez et al., 2014, p. 83).

Cuadro 4
Estrategias y ventajas competitivas para las organizaciones

Competitive strategy	Competitive advantage
Quality management/certifications	Products and services that meet the quality standards specified by the client.
Innovation	More efficient, more attractive products, processes, and services.
Competitive prices	Increased market share and sales.
Technology	Technical progress, increase in productive efficiency.
Costs reduction	Adequate resource management, financial management and greater profitability.
Market and customer management	Knowledge of the market, customers and distribution channels, market research, market penetration.
Productivity	Greater productivity implies greater responsiveness or delivery of results.
Corporate social responsibility	Positive impact on the social, economic, and environmental sphere of society, public image, reputation of the company.
Association	Cooperation between various public and/or private organizations that promotes the development of the organization.
Intellectual capital	Trained, motivated, committed human team.

Source: Own elaboration based on Musik and Romo (2004); Bada and others (2013); Bonales and others (2015); Cabrera and others (2011); Ramírez and Ampudia (2018).

Ser competitivo, para Rambe y Khaola (2023), consiste en producir y vender productos de calidad, tanto en mercados locales como internacionales, a precios competitivos que generen retornos para la organización, ya que la calidad del producto mejora su posición en el mercado, su reputación y aumenta la participación de mercado de la empresa.

Los cambios en las organizaciones requieren estrategias que las posicionen en una ventaja competitiva respecto a sus rivales para lograr su supervivencia y mantener una posición sostenida en el tiempo. Dentro de estas estrategias, la gestión de la calidad y la responsabilidad social se convierten en ventajas competitivas de diferenciación para las empresas, permitiéndoles desarrollar productos y servicios de alta calidad, así como enfocarse en aspectos de bienestar social y ambiental (Arraut, 2010; Heras et al., 2008; Ramírez y Ampudia, 2018).

Para Núñez-Lira y otros (2023) y Sierra-Parada y otros (2022), las organizaciones que hayan realizado un análisis de su entorno (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) tendrán la ventaja de conocer a sus proveedores, clientes, competidores y productos

sustitutos, y podrán tomar decisiones estratégicas, innovar y definir objetivos que se adapten a los cambios, siendo las que tengan mayor probabilidad de incrementar su competitividad.

METODOLOGÍA

El diseño de la investigación es cualitativo, no experimental y de carácter descriptivo. La unidad de análisis fue la organización que produce uvas de mesa en el estado de Sonora. La población está conformada por 33 organizaciones. El tamaño de la muestra se obtuvo mediante muestreo aleatorio simple para una ecuación de población finita, en la que todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados (Hernández et al., 2014), utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{[E^2(N-1)] + [Z^2 * p * q]} \quad (1)$$

donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = parámetro estadístico que depende del nivel de confianza E = estimation error

36 p = probabilidad de éxito

$q = (1 - p)$ = probabilidad de fallo

Se establecieron los siguientes valores:

Nivel de confianza del 90%, el valor Z es 1.645

La población N es de 33 organizaciones.

El error estimado E se estableció en un 7%

La probabilidad de ser elegido, p , es del 97%

La probabilidad de no ser elegido, q , es del 3%

El tamaño de muestra resultante fue de 11 organizaciones. Los sujetos del estudio fueron los gerentes o las personas responsables de algún mando alto con conocimientos generales sobre la organización. El procedimiento de selección de las organizaciones se basó en la idoneidad; es decir, la muestra estuvo conformada por los elementos disponibles o acordados (Elorza, 2008).

La elaboración del instrumento de recolección de datos consistió en un guion de entrevista semi-estructurada que incluía cuarenta ítems. A través de este instrumento, el entrevistador puede guiar la conversación con la persona entrevistada hacia los temas que más le interesen, dándole la libertad de expresarse (Díaz-Bravo et al., 2013).

Un comité de expertos realizó la validación de contenido del instrumento y, posteriormente, se llevó a cabo una prueba piloto aplicando el instrumento a cuatro gerentes de organizaciones que exportan productos agrícolas distintos a las uvas de mesa. La etapa de recopilación de información se realizó de noviembre de 2021 a abril de 2022.

Las entrevistas fueron procesadas mediante el software de análisis de datos cualitativos MAXQDA v. 2022, a través del cual se llevaron a cabo los procesos de codificación y categorización, se organizó la información y se obtuvieron matrices de datos que ayudaron a relacionar la información.

El proceso de categorización fue deductivo-inductivo (Vives & Hamui, 2021), lo que permitió clasificar las acciones o eventos relacionados con el mismo tema (Osses et al., 2006). Primero, se utilizó el marco teórico para definir las categorías a nivel macro; es decir, partió de categorías preestablecidas (deductivas) como innovación, innovación organizacional, estrategias de calidad y competitividad.

Posteriormente, el texto fue reanalizado para determinar las similitudes y diferencias dentro de las categorías y establecer categorías y subcategorías emergentes (de forma inductiva), como tipos de innovación, estrategias de gestión de la calidad, incorporación de certificaciones, tipos de certificaciones, características de calidad de la uva, características de seguridad de la uva, cumplimiento de requisitos de gestión ambiental y social, ventajas competitivas. El texto fue analizado de manera reiterada, alcanzando la saturación teórica de las categorías cuando ya no se encontraban informaciones o propiedades relevantes que aportaran algo nuevo (Osses et al., 2006).

El proceso de codificación fue de tipo abierto (Vives & Hamui, 2021); es decir, los datos se segmentaron línea por línea, se colocaron etiquetas en las palabras y se analizó el texto de manera repetida para agrupar los códigos en las categorías establecidas.

RESULTADOS

Innovations incorporated by organizations.

La innovación está presente en el sistema de uvas de mesa de Sonora a través de diversas estrategias, incluyendo innovaciones en productos, procesos, mercadotecnia e innovación organizacional, con el objetivo de cumplir con las características de las uvas que exige el cliente (ver Tabla 5).

Tabla 5
Innovaciones incorporadas por las organizaciones de uvas de mesa de Sonora

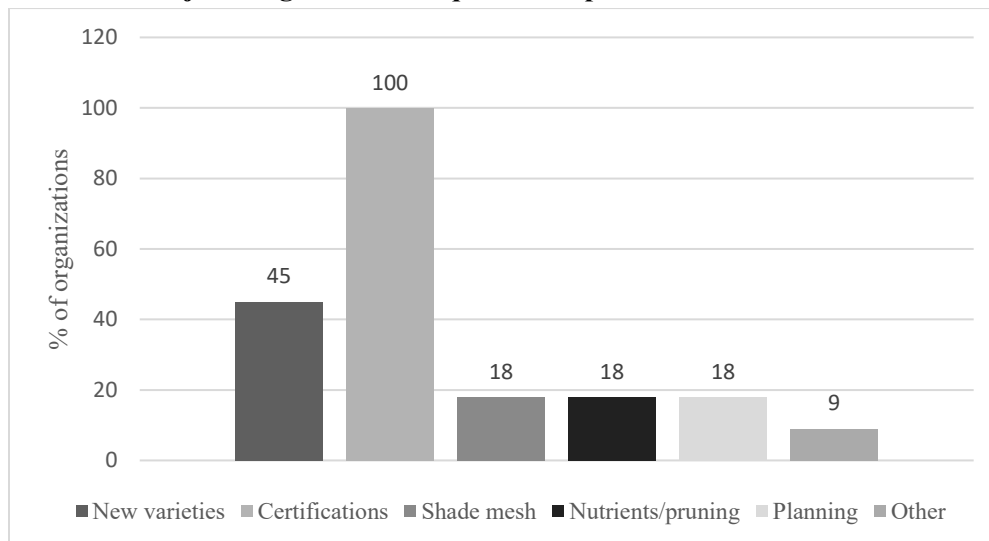
1. Incorporation of new varieties
2. Incorporation of certifications
3. Incorporation of new technologies
4. Use of shade mesh
5. Market research
6. Transport and cold chain
7. Use of nutrients from the roots
8. Pruning techniques
9. Hiring of advisers
10. Planning ahead

Source: Own elaboration based on results of interviews.

La Gráfica 1 muestra el porcentaje de organizaciones que han implementado cada innovación. Los resultados de la investigación indican que el 45% de los productores han incorporado nuevas variedades de uvas. Entre las razones están que son más productivas, ofrecen un mayor rendimiento, mantienen una producción constante año tras año, soportan mejor los cambios climáticos, son más resistentes, más fructíferas, tienen un mayor grado de dulzura, poseen valores nutricionales superiores y sabores distintivos, todo lo cual mejora su calidad y competitividad. El resto de las organizaciones continúa produciendo variedades tradicionales de uvas.

Gráfica 1

Porcentaje de organizaciones que han implementado cada innovación



Source: Own elaboration based on interview results.

En el caso de incorporar certificaciones, el 100% de las organizaciones cuenta con alguna certificación. El 18% de las organizaciones ha aplicado estrategias como el uso de malla de

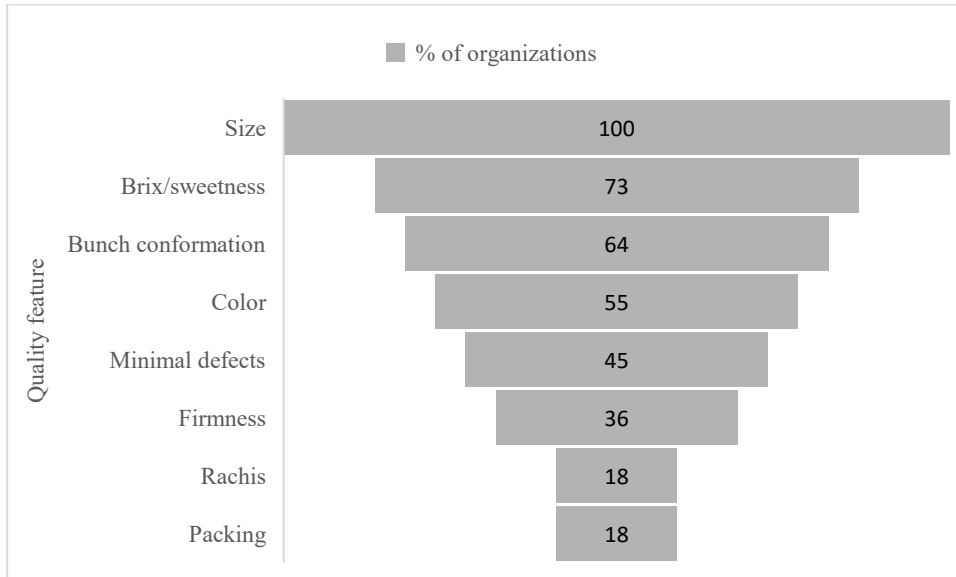
sombra para proteger los cultivos, el uso de nutrientes desde las raíces y nuevas técnicas de poda para obtener el tamaño y dulzura requeridos, planificación de la producción con actividades como la programación desde el año anterior, estrategias de mercadotecnia antes de la temporada fuerte o el ahorro de uvas si las condiciones de demanda no son favorables.

El 9% de las organizaciones realiza otras acciones, como el uso de aplicaciones tecnológicas para monitorear los cultivos día a día, investigaciones de mercado para determinar las demandas de los clientes y las tendencias de consumo, mejoras en la cadena de transporte y enfriamiento de la uva que prolongan su vida útil, contratación de asesores externos especializados en temas de calidad, seguridad, mercadotecnia, aspectos legales, entre otros.

Factores que determinan una uva de calidad

Las organizaciones productoras de uva de mesa han definido claramente las características de calidad que sus clientes requieren para ingresar al mercado de exportación (el mercado principal de uva de mesa en Sonora).

Gráfico 2
Características principales de calidad de las uvas de mesa



Source: Own elaboration based on interview results.

Cabe señalar que el 100% de los productores mencionan el tamaño de la baya como el atributo principal requerido por el cliente; es decir, el tamaño debe ajustarse a la variedad de uva. Puede variar desde 9/16 hasta 15/16 de pulgada de diámetro. El sabor depende de la variedad de uva, medido en grados Brix. En general, se manejan entre 16 y 23 grados Brix.

La dulzura es más significativa a mayor grado de azúcar. La conformación del racimo se refiere a que está completo, que no se deshace, que no presenta huecos visibles y que no está demasiado apretado. Dentro del atributo de color, se solicita que sea uniforme. Los defectos

Quality and Organizational Innovation: Competitiveness Tools in the Table Grape System

mínimos hacen referencia a uvas que no tengan cicatrices, rayas, arrugas, manchas, quemaduras solares, grietas, rupturas o bayas podridas.

La firmeza indica que la uva tiene pulpa crujiente. El pedúnculo debe ser verde y libre de moho, lo cual demuestra que la fruta está fresca y no ha perdido humedad. El empaque es esencial para el cliente, ya que debe contener el peso exacto solicitado, así como el tipo de envase, ya sea "clamshell" o bolsa de plástico.

Prácticas de innovación organizacional relacionadas con la calidad.

Los resultados mostraron que el 100% de las organizaciones han implementado acciones para la planificación, el control, la aseguración y la mejora tanto de la calidad como de la seguridad, incluyendo la incorporación de certificaciones, estándares o distintivos. Estos permiten cumplir con las características físicas del producto requeridas por el cliente (ver Gráfica 2), además de garantizar aspectos relacionados con la seguridad, como procedimientos de higiene y seguridad, control de contaminación cruzada, control de plagas, salud del suelo, uso de fertilizantes y pesticidas permitidos, limpieza de equipos o trazabilidad del producto.

Tabla 6
Certificaciones de organizaciones productoras de uva

40

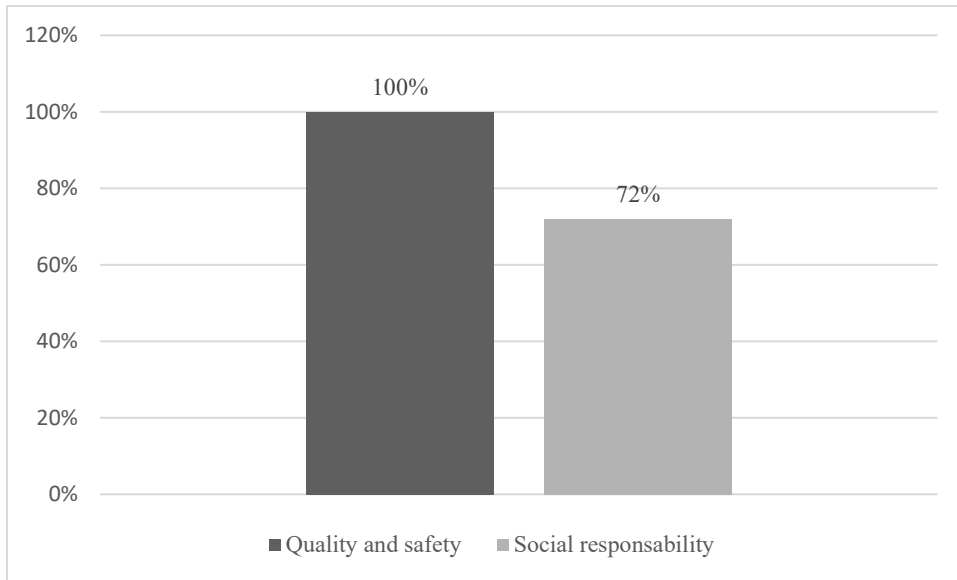
Of quality and safety	Of social responsibility
Global GAP	Distintivo Empresa Agrícola Libre de Trabajo Infantil (DEALTI)
Primus GFS	Fairtrade
USDA and FDA requirements	SMETA
Walmart Certifications	GRASP
Kroger Certifications	
FSSC 22000	
SENASICA	
México Calidad Suprema	
CCOF Organic	
OMRI Listed	
Pesticide Residue Free	
Orgánico SAGARPA México	

Source: Own elaboration based on interview results.

Una conclusión fue que las organizaciones productoras de uvas de mesa en Sonora también han invertido en la incorporación de certificaciones de responsabilidad social y ambiental, ya que estas se han convertido en otro requisito de sus clientes. Estas cubren aspectos relacionados con no contratar menores, comercio justo, respeto por los derechos laborales de los trabajadores, salud y seguridad, comportamiento ético, uso de energía y cuidado del suelo, el agua y la biodiversidad. La Tabla 6 lista las certificaciones incorporadas. Destaca que el 100% de las organizaciones cuenta con certificaciones con enfoque en calidad y seguridad, y el 72% también tiene certificaciones de responsabilidad social (ver Gráfica 3).

Gráfico 3

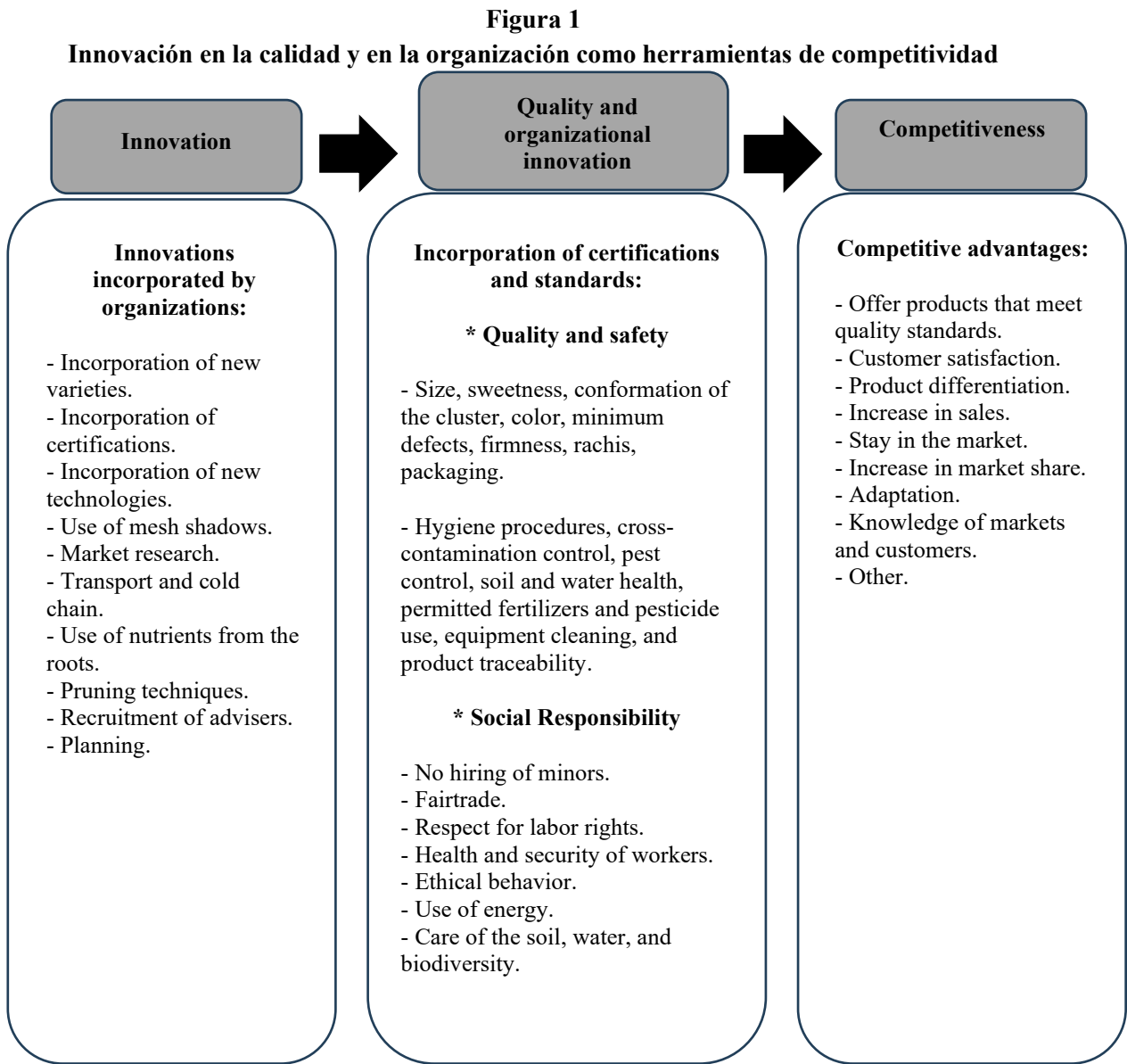
Porcentaje de organizaciones que han integrado certificaciones



Source: Own elaboration based on results of interviews.

Competitividad en las organizaciones productoras de uva de mesa en Sonora

Respecto al factor de competitividad, se les preguntó a las personas entrevistadas sobre las ventajas competitivas que percibían en su organización debido a la implementación de las estrategias de gestión de la calidad que mencionaron. Las respuestas que destacan son: cumplimiento de estándares de calidad, innovación, mantenerse en el mercado, satisfacción del cliente, aumento en las ventas y adaptación. La Figura 1 muestra el modelo que guía esta investigación, con la concentración de todas las respuestas.



Source: Own elaboration based on results of interviews.

Discusión

Según Núñez-Lira y otros (2023) y Sierra-Parada y otros (2022), las organizaciones que analizan su entorno tienen la ventaja de conocer a sus clientes, proveedores y competidores, lo que les permite establecer estrategias para dirigir la empresa hacia las demandas de nuevos mercados. En este sentido, las organizaciones productoras de uva de mesa en Sonora tienen la ventaja de conocer a sus clientes, empresas de comercialización como Walmart, Kroger y Costco, y a sus competidores, grandes productores de uva sudamericanos que también

exportan a Estados Unidos y al mismo estado de California, EE. UU. Los productores de uva mantienen una relación constante con su entorno.

Se encuentran en un entorno dinámico y competitivo y buscan constantemente satisfacer las demandas de los clientes. El entorno es dinámico en tanto que la producción depende mucho de factores climáticos, los cuales afectan el rendimiento, la calidad y la venta del producto, además de cumplir con estrictos estándares de seguridad y calidad (Rincón et al., 2015).

Esta adaptación al entorno genera cambios en las organizaciones, según Afcha (2011), incluyendo la incorporación de diversas estrategias de innovación. El interés de este estudio se centra en las estrategias de innovación organizacional. Según Ávila y Morales (2019), García y otros (2021), y Ramírez y Ampudia (2018), las prácticas de gestión de la calidad forman parte de la innovación organizacional, ya que provienen de los clientes externos.

Los resultados de esta investigación muestran los tipos de innovaciones que incorporan las organizaciones, donde destacan las innovaciones en productos y en la organización (Arraut, 2008; Ávila y Morales, 2019; García et al., 2021; Martínez y Padilla, 2020; Pérez et al., 2022; Ramírez y Ampudia, 2018).

Las innovaciones en productos se deben a la incorporación de nuevas variedades de uva en el 45 % de las organizaciones que conforman la muestra. Las innovaciones organizacionales se deben a la incorporación de certificaciones en el 100 % de las empresas, las cuales están enmarcadas en actividades de gestión de la calidad como prácticas de gestión de la organización (Ávila y Morales, 2019; García et al., 2021; Martínez y Padilla, 2020; Ramírez y Ampudia, 2018).

Los datos mostraron que las certificaciones incorporadas obedecen al 100% a cuestiones de calidad y seguridad, mientras que otras se enfocan en temas de sostenibilidad social, económica y ambiental (72%). Las certificaciones GlobalGAP y Primus GFS, relacionadas con temas de calidad y seguridad, destacan como las más implementadas, lo cual coincide con Hu y otros (2023).

Las certificaciones y normas relacionadas con la calidad y seguridad que se mencionan en este estudio, como Global GAP, Primus GFS, FSSC 22000, México Calidad Suprema, FDA y USDA, permiten garantizar que las características físicas y de seguridad de la uva, como tamaño, dulzura, conformación del racimo, color, limpieza, estado de salud y, en general, que sean aptas para el consumo humano sin generar un impacto negativo en la salud (Gómez et al., 2021).

Quality and Organizational Innovation: Competitiveness Tools in the Table Grape System

Las certificaciones relacionadas con la responsabilidad social, como DEALTI, Fairtrade, GRASP y SMETA, permiten cumplir con demandas relacionadas con los derechos laborales de las trabajadoras y los trabajadores, la no contratación de menores, el comportamiento ético y el cuidado del medio ambiente, lo cual concuerda con Masakure y otros (2011). Según De Castro y otros (2021) y Jin y otros (2023), las distribuidoras y distribuidores de la industria agroalimentaria han ampliado los estándares requeridos para abarcar temas de gestión ambiental y social. Este estudio ha demostrado que la mayoría de las productoras y productores del sistema de uvas de mesa se han adaptado a estos requisitos (Bonales et al., 2015).

Estas certificaciones han contribuido al crecimiento de las empresas sonorenses y a su ingreso a mercados de exportación en Estados Unidos, Sudamérica, Europa y Asia, ya que representan una garantía de cumplimiento con los requisitos (Aguado et al., 2022; Amaya et al., 2020; Araya-Pizarro & Araya, 2020; De Castro et al., 2021). Esto coincide con la investigación de Contreras-Valenzuela y otros (2018) sobre el sistema vid de mesa del estado de Sonora, donde se revela que las empresas han buscado una serie de certificaciones y reconocimientos como una estrategia para cumplir con las condiciones de demanda del mercado y adaptarse a los requisitos de sus clientes.

44

La gestión de la calidad mediante certificaciones y la innovación organizacional han aportado ventajas competitivas a los productores de uva, según lo expresado por los sujetos de estudio (Rambe & Khaola, 2023). Las ventajas competitivas mencionadas por los participantes coinciden con algunas de las establecidas en la revisión de la literatura (Cuadro 4).

Precisamente, las ventajas competitivas de cumplir con los estándares de calidad y la satisfacción del cliente corresponden a una estrategia de gestión de la calidad; la diferenciación del producto corresponde a una estrategia de innovación; el aumento en ventas y en participación de mercado responden a una estrategia de precios competitivos, el conocimiento de los mercados y clientes responde a una estrategia de gestión de mercado y clientes (Musik & Romo, 2004; Bada et al., 2013; Bonales et al., 2015; Cabrera et al., 2011; Ramírez & Ampudia, 2018).

Las ventajas competitivas mencionadas, como mantenerse en el mercado y adaptarse al entorno, no responden a una estrategia específica en la Tabla 4. Sin embargo, son respaldadas por autores como Núñez-Lira y otros (2023) y Sierra-Parada y otros (2022). Cruz y otros (2020) relacionan la implementación de estrategias de calidad con el impacto en la competitividad de las empresas, lo cual ha sido demostrado por datos empíricos en el sistema de uvas de mesa.

CONCLUSIONES

Esta investigación analizó las estrategias de gestión de la calidad como prácticas de innovación organizacional implementadas por organizaciones productoras de uva de mesa en Sonora y su relación con la competitividad. Se pudo determinar una lista de acciones innovadoras implementadas por las organizaciones. Entre ellas, se analizó la gestión de la calidad mediante la incorporación de certificaciones y estándares como práctica de innovación organizacional. Se concluyó que la innovación organizacional se concibe como una práctica esencial para generar ventajas competitivas en las organizaciones, ya que genera conocimiento, aprendizaje y habilidades que impulsan la toma de decisiones orientadas al éxito empresarial.

Dentro de las certificaciones, se acentúan aquellos aspectos relacionados con la calidad y la seguridad para permitir el cumplimiento de las principales características de calidad de la uva de exportación, que son el tamaño, la dulzura y la conformación del racimo, así como con las exigencias de seguridad: productos limpios, sanos, aptos para el consumo humano, libres de plagas y agroquímicos. A su vez, están siempre atentos a los nuevos requisitos que puedan surgir por parte del cliente, lo que los mantiene en un proceso de mejora continua e innovación, como la incorporación de certificaciones de responsabilidad social junto con sistemas de gestión de calidad para abordar aspectos relacionados con las personas y el medio ambiente. Estas estrategias de gestión de calidad influyen en la adaptación de las prácticas de gestión, la estructura y los procesos internos de la organización, es decir, en la innovación organizacional.

Respecto al impacto de las estrategias de calidad como innovación organizacional en la competitividad de las empresas, la percepción de los productores por haber invertido en estos temas es positiva, ya que todos relacionan estas acciones con una o más ventajas competitivas, entre las que se encuentran el cumplimiento de estándares de calidad, innovación, mantenerse en el mercado, satisfacción del cliente, aumento en las ventas, adaptación, oportunidades de mejora, entre otras, lo cual ha implicado una inversión significativa y un gran esfuerzo por su parte.

Como recomendación para futuras investigaciones, se sugiere analizar el impacto de otros tipos de estrategias en las organizaciones, como la gestión del conocimiento, la gestión de proveedores, el liderazgo organizacional, el apoyo gubernamental, la colaboración con universidades, los acuerdos internacionales y los tratados en la competitividad y el crecimiento del sector.

REFERENCES

Quality and Organizational Innovation: Competitiveness Tools in the Table Grape System

Afcha, S. (2011). Innovaciones organizacionales y su efecto sobre el desempeño empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(56), 544-563. <https://doi.org/10.37960/revista.v16i56.10649>

Aguado, A. M., García, B., Malpartida, J. N., & Garivay, F. M. (2022). Gestión de calidad en pequeñas y medianas empresas de Pasco, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 709-726. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.46>

Amaya, P. M., Felix, E. C., Rojas, S., & Diaz, L. P. (2020). Gestión de la calidad: Un estudio desde sus principios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 632-647. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32406>

Araya-Pizarro, S., & Araya, C. (2020). Importancia de la certificación de calidad en la decisión de compra de productos agroalimentarios artesanales. *Innovar*, 30(77), 53-62. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87430>

Arraut, L. (2008). La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias. *Semestre Económico*, 11(2), 185-203.

46

Arraut, L. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *EAN* (69), 20-41. <https://doi.org/10.21158/01208160.n69.2010.515>

Ávila, M., & Morales, M. (2019). Innovación de proceso y de gestión en un sistema de gestión de la calidad para una industria de servicios. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 36-56.

Bada, L., Ramírez, Z., & López, M. (2013). Competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) agroindustriales en cítricos de Álamo, Veracruz. *Investigación Administrativa* (111), 66-81.

Bañuelos-Flores, N., Robles-Parra, J. M., & Aranda-Figueroa, A. N. (2019). Los zarcillos que sostienen la producción de uva de mesa en Sonora. Testimonios orales de los líderes. *Ra Ximhai*, 15(2), 29-48. <https://doi.org/10.35197/rx.15.02.2019.02.nb>

Berges, M., Casellas, K., & Pace, I. (2009). Confianza en las certificaciones y disposición a pagar por la calidad de los alimentos. *Faces*, 15(32-33), 49-66.

- Bonales, J., Zamora, A., & Ortíz, C. (2015). Variables e índices de competitividad de las empresas exportadoras, utilizando el PLS. *CIMEXUS*, 10(2), 13-32.
- Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Bogotá: Ediciones Fundación Universidad Central.
- Contreras-Valenzuela, A., Preciado-Rodríguez, M., Báez-Sañudo, R., Robles-Parra, J., Taddei-Bringas, C., & Valderrain-Benitez, R. (2018). Certificaciones agrícolas como conducta estratégica del sistema vid de mesa sonorenses. *Revista Iberoamericana de Tecnología Postcosecha*, 19(1), 4-20.
- Cruz, O., Ibarra, C., Rueda, D., & Olivares, D. (2020). Análisis exploratorio sobre la apreciación de características predominantes en empresas medianas de México y Colombia en temas de calidad, competitividad, innovación social y productiva. *Tendencias*, 21(1), 130-156. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.130>
- Cuatrecasas, L., & González, J. (2017). *Gestión integral de la calidad*. Barcelona: Profit Editorial.
- De Castro, C., Gadea, E., & Sánchez, M. A. (2021). Estandarizadores. La nueva burocracia privada que controla la calidad y la seguridad alimentaria en las cadenas globales agrícolas. *Revista Española de Sociología*, 30(1). <https://doi.org/10.22325/fes/res.2021.16>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167.
- Elorza, H. (2008). *Estadística para las ciencias sociales, del comportamiento y de la salud*. México: Cengage Learning.
- Evans, R., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning.
- García, J., Tumbajulca, I., & Cruz, J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Revista de investigación en comunicación y desarrollo*, 12(2), 99-110. <http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>

Quality and Organizational Innovation: Competitiveness Tools in the Table Grape System

Garvin, D. A. (1984). What does "Product Quality" really mean? *Sloan Management Review*, 25-43.

Gómez, M., Mossos, N., & Herrera, R. (2021). Caracterización agrícola de pequeños agricultores en aplicación de buenas prácticas agrícolas en el municipio de Argelia, Valle del Cauca, Colombia. *Acta Agronómica*, 70(1), 49-56.
<https://doi.org/10.15446/acag.v70n1.86537>

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGraw-Hill.

Heras, I., Arana, G., Camisón, C., Casadesús, M., & Martiarena A. (2008). *Gestión de la calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*. Bilbao: Orkestra/Instituto Vasco de Competitividad-Fundación DEUSTO.

Hernández, M., & Villaseñor, A. (2014). La calidad en el sistema agroalimentario globalizado. *Revista Mexicana de Sociología*, 76(4), 557-582.

Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 179-195.
<https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2130>

48

Hernández, M., Fernández, R., & Baptista, C. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Herrera-Cebreros, J. M., Preciado-Rodríguez, J. M., & Robles-Parra, J. M. (2022). Impacto económico de las pérdidas postcosecha en los sistemas agrícolas: el sistema de uva de mesa. *Revista Iberoamericana de Tecnología Postcosecha*, 23(1).

Hu, L., Zheng, Y., Woods, T. A., Kusunose, Y., & Buck, S. (2023). The market for private food safety certifications: Conceptual framework, review, and future research directions. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 45(1), 197-220.
<https://doi.org/10.1002/aapp.13226>

Jia, X., Chen, J., Mei, L., & Wu, Q. (2018). How leadership matters in organizational innovation: a perspective of openness. *Management Decision*, 56(1), 6-25.
<https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0415>

Jin, S., Ma, B., Zheng, Y., Jin, X., & Wu, W. (2023). Short-term impact of food safety standards on agri-product exports: Evidence from Japan's positive list system on

- Chinese vegetable exports. *Journal of Agricultural Economics*, 1-20. <https://doi.org/10.1111/1477-9552.12561>
- Lozano, J. A. & Robles, J. M. (2022). Innovación organizacional y su influencia en el comercio electrónico. *Techno Review*, 2-11. <https://doi.org/10.37467/revtechno.v11.4481>
- Martínez, J., & Padilla, L. (2020). Innovación organizacional y competitividad empresarial: centros estéticos de turismo de salud en Cali-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 120-132.
- Martínez, R., Charterina, J., & Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60117-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60117-8)
- Masakure, O., Cranfield, J., & Henson, S. (2011). Factors affecting the incidence and intensity of standards certification evidence from exporting firms in Pakistan. *Applied Economics*, 43(8), 901-915. <https://doi.org/10.1080/00036840802600103>
- Maycotte, M., Robles, J., Tiznado, M., Preciado, M., Tafolla, J., & Montaña, K. (2022). Calidad como demanda intangible de mercado y organizaciones sustentables. *Revista Academia & Negocios*, 8(1), 111-124. <https://doi.org/10.29393/RAN8-9CDMK6000>
- Musik, G., & Romo, D. (2004). *Sobre el concepto de competitividad. En Documentos de trabajo en estudios de competitividad*. México: Centro de Estudios de Competitividad, ITAM.
- Núñez-Lira, L. A., Alfaro, J. O., Aguado, A. M., & González, E. R. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 628-641. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.39>
- Onegina, V., Babenko, V., Kravchenko, Y., Vitkovskiy, Y., & Anisimova, O. (2022). Management of product quality and competitiveness of agricultural enterprises in the context of international integration. *International Journal of Information Technology Project Management*, 13(2), 1-14. <https://doi.org/10.4018/IJITPM.311845>
- Oppong, D., & Kwasi, R. (2022). Bibliometric analysis and systematic review of compliance with agricultural certification standards: evidence from Africa and Asia. *All Life*, 15(1), 970-999. <https://doi.org/10.1080/26895293.2022.2124317>

- Osses, S., Sánchez, I., & Ibáñez, F. M. (2006). Investigación en educación. Hacia la generación de teoría a través del proceso analítico. *Estudios Pedagógicos*, 22(1), 119-133.
- Oyarce, J. (2013). Excelencia empresarial y competitividad: ¿una relación fructífera? *Panorama Socioeconómico*, 31(46), 58-63.
- Pérez, M., López, Y., & González, E. (2022). La innovación organizacional como un proyecto empresarial: caso de estudio empresa eléctrica Cienfuegos. *Universidad y Sociedad*, 14(6), 176-184.
- Prieto, M., Mouwen, J., López, S., & Cerdeño, A. (2008). Concepto de calidad en la industria agroalimentaria. *Interciencia*, 33(4), 258-264.
- Rabadán, A., & Triguero, A. (2021). Influence of food safety standards on trade: evidence from the pistachio sector. *Agribusiness*, 37, 489-514. <https://doi.org/10.1002/agr.21683>
- 50 Rambe, P., & Khaola, P. (2023). Enhancing competitiveness through technology transfer and product quality: the mediation and moderation effects of location and asset value. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(19), 1-23. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00284-1>
- Ramírez, R., & Ampudia, D. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. *RECITIUTM*, 4(1), 16-32.
- Reyes, D. A., Cadena, A., & Rivera, G. (2022). El Sistema de Gestión de Calidad y su relación con la innovación. *Interdisciplina*, 10(26), 217-240. <https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2021.25.80975>
- Rincón, N. S., Figueredo, C., & Salazar, N. S. (2015). Impacto de la aplicación de la norma GLOBALGAP en el sector agroalimentario Latinoamericano. *Revista Colombiana de Investigaciones Agroindustriales*, 2, 84-97. <http://dx.doi.org/10.23850/24220582.173>
- Rodríguez, B., Vásquez, R., & Mejía, Y. (2014). La gestión de calidad como herramienta esencial para la competitividad de las empresas de la rama metal mecánica del sureste del estado de Coahuila. *Revista Global de Negocios*, 2(1), 79-94.

SIAP. (2022). *Producción de uva en México 2022*. México: Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. Link: <https://www.gob.mx/siap/documentos/produccion-de-uva-en-mexico-2022>

Sierra-Parada, M., Madriz-Rodríguez, D. A., Castillo-Matheus, M. E., Coronel-Villalobos, P.A., & Chacín-Betancourt, J. C. (2022). Estrategias para la mejora de la productividad, la calidad y competitividad en las empresas del sector confección en el Estado Táchira, Venezuela. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 10(3), 96-102. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3112>

Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., & López-Gamero, M. D. (2020). A taxonomy of quality standard adoption: its relationship with quality management and preference in tourism organizations in Spain. *Journal of Tourism and Services*, 11(21), 22-37. <https://doi.org/10.29036/jots.v11i21.151>

Terán, K., Robles, J. M., & Paz, J. L. (2023). Innovación social y no discriminación en las organizaciones del sistema de vid en Sonora. *Revista Vértice Universitario*, 25(94). <https://doi.org/10.36792/rvu.v25i94.62>

The Packer. (2017). *Fresh Trends*. Estados Unidos: Vance Publishing Corporation.

The Packer. (2022). *Fresh Trends*. Estados Unidos: Vance Publishing Corporation.

Vives, T., & Hamui, L. (2021). La codificación y categorización en la teoría fundamentada, un método para el análisis de los datos cualitativos. *Investigación en Educación Médica*, 10(40), 97-104. <https://doi.org/10.22201/fm.20075057e.2021.40.21367>

Zúñiga-Collazos, A. (2018). Analysis of factors determining Colombia's tourist enterprises organizational innovations. *Tourism and Hospitality Research*, 18(2), 1-6. <https://doi.org/10.1177/1467358416642008>

