

**UNIVERSIDAD MAYOR REAL Y PONTIFICIA DE SAN
FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA**

VICERRECTORADO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



**FACTORES QUE LIMITAN LA EXPORTACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE
CHOCOLATES DE LAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE SUCRE**

**TRABAJO DE OPCIÓN AL DIPLOMADO EN GESTIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES Y COMERCIO EXTERIOR. VERSIÓN II**

MIRANDA ECHEVARRÍA CARMEN YANIRA

SUCRE – BOLIVIA

2023

CESIÓN DE DERECHOS

Al presentar este trabajo como requisito previo a la obtención del diplomado en Gestión de Negocios Internacionales y Comercio Exterior. Versión II, autorizo al Centro de Estudios de Posgrado e Investigación o a la Biblioteca de la Universidad, para que se haga de este trabajo un documento disponible para su lectura, según normas de la Universidad.

También cedo a la Universidad Mayor, Real y Pontifica de San Francisco Xavier de Chuquisaca, los derechos de publicación de este trabajo o parte de él, manteniendo mis derechos de autor hasta un periodo de 30 meses posterior a su aprobación.

Carmen Yanira Miranda Echevarría

Sucre, agosto de 2023

DEDICATORIA

A mis papas Edgar Miranda y Carmen Echeverría, que siempre me han apoyado, me enseñaron a ser perseverante y a no rendirme antes las adversidades, siempre estuvieron presentes a lo largo de mi vida y carrera. Por su amor incondicional y apoyo infinito. A ellos que son mi ejemplo de inspiración y superación cada día.

A todas las personas que confiaron e impartieron sus conocimientos y jamás dudaron de mí en especial a mi hermano Arnold Miranda que es mi ejemplo de vida sin su apoyonada de esto sería posible.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermanos por su amor, dedicación, trabajo y sacrificio, gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí y convertirme en la persona que soy, es un orgullo ser su hija son los mejores padres.

A todas las personas que me apoyaron y han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos

ÍNDICE

CESIÓN DE DERECHOS	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
RESUMEN	viii
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Justificación.....	2
1.3 Metodología.....	3
1.3.1 Métodos.....	3
1.3.2 Técnicas	4
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos específicos	5
CAPÍTULO II.....	6
DESARROLLO	6
2.1 Marco Teórico.....	6
2.1.1 Marco Conceptual	6
2.1.1.1 Comercio Internacional.....	6
2.1.1.2 Exportación.....	6
2.1.1.3 Exportaciones no tradicionales.....	7

2.1.1.4	Volumen de exportación	7
2.1.1.5	Competitividad.....	7
2.1.1.6	Ventaja competitiva	8
2.1.1.7	Competitividad sectorial.....	8
2.1.1.8	Factores competitivos de una empresa.....	11
2.1.1.9	Factores competitivos endógenos.....	12
2.1.1.10	Importancia de los factores competitivos endógenos.....	13
2.1.1.11	Clasificación de los factores competitivos endógenos	14
2.1.1.12.1	Capacitación – Conocimiento.....	14
2.1.1.12.2	Recursos Humanos.....	15
2.1.1.12.3	Capacidades directivas	15
2.1.1.12.4	Innovación.....	15
2.1.1.12.5	Tecnología	16
2.1.1.12.6	Calidad.....	16
2.1.1.12.7	Recursos financieros.....	17
2.1.1.12.8	Capacidad comercial.....	17
2.1.2	Marco Contextual	18
2.1.2.1	El sector de cacao y sus derivados en la ciudad de Sucre.....	18
2.2	Información y datos obtenidos	20
2.3	Análisis y discusión	30
	CAPITULO III.....	32
	CONCLUSIONES.....	32
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	34
	ANEXOS	36

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen N° 1 Diamante de Michel Porter	9
Imagen N° 2 La competitividad Endógena y Exógena de las empresas	12
Imagen N° 3 Factores Competitivos Endógenos	15
Imagen N° 4 Análisis Diamante de Porter sector de chocolates municipio de Sucre	22

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Empresas chocolateras registradas en la ciudad de Sucre	20
Cuadro N° 2 Factores competitivos endógenos.....	26
Cuadro N° 3 Empresas chocolateras registradas en la CAINCO Chuquisaca	27
Cuadro N° 4 Hallazgos de la información obtenida.....	28

RESUMEN

Los factores competitivos se clasifican en endógenos y exógenos, en general, se entiende como factores exógenos aquellas variables que se encuentran en el exterior de la empresa. Al contrario, los factores endógenos son variables que pueden ser controlados por la propia empresa, es decir, son los recursos (físicos, técnicos, financieros, etc.), habilidades y conocimientos (tecnológicos, organizativos, directivos, etc.), variables propias de cada empresa que reflejan que estos son los recursos, habilidades y conocimientos que se utilizan para obtener ventajas competitivas que le permitan incursionar en mercados internacionales.

La presente monografía, tuvo como objetivo conocer y analizar el sector de chocolates en la ciudad de Sucre, para ello se realizó un análisis de la industria Chocolatera a partir del instrumento denominado “Diamante de Porter” del economista Michel Porter. Así mismo, se pudo conocer el estado de las variables endógenas de las empresas del sector chocolatero sucrense con el apoyo de las entrevistas a los empresarios más representativos del sector. Estos factores endógenos resultaron ser limitantes a la hora de exportar y desarrollar sus capacidades para incursionar en mercados internacionales a pesar de la larga trayectoria con la que cuentan. Esta monografía metodológicamente se clasifica en un estudio descriptivo, la investigación es de enfoque mixto, por lo tanto, se usó técnicas de recolección de datos tanto cuantitativas a partir de información proporcionada por la Cámara de Industria y Comercio de Chuquisaca, así como cualitativas a través de entrevistas a los empresarios representativos de la región.

Esta monografía, nos mostró que la industria chocolatera es altamente competitiva, principalmente por la trayectoria y experiencia productiva de más de 140 años con la que cuenta este sector tan representativo de la ciudad, sin embargo, se concluye que los factores endógenos están limitando sus posibilidades exportadoras, sin lograr incursionar exitosamente en los mercados internacionales.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El cacao desde siempre ha ejercido un papel importante en muchas culturas, las antiguas civilizaciones de Centroamérica tenían la creencia de que las semillas de cacao eran un regalo del dios Quetzalcóatl, y lo llamaban “oro marrón” por la importancia que le daban. Diferentes estudios identifican a los olmecas como los primeros en cultivar granos de cacao en el golfo de México en el año 1500 A.C., posteriormente los Mayas preparaban una bebida a base de granos de cacao, la cual era considerada una bebida sagrada y era utilizada como ofrenda y en rituales sagrados. (Gómez, 2018).

Si bien, no se conoce exactamente quien invento el chocolate, se puede asegurar que su consumo tuvo una gran importancia en tiempos de los Mayas y Aztecas, las primeras preparaciones del chocolate se las realizaban en bebidas. Después de la llegada de los españoles, tras conocer las propiedades de este producto el año 1520 se envió a España cantidades considerables de cacao y se mejoró la forma de prepararlo y volverla una bebida muy valorada por su sabor. Fue en el año 1820 que el suizo Luis Cailer fabricó la primera barra de chocolate, es así que en Suiza nacería el chocolate fundido hacia el año 1879 de la mano de R. Lindt. (López, 2020)

Tal fue la popularidad alcanzada por la producción de chocolate, que hoy en día se lo produce en diferentes partes del mundo, su comercialización y consumo es común en fechas especiales donde se incrementa su venta, la producción de cacao en Bolivia se remonta a la época pre colonial, a partir de los años 90 se empezó una importante producción de cacao en el departamento del Beni, paulatinamente se fueron conociendo iniciativas de otros departamentos y regiones como en el trópico de Cochabamba, en el norte paceño y en varias provincias de Santa Cruz. En el caso de Chuquisaca, se sabe que en este departamento no se produce cacao y esto siempre ha sido una debilidad para la industria chocolatera sucrense, situación que ha llevado al desabastecimiento de la materia prima.

La ciudad de Sucre siempre se ha caracterizado por ser una ciudad productora de chocolates de calidad, gracias a las empresas que han sabido posicionar la producción artesanal en base a productos de alta calidad desde 1887. La industria del chocolate en la capital cuenta con tres tipos de empresas, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) ofreciendo chocolates de calidad en el mercado local y nacional, en distintas presentaciones y formas.

Lamentablemente el consumo interno en la ciudad de Sucre es bastante limitado por la cantidad de habitantes que tiene, en comparación con otras ciudades como Santa Cruz o La Paz, ciudades que tiene la mayor cantidad de fábricas industriales de chocolate del país, sin embargo, la calidad de los productos de la capital ha sido y sigue siendo reconocida a en el mercado local y nacional, Chocolates Para Ti, Taboada, Sucre y Chuquisaca son las empresas más representativas y las principales productoras de chocolate en la ciudad de Sucre.

Hoy en día, las expectativas de los productores locales se han incrementado debido al éxito de este producto, sin embargo, para realizar un salto a la comercialización internacional, es necesario analizar los factores que influyen en los procesos de exportación. Se debe analizar los factores endógenos y exógenos que estarían limitando los procesos de comercialización internacional, asociados a mejorar su posicionamiento. (Instituto Tecnológico de Mérida, 2019).

El presente estudio de monografía, permitió identificar los principales factores que no han permitido la exportación de estos productos, a pesar del posicionamiento y consolidación que han alcanzado las empresas locales dedicadas a la producción y comercialización de chocolate. De igual manera la falta de políticas para promover la exportación de chocolate a mercados internacional, hace que no se genere la apertura de nuevos emprendimientos, además ocasiona que las actuales empresas experimenten un crecimiento muy bajo, esto ocasiona que no puedan incrementar su competitividad respecto a las empresas del interior del país, las cuales cuentan con mayores incentivos, infraestructura y acceso directo a la materia prima, logrando llegar a otros mercados con mucho éxito.

1.2 Justificación

El éxito de cualquier empresa o de un sector industrial, se encuentra en la estrategia que tienen para consolidarse en el mercado local y expandirse a los mercados internacionales, por ese motivo es de vital importancia que las empresas estén constantemente en la búsqueda de

nuevas ventajas competitivas que les permitan seguir activas y marcar la diferencia contra sus competidores directos, tanto en el mercado nacional como en el internacional.

En los últimos años las empresas del sector chocolatero en Sucre han enfrentado muchos problemas, como ser la competencia a nivel local, nacional e internacional, los costos de producción elevados, el desabastecimiento de la principal materia prima, cacao, carencias de tecnologías e innovación, y débil capacidad gerencial, que se traducen en su baja participación en los mercados internacionales, a pesar de su reconocida trayectoria centenaria.

Un estudio sobre los factores que impiden el desarrollo exportador, permitirá determinar cuáles son los que están relacionados directamente con su posicionamiento y consolidación en nuevos mercados internacionales. Este estudio puede ser la base para futuras investigaciones, con el fin de que pueda ser analizado por las instituciones locales, regionales y/o nacionales, y de esta manera generar estrategias y políticas que permitan un mayor crecimiento del sector chocolatero y de la economía en la ciudad de Sucre.

De esta manera es que la investigación permitió conocer los factores que están impidiendo que las empresas no logran desarrollar mercados internacionales, así los resultados obtenidos podrán dar a conocer cuáles son los factores endógenos que limitan la exportación de una de los sectores más representativos de la ciudad de Sucre desde siglos pasados.

1.3 Metodología

1.3.1 Métodos

El método descriptivo es uno de los métodos cualitativos que se utilizan en investigaciones que tienen el objetivo de evaluar algunas características de una población o situación particular. Se realizó una investigación descriptiva, la cual comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; el enfoque hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, cosa, funciona en el presente; la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, caracterizándose fundamentalmente por presentarnos una interpretación (Tamayo y Tamayo, El proceso de la investigación científica, 2010).

En la investigación descriptiva, se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones del porqué de las situaciones, hechos, fenómenos, etcétera; la investigación descriptiva se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador; se soporta en técnicas como la encuesta, entrevista, observación y revisión documental. (Bernal C. A., 2010)

Esta investigación es de descriptiva cualitativa y pretende describir lo que en el momento de la investigación ocurre en el sector o industria de los chocolates en la ciudad de Sucre. Describiendo los factores endógenos que no le permite ingresar en los mercados internacionales, para posicionarse y consolidarse como un sector o industria representativa de la región.

1.3.2 Técnicas

La investigación va a tener un enfoque mixto, La investigación mixta es una metodología de investigación que consiste en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa. Este enfoque se utiliza cuando se requiere una mejor comprensión del problema de investigación, y que no se podría dar cada uno de estos métodos por separado. Por lo tanto, se tendrán técnicas de recolección de datos tanto cuantitativas como cualitativas. (Tamayo y Tamayo, El proceso de la investigación científica, 2010)

- **Entrevistas**

Entrevistas semiestructuradas a gerentes o propietarios de las empresas más representativas del sector. Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

Se estima que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa. A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesita; si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla, asegurando una mejor respuesta. Se utilizará esta técnica para poder conversar con los empresarios del chocolate en la ciudad de Sucre. (Bernal C. A., 2010)

- **Investigación documental**

La investigación documental es un instrumento o técnica de investigación, cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos o no escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de un estudio concreto. Se recolectará la información relevante respecto a la empresa chocolateras de la ciudad de Sucre, tanto las medianas como las pequeñas. (Bernal C. A., 2010)

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Conocer los factores endógenos que limitan la exportación de la producción de chocolates de las empresas del municipio de Sucre

1.4.2 Objetivos específicos

- Conocer la industria chocolatera en el municipio de Sucre y el entorno competitivo del sector.
- Analizar los factores endógenos de las empresas chocolateras del municipio de Sucre
- Determinar cómo los factores endógenos de las empresas chocolateras del municipio de Sucre limitan sus posibilidades exportadoras.

CAPÍTULO II

DESARROLLO

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Marco Conceptual

2.1.1.1 Comercio Internacional

Se define como el conjunto de transacciones comerciales realizadas entre privados, residentes en distintos países. A diferencia del comercio interior, donde las transacciones comerciales se efectúan dentro de un espacio económico, monetario y jurídico relativamente homogéneo, las transacciones comerciales internacionales se realizan entre operadores comerciales privados situados en diferentes ordenamientos jurídicos y con acentuadas diferencias económicas y sociales. (Fuente, 2016)

2.1.1.2 Exportación

Las exportaciones es el medio del que se sirven las compañías para iniciar sus actividades internacionales, es decir que las empresas que se introducen a la exportación lo hacen para incrementar sus ingresos de ventas, para conseguir economías de escala en la producción y para que pueda diversificar sus sedes de venta. (Daniels J, D; Radebaugh, Sullivan, 2018)

La exportación es una actividad vital y de suma importancia dentro de los negocios internacionales. Exportar consiste en comercializar productos o servicios fuera de las zonas limítrofes del país al que pertenece el oferente. Es importante mencionar que las exportaciones en conjunto con las importaciones forman lo que se conoce como comercio internacional. (Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2015)

Según La Fuente) en su libro “Aspectos del Comercio Exterior”, la exportación se clasifica en exportación directa y exportación indirecta: La exportación brinda ventajas a las empresas, como por ejemplo no depender únicamente del mercado local, permitiendo así diversificar el riesgo de operar en un solo mercado y por consiguiente mejorar su imagen corporativa ante los clientes y proveedores. Además, inclinan la balanza comercial de los países hacia dígitos

positivos debido a que hace que los ingresos se multipliquen al elaborarse y exportarse una mayor cantidad de productos. (Fuente, 2016)

2.1.1.3 Exportaciones no tradicionales

En los países en desarrollo, las exportaciones tradicionales son las exportaciones de materias primas. Exportaciones no tradicionales se suele denominar así a la exportación de productos manufacturados o de otros bienes de consumo final. El término se aplica especialmente a aquellas economías consideradas como mono exportadoras, que exportan un producto o dos (Daniels J, D; Radebaugh, Sullivan, 2018).

2.1.1.4 Volumen de exportación

Las exportaciones crean una robusta industria que ha ido incrementando su importancia en el crecimiento económico de un país. Por lo general, un volumen alto de exportaciones es considerado bueno para el país y su economía pues se traduce en más empleo a mayor demanda externa de productos nacionales. A mayor número de personas con empleo, más dinero en manos del consumidor que puede llevar a un aumento de la actividad económica lo que al fin repercute en un aumento del producto. (Fuente, 2016)

2.1.1.5 Competitividad

La mayoría de los autores coinciden en que toda empresa que quiera mantenerse activa, sobrevivir en el tiempo y ser exitosa, tiene que ser competitiva. La Real Academia Española define la competitividad como competitivo, que es capaz de competir y competitividad como la capacidad de competir, rivalidad para consecución de un fin (Porter, 1985).

La competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de libre mercado, es capaz de producir bienes y servicios que superen con éxito las pruebas de los mercados internacionales, manteniendo e incrementando al mismo tiempo, la renta de sus ciudadanos (Ivancevich & Lorenzi, Gestión de calidad y competitividad, 2007).

La competitividad empresarial consiste en la capacidad de las empresas de un sector en particular para alcanzar un éxito sostenido contra la competencia sin ser beneficiados con protecciones o subsidios. La competitividad industrial puede medirse en términos de

rentabilidad general de las empresas, la balanza comercial de la industria, el balance entre inversiones extranjeras directas salientes y entrantes y mediciones directas de costo y calidad. La competitividad medida en el ámbito de las industrias es a menudo un indicador más fiel de la salud económica de un país que la competitividad medida en las empresas. (Labarca, 2007).

2.1.1.6 Ventaja competitiva

Según (Porter, 1985) por ventaja competitiva se entienden todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o venta del producto o de la empresa. Esta superioridad es, por lo tanto, relativa establecida en referencia al competidor mejor situado y puede resultar de una multiplicidad de factores. La ventaja competitiva puede ser externa o interna.

Una ventaja competitiva se denomina “externa” cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, que puede lograrse por la reducción de sus costos de uso o por el aumento de su rendimiento de uso. Una ventaja competitiva es “interna” cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, administración o gestión del producto o servicio y que aporta de esa forma un valor al fabricante, proporcionando así un costo unitario inferior al del competidor más cercano. (Porter, 1985)

2.1.1.7 Competitividad sectorial

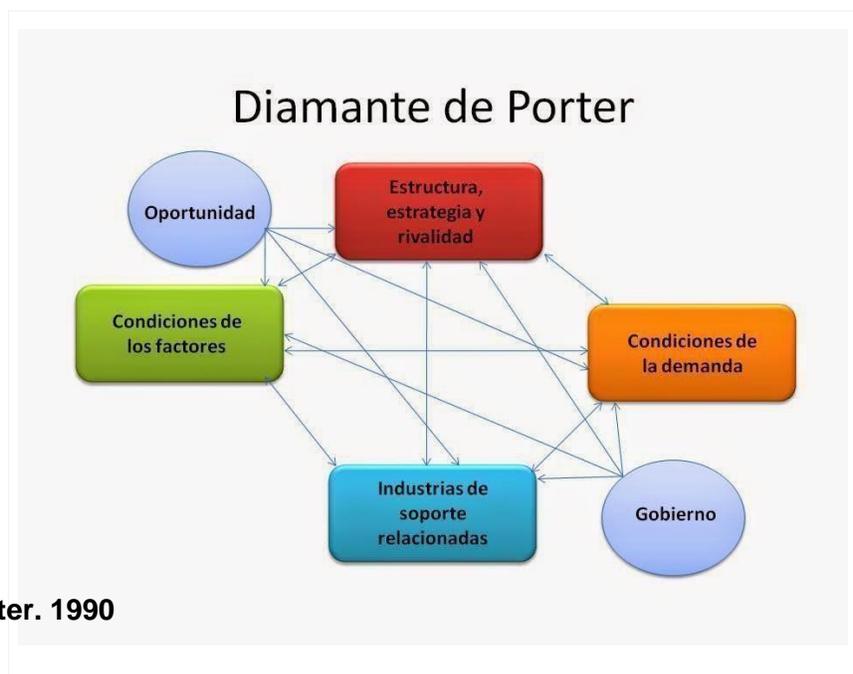
La competitividad es un tema por demás controversial, existen diversas posturas y enfoques para conceptualizarla y analizarla, a pesar de la controversia en su concepto, la mayor parte de los autores coinciden en un proceso económico, pero depende de aspectos políticos, sociales y culturales. El término de competitividad se comenzó a utilizar de manera más intensa a partir de la publicación *La Ventaja Competitiva de las Naciones* (Porter, 1985) donde describe los elementos más destacados que permiten a un país o región ser competitivos en un contexto de economías abiertas. (Porter, 1985)

2.1.1.8 Estudio de competitividad sectorial: Diamante de Michel Porter

Es un modelo que explica por qué alcanza el éxito una nación, un sector industrial de acuerdo a cuatro atributos genéricos y dos variables relacionadas (factores casuales o fortuitos y acción del gobierno), los cuales conforman y determinan el entorno en que se ha de competir. (Ivancevich & Lorenzi, Gestión de calidad y competitividad, 2007)

Por considerar que representa una importante contribución a la teoría de la ventaja competitiva, a continuación, se realizará una breve descripción de cada uno de los atributos y variables de este modelo a fin de poder entender mejor las aportaciones teóricas de Porter en torno a la competitividad de las naciones, los sectores industriales y las empresas individuales.

Imagen N°1: Diamante de Michel Porter



Fuente Porter. 1990

i). **Condiciones de los factores.** Este determinante se refiere a la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado. La ventaja competitiva más significativa y sustentable se produce cuando una nación cuenta con los factores necesarios para competir (puede ser heredado, descubierto o creado) en un sector en particular y dichos factores son, a la vez, avanzados y especializados.

ii). **Condiciones de la demanda.** Se refiere concretamente a la naturaleza de la demanda interna de los productos o servicios que el sector produce. Para Porter los países logran ventaja competitiva en los sectores o segmentos donde la demanda interna brinda a las empresas locales un conocimiento de las necesidades del comprador mejor que la que pueden tener sus rivales extranjeros.

iii). **Sectores afines y de apoyo.** Este determinante muestra de manera directa a la presencia o ausencia en la nación de proveedores y sectores afines cuya interacción influye para que el sector sea internacionalmente competitivo. Este determinante genera lo que

Porter denomina *clúster* de empresas competitivas internacionalmente, los cuales surgen de la relación cooperativa entre diferentes industrias vertical u horizontalmente relacionadas.

iv) **Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.** Esto corresponde a las condiciones vigentes en el país respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las empresas de un sector, así como la naturaleza de la rivalidad existente entre ellas. Cuando la rivalidad interna entre las industrias es intensa, estas se ven obligadas a competir de forma más agresiva e innovadora, adoptando en consecuencia una actitud "global". Por ello, cuando se da una mayor rivalidad, las empresas tienden a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde esta situación no existe.

El "Modelo del Diamante" de Porter se muestra entonces como un sistema cuyos elementos son mutuamente autorreforzantes, donde el efecto de un determinante depende del estado de los otros. La ventaja en todos los determinantes no es condición *sine qua non* para la ventaja competitiva en un sector; es necesario que se dé la interacción necesaria, en virtud de lo cual se producirán beneficios que serán difíciles de anular o de emular por parte de los rivales foráneos.

v). **Variables Imprevistas** Las otras dos variables que pueden influir de forma importante en el sistema de competitividad nacional son los acontecimientos *casuales* y la acción del gobierno.

Lo que caracteriza a esta variable es que está fuera del control de las empresas (y normalmente fuera también del control del gobierno del país en cuestión). Frecuentemente estos elementos fortuitos están asociados a nuevos inventos, perfeccionamientos en las

tecnologías básicas, acontecimientos políticos externos y cambios sensibles en la demanda de los mercados extranjeros. La acción individual o combinada de estos factores produce impactos que pueden alterar y dar nueva forma a la estructura del sector, brindando la oportunidad de que empresas de una nación foránea ocupen los puestos de las empresas locales.

vi). **Acción del Gobierno:** El segundo elemento cuya acción es importante para la competitividad de las empresas pertenecientes a determinados sectores es la acción del gobierno. Las políticas económicas, así como las decisiones y actuaciones de carácter gubernamental pueden mejorar o deteriorar la ventaja nacional. (Porter, 1985)

2.1.1.8 Factores competitivos de una empresa

Los factores exógenos son propios de la industria o país, en donde dichas variables afectan a todas las empresas de igual manera y por tanto no puede ser controlado o eliminados, ya que vienen impuestos por el mismo ambiente, sin olvidar que estos factores les afectaran siempre y cuando éstas estén situadas en un mismo lugar. (Roncancio Coy, 2016)

Desde el punto de vista de los factores exógenos son las variables que derivan del entorno en el que se sitúa la empresa, estas variables pueden ser sociales, económicas, políticas y legales, estos factores no pueden ser eliminados porque vienen impuestos, por lo que las empresas solo pueden trabajar para minimizar sus efectos. (Roncancio Coy, 2016)

Los factores endógenos son muy importantes para cualquier empresa ya que al ser recursos o elementos propios de la empresa, han sido desarrollado para ser exitosos en el mercado y que por tanto la misma empresa puede minimizarlos o eliminarlos en caso de que no cumplan un papel importante para lograr una ventaja competitiva, esto demuestra que, cualquier empresa puede contar con los recursos para competir, sin embargo, no todas las empresas tendrán la capacidad para utilizarlos correctamente y mucho menos aprovechar esta capacidad para convertirla en una estrategia competitiva y ganar a los rivales directos. (Flores Martínez, Canto Esquivel, & Morales Gonzáles, 2019)

entre otros. Al contrario, los factores endógenos son aquellos elementos que se producen y que pueden ser controlados por la propia empresa. (Flores Martínez, Canto Esquivel, & Morales González, 2019).

Los factores competitivos endógenos son aquellas variables propias de cada empresa, es decir, son los recursos (físicos, técnicos, financieros, etc.), habilidades y conocimientos (tecnológicos, organizativos, directivos, etc.), los autores al señalar que los factores endógenos son variables propias de cada empresa, reflejan que estos son por lo tanto aquellos recursos, habilidades y conocimientos que la empresa utiliza para obtener ventajas competitivas. (Aragón Sánchez & Rubio Bañón, 2005)

2.1.1.10 Importancia de los factores competitivos endógenos

Los factores endógenos son muy importantes porque son recursos o elementos propios de la empresa y que han sido desarrollados para ser exitosa en el mercado y que, por tanto, ésta puede minimizar e erradicar los factores en caso de que éstos no sean los adecuados para lograr una ventaja competitiva. Los factores endógenos son aquellos a los que la empresa desarrolla con sus propias capacidades.

Con esto se muestra que, cualquier empresa puede contar con los recursos para competir, sin embargo, no todas las empresas tendrán la capacidad para utilizarlos de manera correcta y mucho menos hacer que esta capacidad se convierta en una ventaja competitiva sostenible que haga que la empresa tenga una competencia esencial, haciendo ver de esta manera que la empresa pudo diseñar una estrategia adecuada para competir y ganar a sus rivales. (Flores Martínez, Canto Esquivel, & Morales González, 2019)

Por tanto, se considerará en este estudio como factores endógenos a aquellos elementos o recursos tangibles o intangibles que la empresa utiliza de manera correcta y adecuada para poder competir en el mercado en el que se desenvuelve y de esta manera ayuda a su empresa para permanecer mayor tiempo que sus rivales.

2.1.1.11 Clasificación de los factores competitivos endógenos

Se realizó una clasificación de los factores más importantes que fueron encontrados por los autores en diferentes investigaciones que realizaron, estos factores son explicados a continuación:

Imagen N° 3
Factores Competitivos Endógenos



Fuente: Flores Martínez, Canto Esquivel, & Morales Gonzales, 2019

2.1.1.12.1 Capacitación – Conocimiento

El conocimiento que posee una organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa. La gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, experiencias, valores,

información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. (Nagles, 2007).

2.1.1.12.2 Recursos Humanos

Es importante enfatizar que el recurso humano se constituye en un elemento muy importante que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano único y competitivo en la corporación. Las organizaciones requieren de personal con capacidad de interpretar los deseos de sus clientes, de hacer una transformación de los servicios, de mejorar e innovar como compromiso primordial de la comunidad, sin importar su tipología organizacional y el lugar en donde se encuentre inmersa. (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016).

2.1.1.12.3 Capacidades directivas

En la actualidad las habilidades directivas para la gestión van adquiriendo un papel más relevante para las empresas, en este sentido se afirma que las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante. Aunque se trata de un sector de estudio relativamente nuevo, las evidencias demuestran que son una de las piezas clave para alcanzar el éxito en la gestión y dirección de organizaciones y proyectos. Las habilidades directivas se convierten en verdadera ventaja competitiva, que se deben identificar y desarrollar adecuadamente en el ámbito y en el contexto de la gestión de los servicios públicos (Goyal, 2013)

2.1.1.12.4 Innovación

La innovación es una preocupación constante en las organizaciones, por sus efectos en el mercado. Asimismo, la innovación depende de la identificación de los factores determinantes del desarrollo tecnológico, las empresas que cuentan con este factor de innovación dedican grandes esfuerzos en la obtención de información sobre los procesos y tecnologías más relevantes de su sector, esto en favor de desarrollar nuevos productos, servicios y procesos junto con la dotación

de mayores recursos, tanto humanos como financieros (Flores Martínez, Canto Esquivel, & Morales Gonzáles, 2019)

La innovación permite a las empresas aprovechar de la mejor manera posible sus recursos y así obtener un beneficio económico, por ello es de vital importancia que se dedique tiempo y recursos a mejorar el proceso productivo, mediante la implementación de técnicas y equipos modernos, para estar a la vanguardia de las nuevas tendencias del mercado, lo que significará tener una ventaja competitiva respecto al resto de empresas dedicadas al mismo rubro.

2.1.1.12.5 Tecnología

La tecnología es el conjunto de conocimientos científicos y empíricos, habilidades, experiencias y organización requeridos para producir, distribuir, comercializar y utilizar bienes y servicios. Incluye tanto conocimientos teóricos como prácticos, medios físicos, know how, métodos y procedimientos productivos, gerenciales y organizativos, entre otros, así como la identificación y asimilación de éxitos y fracasos anteriores, la capacidad y destrezas de los recursos humanos, etcétera. (Ochoa Ávila, Valdés Soa, & Quevedo Aballe, 2007)

La gestión tecnológica es el instrumento que vincula el sector productivo y de la investigación-desarrollo en el proceso de innovación tecnológica. Requiere de una preparación conceptual y ejecutiva y se realiza para apoyar los procesos de innovación tecnológica que permiten identificar las necesidades y oportunidades tecnológicas e implica una capacidad de manejo del cambio técnico. Por otra parte, garantiza las actividades de investigación y la transferencia de sus resultados a las entidades productivas. (García Echeverría, 2007)

2.1.1.12.6 Calidad

La calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes, consiste en no tener deficiencias. La calidad es “la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”. En su interpretación más estrecha, calidad significa calidad del producto. En su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos, etcétera. (Ishikawa, 1989)

Las empresas con capacidades de calidad se caracterizan por tener calidad objetiva de producto superior al de los competidores junto con una calidad de producto no sólo percibida sino valorada por los clientes. Los directivos valoran más las capacidades de calidad por encima de las directivas, de marketing e innovación etcétera. (Ishikawa, 1989) Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. La esencia misma del control de calidades la garantía de calidad lo que significa que calidad del producto o servicio se debe asegurar desde sus primeras etapas de desarrollo La calidad y su gestión es un factor importante a tomaren cuenta para estimular el desarrollo de un producto innovador que satisfaga, genere valor a sus clientes y posicione a la empresa en el mercado. (Ishikawa, 1989)

2.1.1.12.7 Recursos financieros

Los gerentes financieros, encargados de la gestión, tratan de lograr maximizar la relación beneficio – costo a través de las actividades diarias; esto implica tomar en cuenta elementos de buen manejo en la política crediticia, manejo de inventarios, compras, entre otros. Ello está relacionado a decisiones que deben tomarse a corto, mediano y largo plazo de manera acertada y con el menor riesgo posible. En este contexto el manejo, precisión y sistematización de la información financiera es prioritaria para coadyuvar en este objetivo. (Arce, 2006) Los recursos financieros tienen una relación directa con la rentabilidad frente a sus competidores, por lo tanto, se convierte en un factor vital a la hora de analizarlas en el mercado en cuanto a posicionamiento.

2.1.1.12.8 Capacidad comercial

Las capacidades comerciales se caracterizan por una buena imagen y reputación de la empresa a nivel local, nacional e internacional. Es las acciones que realiza de sondeo de mercados de manera sistemática para tener un mejor conocimiento del cliente local y foráneo, así como de la competencia, además estas empresas realizan un mayor esfuerzo en marketing internacional (Martinez Santa María, Charterina Abando, & Araujo de la Mata, 2010)

Es de total conocimiento que una empresa busca alcanzar una reputación y posicionamiento importante en el mercado y eso se da a través de reforzar la imagen de marca además de una creación de relaciones serias y estables tanto con clientes como con proveedores. Todo ello se

convierte en un factor importante y más aún en el contexto actual en el cual el marketing digital y las redes sociales forman una proporción grande dentro del marketing de una empresa.

2.1.2 Marco Contextual

2.1.2.1. El sector de cacao y sus derivados en la ciudad de Sucre

El cacao boliviano se encuentra entre los mejores 50 del mundo, según la primera selección de los International Cocoa Awards 2019. Muestras de dos organizaciones de productores bolivianos lograron colocarse entre los cacaos de más alta calidad, tras la evaluación de 223 muestras recibidas por el Programa Cocoa of Excellence (CoEx). (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2019)

Una de las ventajas particulares del cacao boliviano es la base genética del cacao silvestre, que representa una ventaja comparativa frente al resto de países productores cacaoteros de la región, ubicando a Bolivia entre los tres países con mejor calidad a nivel de la región y entre los 17 a nivel mundial. (CoEx). (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2019) Bien se sabe que Sucre tiene una tradición chocolatera, en la esquina sudeste de la plaza principal 25 de mayo están establecidas imponentes las dos tiendas de las fábricas más importantes de la ciudad: Chocolates Taboada y Chocolates Para Ti. Ambas han construido una historia que, al margen de cualquier competencia, busca representar lo más dulce del país al mundo. (Opinión, 2019).

El éxito en el mercado nacional llevó fácilmente a competir en el mercado internacional, exportando a Argentina, Uruguay y Paraguay los bombones y tabletas en cajas especiales llamadas “Cajas de Fantasía”, especialmente decoradas con telas, cordones de sedas y cintas de colores. Estas cajas fantasía eran elaboradas por la empresa Martinic, de dos hermanos croatas que llegaron a la ciudad de Sucre, además de esta exportación no se tiene otro registro de comercio internacional de las empresas chocolateras. (Opinión, 2019)

Entre las empresas más importantes del mercado de chocolates en Sucre se encuentra Chocolates Taboada con una producción aproximada de 20 toneladas de chocolate al mes, asimismo, Chocolates Para Ti con una producción de 25 toneladas. También se encuentran en el mercado otras 25 empresas como ser Chocolates Sucre, Chocolates Mi Bombón, Chocolates Chuquisaca, entre otras que son presentadas a continuación: (Opinión, 2019)

Como se puede observar en el cuadro N° 1 existen 22 empresas chocolateras en la ciudad de Sucre registradas legalmente y en funcionamiento según datos obtenidos por la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Chuquisaca (CAINCO CHUQUISACA), de estas cuatro son grandes y las demás pequeñas, también se encuentran las microempresas, que son las que se dedican a la producción de bombones y tienen el carácter de informales.

Cuadro N° 1: Empresas chocolates registradas en la ciudad Sucre

N°	Empresa
1	CHOCOTEJAS
2	CHOCOLATES "FRIMAR"
3	CHOCOLATES "JOHANA"
4	CHOCOLATES "TENTACIÓN"
5	CHOCOLATES ARTESANALES "ABI"
6	FÁBRICA DE CHOCOLATES
7	CHOCOLATE "LATE LATE"
8	CHOCOLATES "LEDO"
9	CHOCOLATES "ROKAMER"
10	CHOCOLATES "SUCRE"
11	CHOCOLATES DEL SUR
12	FABRICA DE CHOCOLATES TABOADA SRL.
13	CHOCOLATES CHARCAS "LA PLATA"
14	CHOCOLATES PARA TI SOLUR S.R.L.
15	LEDO CHOCOLAT'S
16	CHOCOLATES CHUQUISACA
17	SOBRE LA ROCA
18	CHOCOLATES MI BOMBOM
19	BESOS DE CHOCOLATE
20	CHOCOLATES "MANJAR DE ORO"
21	DISFERSAL
22	DULCE TRADICIÓN CHOCOLATES ARTES. FINOS

Fuente: CAINCO Chuquisaca

2.2 Información y datos obtenidos

Para dar respuesta al Objetivo; “**Conocer la industria chocolatera en el municipio de Sucre y el entorno competitivo del sector**”, se ha utilizado el Diamante de Porter, el cual nos permite conocer el estado en el que se encuentran las empresas chocolateras de Sucre. Este instrumento se usa para analizar la situación de la industria y es recomendado para los estudios de competitividad. La información lograda está apoyada por las entrevistas realizadas a empresarios del sector.

Imagen N° 4: Análisis del Diamante de Porter sector Chocolates ciudad de Sucre



Fuente: Las **ventajas competitivas** de las naciones Michael Porter

- **Condiciones de la demanda de los chocolates de las empresas desucre**

- + Producto mundialmente conocido y adquirido

- + Productos reconocidos y valorados como alimentos sanos y nutritivos

- + Crecimiento en la demanda de chocolates a nivel local, nacional e internacional

- + Mercado local, nacional e internacional altamente exigente en cuanto a la calidad de derivados de cacao.

- + Crecimiento poblacional que ha incidido en el crecimiento de la demanda del chocolate a nivel local, nacional e internacional.

- + Incremento de una demanda exigente de productos derivados de cacao.

- Presencia de chocolates con bajos precios de origen argentino, peruano y brasilero

- Servicios y productos sensibles al precio por la alta competencia.

- Nuevas empresas que incursionan en la producción y comercialización de chocolates

- **Condición de los factores**

- + Tradición productiva del chocolate en la ciudad de Sucre desde hace dos siglos

- + Materia prima de calidad: cacao beniano y frutas y semillas andinas.

- + Productos con aprobación de SENASAG

- + Tecnologías locales para el procesamiento del cacao

- + Acceso a la última tecnología en especial las empresas medianas

+ Infraestructura de producción adecuada para las exigencias del mercado local, nacional e internacional.

+ Facilidad de acceso al crédito bancario e informal

+/- Mano de obra calificada para el proceso de transformación del cacao.

-Tecnología con alta velocidad de cambio en especial para las Mipymes.

- Deficiente gestión empresarial y comercial

Estrategia, estructura y rivalidad

+ Acceso a materia prima de calidad nacional e internacional.

+ Alta variedad de materia prima que diversifica la oferta de las empresas chocolateras

+ Empresas formales en la competencia

+ Alta rivalidad en el sector, local, y nacional

- En el mercado local existen veinte empresas entre pequeñas y medianas que procesan el cacao

- Incursión de nuevas empresas al sector

- Baja participación en ferias nacionales de chocolates

- Empresas familiares incluso en empresas medianas

- Fuerza comercial local poco agresiva

- Baja inversión en mercadeo y marketing digital

Industrias Relacionadas O De Apoyo (Cluster)

- + Buena relación con los proveedores de materia cacao, semillas y frutos frescas

- + Presencia de centros de capacitación en industria de los alimentos

- +Presencia de empresas de seguros y reaseguros

- +Presencia de empresas de servicios empresariales
- +/- Eventual capacitación del recurso humano en la ciudad en áreas chocolatera y de de marketing.

- +/Empresas de apoyo financiero hacia la PYME

- +/-Ausencia de empresas especializadas en marketing digital y publicidad.

- Alto grado de dependencia con los proveedores de materia prima cacao.

Gobierno

- + Presencia gubernamental en ciudad de Sucre

- Ausencia de control de contrabando de derivados de cacao de origen argentino, peruano y chileno
- Falta de apoyo en actividades de investigación y desarrollo

- Trámites lentos y engorrosos en los procesos de formalización de las empresas.

Factores imprevisibles

- Problema con los proveedores de materia prima especialmente cacao, la principal materia prima

- Problemas transporte y vías para transportar el cacao desde los centros de producción, departamento de Beni y La Paz

Realizado el análisis de competitividad para el sector de chocolates de la ciudad de Sucre, con el instrumento del Diamante de Porter, se **puede concluir que este sector chocolatero es competitivo**, con alta rivalidad entre las empresas que cada día van incursionando en el mercado local, sin embargo, su competencia es poco agresiva, la acción publicitaria de las empresas no es dinámica, a excepción de dos empresas medianas PARA TI y Taboada.

La demanda local es altamente exigente por la información a la que tiene acceso gracias a los medios de comunicación, especialmente pero principalmente la tradición chocolatera de la ciudad. Los factores humanos aún no están totalmente capacitados para atender a una demanda exigente, a pesar de que cuentan con todos los instrumentos tecnológicos para hacerlo. Existe un clúster desarrollado que puede apoyar las actividades del sector chocolatero en la ciudad de Sucre, sin embargo, las empresas hacen poco uso de estas empresas y organizaciones que se encuentran en el entorno local.

Para dar respuesta al Objetivo **Analizar factores endógenos de las empresas chocolateras del municipio de Sucre** se ha realizado un análisis de las variables endógenas a partir del uso de las entrevistas.

Cuadro N° 2
Factores competitivos endógenos

Factores Endógenos	Factores endógenos y su relación con las posibilidades exportadoras
<p>Los factores competitivos endógenos son aquellas variables propias de cada empresa, es decir, son los recursos (físicos, técnicos, financieros, etc.), habilidades y conocimientos (tecnológicos, organizativos, directivos, etc.), que les permite obtener ventajas competitivas. (Aragón Sánchez & Rubio Bañón, 2005)</p>	<p>Factores endógenos que limitan la exportación de las empresas de chocolate de la ciudad de Sucre</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y conocimiento. 2. Recursos Humanos. 3. Capacidad Directiva. 4. Innovación. 5. Tecnología. 6. Calidad. 7. Recursos Financieros 8. Capacidad comercial  <p>CAPACIDAD EXPORTADORA</p>

Fuente: Elaboración propia

Los factores endógenos son variables propias de cada empresa y en las que puede desarrollar acciones o intervenciones directas. Estos factores endógenos se identificaron a partir de la propuesta de algunos autores que indican que las empresas serían los responsables de sus debilidades y carencias de fortalezas que no les permite ser competitivos en mercados internacionales.

Para el análisis de los factores endógenos se visitó a las empresas medianas y pequeñas más representativas del sector, de igual manera se consultó a expertos de la industria. Otro aspecto que se consideró para obtener la información, fue la facilidad de acceso a sus plataformas de redes sociales, así como la visita a sus tiendas físicas, espacios que se convierten en una oportunidad al momento de recolectar datos. Para el análisis de los factores endógenos, se incluyeron como selección a las empresas mostradas en el cuadro N° 1

De la misma forma, se hizo una subdivisión de las empresas en tres grupos, uno conformadas por medianas empresas que tienen una producción anual de chocolates igual o mayor a 20 toneladas/año, permanencia en el mercado y otras características como tecnología y una innovación constante en sus productos con una línea extensa y variada de los mismos. A medida que las empresas alcanzan un mayor tamaño se emplean más herramientas para planificar y controlar la gestión, se contrata mayor personal con conocimientos técnicos y se mejoran otras áreas importantes relacionadas con los factores endógenos a ser estudiados en la presente monografía.

El otro grupo de pequeñas empresas tienen una producción menor a las 20 toneladas/año. Son negocios que operan en el mercado local y en alguna que otra ocasión en mercados cercanos como ser la ciudad de Potosí para fechas importantes. Algunas poseen agencias en el centro de la ciudad o realizan ventas directas y optan por una producción a pedido. También se tiene las microempresas, que en número llegan a unas 30, pero que para este estudio no han sido consideradas.

Cuadro N° 3: Empresas chocolateras registradas en la CAINCO CHUQUISCA

N°	Empresas medianas	N°	Empresas pequeñas	Microempresas
1	CHOCOLATES PARA TI SOLUR S.R.L.	1	CHOCOLATES "LEDO"	Se tiene el registro de 30 microempresas, que están dedicadas a la producción del bombón tradicional y que es comercializado en la región occidental del país.
2	FÁBRICA DE CHOCOLATES TABOADA SRL.	2	CHOCOLATES LA PLATA	
3	CHOCOLATES "SUCRE"	3	CHOCOTEJAS	
4	CHOCOLATES "CHUQUISACA"	4	CHOCOLATES "TENTACIÓN"	
5	SOBRE LA ROCA	5	CHOCOLATES ARTESANALES "ABI"	
		6	CHOCOLATES DEL SUR	

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizadas las consultadas sobre los factores endógenos previamente seleccionados y con las entrevistas a los empresarios y visitas a las plataformas de las empresas pequeñas y medianas, se pudo llegar a los siguientes hallazgos. Como se puede ver en el cuadro resumen N° 3 se tienen factores endógenos que no les permiten a las empresas desarrollar acciones comerciales internacionales, principalmente a las pequeñas empresas. Si bien muchas empresas medianas han crecido y se han consolidado en estos últimos años, tampoco han logrado desarrollar su área de comercio exterior.

Cuadro N° 4: Hallazgos más importantes de las entrevistas

N°		Resultados
1	CALIDAD	De acuerdo a la entrevista realizada, las empresas dicen contar con este el factor endógeno. En general las empresas medianas y pequeñas dicen tener calidad en sus productos, y ellos piensan que este factor es lo que ha permitido el posicionamiento en el mercado local.
2	RECURSOS HUMANOS	Los recursos humanos conducen al éxito de las empresas y sus logros de objetivos, esto se ve confirmado con los resultados de la entrevista a las empresas donde este factor es muy importante. Los empresarios del sector de las empresas medianas invierten en recursos humanos, mientras que las pequeñas no se preocupan de apoyar a sus trabajadores.
3	INNOVACIÓN- A	El factor de innovación es considerado muy importante para las empresas y se tiene procesos de innovación permanentes en productos, procesos, empaques, entre otros, especialmente en las empresas medianas, no así en las pequeñas, que por aspectos financieros y tecnológicos no pueden realizar innovación en sus productos y procesos productivos.
4	RECURSOS FINANCIEROS	El factor endógeno de Recursos financieros es otro factor considerado por las empresas como muy importante, esto se da porque según las entrevistas realizadas este factor es el responsable de una buena y sana gestión. Las empresas medianas tienen acceso a recursos financieros, para las empresas pequeñas los recursos financieros son un limitante para adquirir tecnología.

Nº		Resultados
5	TECNOLOGIA	Las empresas medianas realizan procesos de mejora continua en su tecnología. La mayoría de las empresas pequeñas indicaron que no tiene capacidad financiera para mejorar los procesos de fabricación del chocolate, en la actualidad son relativamente sencillos y casi todos artesanales.
6	CAPACIDAD DIRECTIVA	Solo las empresas medianas cuentan con capacidad directiva. Las pequeñas empresas indicaron en las entrevistas que se realizan la capacitación al personal de manera empírica, no siguen un proceso organizacional administrativo planificado de capacitación. Además, casi todas las empresas del sector son familiares.
7	CAPACIDAD COMERCIAL	Si bien todas las empresas afirmaron realizar un nuevo sistema comercial a partir de uso de herramientas digitales. Según las entrevistas realizadas este factor deberían mejorarse, de esta manera las pequeñas empresas podrán resaltar en el mercado.
8	EXPORTACIÓN	Casi la totalidad de las empresas consideran al factor exportación como muy importante, sin embargo, las pequeñas empresas realizan una producción artesanal, consideran ese un factor limitante que no facilita los procesos de exportación, lo cual de cierta manera los sigue manteniendo en el mercado local. Por su parte las empresas medianas que tienen más posibilidades de incursionar en el mercado internacional no han tenido las posibilidades reales de ingresar en el comercio internacional.

Fuente: Elaboración propia según entrevista

2.3. Análisis y discusión

El análisis de los factores endógenos, resulta un análisis importante para conocer algunas variables que le impiden a las empresas tener un mejor posicionamiento en el mercado local y menos aún en el internacional, situación que no les ha permitido desarrollar mercados internacionales, a pesar de la trayectoria y la experiencia con la que cuentan, de más de 140 años en el mercado local. Las empresas medianas han tenido un fuerte crecimiento y consolidación en estos últimos años, principalmente en el manejo de la gestión empresarial, mejora tecnológica e innovación, sin embargo, no registran experiencias exportadoras, lo único que se conoce es que personas particulares, llevan los productos a países foráneos, donde los comercializan, especialmente los chocolates de las empresas medianas. De las empresas chicas no se tiene registro de exportación.

Se dividió a las empresas en dos grupos según el tipo y según su capacidad de producción para medir su competitividad; el primer grupo lo conforman Chocolates Para Ti Solur S.R.L., Fábrica de chocolates Taboada SRL, Chocolates “Sucre”, Chocolates “Chuquisaca y Sobre la Roca”. El segundo grupo de empresas fue conformado por”, Chocolates “Ledo”, Chocolates La Plata, Chocotejas, Chocolates “Tentación”, Chocolates artesanales “ABI” y Chocolates del Sur y Chocolates “Mi Bombón”. Dichas empresas fueron sujetas a la aplicación de una entrevista como instrumento de investigación

Se ha podido conocer a través de las entrevistas estructuradas que la empresa Chocolates Para Ti SOLUR S.R.L. es la más competitiva por el buen manejo de sus factores endógenos principalmente el de dirección, innovación y tecnología, sin embargo, no ha logrado exportar en los 33 años de vida, a pesar de la buena aceptación que tiene sus productos en el mercado local y nacional y la variedad de productos con los que cuenta.

La Fábrica de Chocolates Taboada SRL tiene una competitividad alta por el manejo de sus factores endógenos, sin embargo, no tiene experiencia de exportación, a pesar de la larga presencia en el mercado local. Las empresas Para ti y Taboada lideran el mercado de manera clara porque tienen una estructura organizacional sólida y llevan muchos años en el sector

chocolatero de la ciudad de Sucre, sin embargo, ambas sin ninguna experiencia en el comercio internacional.

En tercer lugar, se tiene a las empresas Sucre y Chuquisaca, que si bien no tienen aún el posicionamiento deseado tiene un manejo de algunos de los factores endógenos. La empresa Sobre la Roca también goza de un buen posicionamiento competitivo en base a su buena administración de sus factores endógenos, seguido de Chocolates "MI BOMBOM", luego se encuentra Chocolates "LEDO" con una administración regular de sus factores endógenos, y finalmente La empresa Chocolates La Plata.

CAPITULO III

CONCLUSIONES

Se realizó un análisis de los factores endógenos a partir de las entrevistas y vistas a las plataformas virtuales y tiendas físicas de las empresas medias y pequeñas del sector chocolatero de la ciudad de Sucre. Estos factores endógenos se convierten en herramientas muy importantes a la hora de posicionarse y consolidarse en los mercados nacionales e internacionales.

Los factores identificados son para esta investigación son capacitación y conocimiento, recursos humanos, capacidades directivas, innovación, tecnología, calidad de los productos, acceso a tecnología, capacidad, comercial, calidad y recursos financieros. Estos factores tienen diferentes comportamientos en las empresas pequeñas y medianas del sector chocolatero.

Gracias a las entrevistas se pudo conocer que la empresa Chocolates Para Ti (Solur S.R.L) y Chocolates Taboada (S.R.L.) son las empresas que mejor usan sus factores endógenos, dándoles la importancia respectiva a cada una de las variables analizadas. Esta situación los ha posicionado en el mercado local exitosamente, pero no logran incursionar en el mercado internacional.

Para el proceso de exportación, se analizó varios factores imitantes que nos les permite desarrollar los mercados internacionales a las empresas del sector chocolatero de Sucre. Entre los factores endógenos más importantes son tecnología, los recursos humanos. La innovación igualmente fue considerada un factor de competitividad como también los recursos financieros. Asimismo, las empresas medianas y pequeñas empresas indicaron que perciben al factor capacitación de forma empírica y tradicional. Las empresas medianas hacen un esfuerzo en capacitación. Mientras que las pequeñas lo ven como una amenaza, ya que, al ser procesos artesanales, los empleados pueden copiar el proceso productivo, como practica de aprendizaje y creación de nuevas empresas.

- Finalmente, se pudo conocer que las empresas no han logrado desarrollar y mejorar sus variables endógenas que les permita desarrollar el proceso de exportación con apertura de mercados internacionales. Los factores endógenos que se convierten en limitantes y les resta las posibilidades de incursionar en mercados foráneos

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aragón Sánchez, A., & Rubio Bañón, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. Barcelona: Universia Business Review.

Arce, E. (2006). Gestión de la Capacidad Directiva. *Capital Humano*, 22-25.

Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación; administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Bogotá: Pearson.

Flores Martínez, E., Canto Esquivel, A., & Morales Gonzáles, M. (2019). Análisis teórico sobre los factores competitivos en la subrama de confección del estado de Yucatán. Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (págs. 196-212). Yucatán: Publicaciones Instituto Tecnológico de Mérida.

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (29 de julio de 2019). Obtenido de Food and Agriculture Organization of the United Nations: <https://www.fao.org/bolivia/noticias/detail-events/en/c/1203967/>

Fuente, L. (2016). Aspectos del Comercio Exterior. México: Luminer.

García Echeverría, S. (2007). La capacidad directiva clave del éxito empresarial. *Documentos a debate*, 1-4.

Gómez Pastrana, S. A. (2018). El origen del chocolate. Madrid: Banco de Textos.

Gonzáles Enciso, A. (2009).

La Empresa en la Historia. Pamplona: Servicio de Publicaciones Universidad de Pamplona.

Goyal, M. (2013). Importancia de las habilidades interpersonales en el lugar de trabajo.

International Indexed & Refereed Journal, 1-49.

Instituto Tecnológico de Mérida. (2019). Análisis de factores competitivos endógenos de las PyMES de confección de prendas textiles en el Estado de Yucatán. Yucatán: Publicaciones Instituto Tecnológico de Mérida.

Ishikawa, K. (1989). Introducción al control de calidad.

Ivancevich, J., & Lorenzi, P. (1997). Gestión de calidad y competitividad. Madrid: McGraw-Hill.

Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. Revista Omnia, 158-184.

Montoya Agudelo, C., & Boyero Saavedra, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Revista científica "Visión de futuro", 1-20.

Opinión. (19 de mayo de 2019). Sucre, el rostro del chocolate boliviano ante el mundo. Opinión.

Porter, M. (1985). Ventaja Competitiva (Creación y sostenimiento de un desempeño superior.

Editorial CECSA.

Roncancio Coy, C. G. (2016). La historia empresarial: Elementos conceptuales, teoría, metodología e incidencias en la formación del administrador de empresas. Chiquinquirá: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

S.A., P. G. (2018). El Origen del Chocolate. Madrid España: Banco de Textos.

Tamayo y Tamayo, M. (2010). El proceso de la investigación científica. México D.F.: Limusa

ANEXOS

ANEXO I ENTREVISTA ESTRUTURADA SOBRE FACTORES ENDÓGENOS QUE LIMITAN LAS EXPORTACIONES DE LA EMPRESAS SUCRENSSES DE CHOCOLATE

Factor: Capacitación y Conocimiento

¿Cómo califica el nivel de capacitación de sus empleados y que estrategias utilizan para actualizar sus conocimientos en la producción chocolatera?

R.-

Factor: Recursos Humanos

¿Cuál es su opinión sobre el clima y cultura de la organización, las promociones de personal y el cumplimiento de la salud y seguridad industrial en la empresa?

R.-

Factor: Innovación

¿Considera usted que es importante la variedad de productos y el tamaño de producción como parte de la innovación chocolatera?

R.-

Factor: Tecnología

¿La maquinaria y equipo de la empresa cumple a cabalidad con los pronósticos de producción de chocolates?

R.-

Factor: Exportador

Dentro de sus estrategias de comercialización internacional utilizadas por la empresa Indique por favor si ha llegado a exportar

Factor: Calidad

¿Cómo se lleva a cabo los controles de calidad de los productos derivados del cacao que ofertan al mercado?

R.-

Factor: Recursos Financieros

¿Tienen posibilidad empresa de acceder a recursos financiero para mejorar su producción y calidad?

R.-

Segunda Parte

Indique el nivel de importancia que le da a cada indicador de cada factor, como se indica en la tabla siguiente:

FACTORES COMPETITIVOS ENDÓGENOS

Factor Endógeno	Indicador	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Demasiado importante
Capacitación y conocimiento	Capacitación del personal					
	Manejo de nuevas tecnologías					
	Apoyo en proceso de mejora de la calidad					
Recursos Humanos	Cultura organizacional					
	Promoción del personal Salud y seguridad industrial					
Capacidad Directiva	Planificación estratégica					
	Implementación del plan estratégico					
	Gestión de control					
Innovación	Variedad de producción					
	Investigación y desarrollo					
	Capacidad productiva					

Factor Endógeno	Indicador	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Demasiado importante
Tecnología	Maquinaria de última generación					
	Producción a gran escala					
	Gestión de procesos productivos					
Capacidad comercializadora	Capacidad comercializadora nacional e internacional					
	Administración de marketing nacional e internacional					
	Manejo de normativas y aranceles					
Calidad	Aspectos generales de calidad					
	Sistema de gestión de calidad					
	Cumplimiento de normas de calidad					
Recursos Financieros	Manejo de costos y contabilidad					
	Administración financiera					
	Acceso a financiamiento					