

UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA

TEMA

**PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR LA SOSTENIBILIDAD DE LA
ASOCIACIÓN APROCAPIM EN WAMPUSIRPI, GRACIAS A DIOS**

POR

DIXI YOLIBETH OLIVERA ORDOÑEZ

PROYECTO DE TESIS



CATACAMAS,

OLANCHO

Agosto, 2025

TEMA:

PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR LA SOSTENIBILIDAD DE LA
ASOCIACIÓN APROCAPIM EN WAMPUSIRPI, GRACIAS A DIOS

POR

DIXI YOLIBETH OLIVERA ORDOÑEZ

ASESORES

LESLIE WALESKA ESCOBAR SANCHEZ M.Sc.

ASESOR PRINCIPAL

MIRIAN ANABEL ALVARADO MUÑOZ M.Sc.

ASESOR AUXILIAR

BESSY ESMERALDA MEJÍA CÁLIX M.Sc.

ASESOR AUXILIAR

PROYECTO DE TESIS PRESENTADO A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
AGRICULTURA COMO REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

CATACAMAS,

OLANCHO

agosto, 2025

DEDICATORIA

A DIOS TODO PODEROSO: Por su infinita sabiduría, por iluminarme para seguir el mejor camino, por su amor y misericordia, que me ha guiado y acompañado en todo momento, especialmente durante este camino de formación académica.

A MI MADRE: Martha Esmeralda Ordoñez, por su amor incondicional, su apoyo y su ejemplo de fortaleza y perseverancia.

A MI PADRE: Santos Domingo Olivera, que siempre me ha guiado y motivado a ser una mejor persona. Gracias por su sabiduría y por creer en mí incluso cuando yo dudaba y por mostrarme que con esfuerzo todo es posible.

A MI NOVIO: Luis Isac Castro Bustillo, Por su amor sincero y su apoyo incondicional, por confiar en mí y acompañarme en cada reto. Gracias por fortalecer mi confianza, animarme a perseguir mis sueños y recordarme siempre que soy capaz de lograrlos.

A MIS HERMANOS Y HERMANAS: por su amor, su apoyo incondicional para mi superación personal, por estar pendiente y preocuparse siempre por mi bienestar.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODO PODEROSO: por su infinita sabiduría, amor y fuerza que me ha dado para enfrentar las dificultades que se me han presentado durante todo el trayecto de mi carrera.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA (UNAG), por brindarme la oportunidad de formarme como profesional y por permitirme realizar esta investigación.

A MI ASESOR PRINCIPAL: M.Sc. Leslie Waleska Escobar Sánchez, por su constante orientación, paciencia y apoyo durante todo el proceso de investigación, guiándome con su conocimiento y experiencia para alcanzar los objetivos planteados.

A MI ASESOR AUXILIAR, M.Sc. MIRIAN ANABEL ALVARADO MUÑOZ, por sus valiosas sugerencias, motivación y acompañamiento, que contribuyeron significativamente al enriquecimiento de este trabajo.

A MI ASESORA AUXILIAR, M.Sc. BESSY ESMERALDA MEJÍA CALIX, por su dedicación, consejos y retroalimentación constante, que ayudaron a mejorar la calidad de esta investigación y a fortalecer mi desarrollo académico.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS	ii
LISTA DE SIGLAS	vi
LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE TABLAS.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. OBJETIVOS.....	2
2.1. Objetivo general	2
2.2. Objetivos específicos.....	2
III. MARCO TEÓRICO	1
3.1. Antecedentes de las prácticas administrativas.....	1
3.1.1. Definición de Administración	1
3.1.2. La división del Trabajo según Adam Smith (1776)	1
3.1.3. Impacto de la Revolución Industrial en la Administración	5
3.1.4. Surgimiento de funciones administrativas modernas	5
3.2. Prácticas administrativas Sostenibles en el Ámbito Empresarial.....	5
3.2.1. Importancia de las Prácticas de Administración Sostenibles	5
3.3. Estrategias de prácticas administrativas.....	6
3.3.1. Desarrollo de nuevos mercados.....	6
3.3.2. Estrategia de liderazgo de costos	6
3.3.3. Alianza estratégica	6
3.3.4. Diferenciación	7
3.3.5. Medición y Análisis del Rendimiento.....	7
3.3.6. Sistemas de Trazabilidad	7
3.3.7. Control de Costos de Producción.....	7
3.3.8. Capacitación Continua	7
3.3.9. Uso Eficiente Energético	7
3.4. Innovación Sostenible.....	8

3.4.1.	Definición de Empresa Sostenible.....	8
3.4.2.	Dimensión Económica de la Sostenibilidad Empresarial	8
3.4.3.	Dimensión Social de la Sostenibilidad Empresarial	8
3.4.4.	Dimensión Ambiental de la Sostenibilidad Empresarial	8
3.4.5.	Desafíos de la Sostenibilidad Empresarial	9
3.4.6.	Responsabilidad Social Empresarial	11
3.4.7.	Responsabilidad Social Corporativa.....	11
3.5.	Contexto del Sector Cacao.....	11
3.5.1.	Enfoque en Calidad sobre Cantidad en el Mercado Internacional ...	11
3.5.2.	El Cacao a nivel nacional.....	12
3.5.3.	Importancia del Cultivo de Cacao en Honduras	12
3.5.4.	Zonas Cacaoteras en Honduras	12
3.5.5.	Cantidad de Productores de Cacao y Organizaciones en Honduras	13
3.5.7.	Análisis Sobre la Tendencia de Comercialización del Cacao en Honduras.	16
3.5.8.	El Cacao en la Región de la Mosquitia (Gracias a Dios)	16
3.6.	Origen y Fundación de la Asociación APROCAPIM.....	16
3.6.1.	Evolución de la Asociación APROCAPIM.....	17
3.6.2.	Apoyo Institucional ante la Crisis.....	17
3.6.3.	Respuesta Estratégica ante la crisis.....	18
3.6.4.	Expansión de Beneficiarios	18
3.6.5.	Inclusión de los Nuevos Socios Productores.....	18
IV.	MATERIALES Y MÉTODOS	16
4.1.	Ubicación del lugar de estudio	19
4.1.1.	Infraestructura Educativa y Servicios de Salud.....	19
4.1.2.	Población de Kurhpa, Tukrun y Pimienta.	19
4.2.	Nivel de la investigación.....	20
4.2.1.	Diseño de la investigación	20
4.2.2.	Enfoque	21
4.2.4.	Población	21
4.2.5.	Muestra	22
4.2.6.	Diseño de la muestra	22

4.3.	Técnicas de recolección de Datos	22
4.3.1.	La encuesta	23
4.3.2.	La entrevista	23
4.4.	Variable independiente	23
4.5.	Variables dependientes.....	24
4.6.	Operacionalización de variables	25
V.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	28
5.1.	Información General.....	28
5.1.2.	Prácticas administrativas sostenibles	30
5.1.2.	Prácticas administrativas existentes.	38
5.1.2.	Procesos Productivos.....	49
5.1.3.	Mejoras y áreas de mejora	59
5.3.	Propuestas de mejora y sostenibilidad.....	38
VI.	CONCLUSIONES.....	74
VII.	RECOMENDACIONES	75
VIII.	BIBLIOGRAFÍA.....	78
9.1.	Anexo 1. Instrumento de investigación	80
9.2.	Anexo 2. Entrevista semiestructurada que será aplicada a líderes de la asociación APROCAPIM.....	86
9.3.	Anexo 3. Aplicación de Encuestas a Socios y Productores de APROCAPIM. ¡Error! Marcador no definido.	

LISTA DE SIGLAS

APROCAPIM	Asociación de Productores de Cacao de Pimienta.
APROSACAO	Asociación de Productores de Sistemas Agroforestales con Cacao Orgánico -Olancho.
PNDU	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRONAGRO	Programa Nacional de Desarrollo Agroalimentario
SAG	Secretaría de Agricultura y Ganadería
SINIT	Sistema Nacional de Información Territorial
UNAG	Universidad Nacional de Agricultura
ONG	Organización No Gubernamental
TM	Toneladas Métricas
ISO 9001	Norma Internacional para Sistemas de Gestión Ambiental
ISO 14001	Norma Internacional para la Gestión de la Calidad
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
CESAR	Centro de Salud Rural
CESAMO	Centro de Salud Médico
RTN	Registro Tributario Nacional
US\$	United States Dollar

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de las comunidades donde se realizó el estudio.	20
Figura 2. Grado de escolaridad de las personas encuestadas.	28
Figura 3. Genero de las personas que participaron en la encuesta.	29
Figura 4. Participación de los socios en la toma de decisiones.	30
Figura 5. Situación financiera de la asociación.	32
Figura 6. Percepción sobre la constitución y actualización legal de la asociación.	33
Figura 7. Uso de estados financieros en la toma de decisiones.	34
Figura 8. Acciones que reducen los costos y no afectan la calidad	35
Figura 9. Comunicación de resultados y retos.	37
Figura 10. Claridad en la definición de roles dentro de la asociación.	38
Figura 11. Implementación de buenas prácticas agrícolas en el cultivo del cacao.	39
Figura 12. Relación de la asociación con la comunidad local	41
Figura 13. Colaboración y trabajo conjunto entre socios.	42
Figura 14. Gestión de comentarios y quejas de los socios.	43
Figura 15. Equidad en la distribución de beneficios.	44
Figura 16. Contribución de la asociación al bienestar de los socios.	45
Figura 17. Participación de la asociación en actividades comunitarias.	47
Figura 18. Alianzas locales con escuelas, centros de salud y organizaciones.	48
Figura 19. Cumplimiento de metas de producción de cacao.	49
Figura 20. Evaluación del cumplimiento de metas por ciclo productivo.	50
Figura 21. Uso eficiente de los recursos (agua y energía).	51
Figura 22. Colaboración en actividades de producción.	53
Figura 23. Gestión de residuos en el proceso productivo.	54
Figura 24. Registro de costos de producción.	56
Figura 25. Medición del tiempo en las etapas del proceso productivo.	57
Figura 26. Capacitación de los socios en prácticas ambientales.	58
Figura 27. Alianzas estratégicas de la asociación.	59
Figura 28. Estrategias de captación de nuevos socios.	61
Figura 29. Uso de energías renovables en la producción.	30
Figura 30. Capacitación en técnicas de procesamiento y calidad del cacao.	31
Figura 31. Innovación en el procesamiento del cacao.	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Destino de las exportaciones de cacao de Honduras 2024.....	14
Tabla 2. Grado de escolaridad.....	28
Tabla 3. Clasificación de la muestra según género.....	29
Tabla 4. Frecuencia de participación de los socios en la toma de decisiones.....	30
Tabla 5. Estado de solvencia financiera de la asociación.	31
Tabla 6. Cumplimiento de requisitos legales de la asociación.	32
Tabla 7. Aplicación de la información financiera en la toma de decisiones.	34
Tabla 8. Frecuencia de implementación de estrategias de reducción de costos.	35
Tabla 9. Nivel de transparencia y comunicación interna.....	36
Tabla 10. Percepción de roles organizativos de los socios.....	38
Tabla 11. Frecuencia de aplicación de prácticas agrícolas sostenibles.....	39
Tabla 12. Aceptación social y vínculos comunitarios de la asociación.	40
Tabla 13. Frecuencia de trabajo colaborativo en la asociación.....	42
Tabla 14. Nivel de respuesta a las sugerencias y quejas de los socios.	43
Tabla 15. Transparencia en la distribución de beneficios de la asociación.....	44
Tabla 16. Impacto social de la asociación en sus miembros.....	45
Tabla 17. Frecuencia de participación en actividades comunitarias.....	46
Tabla 18. Frecuencia de coordinación interinstitucional.	48
Tabla 19. Resultados de producción en el último ciclo.....	49
Tabla 20. Seguimiento y control de metas de producción de cacao.	50
Tabla 21. Eficiencia en el uso de los recursos productivos.....	51
Tabla 22. Trabajo colectivo en el proceso productivo del cacao.....	52
Tabla 23. Prácticas ambientales en el manejo de residuos	54
Tabla 24. Frecuencia de control de costos de producción.....	55
Tabla 25. Nivel de control de tiempos productivos.....	57
Tabla 26. Participación en programas de formación ambiental.	58
Tabla 27. Alianzas interinstitucionales.....	59
Tabla 28. Frecuencia de acciones para integrar nuevos miembros.....	60
Tabla 29. Tipos de energía utilizadas en el proceso productivo.	30
Tabla 30. Frecuencia de capacitaciones técnicas recibidas por los socios.	31
Tabla 31. Promoción de la innovación en el cacao.....	32
Tabla 32. Deficiencias o áreas de mejora encontradas.....	37
Tabla 33. Cronograma de Actividades.....	87
Tabla 34. Presupuesto estimado	88

Olivera Ordoñez D.Y. 2025. Prácticas administrativas para mejorar la sostenibilidad de la asociación APROCAPIM en wampusirpi, Gracias a Dios. Administración de Empresas Agropecuarias. Universidad Nacional de Agricultura. Catacamas, Olancho, Honduras. C.A.

RESUMEN

El trabajo de investigación se llevó a cabo en las comunidades de Kurhpa, Tukrun y Pimienta ubicadas en el municipio de Wampusirpi, Gracias a Dios, el objetivo principal del estudio fue identificar y analizar prácticas administrativas sostenibles para fortalecer la productividad y el uso de los recursos de la asociación APROCAPIM para el levantamiento de información se diseñó una metodología basada en el sondeo, utilizando la encuesta como fuente primaria para la recolección de los datos, la cual se diseñó de acuerdo a la información que se requería (Prácticas administrativas sostenibles, prácticas administrativas existentes, procesos productivos, estrategias y áreas de mejora). La metodología aplicada fue de campo, tomando una población finita de 108 personas (socios y productores de cacao de la asociación APROCAPIM). Los resultados muestran que APROCAPIM ha logrado avances importantes en la participación de sus socios, la legalidad de su organización y la adopción de prácticas agrícolas sostenibles. Sin embargo, persisten limitaciones en la planificación administrativa, el uso de registros financieros y la estandarización de procesos productivos. También se evidencian oportunidades de mejora en la capacitación técnica, la innovación en el procesamiento de cacao y la ampliación de alianzas estratégicas. Estos hallazgos reflejan que, aunque la asociación cuenta con una base sólida de organización comunitaria, aún requiere fortalecer sus prácticas administrativas para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Palabras claves: prácticas administrativas, sostenibilidad, alianzas estratégicas, procesos productivos, productores de cacao.

I. INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad empresarial actualmente se ha convertido en un tema crucial para garantizar el éxito de las organizaciones. En este contexto, la implementación de buenas prácticas administrativas resulta clave, ya que permite optimizar los recursos, mejorar los procesos internos y fortalecer la gestión organizacional. Estas prácticas no solo contribuyen a un uso más eficiente de los recursos materiales, humanos y financieros, sino que también pueden generar un impacto positivo en otras áreas como el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo las prácticas de sostenibilidad que debe de aplicar una empresa se encuentra de forma inicial el plan estratégico que le permita a la organización una gestión administrativa con la finalidad de lograr objetivos y metas económicas, sociales y ambientales, de esta forma trazando una trayectoria dirigida hacia un modelo de negocio caracterizado por generar un impacto positivo en las personas y el ambiente. (PNUD, 2022)

Un estudio de Harvard Business Review señala que las empresas que implementan iniciativas de sostenibilidad pueden reducir costos operativos en un 20% gracias a mejoras en eficiencia. Así, la narrativa se torna clara: adoptar la sostenibilidad no es solo una decisión ética, sino una estrategia financiera inteligente que puede transformar el panorama empresarial. (Nidocumolu, Prahalad, & Rangaswami, 2009)

En 2020, las inversiones sostenibles alcanzaron los 35,3 billones de dólares en activos bajo gestión, lo que representa un crecimiento del 15% respecto al año anterior. Este aumento no es casualidad, ya que las empresas están comenzando a entender que adoptar prácticas sostenibles no solo mejora su imagen, sino que también ofrece ventajas competitivas. (GSIA, 2022)

La Asociación de Productores de Cacao de Pimienta (APROCAPIM) ha fortalecido su estructura organizativa y ha establecido relaciones comerciales beneficiosas, como la alianza con

APROSACAO. Con el apoyo de iniciativas como Prawanka, se espera consolidar este modelo de negocio y mejorar la calidad del cacao producido en La Mosquitia (Ordoñez, 2024).

Sin embargo, la gestión administrativa de la asociación ha mostrado deficiencias que afectan su sostenibilidad.

Así mismo, para lograr que la empresa desarrolle buenas prácticas sostenibles, la organización debe de establecer una misión y visión que sea acorde con la integración de este propósito, de esta manera al establecer una misión empresarial se debe indicar los productos, servicios y mercados a los cuales se dirige. En consiguiente mediante la visión la organización debe de especificar y delimitar el futuro de la empresa (Salazar S. &., 2024).

Teniendo en cuenta la importancia del uso de las prácticas administrativas sostenibles en las empresas, este estudio no solo contribuye al desarrollo de estrategias efectivas para APROCAPIM, sino que también amplió el conocimiento en el campo de la administración sostenible, especialmente en el contexto de asociaciones y organizaciones comunitarias.

El presente trabajo de tesis tuvo como objetivo analizar prácticas administrativas sostenibles, para fomentar la productividad en el uso de los recursos, desarrollo de estrategias, innovación de procesos, eficiencia, eficacia e integración de políticas sociales y ambientales en la asociación APROCAPIM. Al tratar los obstáculos que la asociación atraviesa se crea un impacto positivo a nivel local, así como a nivel regional, fomentando un cambio en la estructura de la organización que le permita a la asociación ser más autosuficiente y demostrar que la sostenibilidad no solo es viable, sino que también puede ser fuente de innovación y competitividad.

Además, este trabajo fue de mucha importancia para investigaciones posteriores y la implementación de buenas prácticas y seguimiento a propuestas de mejora futura.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Identificar y analizar prácticas administrativas sostenibles para fortalecer la productividad y el uso de los recursos de la asociación APROCAPIM.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar principales prácticas administrativas sostenibles que puedan ser implementadas en APROCAPIM.
- Enumerar las prácticas administrativas sostenibles existentes en la asociación APROCAPIM.
- Determinar los procesos productivos en los que intervienen las prácticas administrativas sostenibles en la asociación APROCAPIM.
- Identificar áreas de mejoras en sus procesos administrativos y operativos para la sostenibilidad de APROCAPIM.
- Proponer estrategias para mejorar la sostenibilidad y el crecimiento de la asociación.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de las prácticas administrativas

Una de las primeras muestras de prácticas administrativas se desarrolló en el siglo XV en Venencia Italia, centro importante de la economía y el comercio de aquella época. En Venencia se desarrolló una forma temprana de organización comercial, donde se llevaban a cabo de muchas actividades parecidas a las que aplican en la actualidad las empresas, como son; la línea de ensamble para estandarizar la operación, un sistema de almacén e inventarios para vigilar las reservas, las funciones de personal requeridas para dirigir la fuerza de trabajo, un sistema de contabilidad para llevar la cuenta de sus ingresos y costos. (Robbins & Coulter, 2005)

3.1.1. Definición de Administración

La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. (Robbins & Coulter, 2005)

3.1.2. La división del Trabajo según Adam Smith (1776)

Por medio de la división del trabajo las organizaciones y la sociedad podían obtener ventajas económicas, Smith experimento en la industria de la fabricación de alfileres y confirmo que diez personas con una tarea especificada podrían producir 48,000 alfileres al día. Sin embargo, si cada persona realizara una tarea específica y de manera independiente sería difícil lograr diez alfileres diarios, si cada uno tuviera que sacar el alambre del almacén, enderezarlo, cortarlo, poner las cabezas a cada alfiler, afilar la punta, soldar la cabeza y el cuerpo a cada alfiler. (Smith, 2023)

3.1.3. Impacto de la Revolución Industrial en la Administración

La segunda influencia considerada como la más importante sobre la administración antes de siglo XX fue la Revolución Industrial, que empezó en el siglo XVIII en Gran Bretaña la revolución había cruzado el Atlántico y llegó a los Estados Unidos al final de la guerra Civil. La mano de obra era sustituida por máquinas de una manera acelerada. Esto abarató la producción de bienes en las fábricas. (Robbins & Coulter, 2005)

3.1.4. Surgimiento de funciones administrativas modernas

Estas grandes y eficientes fábricas que utilizaban equipo motorizados necesitaban habilidades administrativas, personal capaz de pronosticar la demanda, asegurarse de que la empresa tuviera los materiales necesarios para iniciar su proceso, distribuir el trabajo, dirigir las actividades cotidianas, coordinar las tareas, que la máquina estuviera en buenas condiciones de trabajo, que se respetaran las normas, abrir un mercado para sus productos, etc, la planeación, la organización, la dirección y el control se convirtieron en una necesidad. (Robbins & Coulter, 2005)

3.2. Prácticas administrativas Sostenibles en el Ámbito Empresarial

El principio de las buenas prácticas administrativas está íntimamente ligado con el principio de eficacia, supone que la administración cumpla con las funciones que le son propias, sirviendo a los ciudadanos de forma objetiva y trabajando con racionalidad, justificando sus decisiones, lo que se traduce en que la administración no debe actuar de forma arbitraria. (Marhuenda & Sanchez, 2024)

3.2.1. Importancia de las Prácticas de Administración Sostenibles

La importancia de las prácticas de administración radica en que otorga sentido a los esfuerzos humanos en cualquier organización, permitiendo su desarrollo. Del mismo modo

permiten medir el desempeño y obtener información relevante que permita hacer los cambios pertinentes para cumplir con los objetivos establecidos. (Galindo & Guerrero, 2020)

Se puede afirmar que son la base del éxito de cualquier entidad, sea esta pública o privada; lucrativa o no. Permite lograr lo planeado, evita las improvisaciones, el desperdicio de los recursos y las decisiones son asertivas. (Galindo & Guerrero, 2020)

3.3. Estrategias de prácticas administrativas

Las prácticas de administración estratégica se definen como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos y se enfocan en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. (Fred, 2013)

3.3.1. Desarrollo de nuevos mercados

Esta estrategia puede traducirse en una expansión geográfica respecto a su mercado origen, en la búsqueda de nuevos segmentos de mercado. (Riofrío & Samamé, 2016)

3.3.2. Estrategia de liderazgo de costos

Los bajos costes permitirán a la empresa reducir los precios si decide seguir una estrategia de precios de penetración, pero pueden utilizarse para aumentar la rentabilidad. (Riofrío & Samamé, 2016)

3.3.3. Alianza estratégica

La alianza estratégica o joint venture es una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas forman una asociación temporal o consorcio con el fin de aprovechar alguna oportunidad. (Fred, 2013)

3.3.4. Diferenciación

Supone que la empresa decide ofrecer productos y servicios que son únicos u superiores a los de la competencia. (Riofrío & Samamé, 2016)

3.3.5. Medición y Análisis del Rendimiento

Medir y analizar el rendimiento es esencial para evaluar la efectividad de las estrategias y tomar decisiones informadas. (Gallardo)

3.3.6. Sistemas de Trazabilidad

Implementación de un sistema de trazabilidad en la producción para optimizar los canales de distribución mediante alianzas estratégicas. (Gallardo)

3.3.7. Control de Costos de Producción

Conjunto de normas, métodos y procedimientos con la finalidad de satisfacer las necesidades de control, determinación, planificación y estudio del costo, así como, el procedimiento de registro de los gastos de las actividades productivas de una empresa. (Peralta, Andrade, & Castro, 2020)

3.3.8. Capacitación Continua

Es una modalidad encaminada a ver la formación del hombre como proceso permanente, el cual se desarrolla mediante actividades y programas de aprendizaje. (Flores & Nery, 2023)

3.3.9. Uso Eficiente Energético

Es la capacidad para obtener los mejores resultados en cualquier actividad empleando la menor cantidad posible de recursos energéticos. (Repsol, 2025)

3.4. Innovación Sostenible

Está asociada al desarrollo sostenible y, en ese sentido, busca lograr los cambios sociales globales necesarios para alcanzarlo. El desarrollo sostenible necesita un enfoque de la innovación que puede caracterizarse como de tirón de la sociedad. (Castro & Fernandez, 2020)

3.4.1. Definición de Empresa Sostenible

El concepto empresa sostenible está relacionado con el enfoque general del desarrollo sostenible, enunciado originalmente en el Informe Brundtland como la forma de progreso que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas propias. (Ginebra, 2007)

3.4.2. Dimensión Económica de la Sostenibilidad Empresarial

Concierne a la estructura de costos y beneficios del negocio, teniendo en cuenta no solamente los ingresos y los egresos propios del activo, sino también el valor monetario de sus externalidades sociales y ambientales. (Hernandez & Polanco, 2017)

3.4.3. Dimensión Social de la Sostenibilidad Empresarial

Trata el desarrollo de la comunidad como tema sustancial, el desarrollo de la comunidad sería, en este contexto el resultado del compromiso de la comunidad y de la empresa. (Hernandez & Polanco, 2017)

3.4.4. Dimensión Ambiental de la Sostenibilidad Empresarial

Se refiere a la evaluación integral de los efectos de la organización en el uso de los materiales (desechos), el consumo de energía, la disponibilidad y calidad del agua, la biodiversidad, las emisiones en el aire y en el suelo, etc. (Hernandez & Polanco, 2017)

3.4.5. Desafíos de la Sostenibilidad Empresarial

En el desarrollo sostenible de una empresa se pueden presentar desafíos externos e internos que pueden influir en la sostenibilidad empresarial:

Desafíos o elementos externos que pueden incidir en la sostenibilidad de la empresa

- Estabilidad política
- Recesión económica mundial
- Precios materias primas
- Legislación
- Conflictos armados
- Convenios de comercio con otros países
- Relaciones comerciales internacionales
- Clima del país
- Recursos naturales
- Catástrofes naturales en otros países
- Nivel de industrialización del país
- Nivel de crecimiento económico
- Nivel educativo
- Nivel de corrupción

Desafíos o elementos internos que pueden incidir en la sostenibilidad de la empresa

- Política ambiental de la empresa
- Plan de minimización y control de residuos
- Responsabilidad social corporativa
- Ética profesional

- Eficiencia energética y utilización de energía renovable
- Certificación del Sistema de Gestión Medioambiental ISO 14001
- Certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001
- Viabilidad económica-financiera

3.4.6. Responsabilidad Social Empresarial

Se define como un concepto en que las empresas integran elementos sociales y ambientales con las operaciones del negocio, gestión y relaciones con las partes interesadas. (Betancourt, 2018)

3.4.7. Responsabilidad Social Corporativa

La responsabilidad social corporativa (RSC) es gestión socialmente responsable de la actividad por parte de las empresas y se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. (Cañas, 2018)

3.5. Contexto del Sector Cacao

Centro América y México son un importante centro de domesticación de cultivos para uso de la humanidad, incluyendo el cacao. Además, la disponibilidad de árboles tipo criollo es una fuente potencial de genes para el mejoramiento genético del cacao, para obtener clones orientados a la producción de cacao fino, de aroma y sabor, por lo que es fundamental realizar un esfuerzo de conservación de este recurso. (Dubon & Duran, 2016)

3.5.1. Enfoque en Calidad sobre Cantidad en el Mercado Internacional

Hoy en día los países centroamericanos no pretenden competir en el mercado mundial del cacao en cantidad sino en calidad, apuntando a mercados nicho de cacao fino. Competir en cantidad prácticamente es imposible ya que Centroamérica no produce ni el 1% de la producción mundial de cacao, sin embargo, sí se puede competir en calidad, debido a que el cacao centroamericano es apetecido por industrias, chocolaterías y consumidores que reconocen el valor de un chocolate diferenciado por sus características de sabor, aroma, nutrición y conciencia ambiental, debido a que la producción de cacao en Centroamérica se desarrolla bajo sistema agroforestal. (Rodríguez, 2012)

3.5.2. El Cacao a nivel nacional

Honduras es considerado como uno de los pocos países privilegiados del mundo en contar con cultivares superiores tipo trinitarios, así como con materiales criollos nativos que conservan su pureza genética, por el hecho de estar aislados y por la interacción genotipo ambiente que les confiere un sabor y aroma especial, que es apetecido por las firmas chocolateras más prestigiosas del mundo, que elaboran chocolate gourmet para paladares exigentes, que están dispuestos a pagar un mejor precio por estos productos. (Dubon y Sanchez, 2011 citado por Jiménez & Antúnez, 2016)

El cacao en Honduras representa una actividad productiva importante para familias en zonas rurales y ha adquirido importancia en municipios y comunidades de Olancho. (Salazar K. , 2022)

3.5.3. Importancia del Cultivo de Cacao en Honduras

Honduras es el segundo exportador de cacao (*Theobroma cacao* L.) en Centroamérica. El cultivo de cacao en el país tiene importancia por ser una actividad productiva que genera ingresos para los pequeños productores y sus familias, y por tener una amplia demanda en el mercado internacional. (Sobalbarro, Legarreta, García, Olivas, & A., 2020)

3.5.4. Zonas Cacaoteras en Honduras

La producción de cacao se concentra en 9 departamentos: Cortés, Santa Bárbara, Copán, Atlántida, Yoro, Colón, Olancho, Gracias a Dios y El Paraíso. En los últimos 10 años programas y proyectos han apoyado al establecimiento de nuevas áreas de cacao, así como la rehabilitación y mantenimiento de áreas ya establecidas. En la actualidad se estima que se cuenta con más de 6,000 hectáreas de cacao y aproximadamente 5000 productores de cacao de forma organizada e

independiente. En los últimos 5 años la producción anual de cacao oscila desde las 900 a 1700 TM, con un rendimiento promedio entre de 300-495 kg/ha año 2022. (SAG, 2023)

3.5.5. Cantidad de Productores de Cacao y Organizaciones en Honduras

Actualmente el número de productores de cacao activos para el año 2023 son 4,958 productores (3,368 productores organizados y 1,590 productores independientes) y 33 organizaciones de productores legalmente constituidas, que representan el 68% de los productores del rubro y el restante 32% no está agremiados a ninguna organización con 3,368 fincas de productores organizados y 1,590 fincas de productores independientes el área de producción a nivel nacional equivale a más de 6,000 ha, (4,851.78 Ha.) de productores organizados y las zonas de producción están localizadas en 9 departamentos productores (Cortés, Santa Bárbara, Copán, Yoro, Atlántida, Colón, Olancho, El Paraíso y Gracias a Dios). En los últimos cuatro años se estima una producción nacional de:

- 2020: 2,100 TM
- 2021: 1,700 TM
- 2022: 2,300 TM
- 2023: 1,700 TM

Tabla 1. Destino de las exportaciones de cacao de Honduras 2024.

No.	País de Destino	Valor (US\$)	% de participación
1	Suiza	1,503,002	39.02%
2	Costa Rica	927,500	24.08%
3	Reino Unido	414,880	10.77%
4	Holanda	411,548	10.68%
5	Italia	165,000	4.28%
6	El Salvador	115,183	2.99%
7	Guatemala	111,562	2.90%
8	Estados Unidos América	89,922	2.33%
9	Guyana	50,804	1.32%
10	España	28,175	0.73%
11	Canadá	19,212	0.50%
12	Turquía	7,844	0.20%
13	China	5,750	0.15%
14	Líbano	1,980	0.05%
	TOTAL	3,852,360	100%

Fuente. PRONAGRO, obtenido de Banco Central de Honduras.

El cacao hondureño, reconocido por su sabor único y aroma intenso, posicionándose como un ingrediente esencial en la elaboración de chocolate artesanal de alta calidad. El valor de las exportaciones de este producto a junio de 2024 ha aumentado en 83.1%, alcanzando USD2.1 millones, explicado por un alza significativa en los precios internacionales debido a preocupaciones de escasez global. Destacan los envíos a Suiza (56.8% del total), Costa Rica (29.7%) y Reino Unido (4.6%), entre otros. (SAG, 2023)

3.5.6. Tendencia del Comercio del Cacao en Honduras

Con base a las cifras generadas por el Banco Central de Honduras, la tendencia del comercio de cacao y sus preparaciones a partir del 2005 al 2022, muestra un aumento en las exportaciones. Cabe resaltar la presencia de Chocolats Halba en Honduras desde el 2013, quien ha establecido relaciones comerciales a largo plazo con las organizaciones de productores de cacao mediante contratos anuales. Adicionalmente, apoya la calidad en los procesos desde la cosecha, fermentación, secado y clasificación del grano. (SAG, 2023)

3.5.7. Análisis Sobre la Tendencia de Comercialización del Cacao en Honduras.

De 2023 a 2024 pasaron de 2.3 millones a 3.85 millones de dólares, un aumento de 66% el volumen exportado cayó de 1.33 millones de kilos a 1.11 millones, es decir, se exportó menos en cantidad, pero a mayor valor unitario, lo que sugiere un incremento en el precio internacional del cacao.

Aunque el valor de exportación subió 66%, el volumen bajó, lo que sugiere que no hubo una capacidad de respuesta productiva suficiente por parte de los productores locales para aprovechar la subida de precios.

3.5.8. El Cacao en la Región de la Mosquitia (Gracias a Dios)

En la región de La Mosquitia, el cacao es una fuente esencial de ingresos. Desde la década de 1980, los productores locales han enfrentado desafíos ambientales y de infraestructura. A pesar de esto, el cacao sigue siendo una oportunidad vital para las comunidades indígenas, especialmente en el municipio de Wampusirpi, donde se han establecido centros de acopio para mejorar la calidad y la comercialización del producto. (Ordoñez, 2024)

En La Mosquitia la exportación de cacao ha aumentado con el nuevo centro de acopio que se implementó. Los productores de cacao del municipio de Wampusirpi, en Gracias a Dios, se beneficiarán con la apertura de un segundo centro de acopio, fermentación y secado tecnificado. Es de mucho beneficio para las familias que se sustenta de dicha producción. (Ordoñez, 2024)

3.6. Origen y Fundación de la Asociación APROCAPIM

La Asociación APROCAPIM nació en 2017 con el objetivo de fortalecer la actividad productiva de sus socios, quienes inicialmente fueron 10 productores comprometidos con el

mercado de cacao. A lo largo de los años, la asociación ha enfrentado múltiples desafíos, incluidos factores externos como la pandemia de 2019 y los huracanes que afectaron la región. (Oscar Salinas fundador de APROCAPIM, marzo 2025)

3.6.1. Evolución de la Asociación APROCAPIM

En sus primeros años, APROCAPIM logró un avance significativo en la construcción de infraestructura necesaria para el funcionamiento de la organización. Con el apoyo de uno de los socios, la asociación obtuvo un terreno para establecer su primer centro de acopio. Sin embargo, esta colaboración inicial se vio afectada cuando el socio que había donado el terreno cambió de posición y solicitó la compra de este a un precio que estaba fuera del alcance económico de la organización.

3.6.2. Apoyo Institucional ante la Crisis

Según el productor Oscar Salinas a pesar de este obstáculo, la asociación pudo contar con el respaldo de instituciones ONG como Prawanka y Ayuda en Acción, que jugaron un papel clave en su apoyo institucional y financiero. Este respaldo fue fundamental para superar la crisis y permitir la continuidad de la organización, destacando la importancia de contar con alianzas estratégicas y el acceso a fuentes de financiamiento que fortalezcan la resiliencia organizacional.

Sin embargo, el programa les informo que, si bien no podían proporcionar los recursos para adquirir el terreno, sí podían ayudar con la infraestructura si la asociación compraba el terreno y lo legalizaba. Esta nueva condición llevó a los 10 socios a tomar decisiones críticas para la sostenibilidad de la organización

3.6.3. Respuesta Estratégica ante la crisis

La respuesta ante la crisis fue rápida y estratégica. La organización, al contar con cacao en inventario, fue capaz de producir chocolate para responder a una demanda generada por un proyecto de ayuda humanitaria. En lugar de esperar apoyo externo, la asociación optó por aprovechar sus recursos y colaborar activamente en la distribución de alimentos, lo que les permitió generar ingresos adicionales. La venta de 230 kilos de chocolate no solo les permitió cubrir los costos operativos (como la mano de obra, los implementos y el traslado), sino que también les permitió capitalizar 86,000 lempiras, los cuales fueron destinados para la compra del terreno necesario para continuar con sus actividades.

3.6.4. Expansión de Beneficiarios

Inicialmente, la organización contaba con 10 socios fundadores, quienes eran los principales beneficiarios del proyecto. Sin embargo, tras la intervención del programa Prawanka y la presión del consejo territorial, se determinó que la organización debía extender los beneficios a toda la comunidad productora.

3.6.5. Inclusión de los Nuevos Socios Productores

El programa de apoyo, al reconocer que el apoyo económico era de gran magnitud y debía beneficiar a una comunidad más amplia, sugirió que no solo los socios fundadores se beneficiaran, sino también los productores que proveían cacao a la organización. Así, los socios fundadores de la organización decidieron reunirse y acordaron en asamblea incluir a los 108 productores como socios plenos de la asociación. (Oscar Salinas fundador de APROCAPIM, marzo 2025)

IV. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Ubicación del lugar de estudio

Este estudio se realizó en tres comunidades Kurhpa, Tukrun y Pimienta que están ubicadas en el municipio de Wampusirpi, departamento de Gracias a Dios, Honduras. Kurhpa comprende los caseríos Kurhpa, Andrestara y Raiti Ahuastigni; Tukrun está conformada únicamente por el caserío del mismo nombre; y Pimienta incluye los caseríos Pimienta, Arenas Blancas, Panzana, Buena Vista y Nueva Esperanza.

4.1.1. Infraestructura Educativa y Servicios de Salud

En el ámbito educativo, Kurhpa cuenta con un centro de educación básica y uno de prebásica, al igual que Tukrun, que también dispone de un centro de educación de cada nivel. Pimienta, se destaca por su mayor cobertura educativa, con tres centros de educación básica, cuatro de educación prebásica y un centro de educación media, lo que la convierte en la comunidad con mayor concentración de servicios escolares entre las tres aldeas. En lo que respecta a salud, solo Tukrun y Pimienta disponen de centros asistenciales. Tukrun cuenta con un CESAR (Centro de Salud Rural), que ofrece atención médica básica, mientras que en Pimienta se ubica un CESAMO (Centro de Salud con Médico), con mayor capacidad para brindar servicios especializados.

4.1.2. Población de Kurhpa, Tukrun y Pimienta.

Estas comunidades rurales tienen una rica diversidad étnica y cultural. La población de Kurhpa, es de aproximadamente 759 habitantes distribuidos en sus diferentes caseríos, predominan los Miskito, con presencia de algunos Tawahka. En Tukrun, con unos 651 habitantes, su población es mayoritariamente Miskita, con una minoría mestiza. Finalmente, Pimienta cuenta con una

población cerca de 599 habitantes repartidos entre sus caseríos; también está dominada por la etnia Miskita.

4.2. Nivel de la investigación

El nivel de la presente investigación es descriptivo, Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. (Sampieri, 2014)

4.2.1. Diseño de la investigación

La investigación es de diseño transversal con método no experimental este diseño recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su

incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (Sampieri, 2014)

4.2.2. Enfoque

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. En el método de investigación mixto se utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias. (Sampieri, 2014)

El tipo de enfoque de la investigación es mixto, ya que se utilizó el método cualitativo para comprender las dinámicas internas de la asociación y el método cuantitativo con el propósito de conocer los resultados tangibles de las operaciones de la asociación. Este enfoque mixto aseguro que se aborden los problemas de la Asociación APROCAPIM desde una perspectiva integral.

4.2.4. Población

La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. (Arias, 2012)

La presente investigación se realizó mediante la aplicación de una encuesta dirigida a los productores de cacao de las comunidades de Kurhpa, Tukrun y Pimienta miembros de la asociación APROCAPIM la que cuenta con 108 socios productores de cacao.

4.2.5. Muestra

La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. En este sentido, una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido. (Arias, 2012)

Existen dos tipos de muestras: muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica las unidades de análisis, en cuanto a las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. (Espinosa, 2020)

4.2.6. Diseño de la muestra

En base al párrafo anterior se determina que la muestra que se utilizó en la investigación es probabilística ya que los socios productores de cacao de la Asociación APROCAPIM es pequeña y manejable no se tomó una muestra, sino que se utilizó el 100% que equivale a 108 socios productores que fueron encuestados.

4.3. Técnicas de recolección de Datos

Son procedimientos mediante los cuales se generan informaciones validas y confiables, para ser utilizadas como base de datos científicos. (Yuni & Urbano, 2006)

4.3.1. La encuesta

Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular. La encuesta puede ser oral o escrita.

4.3.2. La entrevista

La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. La entrevista semiestructurada es cualitativa y permitirá explorar y conocer la perspectiva de los responsables de la sostenibilidad en la Asociación.

Se aplicó una encuesta de 28 ítems a los 108 socios productores que integran la asociación y también se realizó una entrevista semiestructurada a la parte de la junta directiva de la Asociación APROCAPIM

4.4. Variable independiente

Prácticas Administrativas Sostenibles

- Participación de socios
- Legalización de la asociación y registros actualizados
- Manejo de estados financieros
- Liderazgo de costos (punto de equilibrio, rentabilidad)

4.5. Variables dependientes

1. Prácticas Administrativas Existentes

- Asignación de funciones
- Mecanismos de planificación
- Trabajo colaborativo
- Reuniones periódicas

2. Procesos productivos

- Volumen de Producción/por productor
- Cumplimiento de metas de producción
- Registro de costos por etapa de producción
- Tiempo de ciclo de producción
- Uso eficiente de los recursos (agua, energía)

3. Estrategias y áreas de mejoras

- Alianzas estratégicas
- Incremento de socios
- Capacitación continua
- Uso de energías limpias
- Innovación en el procesamiento de cacao.

4.6. Operacionalización de variables

OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	DEFINICIÓN OPERATIVA	ÍTEMS
Identificar y analizar prácticas administrativas sostenibles para fortalecer la productividad y el uso de los recursos de la asociación APROCAPIM.	Prácticas Administrativas Sostenibles	Son todas aquellas prácticas que permiten gestionar eficientemente los recursos y la estructura de la asociación.	• Participación de socios • Legalización de la asociación y registros actualizados • Manejo de estados financieros • Liderazgo de costos (punto de equilibrio, rentabilidad)	Estrategias y acciones para promover la sostenibilidad empresarial de la Asociación APROCAPIM.	1,2,3,4,5,6 Apartado Prácticas administrativas sostenibles.
	Prácticas Administrativas Existentes	Prácticas actualmente aplicadas en la gestión interna que influyen en la	• Asignación de funciones • Mecanismos de planificación • Trabajo colaborativo	Acciones existentes que facilitan la operación eficiente y sostenible de la	7,8,9,10,11,12,13, 14,15 Apartado Prácticas administrativas existentes.

OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	DEFINICIÓN OPERATIVA	ÍTEMs
		sostenibilidad organizativa.	• Reuniones periódicas	asociación APROCAPIM.	
Identificar y analizar prácticas administrativas sostenibles para fortalecer la productividad y el uso de los recursos de la asociación APROCAPIM.	Procesos Productivos	Los procesos productivos en las empresas son un factor importante, una organización productiva es aquella que logra sus objetivos lo antes posible y con el menor costo.	• Volumen de Producción/por productor • Cumplimiento de metas de producción • Registro de costos por etapa de producción • Tiempo de ciclo de producción • Uso eficiente de los recursos (agua, energía)	Procesos productivos donde se aplican prácticas sostenibles para optimizar recursos y resultados de la asociación APROCAPIM.	16,17,18,19,20,21, 22,23 Apartado Procesos Productivos.

OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	DEFINICIÓN OPERATIVA	ÍTEMS
Identificar y analizar prácticas administrativas sostenibles para fortalecer la productividad y el uso de los recursos de la asociación APROCAPIM.	Estrategias y áreas de mejora	Propuestas estratégicas que permiten a la asociación fortalecer su sostenibilidad económica, social y ambiental.	• Alianzas estratégicas • Incremento de socios • Capacitación continua • Uso de energías limpias • Innovación en el procesamiento del cacao.	Estrategias propuestas para fortalecer la sostenibilidad y el crecimiento de la asociación APROCAPIM.	24,25,26,27,28 Apartado Estrategias y áreas de mejora.

V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

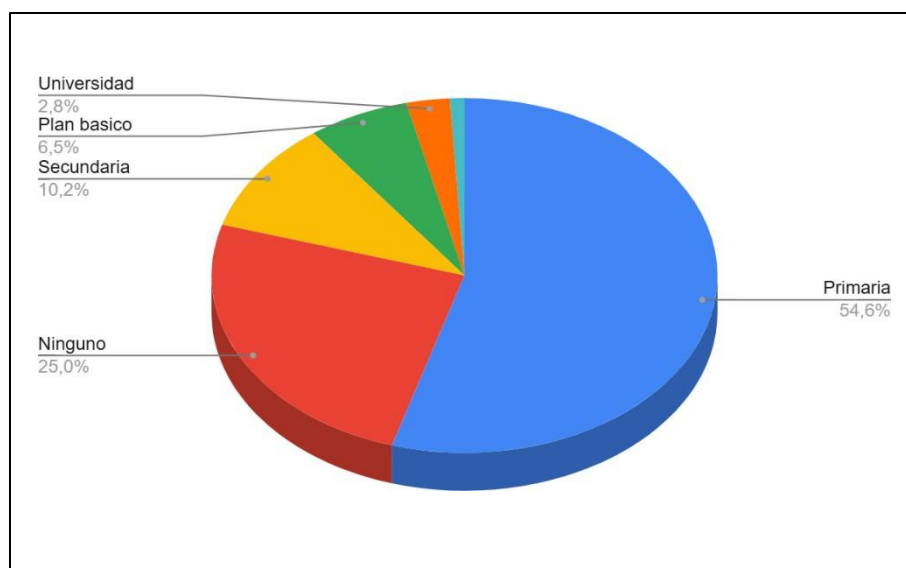
5.1. Información General

Tabla 2. Grado de escolaridad.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Ninguno	27	25.0
Primaria	59	54.6
Plan básico	7	6.5
Secundaria	11	10.2
Universidad	4	2.8
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 2. Grado de escolaridad de las personas encuestadas.



Fuente: Elaboración Propia.

Los datos obtenidos muestran que la mayoría de los socios de la Asociación APROCAPIM cuentan únicamente con educación primaria un 54.6 % que equivale a 59 encuestadas, mientras que un 25 % que equivale a 27 personas manifestó no poseer ningún nivel de escolaridad formal. En menor proporción, un 10.2 % que equivale a 11 personas alcanzaron la secundaria, un 6.5 % que equivale a 7 personas finalizaron el plan básico y apenas un 2.8 % que equivale a 4 personas accedió a la

universidad. Estos resultados evidencian que más de la mitad de los productores tienen un nivel educativo limitado, lo que representa un desafío importante para la adopción de prácticas sostenibles.

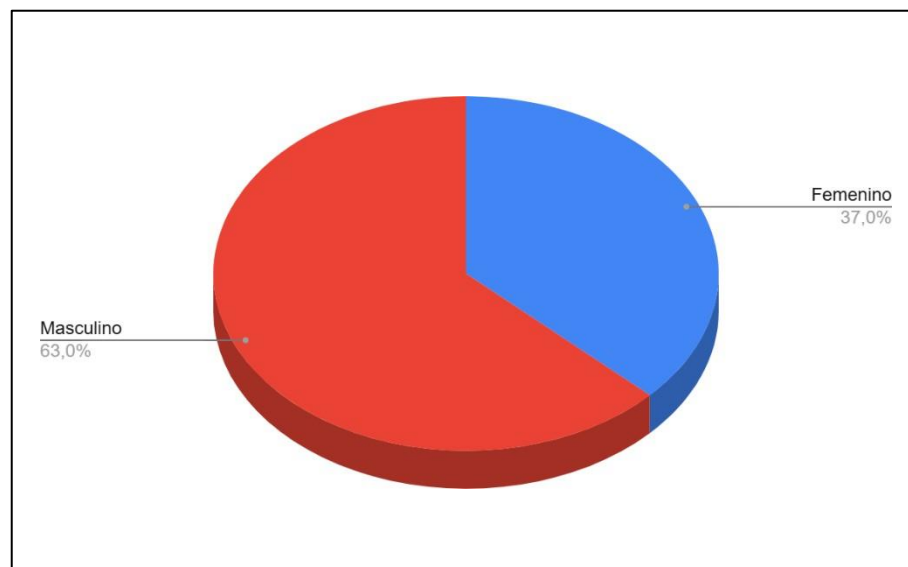
El bajo nivel académico constituye un reto para la gestión administrativa de la asociación, ya que limita la comprensión de procesos contables, legales y de planificación que son claves para la sostenibilidad. Un mejor nivel educativo facilita la adopción de prácticas administrativas modernas, la lectura e interpretación de estados financieros, así como la capacidad de negociación en mercados competitivos.

Tabla 3. Clasificación de la muestra según género.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Masculino	69	63.0
Femenino	39	27.0
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 3. Genero de las personas que participaron en la encuesta.



Fuente: Elaboración Propia

La distribución por género de los socios de APROCAPIM evidencia que el 63.0 % que equivale a 69 personas que participaron en la encuesta son hombres, mientras que el 37.0 % que equivale a 39 personas son mujeres. Esto indica que, aunque la participación masculina es mayoritaria, existe una representación significativa de las mujeres.

Si bien la producción agrícola en Honduras suele estar dominada por hombres, la participación del 37% de mujeres en APROCAPIM es un indicador positivo de inclusión y equidad. La integración femenina es clave, ya que, las mujeres aportan una visión más integral en temas sociales y comunitarios, fortaleciendo la sostenibilidad organizativa

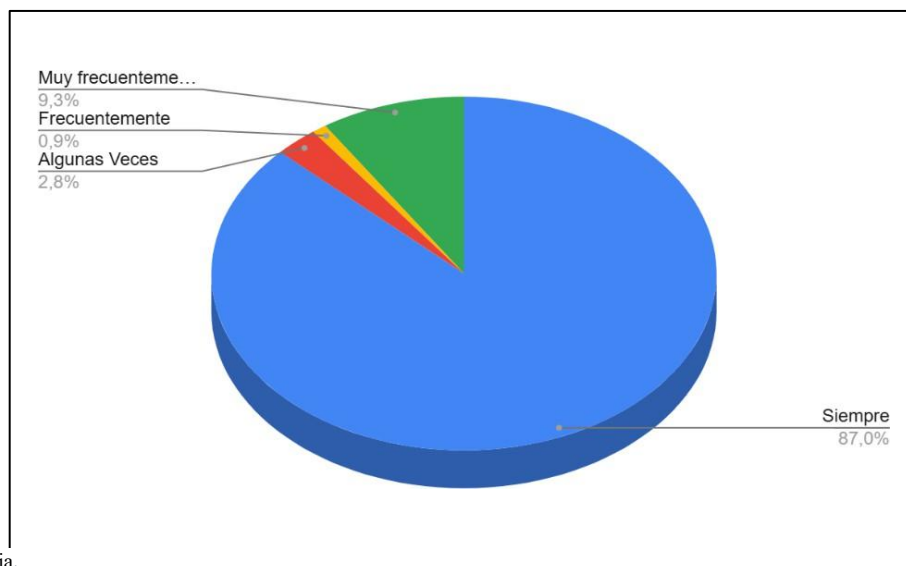
5.1.2. Prácticas administrativas sostenibles

Tabla 4. Frecuencia de participación de los socios en la toma de decisiones.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Algunas Veces	3	2.8
Frecuentemente	1	0.9
Muy Frecuentemente	10	9.3
Siempre	94	87.0
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 4. Participación de los socios en la toma de decisiones.



Fuente: Elaboración Propia.

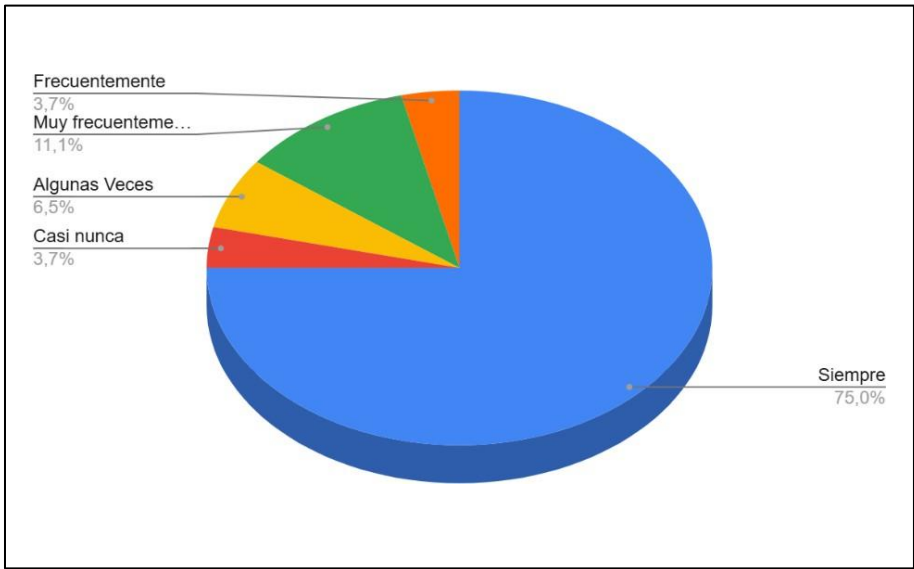
Un 87.0% equivalente a 94 personas de las encuestadas afirmaron que siempre los socios participan activamente en las decisiones, mientras que un 9.3% que equivale a 10 personas participan de manera muy frecuente, un 0.9% que equivale a 1 persona mantiene una participación frecuente y un 2.8% que equivale a 3 personas contestaron que lo hacen algunas veces. Lo que refleja un alto compromiso y pertenencia. Esto fortalece la democracia interna y la cohesión organizativa, ya que un alto nivel de involucramiento genera un sentido de pertenencia, aumenta la legitimidad de las decisiones y fortalece la cohesión organizativa. En asociaciones rurales, esta participación suele traducirse en mayor cumplimiento de acuerdos, menos conflictos internos y un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Tabla 5. Estado de solvencia financiera de la asociación.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Casi Nunca	4	3.7
Algunas Veces	7	6.5
Frecuentemente	4	3.7
Muy Frecuentemente	12	11.1
Siempre	81	75.0
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 5. Situación financiera de la asociación.



Fuente: Elaboración Propia.

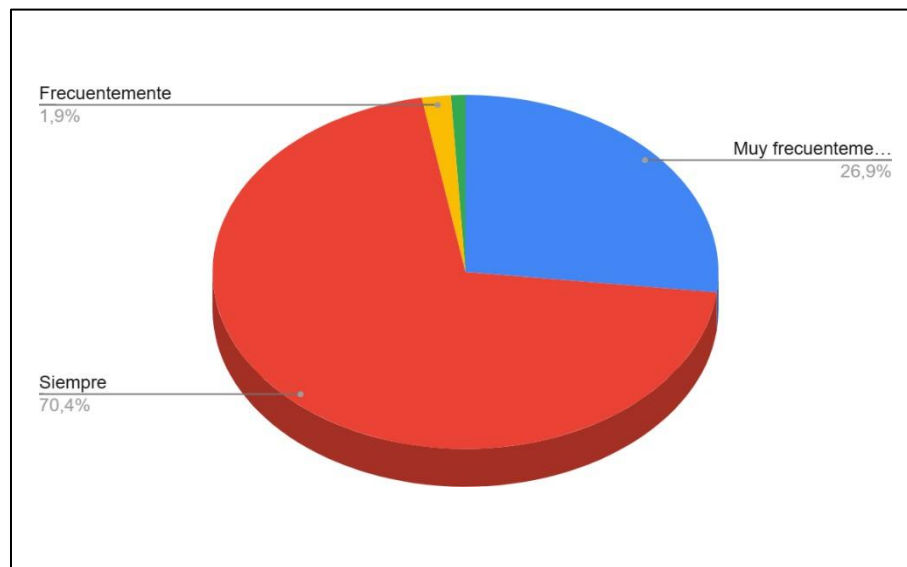
Un 75% que equivale a 81 personas que fueron encuestados afirman que siempre en la asociación los socios mantienen su solvencia financiera constante, favoreciendo la estabilidad económica de la asociación, sin embargo, un 11.1%, equivalente a 12 personas respondieron que no siempre logra estar al día, un 3.7% equivalente a 4 personas lo hacen de manera frecuente, al igual que un 6.5% equivalente a 7 personas algunas veces sostienen su solvencia económica y un 3.7% equivalente a 4 personas casi nunca lo hace. La sostenibilidad económica, es un pilar para la permanencia institucional y el acceso a proyectos, un flujo regular de aportaciones asegura que la asociación pueda financiar sus actividades, invertir en mejoras y cubrir sus costos operativos sin depender de fuentes externas inestables.

Tabla 6. Cumplimiento de requisitos legales de la asociación.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Frecuentemente	3	2.8
Muy Frecuentemente	29	26.9
Siempre	76	70.4
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 6. Percepción sobre la constitución y actualización legal de la asociación.



Fuente: Elaboración Propia.

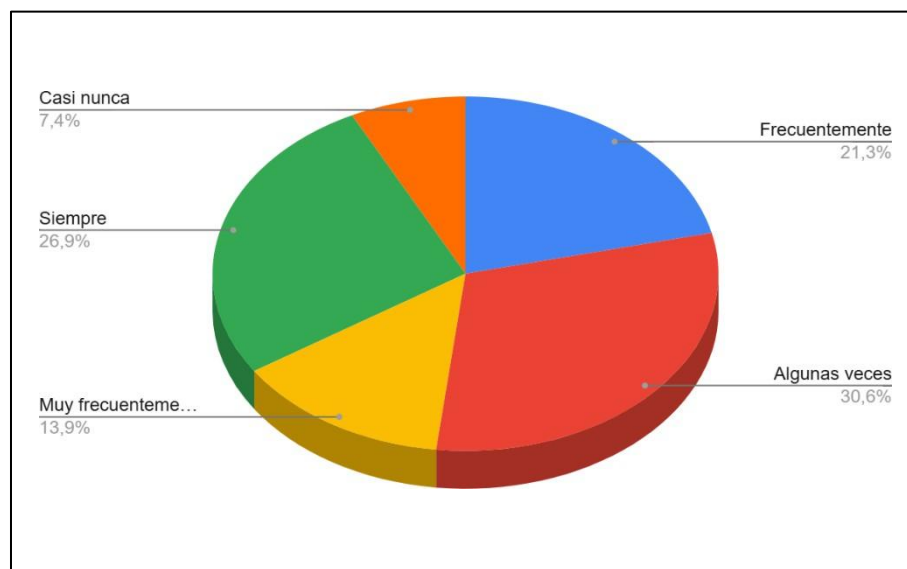
El 70.4 % de los encuestados, equivalente a 76 personas, reconoció que la asociación siempre se encuentra legalmente constituida y actualizada. Por su parte, el 26.9 %, equivalente a 29 personas afirmaron que la asociación muy frecuentemente mantiene al día sus requisitos legales, mientras que un 2.8 % que equivale 3 personas indicaron que esto ocurre de manera frecuente. Esta mayoría indica que la organización cumple con los requisitos formales para operar conforme a la Ley del sector social de la economía, lo que le permite acceder a financiamiento institucional, participar en programas de apoyo productivo y firmar convenios con entes públicos y privados. Tener una figura legal vigente no solo es un requisito formal, sino que también genera confianza en inversionistas y compradores.

Tabla 7. Aplicación de la información financiera en la toma de decisiones.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Casi Nunca	8	7.4
Algunas Veces	33	30.6
Frecuentemente	23	21.3
Muy Frecuentemente	15	13.9
Siempre	29	26.9
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 7. Uso de estados financieros en la toma de decisiones.



Fuente: Elaboración Propia

Los datos reflejan que, aunque una parte significativa de los socios, 29 personas equivalente al 26.9 %, asegura que la información financiera siempre se utiliza en la toma de decisiones, existe una distribución considerable entre quienes perciben distintos niveles de aplicación. Un total de 23 personas equivalente al 21.3 % señala que se usa frecuentemente, mientras que 15 personas equivalente al 13.9 % la reconocen como muy frecuentemente utilizada. Sin embargo, la proporción más alta, con 33 personas equivalente al 30.6 %, considera que solo se aplica algunas veces, y 8 personas equivalente al 7.4 % indican que casi nunca se toma en cuenta.

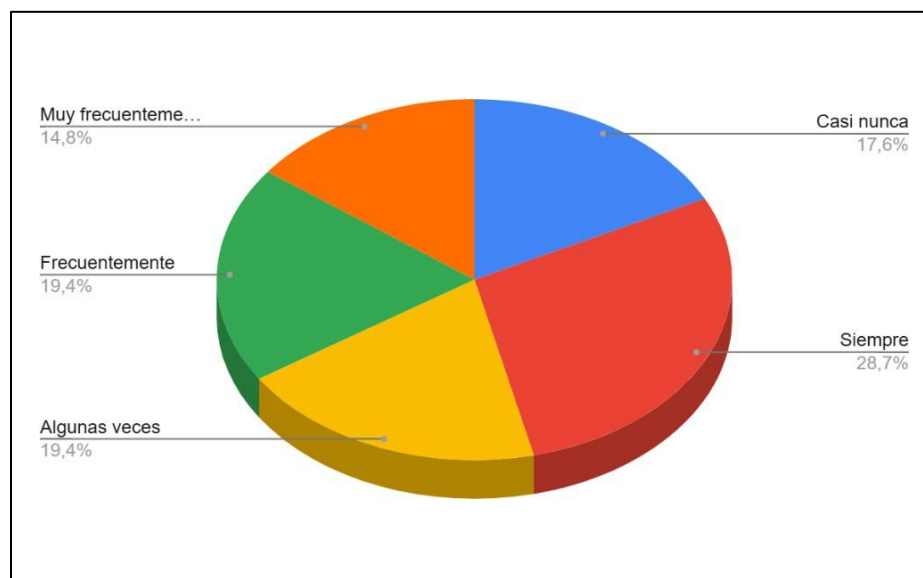
Estos resultados evidencian que, si bien la información financiera tiene un papel relevante dentro de la gestión de la asociación, aún no existe una uniformidad en su aplicación. El uso de estados financieros es fundamental para evaluar la rentabilidad de proyectos, planificar inversiones y detectar áreas de mejora.

Tabla 8. Frecuencia de implementación de estrategias de reducción de costos.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Casi Nunca	19	17.6
Algunas veces	21	19.4
Frecuentemente	21	19.4
Muy Frecuentemente	16	14.8
Siempre	31	28.7
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Figura 8. Acciones que reducen los costos y no afectan la calidad



Fuente: Elaboración Propia

Los datos muestran que la mayoría de los socios reconoce la importancia de las acciones orientadas a la reducción de costos sin comprometer la calidad. El 28.7 %, equivalente a 31 personas, afirmó

que la asociación siempre implementa acciones para reducir costos manteniendo la calidad. El 19.4 %, equivalente a 21 personas, que indicó que esto ocurre de manera frecuente, y otro 19.4 %, también 21 personas, que señaló que se realiza algunas veces, el 17.9 %, equivalente a 19 personas, manifestó que sucede casi nunca, mientras que el 14.8 %, equivalente a 16 personas, consideró que se lleva a cabo muy frecuentemente.

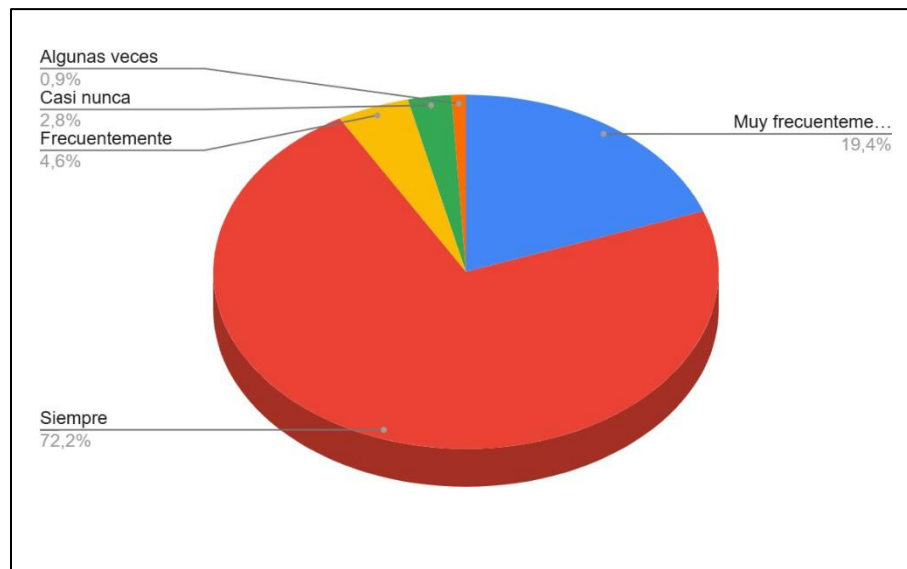
La gestión estratégica de costos señala que optimizar recursos sin comprometer la calidad es una ventaja competitiva clave, especialmente en mercados donde el precio final influye directamente en la capacidad de venta. Las prácticas más frecuentes en este sentido incluyen la compra conjunta de insumos para obtener descuentos, la reducción de desperdicios en la producción y la utilización de tecnologías más eficientes.

Tabla 9. Nivel de transparencia y comunicación interna.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Casi Nunca	3	2.8
Algunas Veces	1	0.9
Frecuentemente	5	4.6
Muy Frecuentemente	21	19.4
Siempre	78	72.2
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 9. Comunicación de resultados y retos.



Fuente: Elaboración Propia.

La mayoría de los socios, 72.2% equivalente a 78 personas, considera que siempre existe una buena comunicación interna, lo que refleja una fortaleza en la organización. Sin embargo, 19.4% equivalente a 21 personas opina que ocurre muy frecuentemente y 4.6% que equivale a 5 personas que es frecuente, lo que indica que aún hay margen para mejorar la constancia. Solo 3.7% que equivale a 4 personas percibe que la comunicación se da pocas veces, lo que representa casos aislados que deben atenderse. La comunicación periódica de resultados y retos es crucial para fortalecer la transparencia organizativa y la confianza de los miembros. La comunicación constante permite a los socios estar informados sobre avances y dificultades, lo que facilita la participación y la toma de decisiones consensuadas. Por otra parte, la falta de consistencia sugiere implementar reportes periódicos para informar a los socios de los avances, reuniones de seguimiento y canales de información accesibles para todos los socios.

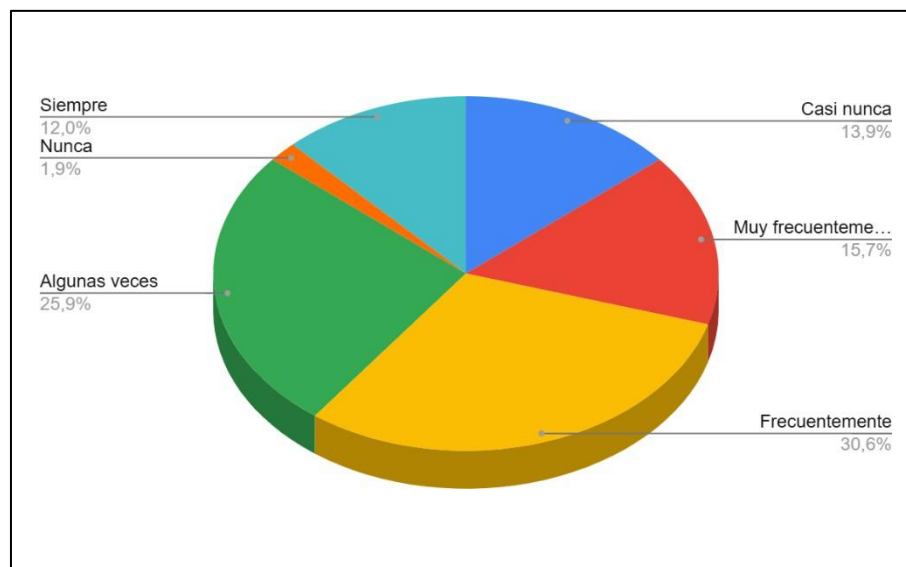
5.1.2. Practicas administrativas existentes.

Tabla 10. Percepción de roles organizativos de los socios.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	2	1.9
Casi nunca	15	13.9
Algunas veces	28	25.9
Frecuentemente	33	30.6
Muy Frecuentemente	17	15.7
Siempre	13	12.0
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 10. Claridad en la definición de roles dentro de la asociación.



Fuente: Elaboración Propia.

El 30.6% equivalente a 33 personas de las que participaron en la encuesta manifestó que frecuentemente identifica su rol, seguido por un 25.9% correspondiente a 28 personas que lo hace algunas veces y un 15.7% que equivale a 17 personas que lo hace muy frecuentemente. En contraste, solo el 12% es decir 13 personas señaló que siempre identifica su rol, mientras que un 13.9% equivalente a 15 personas indicó casi nunca y un 1.9% que corresponde a 2 personas afirmó

que nunca lo hace. Estos resultados reflejan que, aunque la mayoría percibe cierta claridad en sus funciones, existe un porcentaje considerable que muestra dudas o falta de precisión en la definición de los roles, lo que sugiere la necesidad de reforzar la comunicación interna y establecer estrategias participativas que fortalezcan la identificación y comprensión de las responsabilidades dentro de la organización.

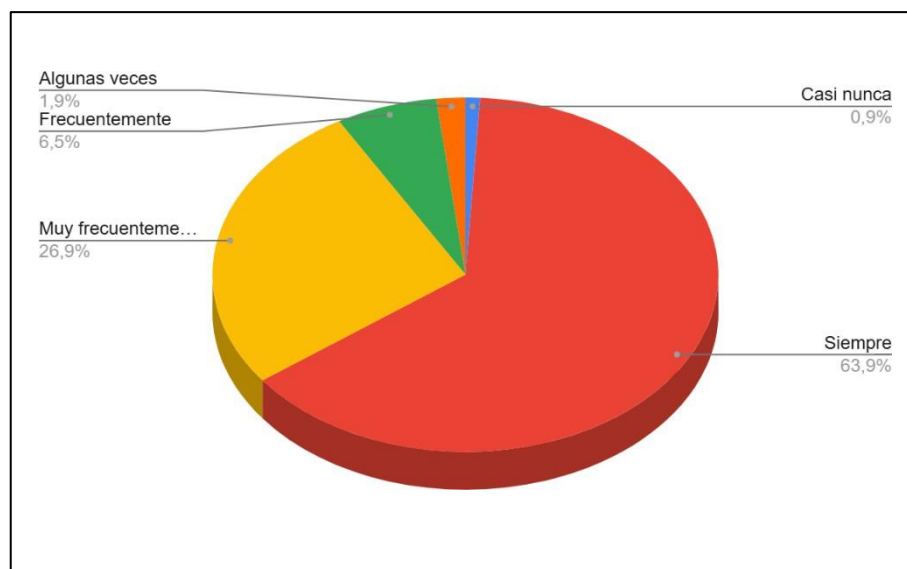
La claridad en los roles contribuye a la eficiencia operativa y evita la duplicidad de funciones. Además, permite a los miembros asumir responsabilidades específicas y rendir cuentas de manera efectiva.

Tabla 11. Frecuencia de aplicación de prácticas agrícolas sostenibles.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Casi Nunca	1	0.9
Algunas Veces	2	1.9
Frecuentemente	7	6.5
Muy Frecuentemente	29	26.9
Siempre	69	63.9
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 11. Implementación de buenas prácticas agrícolas en el cultivo del cacao.



Fuente: Elaboración Propia.

El 63.9%, equivalente a 69 personas, indicó que siempre mantiene un alto cumplimiento de buenas prácticas agrícolas, lo que refleja una fortaleza en la gestión productiva. Sin embargo, un 26.9%, equivalente a 29 personas, señaló que lo hace muy frecuentemente y un 6.5% que equivale a 7 personas afirma que lo hace frecuentemente, lo que evidencia que aún hay margen para reforzar la constancia en la implementación. Por otro lado, solo el 1.9% que equivale a 2 personas lo hace algunas veces y el 0.9% equivalente a 1 persona dice que casi nunca lo hace, mostrando casos aislados que requieren seguimiento.

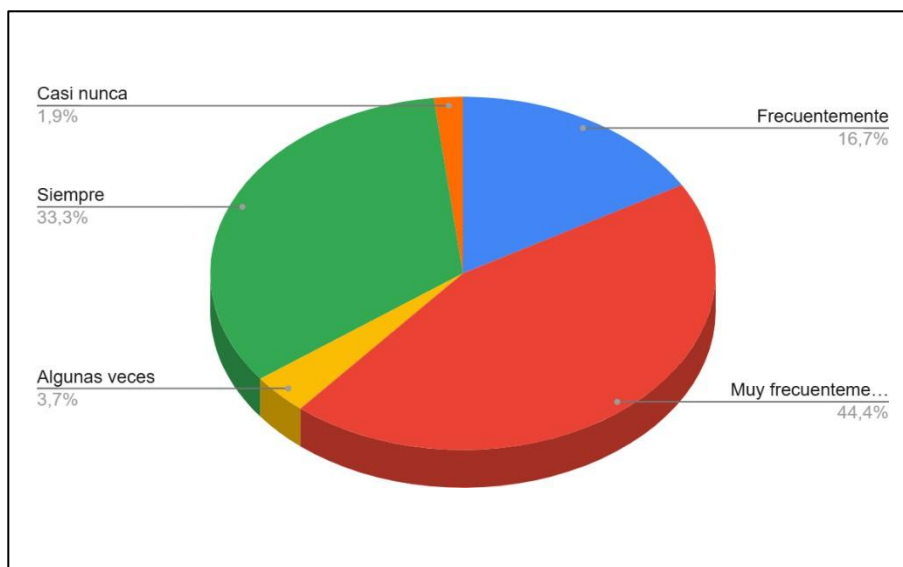
La adopción de buenas prácticas agrícolas garantiza calidad, productividad sostenible y preservación ambiental. La variabilidad en la implementación puede deberse a diferencias en capacitación, acceso a herramientas o conocimiento técnico.

Tabla 12. Aceptación social y vínculos comunitarios de la asociación.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Casi Nunca	2	1.9
Algunas Veces	4	3.7
Frecuentemente	18	16.7
Muy Frecuentemente	48	44.4
Siempre	36	33.3
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 12. Relación de la asociación con la comunidad local.



Fuente: Elaboración Propia.

El 44.4%, equivalente a 48 personas que fueron encuestadas, indicó que muy frecuentemente percibe aceptación social hacia APROCAPIM, y el 33.3%, que son 36 personas, señaló que siempre, sumando un 77.7% que considera que la organización goza de una imagen positiva. Sin embargo, un 16.7%, equivalente a 18 personas, respondió que frecuentemente y un 3.7%, que equivale a 4 personas, algunas veces, mientras que el 1.9%, que equivale a 2 personas, casi nunca, lo que sugiere que aún hay oportunidades de mejora. Estos resultados indican que, aunque la percepción social es alta, se recomienda fortalecer las estrategias de interacción comunitaria, como la organización de actividades participativas y proyectos colaborativos que refuercen el vínculo con la comunidad.

Mantener relaciones positivas con la comunidad es clave para generar apoyo social, confianza y legitimidad de la asociación. La relación positiva se evidencia en la participación de la comunidad

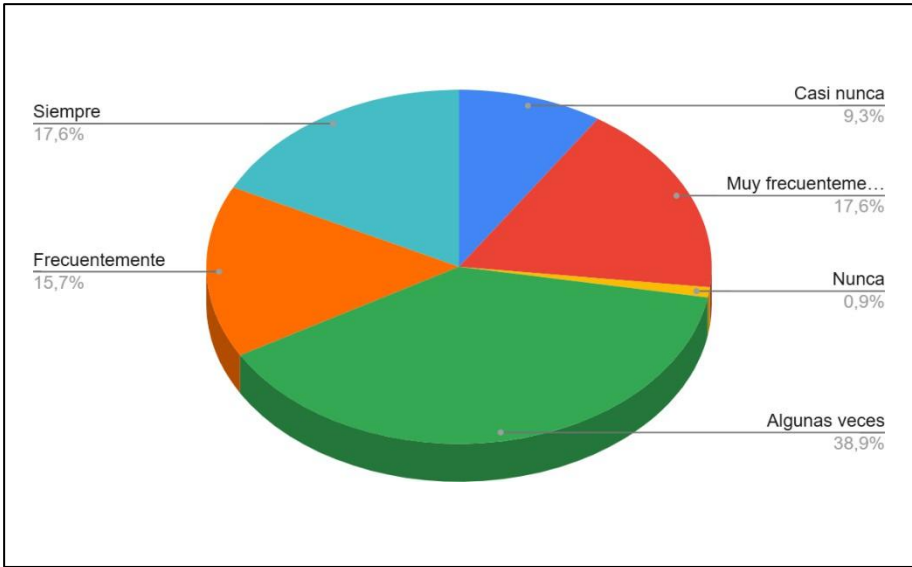
en la apertura de oportunidades para que los miembros o nuevos productores de la zona accedan a recursos, apoyo técnico y mercados locales para comercializar su cacao.

Tabla 13. Frecuencia de trabajo colaborativo en la asociación.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	1	0.9
Casi Nunca	10	9.3
Algunas Veces	42	38.9
Frecuentemente	17	15.7
Muy Frecuentemente	19	17.6
Siempre	19	17.6
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 13. Colaboración y trabajo conjunto entre socios.



Fuente: Elaboración Propia.

El 38.9%, equivalente a 42 personas, indicó que algunas veces existe colaboración interna entre los socios, mientras que el 17.6%, que equivale a 19 personas, señaló que ocurre muy frecuentemente, y otro 17.6%, también 19 personas, afirmó que siempre, además, el 15.7%, equivalente a 17 personas, manifestó que sucede frecuentemente. En contraste, el 9.3%, que

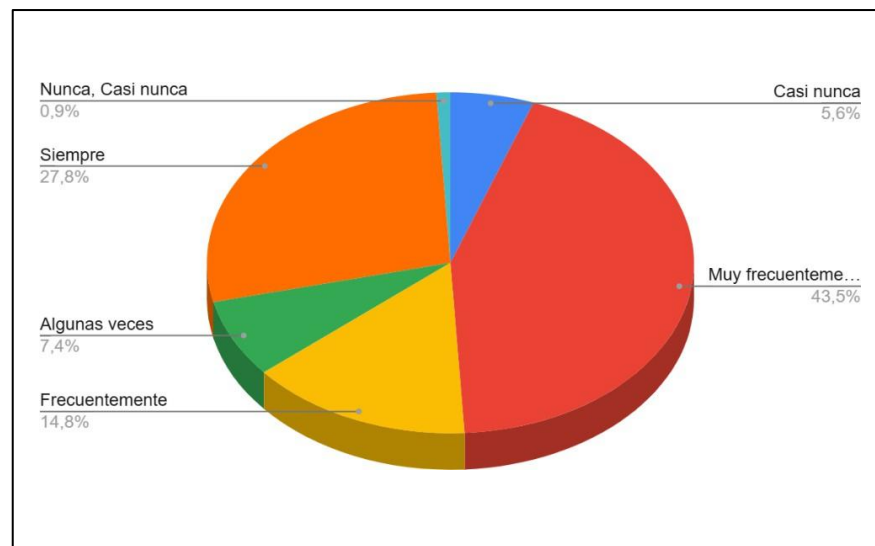
equivale a 10 personas, dijo que casi nunca y el 0.9%, que equivale a 1 persona afirma que nunca se realiza la colaboración entre miembros de APROCAPIM. Esta cooperación facilita la ejecución de proyectos colectivos, intercambio de conocimientos y trabajo. Sin embargo es importante considerar que convendría que se incentive más la participación conjunta. Fomentar la participación en comités o proyectos comunes podría incrementar la eficiencia y fortalecer la cohesión del grupo.

Tabla 14. Nivel de respuesta a las sugerencias y quejas de los socios.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	1	0.9
Casi Nunca	7	5.6
Algunas Veces	8	7.4
Frecuentemente	16	14.8
Muy Frecuentemente	47	43.5
Siempre	30	27.8
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 14. Gestión de comentarios y quejas de los socios.



Fuente: Elaboración Propia.

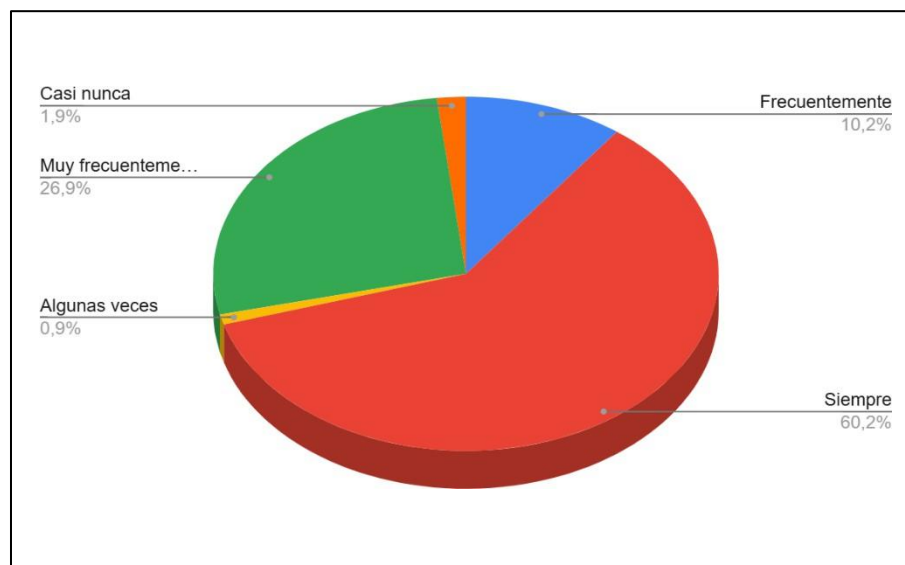
El 43.5%, equivalente a 47 personas encuestadas, indicó que la atención a quejas se da muy frecuentemente, mientras que el 27.8%, que son 30 personas, afirmó que siempre se recibe atención adecuada. Además, el 14.8%, equivalente a 16 personas, manifestó que sucede con frecuencia. En contraste, el 7.4%, que son 8 personas, indicó que algunas veces ocurre, el 5.6%, que son 7 personas, dijo que casi nunca, y el 0.9%, equivalente a 1 persona, nunca percibió atención positiva. Es importante realizar una gestión eficiente de retroalimentación, ya que se fortalece la confianza y asegura que los problemas detectados sean corregidos oportunamente.

Tabla 15. Transparencia en la distribución de beneficios de la asociación.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Casi Nunca	2	1.9
Algunas Veces	1	0.9
Frecuentemente	11	10.2
Muy Frecuentemente	29	26.9
Siempre	65	60.2
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 15. Equidad en la distribución de beneficios.



Fuente: Elaboración Propia.

El 60.2%, equivalente a 65 personas que participaron en la encuesta, indicó que los beneficios de la asociación se distribuyen de manera justa siempre, mientras que el 26.9%, que son 29 personas, afirmó que sucede muy frecuentemente, el 10.2%, equivalente a 11 personas, manifestó que ocurre con frecuencia, además, el 0.9%, que es 1 persona, dijo que algunas veces percibe inequidad, y el 1.9%, correspondiente a 2 personas, indicó que casi nunca.

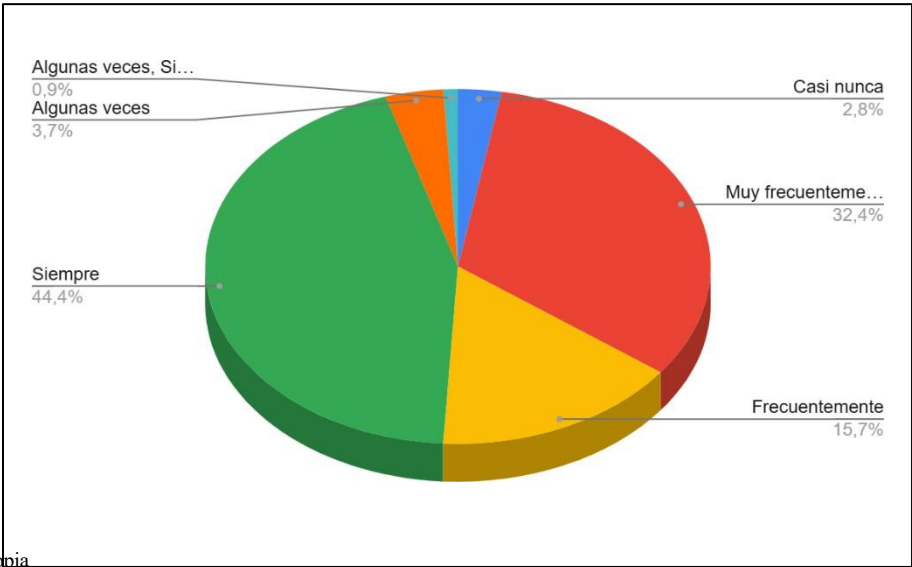
Predomina la percepción de equidad, de acuerdo con la mayor parte de los socios los beneficios de la asociación se distribuyen de manera justa, promoviendo transparencia y unión entre los miembros, todos los miembros de asociación tienen los mismos derechos, en algunos casos aislados podrían deberse a falta de información sobre criterios de distribución.

Tabla 16. Impacto social de la asociación en sus miembros.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Casi Nunca	3	2.8
Algunas Veces	5	4.6
Frecuentemente	17	15.7
Muy Frecuentemente	35	32.4
Siempre	49	45.4
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 16. Contribución de la asociación al bienestar de los socios.



Fuente: Elaboración Propia

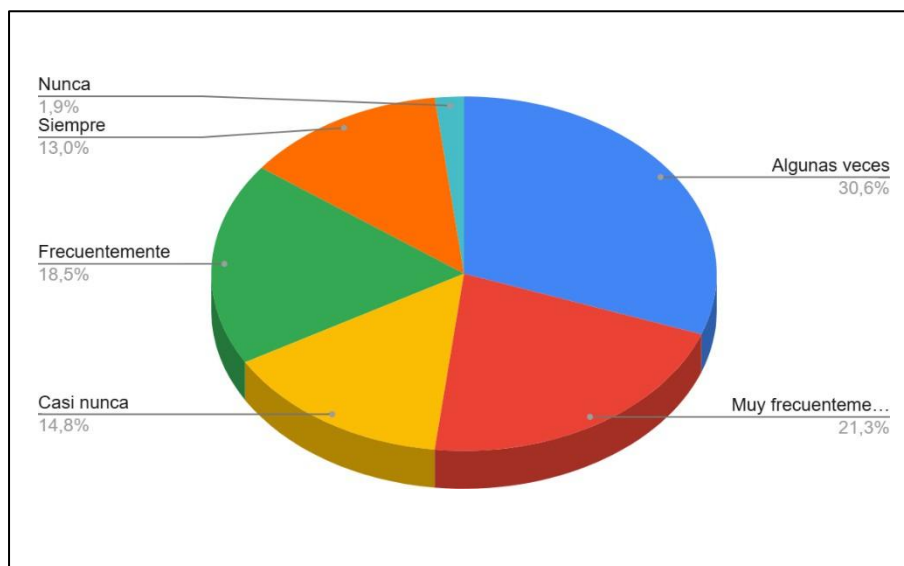
El 45.4%, equivalente a 49 personas, indicó que la asociación siempre genera bienestar social y económico para sus socios, mientras que el 32.4%, que son 35 personas, afirmó que sucede muy frecuentemente, el 15.7%, equivalente a 17 personas, manifestó que ocurre con frecuencia, el 4.6%, que son 5 personas, indicó que algunas veces se percibe este bienestar, y el 2.8%, correspondiente a 3 personas, dijo que casi nunca. La mayor parte de los socios percibe que APROCAPIM genera bienestar en algún grado de frecuencia, lo que refleja un impacto positivo tanto social como económico, sin embargo, la asociación podría incrementar programas comunitarios para ampliar este impacto. La contribución al bienestar social está alineada con la teoría de responsabilidad social y sostenibilidad organizacional, una asociación que invierte en programas sociales fortalece la cohesión interna, genera sentido de pertenencia y mejora la calidad de vida de los socios y sus familias.

Tabla 17. Frecuencia de participación en actividades comunitarias.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	2	1.9
Casi Nunca	16	14.8
Algunas Veces	33	30.6
Frecuentemente	20	18.5
Muy Frecuentemente	23	21.3
Siempre	14	13.0
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 17. Participación de la asociación en actividades comunitarias.



Fuente: Elaboración Propia.

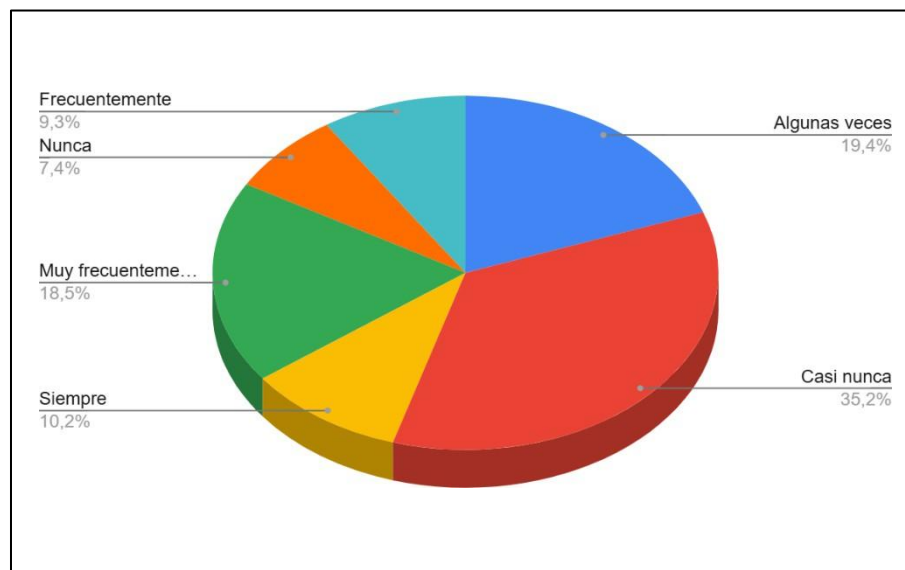
El 21.3%, equivalente a 23 personas que se les aplicó la encuesta, indicó que la asociación participa muy frecuentemente en actividades comunitarias, mientras que el 13%, que son 14 personas, afirmó que siempre lo hace, el 18.5%, equivalente a 20 personas, manifestó que sucede con frecuencia., el 30.6%, que son 33 personas, indicó que algunas veces se percibe participación, el 14.8%, que son 16 personas, dijo que casi nunca, y el 1.9%, equivalente a 2 personas, señaló que nunca. La asociación participa en actividades comunitarias, tales como capacitaciones a productores de cacao, entrega de canastas familiares a madres solteras y viudas, participación en eventos de la comunidad y campañas de limpieza del río y áreas verdes. Sin embargo, los resultados sugieren que esta participación podría fortalecerse mediante una mayor planificación y diversificación de actividades para incrementar el impacto y la visibilidad en la comunidad. La participación en la comunidad es un componente clave de la responsabilidad social corporativa, ya que genera un impacto positivo tanto para la organización como para la comunidad.

Tabla 18. Frecuencia de coordinación interinstitucional.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	8	7.4
Casi Nunca	38	35.2
Algunas Veces	21	19.4
Frecuentemente	10	9.3
Muy Frecuentemente	20	18.5
Siempre	11	10.2
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 18. Alianzas locales con escuelas, centros de salud y organizaciones.



Fuente: Elaboración Propia.

El 18.5%, equivalente a 20 personas que participaron en la encuesta, indicó que la asociación establece alianzas locales muy frecuentemente, mientras que el 10.2%, que son 11 personas, afirmó que siempre lo hace, el 9.3%, equivalente a 10 personas, manifestó que ocurre con frecuencia, el 19.4%, que son 21 personas, indicó que algunas veces se perciben estas alianzas, el 35.2%, que son 38 personas, dijo que casi nunca, y el 7.4%, correspondiente a 8 personas, señaló que nunca. En conjunto, el 65.74% percibe que la asociación mantiene alianzas locales en algún grado de frecuencia, aunque menos consistentes que otras prácticas. Se recomienda fortalecer estas

colaboraciones interinstitucionales, lo que permitiría acceder a recursos externos, conocimientos técnicos y financiamiento, generando sinergias que beneficien a los socios y aumenten las oportunidades de cooperación en las diferentes comunidades.

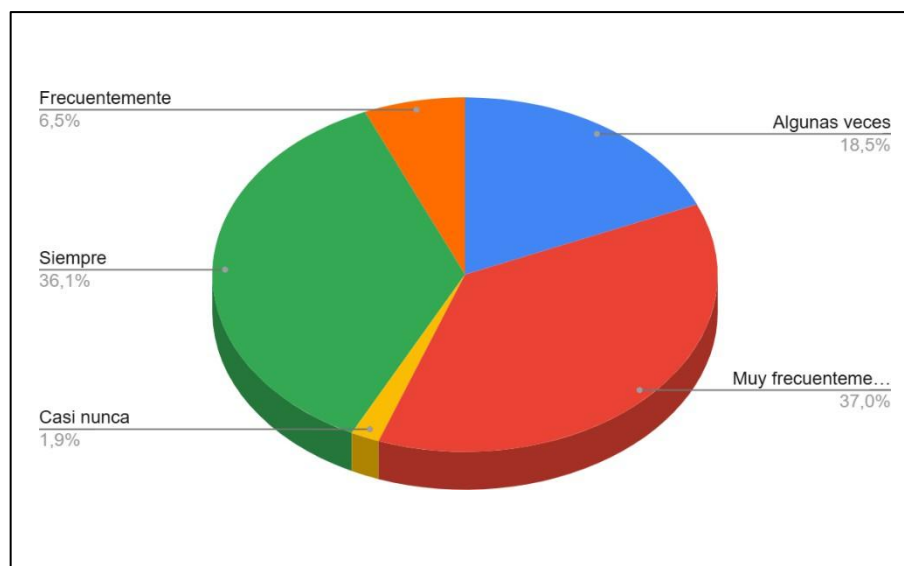
5.1.2. Procesos Productivos

Tabla 19. Resultados de producción en el último ciclo.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Casi Nunca	2	1.9
Frecuentemente	7	18.5
Algunas Veces	20	6.5
Siempre	36	37.0
Muy Frecuentemente	40	36.1
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 19. Cumplimiento de metas de producción de cacao.



Fuente: Elaboración Propia.

El 37.0 %, equivalente a 36 personas, indicó que siempre cumple con las metas productivas. Muy cerca, el 36.1 %, equivalente a 40 personas, afirmó que lo hace muy frecuentemente, el 18.5 %, equivalente a 20 personas, manifestó que sucede con frecuencia, mientras que el 6.5 %, equivalente

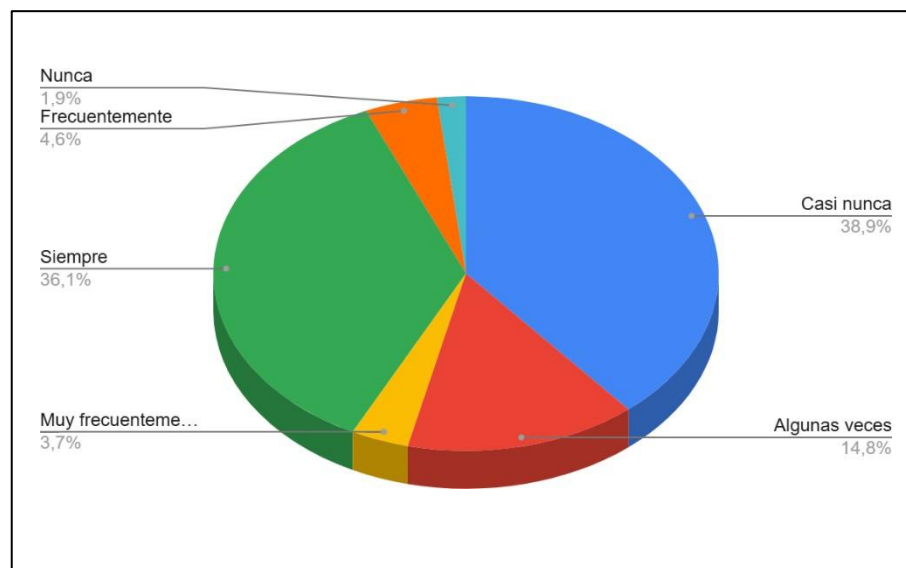
a 7 personas, señaló que ocurre algunas veces. Finalmente, el 1.9 %, correspondiente a 2 personas, expresó que casi nunca logra cumplir con las metas establecidas. Entre los factores que limitan el cumplimiento se mencionan el cambio climático, el robo de producto, la incidencia de enfermedades en los cultivos y el bajo conocimiento en prácticas de mantenimiento agrícola, entre otros.

Tabla 20. Seguimiento y control de metas de producción de cacao.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	2	1.9
Frecuentemente	5	4.6
Casi nunca	42	38.9
Algunas Veces	16	14.8
Siempre	39	36.1
Muy Frecuentemente	4	3.7
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 20. Evaluación del cumplimiento de metas por ciclo productivo.



Fuente: Elaboración Propia.

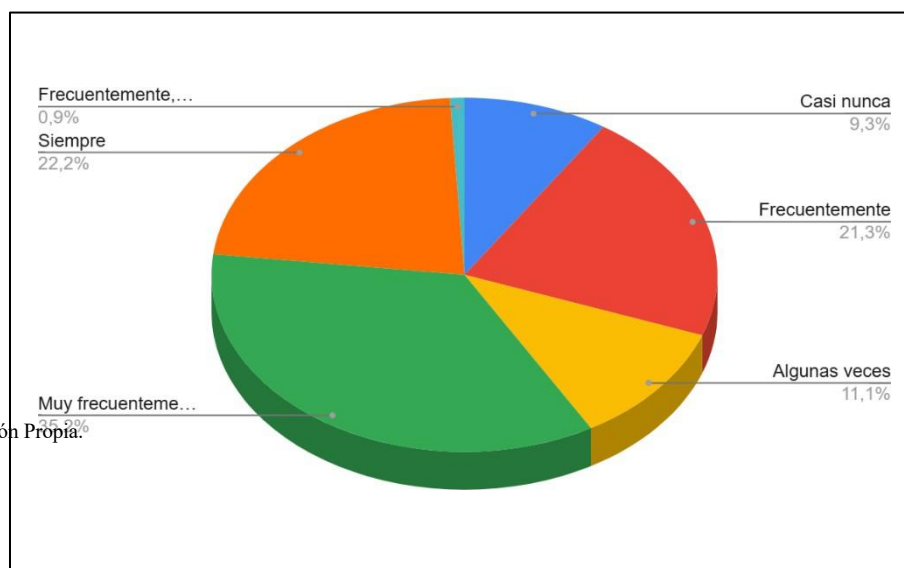
El 38.9 % equivalente a 42 personas, afirmaron que casi nunca se evalúan las metas, lo que refleja una debilidad significativa en los procesos de planificación y control de la asociación. En segundo lugar, el 36.1 % equivalente a 39 personas señaló que siempre se da seguimiento a las metas, evidenciando un nivel importante de confianza en los procesos, aunque no mayoritario. Por otra parte, el 14.8 % equivalente a 16 personas, indicó que algunas veces se realiza el seguimiento, lo que sugiere prácticas intermitentes y no estandarizadas. Por su parte, el 4.6 % equivalente a 5 personas manifestó que frecuentemente se lleva a cabo esta práctica, mientras que el 3.7 % equivalente a 4 personas expresó que ocurre muy frecuentemente. Finalmente, el porcentaje más bajo corresponde al 1.9 % equivalente a 2 personas, quienes aseguraron que nunca se evalúan las metas, lo que muestra una percepción mínima de ausencia total de control.

Tabla 21. Eficiencia en el uso de los recursos productivos.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Casi Nunca	10	9.3
Algunas Veces	12	11.1
Frecuentemente	24	22.2
Muy Frecuentemente	38	35.2
Siempre	25	23.1
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 21. Uso eficiente de los recursos (agua y energía).



Fuente: Elaboración Propia.

El 35.2 %, equivalente a 38 personas, señaló que la asociación promueve esta práctica muy frecuentemente. Un 23.1 %, equivalente a 25 personas, indicó que ocurre siempre, mientras que el 22.2 %, equivalente a 24 personas, manifestó que sucede frecuentemente. En menor proporción, el 11.1 %, equivalente a 12 personas, afirmó que se da algunas veces, y el 9.3 %, equivalente a 10 personas, expresó que ocurre casi nunca.

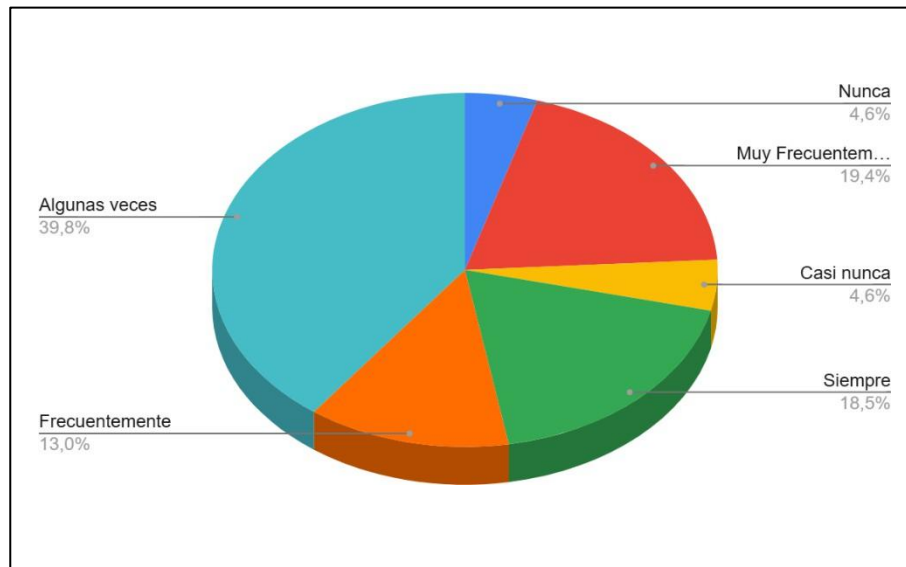
Estos resultados reflejan que la mayoría de los socios percibe un nivel aceptable de eficiencia en el uso de los recursos naturales en el proceso productivo. Entre las prácticas que contribuyen a ello se encuentra el uso controlado de la energía solar, lo que permite optimizar el consumo energético sin generar desperdicio, así como el aprovechamiento responsable del agua, implementando medidas básicas de recolección y uso eficiente en las actividades productivas. No obstante, el porcentaje de productores que considera que estas acciones se realizan solo de forma limitada evidencia que aún se requiere fortalecer la capacitación técnica y la implementación de tecnologías sostenibles.

Tabla 22. Trabajo colectivo en el proceso productivo del cacao.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	5	4.6
Casi Nunca	5	4.6
Algunas Veces	43	39.8
Frecuentemente	14	13.0
Muy Frecuentemente	21	19.4
Siempre	20	18.5
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 22. Colaboración en actividades de producción.



Fuente: Elaboración Propia.

El 39.8 % equivalente a 43 personas indicó que ocurre algunas veces, el 19.4 % equivalente a 21 personas señaló que sucede muy frecuentemente, y el 18.5 % equivalente a 20 personas afirmó que ocurre siempre, el 13.0 % equivalente a 14 personas manifestó que sucede frecuentemente, mientras que el 4.6 % equivalente a 5 personas indicó que casi nunca y otro 4.6 % equivalente a 5 personas expresó que nunca.

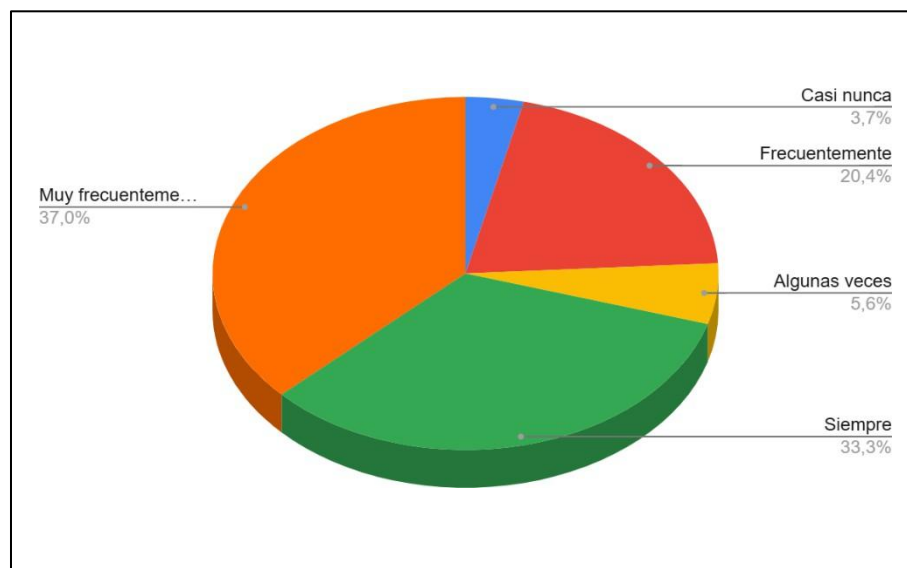
En conjunto, el 60.19 % de los socios percibe que la colaboración es frecuente o constante, lo que evidencia un buen nivel de trabajo conjunto, aunque aún existen limitaciones asociadas a la falta de información, el tiempo disponible y la claridad de roles dentro de la asociación.

Tabla 23. Prácticas ambientales en el manejo de residuos.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Casi Nunca	4	3.7
Algunas Veces	6	5.6
Frecuentemente	22	20.4
Muy Frecuentemente	40	37.0
Siempre	36	33.3
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 23. Gestión de residuos en el proceso productivo.



Fuente: Elaboración Propia.

el 37.0 % equivalente a 40 personas considera que esta práctica de manejo de residuos se implementa muy frecuentemente, mientras que el 33.3 % equivalente a 36 personas afirmó que ocurre siempre. Asimismo, el 20.4 % equivalente a 22 personas señaló que se realiza

frecuentemente, en tanto que el 5.6 % equivalente a 6 personas manifestó que sucede algunas veces y el 3.7 % equivalente a 4 personas indicó que ocurre casi nunca.

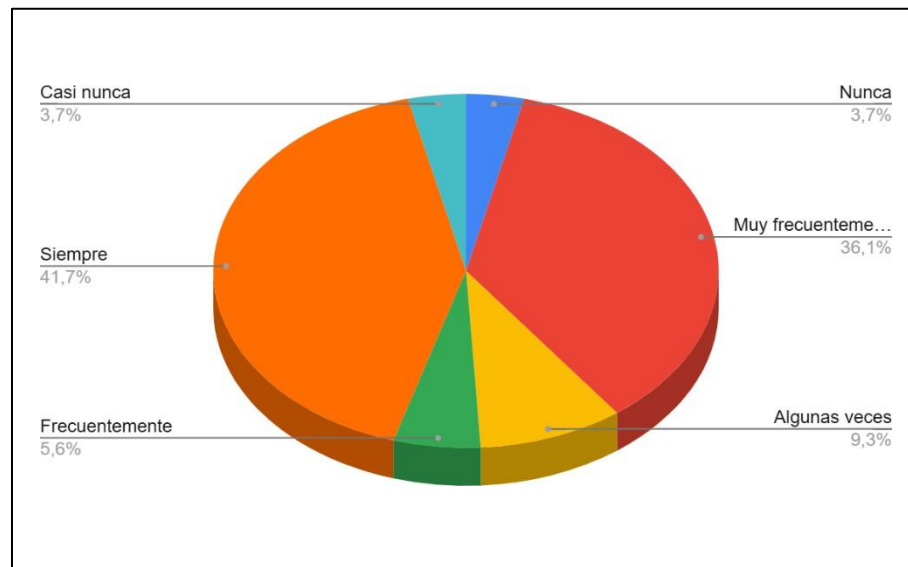
La mayoría de los socios percibe la existencia de una gestión ambiental sólida, respaldada por la adopción de buenas prácticas agrícolas en las fincas. Entre ellas destacan la no utilización de agroquímicos, el cuidado y conservación del suelo, la incorporación de materia orgánica, como hojas y cáscaras de frutas en descomposición para su uso como fertilizante natural, así como la siembra de árboles maderables. Dichas acciones reflejan un enfoque sostenible que contribuye a la preservación de los recursos naturales, la mejora de la fertilidad de los suelos y la protección de la biodiversidad local. No obstante, el hecho de que no todos los socios apliquen estas prácticas de manera uniforme pone de manifiesto la necesidad de avanzar hacia una mayor estandarización de procesos ambientales. uso más responsable de los recursos, sino que también reforzará su legitimidad social y ambiental dentro de la comunidad.

Tabla 24. Frecuencia de control de costos de producción.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	4	3.7
Casi Nunca	4	3.7
Algunas Veces	10	9.3
Frecuentemente	6	5.6
Muy Frecuentemente	39	36.1
Siempre	45	41.7
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 24. Registro de costos de producción.



Fuente: Elaboración Propia.

El 41.7 % equivalente a 45 personas indicó que lo realizan siempre, mientras que el 36.1 % equivalente a 39 personas manifestó que lo hacen muy frecuentemente. Un 9.3 % equivalente a 10 personas afirmó que sucede algunas veces, en tanto que el 5.6 % equivalente a 6 personas señaló que ocurre frecuentemente. Finalmente, un 3.7 % equivalente a 4 personas indicó que casi nunca y otro 3.7 % equivalente a 4 personas expresó que nunca lleva registros de costos.

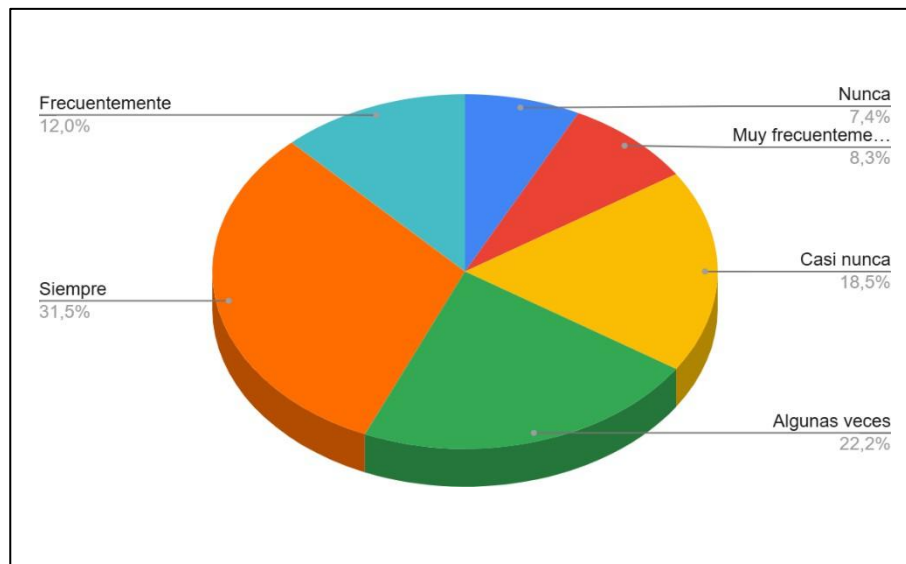
La mayor parte de los socios afirma llevar un registro frecuente de los costos de producción, lo que evidencia que más de la mitad de los productores comprende la importancia de esta práctica para el control financiero y la toma de decisiones. Sin embargo, este hábito no es universal entre todos los miembros, lo que representa una limitación para la transparencia económica y la planificación conjunta dentro de la asociación. La ausencia de registros precisos en algunos casos se debe a la falta de capacitación contable, la percepción de que estos procesos son complejos o al hábito de manejar las finanzas de forma empírica.

Tabla 25. Nivel de control de tiempos productivos.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	8	7.4
Casi Nunca	20	18.5
Algunas Veces	24	22.2
Frecuentemente	13	12.0
Muy Frecuentemente	9	8.3
Siempre	34	31.5
Total	108	100,0

Fuente: elaboración Propia.

Figura 25. Medición del tiempo en las etapas del proceso productivo.



Fuente: Elaboración Propia.

el 31.5 % equivalente a 34 socios indicó que siempre realizan este control. Un 12.0 % equivalente a 13 socios y un 8.3 % equivalente a 9 socios manifestaron que lo hacen frecuente o muy frecuentemente, sumando en conjunto un 23.3 % equivalente a 22 socios. Por otra parte, el 22.2 % equivalente a 24 socios afirmó que mide el tiempo algunas veces, mientras que el 18.5 % equivalente a 20 socios señaló que lo hace casi nunca. Finalmente, el 7.4 % equivalente a 8 socios indicó que nunca realiza este registro.

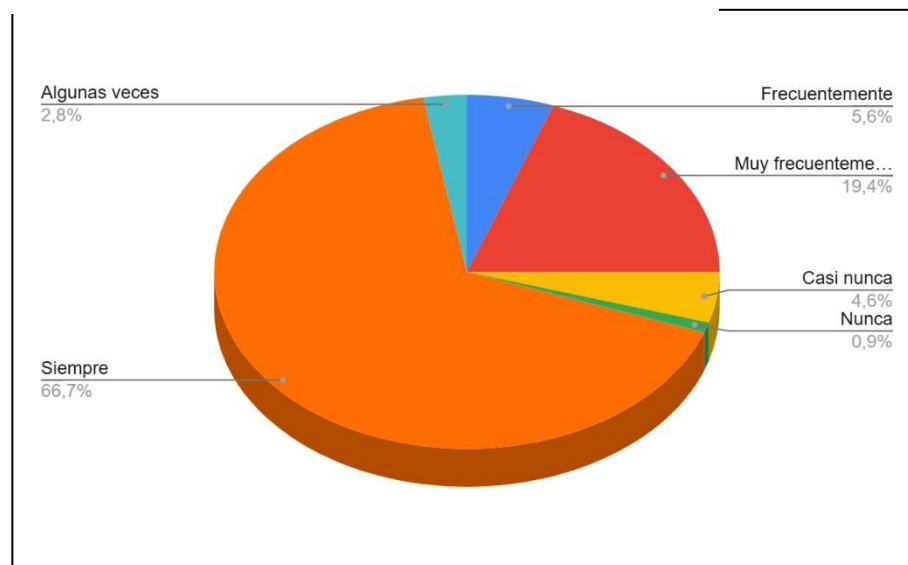
Se identificó que la mayoría de los socios lleva a cabo la medición del tiempo de producción por etapa de forma constante o frecuente, lo que evidencia un nivel aceptable de conciencia sobre la importancia de este proceso. Sin embargo, esta práctica aún no se encuentra estandarizada, lo que limita la posibilidad de contar con datos uniformes que permitan evaluar la eficiencia productiva de manera precisa. Un control más riguroso y homogéneo del tiempo de producción permitiría optimizar recursos, mejorar la planificación de las actividades agrícolas y fortalecer la competitividad de la asociación.

Tabla 26. Participación en programas de formación ambiental.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	8	0.9
Casi Nunca	20	4.6
Algunas Veces	24	2.8
Frecuentemente	13	5.6
Muy Frecuentemente	9	19.4
Siempre	34	66.7
Total	108	100,0

Fuente: elaboración Propia.

Figura 26. Capacitación de los socios en prácticas ambientales.



Fuente: Elaboración Propia.

Un 68.72% de los encuestados afirma que los socios han recibido formación en prácticas ambientales, lo que refleja un esfuerzo significativo de la asociación por promover la sostenibilidad. Sin embargo, el porcentaje restante declara no haber recibido capacitación y mencionaron que se debe a varios factores, entre los más comunes se encuentran las limitaciones logísticas, como la distancia entre las comunidades y el lugar donde se imparten las capacitaciones, lo que dificulta la asistencia. También influye la falta de comunicación efectiva sobre las fechas y modalidades de las formaciones, así como posibles coincidencias con épocas de alta carga laboral en las fincas, que impiden la participación.

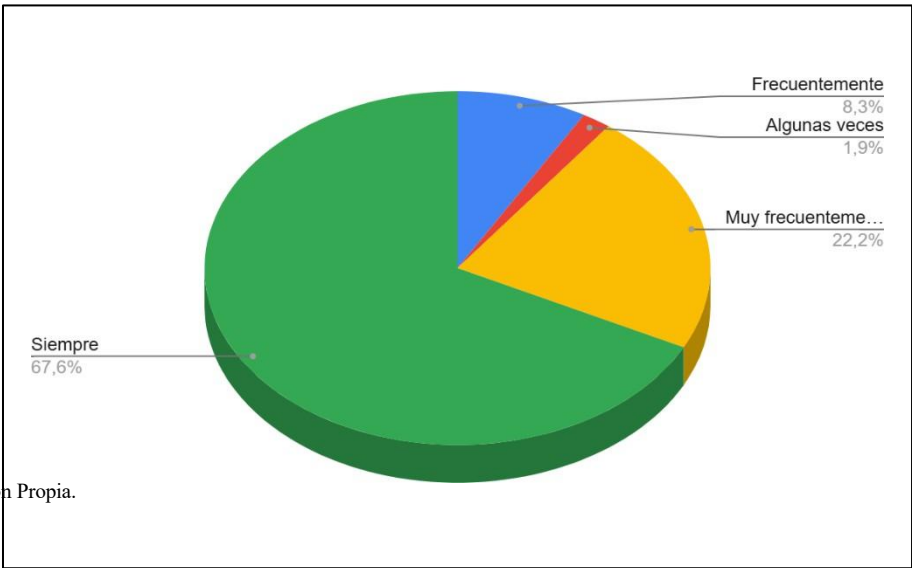
5.1.3. Estrategias y áreas de mejora

Tabla 27. Alianzas interinstitucionales

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Algunas Veces	2	1.9
Frecuentemente	9	8.3
Muy Frecuentemente	24	22.2
Siempre	73	67.6
Total	108	100,0

Fuente: elaboración Propia.

Figura 27. Alianzas estratégicas de la asociación.



Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con el 63.89% equivalente a 69 personas, afirma que las alianzas estratégicas que mantiene APROCAPIM son comunes y han permitido acceder a beneficios importantes, como capacitación técnica, fortalecimiento organizativo y mejoras en infraestructura productiva. Entre las principales alianzas se destacan aquellas con organizaciones como ONG locales e internacionales, Prawanka, Ayuda en Acción, WCS (Wildlife Conservation Society), Bakinasta, COSUDE (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación) y APROSACAO. Estas colaboraciones han facilitado proyectos orientados a la producción sostenible, conservación de recursos naturales y acceso a mercados diferenciados.

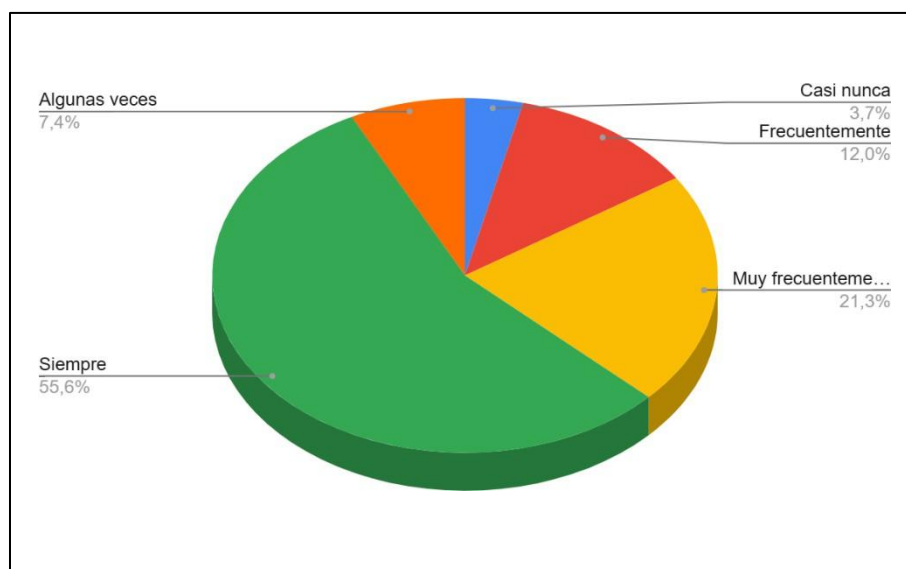
Sin embargo, el hecho de que un 36.11% de los socios perciba que estas alianzas no son tan frecuentes o no impactan directamente en su labor productiva indica que existe margen para ampliar la red de cooperación y mejorar la difusión interna de los beneficios obtenidos.

Tabla 28. Frecuencia de acciones para integrar nuevos miembros.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Casi Nunca	4	3.7
Algunas Veces	8	7.4
Frecuentemente	13	12.0
Muy Frecuentemente	23	21.3
Siempre	60	55.6
Total	108	100,0

Fuente: elaboración Propia.

Figura 28. Estrategias de captación de nuevos socios.



Fuente: Elaboración Propia.

El 55.6 % equivalente a 60 personas percibe la captación de nuevos miembros como un proceso constante, mientras que el 21.3 % equivalente a 23 personas indicó que ocurre muy frecuentemente. Asimismo, el 12.0 % equivalente a 13 personas señaló que se da frecuentemente, el 7.4 % equivalente a 8 personas manifestó que sucede algunas veces, y únicamente el 3.7 % equivalente a 4 personas consideró que esto ocurre casi nunca.

Esto refleja un esfuerzo sostenido de la asociación por ampliar su base social. Sin embargo, los datos sugieren la necesidad de implementar estrategias más innovadoras de promoción y difusión, tales como campañas comunitarias, alianzas con instituciones locales y el uso de medios digitales,

Con el fin de motivar a más personas a integrarse. Esto no solo fortalecería la membresía, sino también la sostenibilidad organizativa y la capacidad de gestión colectiva de APROCAPIM.

Tabla 29. Tipos de energía utilizadas en el proceso productivo.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	12	11.1
Casi Nunca	31	28.7
Algunas Veces	26	24.1
Frecuentemente	24	22.2
Muy Frecuentemente	4	3.7
Siempre	11	10.2
Total	108	100,0

Fuente: elaboración Propia.

El 28.7 % equivalente a 31 socios respondió que casi nunca emplean el uso de energías en sus fincas, mientras que el 24.1 % equivalente a 26 personas manifestó que se utilizan algunas veces. Por otra parte, el 22.2 % equivalente a 24 personas indicó que las aplican frecuentemente, y el 10.2 % equivalente a 11 personas aseguró que lo hacen siempre. En menor proporción, el 11.1 %

equivalente a 12 personas señaló que nunca las emplea, y el 3.7 % equivalente a 4 personas indicó que lo hace muy frecuentemente.

Entre las principales prácticas se destaca la implementación de energía solar en las fincas, utilizada tanto para las secadoras de cacao como en el sistema de energía de la empresa, lo que refleja avances significativos hacia la sostenibilidad. No obstante, aún existe una dependencia de fuentes tradicionales, por lo que se recomienda fortalecer la transición hacia energías renovables mediante capacitaciones, acceso a tecnologías de bajo costo y proyectos colectivos que promuevan un mayor aprovechamiento de la energía solar.

Tabla 30. Frecuencia de capacitaciones técnicas recibidas por los socios.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Casi Nunca	10	9.3
Algunas Veces	23	21.3
Frecuentemente	40	37.0
Muy Frecuentemente	22	20.4
Siempre	13	12.0
Total	108	100,0

Fuente: elaboración Propia.

El 37.0 % equivalente a 40 personas indicó que la capacitación técnica de los socios se desarrolla frecuentemente, mientras que el 20.4 % equivalente a 22 personas señaló que se realiza muy frecuentemente, y un 12.0 % equivalente a 13 personas aseguró que ocurre siempre. En contraste, el 21.3 % equivalente a 23 personas manifestó que se lleva a cabo algunas veces, y el 9.3 % equivalente a 10 socios afirmó que se da casi nunca.

Esto evidencia un esfuerzo constante por fortalecer las capacidades productivas y organizativas.

Sin embargo, este proceso aún no es universal, debido a limitaciones como la escasez de personal técnico especializado, la falta de recursos logísticos, así como el poco compromiso de algunos socios para asistir a las capacitaciones de campo. Estas limitantes reducen el impacto esperado de las actividades formativas, lo cual señala la necesidad de establecer estrategias más inclusivas, mecanismos de seguimiento y una mayor coordinación para garantizar la participación de todos los miembros.

Tabla 31. Promoción de la innovación en el cacao.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	13	12.0
Casi Nunca	57	52.8
Algunas Veces	28	25.9
Frecuentemente	3	2.8
Muy Frecuentemente	1	0.9
Siempre	6	5.6
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Aunque un 55.56% equivalente a 60 personas asegura que la asociación impulsa la innovación en el procesamiento de cacao, el porcentaje sugiere que aún hay limitaciones en la implementación de nuevas prácticas.

La adopción de innovaciones no es uniforme entre los socios, lo que puede deberse a factores como la falta de acceso a tecnologías adecuadas, la escasa capacitación especializada o la resistencia al cambio en los procesos tradicionales. Estos resultados sugieren que, si bien se reconoce el esfuerzo por promover la innovación, es necesario fortalecer estrategias de capacitación, apoyo técnico y difusión de nuevas prácticas para consolidar la innovación como un componente integral del desarrollo productivo de la asociación.

5.2. Análisis cualitativo de entrevistas y percepciones de los participantes.

5.2.2. ¿Cómo describiría la manera en que se cumplen o se flexibilizan las normas internas (como la frecuencia de reuniones establecida en el estatuto)?

Los entrevistados y encuestados indicaron que la asociación cuenta con un marco normativo formal (estatuto) que establece la periodicidad de reuniones y responsabilidades de la junta directiva. Sin embargo, por limitaciones de recursos, se ha decidido espaciar las reuniones, realizándolas cada tres meses en lugar de mensualmente.

“El estatuto dice que cada fin de mes tiene que reunirse la junta, pero ya después decidimos reunirnos cada tres meses por los costos de transporte y comida.”

5.2.3. ¿Qué implicaciones tiene para los socios el registro formal, los pagos requeridos?

Se realiza un registro formal de socios con requisitos claros para la inscripción, como estar registrado, pagar una cuota anual (120 lempiras) y una inscripción (350 lempiras), además de la obligación de entregar producto (cacao en baba o seco) para mantener derechos y deberes dentro de la asociación.

5.2.4. ¿Reciben o recibieron apoyo o ayuda de parte del gobierno, ONGs o empresas privadas sobre cómo ser más sostenibles? ¿Qué tipo de apoyo reciben?

APROCAPIM mantiene vínculos con varias ONG (Prawanka, Ayuda en Acción, WCS, CUSODE) que proporcionan apoyo financiero, asistencia técnica y capacitación en diferentes áreas, fortaleciendo la sostenibilidad financiera y técnica de la asociación.

“Prawanka nos donó el centro, la estructura y capital semilla de 100,000 lempiras, y después otro fondo de 200,000 para que pudiéramos trabajar.”

5.2.5. ¿De qué manera influyen los apoyos recibidos?

El capital semilla y la infraestructura han permitido iniciar operaciones más robustas, mientras que la asistencia técnica y la capacitación han mejorado capacidades internas, sostenibilidad y autonomía operativa de la asociación.

5.2.6. ¿Cómo se fijan y comunican las metas de producción entre los productores, y cómo perciben su papel en el logro colectivo de esas metas?

La asociación establece metas de producción anuales y mensuales que son conocidas por los productores, quienes deben aportar una cantidad mínima de cacao (por ejemplo, 50 libras por compra). Esto facilita la programación y el control de la producción colectiva.

“Cada productor sabe cuánto debe vender para que la asociación se mantenga... la asociación debe vender una tonelada o dos por mes.”

La organización de la recolección se hace por comunidades, lo que optimiza la logística y el pago justo a los productores.

5.2.7. ¿Qué desafíos enfrentan los productores en cuanto al mantenimiento de sus fincas y qué apoyo consideran necesario para mejorar esta situación?

Los productores informan que el mantenimiento de sus fincas (limpieza, poda) es un trabajo constante y costoso, fundamental para la productividad. Aunque no se usan químicos ni abonos, el trabajo manual de limpieza representa un gasto significativo, estimado en unos 600 lempiras por limpiar una manzana. Según algunos productores la asociación no brinda apoyo suficiente para este mantenimiento, lo que afecta la producción y la motivación del productor.

“Hay que estar limpiando al menos una vez al mes para mantener la finca productiva.

5.2.8. ¿Cómo perciben los precios establecidos por calidad para el cacao? ¿Qué efectos tienen en su motivación y bienestar?

La asociación compra y comercializa el cacao, estableciendo precios diferenciados según calidad (A, B). La venta se hace a intermediarios como Chocolats Halba, que exporta cacao a Suiza. Aunque este sistema reconoce la calidad, algunos productores sienten que la diferencia de ingresos no es suficiente para compensar el esfuerzo extra, afectando su motivación.

“Pagamos 90 lempiras por cacao calidad A y 60 por calidad B.”

5.2.9. ¿Qué opinión tienen sobre el nivel de transparencia en el manejo financiero de la asociación? ¿Qué información les gustaría recibir regularmente?

Se detecta falta de información clara y oportuna sobre el manejo financiero de la asociación. Algunos socios desconocen detalles del capital semilla, ingresos y gastos, lo que genera desconfianza y desmotivación por parte de los miembros de APROCAPIM.

“Una vez nos dieron un informe, pero no sabemos cuánto entra y sale exactamente.”

5.2.10. ¿Podría compartir alguna experiencia o reflexión sobre cómo se ha distribuido (o dejado de distribuir) materiales o herramientas entre los productores?

Los productores manifiestan que no reciben suficiente asistencia para el mantenimiento de fincas ni herramientas en forma equitativa. Algunos productores han recibido apoyo en herramientas, mientras que otros no, lo que ha generado percepción de favoritismo y descontento entre los miembros de la asociación.

“Se ha entregado material, pero sólo a algunas personas... y a otros no.”

5.2.11. ¿Cómo ha afectado la participación desigual a la producción colectiva y al compromiso con la asociación?

Existen problemas en la participación de algunos socios, con fincas descuidadas o abandonadas, lo que impacta negativamente la producción colectiva y la imagen de la asociación.

“Algunos ya no quieren seguir trabajando porque la finca está dañada y no ven apoyo.”

5.2.12. ¿Cómo evalúan el seguimiento y la evaluación del plan anual o metas? ¿Qué procesos encuentran útiles o necesitan mejorar?

Aunque existen metas establecidas, el seguimiento y evaluación del plan anual parece irregular y poco sistemático, con reuniones espaciadas que dificultan la toma de decisiones ágiles. Se requiere un mecanismo más constante y estructurado para monitorear las metas.

5.2.13. ¿Qué prácticas sostenibles ya aplican en la finca y cómo cree que contribuyen al medio ambiente?

Los entrevistados al igual que los encuestados reportan que no utilizan químicos, evitan la deforestación y mantienen árboles para sombra, lo que contribuye a la conservación ambiental.

Además, usan los residuos del cacao (cáscaras, hojas) para abono orgánico, apoyando un manejo sostenible del suelo.

“No aplicamos químicos, no hacemos quemas cerca de las fincas, y dejamos árboles grandes para sombra.”

Tabla 32. Deficiencias o áreas de mejora encontradas.

Área	Deficiencia / Área de mejora identificada
Administrativa	Ausencia de un plan estratégico sostenible. Escasa sistematización de prácticas administrativas. Falta de manual de funciones y procesos claros. Baja transparencia en la distribución de beneficios.
Operativa	Procesos productivos sin protocolos estandarizados. Deficiente trazabilidad de la producción de cacao. Manejo inadecuado de residuos. Dependencia de mercados locales con poca diversificación.
Social	Escasa participación de mujeres y jóvenes en la toma de decisiones. Capacitaciones limitadas y sin seguimiento. Comunicación interna irregular.
Económica	Poca diversificación de ingresos. Carencia de alianzas estratégicas con nuevos mercados. Dependencia de pocos compradores.

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Propuestas de mejora y sostenibilidad.

A partir del análisis de las deficiencias administrativas, operativas, sociales, económicas y ambientales de la asociación, se han identificado oportunidades estratégicas que permitirán fortalecer la sostenibilidad de APROCAPIM a largo plazo. Estas propuestas buscan optimizar la eficiencia, mejorar la gestión organizativa y aprovechar los recursos disponibles bajo un enfoque sostenible.

No.	Área de acción	Propuesta	Justificación	Implementación
1	Fortalecimiento de la Gestión Administrativa	Diseñar e implementar un plan estratégico sostenible acompañado de manuales de procesos y funciones administrativas claras.	La falta de una hoja de ruta limita la eficiencia en la toma de decisiones y la transparencia en la asociación	• Realizar talleres participativos con socios para definir visión, misión y metas estratégicas. • Elaborar manual administrativo con roles y responsabilidades. • Establecer indicadores de gestión y reuniones trimestrales de evaluación.
2	Estandarización de procesos productivos.	Implementar protocolos de trazabilidad y control	La falta de homogeneidad en el producto reduce la	• Capacitar a los socios en técnicas de fermentación y secado estandarizadas.

No.	Área de acción	Propuesta	Justificación	Implementación
		de calidad en la fermentación, secado y acopio del cacao.	competitividad y dificulta acceso a mercados diferenciados.	• Diseñar registros para documentar cada lote de producción. • Implementar controles de humedad y calidad antes de la venta.
3	Inclusión Social y Desarrollo de Capacidades	Crear programas de formación continua y liderazgo para mujeres y jóvenes, además de un comité de comunicación interna.	La baja participación de ciertos grupos limita el potencial innovador de la asociación y reduce cohesión social.	• Organizar capacitaciones en liderazgo, administración y comercialización. • Establecer un comité de jóvenes y mujeres con voz en decisiones de la asamblea. • Promover mecanismos de comunicación interna (grupos de WhatsApp, boletines).
4	Diversificación Económica y Alianzas Comerciales	Impulsar la transformación del cacao en productos con valor agregado	La dependencia de pocos compradores expone a la asociación a riesgos	• Gestionar financiamiento para equipos de transformación. • Capacitar en procesos de transformación y normas de inocuidad.

No.	Área de acción	Propuesta	Justificación	Implementación
		(chocolate, polvo de cacao, manteca) y gestionar alianzas con compradores internacionales.	financieros y limita el crecimiento económico.	• Contactar compradores internacionales a través de ferias, cámaras de comercio y plataformas digitales.
5	Gestión Ambiental y Economía Circular	Implementar un sistema de compostaje de subproductos y fomentar el uso de energías renovables en los procesos de la asociación.	Los residuos no se aprovechan y representan un riesgo ambiental; mejora la sostenibilidad y genera ingresos adicionales.	• Capacitar a los socios en técnicas de compostaje y manejo de desechos. • Crear un plan de recolección y transformación de residuos orgánicos. • Gestionar con instituciones y ONG la instalación de sistemas solares o biodigestores.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1. El estudio revela que la asociación posee un conocimiento parcial sobre prácticas administrativas sostenibles y muestra disposición positiva para su implementación. Sin embargo, la aplicación efectiva de estas prácticas es desigual y depende más de la experiencia empírica que de procedimientos formalmente establecidos. Entre las prácticas con mayor aceptación destacan la planificación estratégica participativa, el control de inventarios, la diversificación de ingresos y la capacitación continua del personal, aunque requieren sistematización y seguimiento. La integración de buenas prácticas agrícolas, como el manejo adecuado del suelo, rotación de cultivos, uso racional de fertilizantes y control integrado de plagas, se identifica como un factor clave para fortalecer la sostenibilidad ambiental y la calidad del cacao.
- 6.2. Actualmente, la asociación desarrolla prácticas como el manejo comunitario de recursos, la diversificación de cultivos para garantizar la sostenibilidad de la tierra, el mantenimiento básico de registros contables y la coordinación colectiva de ventas. No obstante, estas prácticas carecen de formalización y evaluación periódica, ejecutándose mayormente por costumbre, lo que dificulta medir su impacto a largo plazo. La adopción sistemática de las buenas prácticas agrícolas y la formalización de procesos permitirían asegurar una producción más eficiente y competitiva, alineada con los valores de responsabilidad, compromiso y cooperación que promueve la organización.
- 6.3. Se constató que las prácticas administrativas sostenibles están presentes principalmente en las etapas de producción y comercialización del cacao, incluyendo control básico de calidad, uso racional de insumos, participación comunitaria en la toma de decisiones y promoción de buenas prácticas agrícolas. Sin embargo, se detectó ausencia de protocolos escritos,

indicadores de medición y mecanismos de seguimiento que permitan evaluar de manera objetiva la eficiencia, la rentabilidad y el impacto ambiental de estas prácticas.

6.4. Las principales áreas de mejora identificadas incluyen la ausencia de procedimientos formales escritos, manejo limitado de información financiera y productiva, baja frecuencia de capacitaciones y escasa innovación en técnicas de cultivo y procesamiento. Asimismo, se evidenció la necesidad de reforzar los valores institucionales, la visión y misión de la asociación, asegurando que guíen la toma de decisiones, la planificación estratégica y la cultura organizativa. La corrección de estos aspectos podría incrementar significativamente la eficiencia operativa, la rentabilidad y la sostenibilidad integral de APROCAPIM.

6.5. El análisis permite concluir que la sostenibilidad y crecimiento de APROCAPIM requieren acciones integrales que combinen mejoras en la gestión administrativa, optimización de procesos productivos mediante buenas prácticas agrícolas y fortalecimiento de capacidades organizativas, siempre alineadas con la misión de la asociación, su visión de crecimiento sostenible y sus valores institucionales. Estrategias viables incluyen capacitación en gestión empresarial sostenible, creación de un manual de procedimientos, implementación de un sistema de monitoreo y evaluación, y establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones de apoyo técnico y financiero

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1. Crear un programa de formación en gestión administrativa sostenible que abarque planificación estratégica participativa, control de inventarios, administración financiera, diversificación de ingresos, liderazgo comunitario y adopción de buenas prácticas agrícolas. Este programa debe estar acompañado de guías y procedimientos escritos que estandaricen las prácticas, reduzcan la dependencia del conocimiento empírico y refuercen los valores institucionales de responsabilidad, compromiso y cooperación.
- 7.2. Formalizar las prácticas actuales mediante un plan institucional con objetivos claros, metas medibles, indicadores de seguimiento y evaluaciones periódicas, permitiendo sistematizar experiencias, mantener coherencia organizativa y garantizar mejoras continuas, todo alineado con la misión y visión de la asociación.
- 7.3. Diseñar e implementar protocolos operativos estándar (POE) para todas las etapas de producción y comercialización, incorporando indicadores que midan eficiencia, calidad, rentabilidad, sostenibilidad ambiental y cumplimiento de buenas prácticas agrícolas, asegurando decisiones basadas en evidencia y alineadas con los valores institucionales.
- 7.4. Optimizar el manejo de información y fortalecer las capacidades técnicas mediante la creación de un manual de procedimientos, incorporación de herramientas tecnológicas para registro y análisis de datos, establecimiento de un calendario de capacitaciones periódicas y fomento de técnicas innovadoras de cultivo y procesamiento adaptadas al contexto local, garantizando así la sostenibilidad de los recursos y la mejora continua.
- 7.5. Establecer alianzas estratégicas y un plan de desarrollo a mediano plazo, vinculando a la asociación con instituciones técnicas, financieras y comerciales que aporten asistencia especializada, financiamiento y acceso a nuevos mercados, en el marco de un plan estratégico

de 3 a 5 años con mecanismos de monitoreo y evaluación, asegurando adaptabilidad, sostenibilidad y coherencia con la misión, visión y valores como la responsabilidad, transparencia, cooperación, compromiso con la sostenibilidad, innovación, equidad, calidad y respeto de APROCAPIM.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigacion Introduccion a la metodologia cientifica (6a Edicion)*. Caracas Republica Boliviana de Venezuela: Editorial Episteme. Obtenido de <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Betancourt, E. W. (2018). *Responsabilidad Social Empresarial Un Desafio Corporativo*. Editorial Universidad de la Serene.
- Cañas, T. (2018). *Responsabilidad Social Corporativa*. Editorial Elearning S. L.
- Castro, E., & Fernandez, I. (2020). *¿Que sabemos de? La Innovacion y sus Protagonistas*. Madrid: Los Libros de la Catarata.
- Dubon, E., & Duran. (2016). *Tipos geneticos de cacao. La Lima, Cortes, Honduras, C.A.:*
- Espinosa, I. (2020). *Tipo de muestreo*.
<http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/Discapacidad/Escolares/Tipos.de.Muestreo>.
Obtenido de
<http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/Discapacidad/Escolares/Tipos.de.Muestreo>.
- Flores, G., & Nery, A. (2023). *La formación continua como estrategia de profesionalización del magisterio salvadoreño*. Cuba.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Galindo, J., & Guerrero, C. (2020). *Administracion 2 Serie Integral por Competencias*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Gallardo, C. (s.f.). *Transforma Tu PYME: Estrategias Infalibles para una Administracion Eficiente y un Crecimiento Sostenible*.
- Ginebra. (2007). *La Promocion de Empresas Sostenibles*. Suiza: Oficina Internacional del Trabajo.
- GSIA, G. S. (2022). *Global sustainable investment review*.
- Hernandez, F., & Polanco, A. (2017). *Evaluacion de la Sostenibilidad en Empresas de Energia*. (L. D. Lopez, Ed.) Medellin: Sello Editorial Universidad de Medellin.
- Marhuenda, F., & Sanchez, T. (2024). *La Organizacion Juridica de la Administracion Española*. Madrid: Editorial DYKINSON, S.L.

- Nidocumolu, R., Prahalad, C., & Rangaswami. (2009). *Por que la Sostenibilidad es ahora el motor clave de la innovacion*.
- Ordoñez, L. G. (2024). *El Renacimiento del Cacao en la Mosquitia hondureña*.
- Peralta, L., Andrade, P., & Castro, P. (2020). *Control de costos enfocado a la toma de decisiones en el sector de la construccion*. Santa Ana de Coro Venezuela: Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educacion, Ciencia y Tecnologia.
- PNUD. (2022). *Manual de buenas practicas para la gestion empresarial sostenible*. Obtenido de PNUD. Obtenido de <https://www.undp.org/es/costa-rica/publicaciones/manualde-buenas-practicas-para-la-gestion-empresarial-sostenible>
- Repsol. (2025). *Webs Repsol*. Obtenido de <https://www.repsol.com/es/conocenos/nuestra-compania/index.cshtml>
- Riofrío, J., & Samamé, K. (2016). *Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch – Chiclayo*. Pimentel.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. (M. d. Anta, & E. Duarte, Edits.) Mexico : Camara Nacional de la Industria .
- Rodriguez, & E. (2012). *Calidad de Cacao en en Centroamerica Un vistazo a la situación en 2009*. Turrialba, Costa Rica. Obtenido de https://cadenacacaoca.info/CDOC-Deployment/documentos/Calidad_de_Cacao_en_Centroamerica.pdf
- SAG, S. d. (2023). *Nota de inversion de cacao*.
- Salazar, K. (2022). Sector cacaotero de Olancho, Honduras, avanza hacia la productividad y sostenibilidad.
- Salazar, S. &. (2024). *PRÁCTICAS SOSTENIBLES PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL EN COLOMBIA*. Colombia.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodologia de la Investigacion*.
file:///C:/Users/olive/Downloads/metodologia-de-la-investigaci%C3%83%C2%B3n_sampieri.pdf.
- Smith, A. (2023). *Una investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones* (Primera Edicion ed.). (L. Editora, Ed.) Brasil.
- Sobalbarro, M., Legarreta, M., García, F., Olivas, J., & A., C. M. (2020). *Analisis Socieconomico de los pequeños Productores de Cacao en Honduras: Caso APROSACAO*.
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2006). *Tecnicas para investigar y formular proyectos de investigacion*. Cordoba.

IX. ANEXOS

9.1. Anexo 1. Instrumento de investigación

El presente cuestionario tiene como finalidad recopilar información sobre las prácticas administrativas orientadas a la sostenibilidad en la Asociación APROCAPIM. La información que usted proporcione se manejará con confidencialidad y será utilizada únicamente con fines académicos.

I. Datos generales del encuestado

Nivel Académico:

Cargo o rol en la Asociación:

Genero:

☐ a. Masculino

☐ b. Femenino

II. Datos generales de la Asociación

1) Propiedad del local donde opera la organización:

(Marque con una "X" la opción correspondiente)

☐ a. Propio

☐ b. Arrendado / Alquilado

☐ c. Cedido / Prestado - Comunal

2) ¿La organización está legalmente constituida?

(Marque con una "X" la opción correspondiente)

☐ a. Sí

☐ b. No (pase a la pregunta 4)

3) Forma jurídica:

(Marque con una "X" la opción correspondiente)

☐ a. Comerciante individual

☐ b. Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.)

☐ c. Sociedad Anónima

☐ d. Cooperativa

☐ e. Asociación empresarial

f. Otra (especifique): _____

4) Inicio de Operaciones:

a. Año: _____

b. Mes: _____

III. Prácticas Administrativas Sostenibles

A continuación, encontrará algunos indicadores para describir la empresa, lea cada planteamiento y marque con una X la opción que mejor describe su asociación.

No	Planteamiento	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Muy frecuentemente	Siempre
1	Participa activamente en la toma de decisiones de la asociación.						
2	Esta solvente con la asociación.						
3	La asociación se encuentra legalmente						

	constituida y actualizada ante las autoridades correspondientes.						
4	La asociación utiliza los estados financieros para tomar decisiones consensuadas.						
5	Se implementan acciones para reducir los costos sin afectar la calidad.						
6	La directiva informa periódicamente sobre los resultados y retos de la asociación.						

IV. Prácticas Administrativas Existentes

A continuación, encontrará algunos indicadores para describir la asociación, lea cada planteamiento y marque con una X la opción que mejor describe su asociación.

No	Planteamiento	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Muy frecuentemente	Siempre
7	Usted tiene un rol claramente definido dentro de la asociación.						
8	Realiza Buenas Prácticas Agrícolas en el cultivo de cacao.						
9	Se mantiene una buena relación entre la asociación y la comunidad local.						

10	Considera que la asociación promueve la colaboración y el trabajo conjunto entre socios.						
11	Se da seguimiento y respuesta a los comentarios o quejas que usted o los otros socios puedan presentar.						
12	Los beneficios de la asociación se distribuyen de manera equitativa.						
13	La asociación contribuye al bienestar social de sus miembros y familias.						
14	La asociación participa activamente en actividades comunitarias.						
15	Se coordinan acciones con otras organizaciones locales (escuelas, centros de salud).						

V. Procesos Productivos

A continuación, encontrará algunos indicadores para describir la asociación, lea cada planteamiento y marque con una X la opción que mejor describe su asociación.

No	Planteamiento	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Muy frecuentemente	Siempre
16	En el último ciclo de producción, ¿usted alcanzó el volumen de producción esperado?						
17	Se evalúa el cumplimiento de las metas al final de cada ciclo.						
18	Se promueve el uso eficiente de agua y energía durante su proceso productivo.						
19	En el proceso de producción se contemplan iniciativas conjuntas entre productores.						
20	Se realiza una adecuada gestión de los residuos (cascara, aguas residuales, liquido de fermentación).						
21	Registra los costos asociados a cada etapa del proceso productivo del cacao.						

22	Mide el tiempo que toma cada etapa del proceso productivo.						
23	Ha sido capacitado sobre prácticas ambientales.						

VI. Estrategias y áreas mejora.

A continuación, encontrará algunos indicadores para describir la asociación, lea cada planteamiento y marque con una X la opción que mejor describe su asociación.

No	Planteamiento	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Muy frecuentemente	Siempre
24	La asociación ha establecido alianzas relevantes con otras entidades.						
25	Se han implementado campañas para captar nuevos socios.						
26	Utiliza fuentes de energía renovables o tradicionales en su proceso productivo.						
27	Se capacita en técnicas de procesamiento o calidad del cacao.						
28	La asociación promueve la innovación en el procesamiento del cacao.						

9.2. Anexo 2. Entrevista semiestructurada que será aplicada a líderes de la asociación APROCAPIM.

Objetivo: Conocer las acciones que ha implementado la asociación APROCAPIM en materia de sostenibilidad, así como identificar retos y oportunidades para fortalecer las prácticas responsables en el ámbito productivo y social.

La información recolectada será confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

1. ¿Cómo describiría la manera en que se cumplen o se flexibilizan las normas internas (como la frecuencia de reuniones establecida en el estatuto)?
2. ¿Qué implicaciones tiene para los socios el registro formal y los pagos requeridos?
3. ¿Reciben o recibieron apoyo o ayuda de parte del gobierno, ONGs o empresas privadas sobre cómo ser más sostenibles? ¿Qué tipo de apoyo reciben?
4. ¿De qué manera influyen los apoyos recibidos?
5. ¿Cómo se fijan y comunican las metas de producción entre los productores, y cómo perciben su papel en el logro colectivo de esas metas?
6. Cuéntenos cómo se organiza la recolección del cacao por comunidades y de qué forma esto beneficia o dificulta la logística y el pago a los productores.
7. ¿Qué desafíos enfrentan los productores en cuanto al mantenimiento de sus fincas y qué apoyo consideran necesario para mejorar esta situación?
8. ¿Cómo perciben los precios establecidos por calidad para el cacao? ¿Qué efectos tienen en su motivación y bienestar?
9. ¿Qué opinión tienen sobre el nivel de transparencia en el manejo financiero de la asociación? ¿Qué información les gustaría recibir regularmente?
10. ¿Podría compartir alguna experiencia o reflexión sobre cómo se ha distribuido (o dejado de distribuir) materiales o herramientas entre los productores?
11. ¿Cómo ha afectado la participación desigual a la producción colectiva y al compromiso con la asociación?
12. ¿Cómo evalúan el seguimiento y la evaluación del plan anual o metas? ¿Qué procesos encuentran útiles o necesitan mejorar?
13. ¿Qué prácticas sostenibles ya aplican en la finca y cómo cree que contribuyen al medio ambiente?

Tabla 33. Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	MES (SEMANAS)																											
	FEBRERO		MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO					
Revisión bibliográfica.	X	X	X	X																								
Elaboración del marco teórico.					X	X	X																					
Reunión con el presidente de la junta directiva.								X																				
Avance del anteproyecto (borrador parcial para revisión con ases@r).								X	X	X	X	X																
Entrega de informe de anteproyecto.														X	X	X	X	X										
Defensa de anteproyecto																			X									
Corrección y revisión de observaciones.																			x	x								
Aplicación de encuestas a productores.																					X	X						
Realización de entrevistas (líderes y administrativos)																						X	X					
Organización y sistematización de datos																								X				
Análisis de datos y redacción de avance de informe																								X				
Redacción de resultados, discusión y conclusiones																								X				
Revisión final con ases@r, ajustes al documento																								X	X			
Entrega final de informe de tesis																									X	X		
Sustentación final de tesis																												X

Tabla 34. Presupuesto estimado

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad/Detalle</i>	<i>Descripción</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Precio Total</i>
1	10 visitas	Taxi	Transporte a UNAG	200	2,000
2	3 visitas	Pasaje terrestre + lancha	Viaje de Catacamas a Wampusirpi	3,000	9,000
3	3 visitas	Lancha	Transporte a APROCAPIM (Pimienta)	400	800
4	3 visitas	Lancha	Transporte visita Comunidades	400	1,200
5	Varios	Unidad	Impresiones	6	1,500
6	Varios	Copias, folder, lápiz	Encuestas (Material Impreso)	5	2,700
7	5 semanas	Wifi Wampusirpi	Internet	200/Semana	1,200
8	Varios	Carpetas, libretas, lápiz	Entrevistas (Material)	500	500
9	Varios	Agua, refresco, merienda	Refrigerio/ Entrevistas y Encuestas	500/Comunidad	1,500
10	Varios	Agua, boquitas, refresco	Merienda/ Defensas Anteproyecto y Tesis Final	800 c/u	1,600
11		10%	Imprevistos		1,900
				Monto Total	23,900

Fuente: Elaboración Propia.

