Revista Espacios – ISSN-L: 0798-1015 • eISSN: 2739-0071 –**Vol. 47 (05) 2026**
elocation-id e06

https://doi.org/10.48082/espacios-a26v47n05-e06

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Asociatividad organizacional como factor estratégico para fortalecer la comercialización del cacao en cooperativas del Alto Huallaga- Perú

Organizational Associativity as a Strategic Factor for Strengthening Cocoa Commercialization in Alto Huallaga Cooperatives- Peru

Jorge L. ZAVALA[1]
Cristina S. ZAVALA[2]
Carmen G. MINDANI[3]

[1] Universidad Nacional Autonoma Altoandina de Tarma, Perú jzavala@unaat.edu.pe. https://orcid.org/0000-0001-9147-2799.
[2] Universidad de Huánuco, Perú. cristina.zavala@udh.edu.pe. https://orcid.org/0009-0005-1522-3279.
[3] Universidad Nacional Autonoma Altoandina de Tarma, Perú. cmindani@unaat.edu.pe. https://orcid.org/0000-0003-2765-4357.

RESUMEN

La investigación determinó la relación entre la asociatividad organizacional y la comercialización del cacao en cooperativas del valle del Alto Huallaga en Perú. Se aplicó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal y correlacional, con 100 socios seleccionados por conveniencia. Los resultados mostraron una relación positiva muy fuerte (0,844). Se concluye que una mayor asociatividad organizacional se relaciona significativamente con mejores niveles de comercialización del cacao, destacando las competencias del asociado como la dimensión con mayor asociación.

Palabras clave: desarrollo cooperativo; valor agregado; mercados internacionales; gestión organizacional; productividad agrícola

ABSTRACT

The study determined the relationship between organizational associativity and cocoa commercialization in Alto Huallaga cooperatives from Peru. A quantitative, non-experimental, cross-sectional, and correlational design was applied to 100 members selected through convenience sampling. The results revealed a very strong positive relationship (0.844). It is concluded that greater organizational associativity is significantly related to better levels of cocoa marketing, with the member's competencies standing out as the dimension showing the strongest association.

Keywords: cooperative development; value added; international markets; organizational management; agricultural productivity

Recibido: 17/07/2026
Aprobado: 20/08/2026
Publicado: 30/09/2026

1. INTRODUCCIÓN

La producción de cacao constituye una actividad estratégica para la seguridad alimentaria, el desarrollo rural y el comercio agrícola internacional, debido a su contribución al empleo, la generación de divisas y el sustento económico de millones de pequeños productores. Según la International Cocoa Organization (ICCO, 2025) durante la campaña 2024/2025 la producción mundial alcanzará aproximadamente 4.698 millones de toneladas métricas, recuperándose de los déficits registrados en los últimos años y generando un superávit cercano a las 49 mil toneladas. Paralelamente, la ICCO (2024) destaca que la Declaración de Bruselas impulsa el fortalecimiento de cadenas de suministro sostenibles mediante compromisos internacionales de trazabilidad, responsabilidad compartida y cumplimiento normativo. En este escenario, Carodenuto et al. (2025) plantean que la sostenibilidad de las cadenas globales del cacao depende cada vez más de mecanismos institucionales capaces de garantizar transparencia, gobernanza y relaciones comerciales equitativas entre productores y compradores.

La asociatividad organizacional representa un mecanismo de cooperación mediante el cual los productores articulan recursos, capacidades y objetivos comunes para incrementar su competitividad y enfrentar de manera colectiva las exigencias de mercados cada vez más dinámicos. Desde una perspectiva conceptual, Kaztman (2001) la define como una estrategia que fortalece la acción colectiva y facilita el acceso a oportunidades económicas inaccesibles para productores individuales. Posteriormente, Alonso y Chávez (2022), Serrano-Amado et al. (2021), Buenhombre y Mariño (2022) y Mero et al. (2023) coinciden en que la asociatividad favorece la coordinación horizontal y vertical entre actores de la cadena productiva, mientras que Meliá et al. (2024) destacan que las cooperativas permiten optimizar economías de escala, consolidar procesos de certificación, mejorar la gestión ambiental y fortalecer el posicionamiento comercial.

La evidencia científica internacional demuestra consistentemente que la asociatividad constituye uno de los principales determinantes de la competitividad dentro de las cadenas agroalimentarias. Amgai et al. (2025) señalan que la generación de ventajas competitivas depende de la interacción entre capacidades organizacionales, innovación, recursos estratégicos y soporte institucional. En concordancia, Kehinde et al. (2025) evidenciaron que la participación en cooperativas incrementa significativamente la eficiencia técnica de los pequeños productores de cacao mediante el acceso a conocimientos especializados y mejores prácticas agrícolas. Asimismo, Steinke et al. (2024) demostraron que la implementación de sistemas digitales de trazabilidad fortalece el monitoreo de la sostenibilidad, mientras que Krumbiegel y Tillie (2024) comprobaron que certificaciones como Fairtrade, Organic y Rainforest Alliance promueven la adopción de prácticas productivas responsables. Finalmente, Saavedra-Silvera y Garrido-Leyva (2025) concluyen que la gobernanza colaborativa constituye un elemento esencial para generar innovación, resiliencia y creación sostenible de valor.

En América Latina, diversas investigaciones confirman que la asociatividad también desempeña un papel determinante en la consolidación de cadenas de valor más competitivas y sostenibles. García et al. (2021) demostraron, en Ecuador, que la sostenibilidad del sector cacaotero requiere la integración del cooperativismo, la investigación aplicada y el fortalecimiento institucional. Del mismo modo, Mendoza et al. (2021) y Mendoza (2023) identificaron la necesidad de políticas públicas orientadas a mejorar la planificación productiva y proteger a los pequeños agricultores. En Colombia, Góngora-Duarte et al. (2023) evidenciaron que la ausencia de incentivos económicos limita la producción de cacao de calidad, mientras que González et al. (2022) señalaron que la intermediación continúa reduciendo los beneficios económicos para los productores. Complementariamente, Olarte y Muñoz (2025), Sanabria et al. (2025), Amanta y Teneda (2022), Izquierdo et al. (2025) y Montealegre-Bustos et al. (2025) coinciden en que la sostenibilidad, la innovación tecnológica y la gobernanza representan factores indispensables para incrementar la competitividad regional.

A pesar de los avances alcanzados por las cooperativas cacaoteras en diferentes regiones del mundo, la literatura internacional continúa documentando importantes limitaciones relacionadas con el liderazgo organizacional, la gobernanza interna, la capacidad de negociación, el cumplimiento de estándares internacionales y la incorporación de innovaciones tecnológicas. Otero-Gómez et al. (2024) identificaron bajos niveles de poder de negociación y limitaciones tecnológicas entre productores colombianos, mientras que García et al. (2021) y Mendoza et al. (2021) reportaron deficiencias estructurales que restringen la sostenibilidad de las organizaciones agrícolas. En el ámbito internacional, Steinke et al. (2024) y Carodenuto et al. (2025) advierten que las crecientes exigencias en materia de trazabilidad, formalización contractual y sostenibilidad continúan representando desafíos significativos para la inserción competitiva de los pequeños productores en los mercados globales.

En el contexto peruano, el cacao se ha consolidado como uno de los principales productos agroexportadores debido al incremento sostenido de la demanda internacional y a la incorporación de mayor valor agregado en su cadena productiva. Según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI, 2025) durante el año 2024 las exportaciones de cacao y derivados superaron los US$ 1 250 millones, mientras que la producción nacional alcanzó aproximadamente 156 mil toneladas, concentradas principalmente en San Martín, Junín, Huánuco, Cusco y Ucayali. Asimismo, el Plan Nacional para el Desarrollo de la Cadena de Valor Cacao-Chocolate al 2030. El MIDAGRI (2022) prioriza el fortalecimiento de la producción sostenible, la innovación, la asociatividad y la trazabilidad como pilares para incrementar la competitividad internacional.

A pesar de estos avances, la evidencia científica nacional continúa siendo insuficiente para explicar cómo las capacidades organizacionales de las cooperativas influyen directamente en los procesos de comercialización del cacao bajo las nuevas exigencias internacionales de sostenibilidad y trazabilidad. La APPCACAO (2020) reconoce que las organizaciones de productores han fortalecido el cambio tecnológico y comercial; sin embargo, aún persisten diferencias significativas entre cooperativas respecto a liderazgo, gestión organizacional, participación de los asociados y desempeño comercial. En ese sentido, Peña et al. (2024) sostienen que la asociatividad favorece el posicionamiento competitivo mediante la reducción de costos, la incorporación de innovación y la articulación institucional; no obstante, todavía son limitadas las investigaciones desarrolladas en el Perú que integren simultáneamente el liderazgo asociativo, las competencias del asociado y la comercialización del cacao dentro de un mismo modelo analítico, particularmente en las cooperativas cacaoteras del Alto Huallaga. Frente a este vacío científico surge la siguiente pregunta de investigación: ¿de qué manera la asociatividad organizacional, expresada mediante el liderazgo asociativo y las competencias del asociado, se relaciona con la comercialización del cacao en las cooperativas cacaoteras del Alto Huallaga?

En concordancia con la problemática identificada, la presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación de la asociatividad organizacional, a través del liderazgo asociativo y las competencias del asociado, en la comercialización del cacao en las cooperativas cacaoteras del Alto Huallaga. La investigación aporta evidencia científica sobre un aspecto escasamente estudiado en el contexto peruano al integrar, dentro de un mismo modelo analítico, los componentes organizacionales y comerciales que intervienen en la competitividad de las cooperativas cacaoteras. Desde la perspectiva teórica, contribuye al fortalecimiento del conocimiento sobre la asociatividad organizacional aplicada a las cadenas agroalimentarias. Desde el ámbito práctico, proporciona información útil para cooperativas, organismos públicos y entidades promotoras del desarrollo rural interesadas en fortalecer el liderazgo asociativo, mejorar las competencias de los productores e incrementar la competitividad frente a las crecientes exigencias internacionales relacionadas con sostenibilidad, certificaciones, trazabilidad y acceso a mercados especializados.

2. METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, orientado a generar evidencia empírica sobre la relación entre la asociatividad organizacional y la comercialización del cacao en las cooperativas cacaoteras del Alto Huallaga. Se empleó un diseño no experimental, de corte transversal y alcance correlacional. La información fue recopilada en un único momento temporal, permitiendo identificar la intensidad y dirección de la relación existente entre la asociatividad organizacional y la comercialización del cacao. La información utilizada fue de fuente primaria y se obtuvo directamente de los socios legalmente reconocidos de las cooperativas cacaoteras participantes en el estudio. La unidad de análisis estuvo constituida por los productores asociados, quienes representaron la principal fuente de información para evaluar las características de la asociatividad organizacional y los procesos relacionados con la comercialización del cacao. Como criterio de inclusión se consideró que los participantes contaran con una antigüedad mínima de un año dentro de la cooperativa, garantizando así un conocimiento suficiente sobre el funcionamiento organizacional y las actividades comerciales desarrolladas por su organización.

La población estuvo conformada por aproximadamente 5664 socios pertenecientes a 10 cooperativas cacaoteras ubicadas en el Alto Huallaga. Para el desarrollo del estudio se consideraron diez organizaciones representativas de las regiones de Huánuco, San Martín y Ucayali, reconocidas por su participación en la producción y comercialización de cacao fino, así como por contar con certificaciones internacionales de producción orgánica y comercio justo. La distribución de las organizaciones participantes se presenta en el Cuadro 1. La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo no

probabilístico por conveniencia, debido a que los participantes fueron seleccionados en función de su accesibilidad, disponibilidad y aceptación voluntaria para participar durante el año 2025, periodo en el cual se aplicaron los cuestionarios a los socios de las cooperativas participantes.

Esta estrategia permitió obtener información directa de socios con experiencia en los procesos de asociatividad organizacional y comercialización del cacao desarrollados en sus respectivas cooperativas, favoreciendo la viabilidad operativa del trabajo de campo. Todos los participantes aceptaron colaborar de manera voluntaria y fueron informados sobre los objetivos de la investigación, garantizando la confidencialidad de la información proporcionada y el uso exclusivamente académico de los datos recopilados (Cuadro 1).

Cuadro 1. Organizaciones productoras de cacao en el Alto Huallaga

N	Organizaciones	Provincia	Región	Número de socios/familias	Encuestas (n)	Certificación Orgánica	Comercio Justo
1	Cooperativa Agraria Cafetalera la Divisoria Ltda.	Leoncio Prado	Huánuco	825 socios	15	UTZ Orgánica	FLOCert
2	Cooperativa Agroindustrial Cacao Alto Huallaga Ltda.	Leoncio Prado	Huánuco	800 socios	14	UTZ Orgánica	FLOCert
3	Cooperativa Agroindustrial de Paraíso Ltda.	Paraíso	Huánuco	130 socios	2	UTZ Orgánica	FLOCert
4	Cooperativa agraria cacaotera ACOPAGRO Ltda.	Juanjuí	San Martin	2000 socios	35	UTZ Orgánica	FLOCert
5	Cooperativa Agroindustrial Tocache Ltda.	Tocache	San Martin	1000 socios	18	UTZ Orgánica	FLOCert
6	Cooperativa Agroindustrial ASPROC - NBT Ltda.	Tocache	San Martin	350 socios	6	UTZ Orgánica	FLOCert
7	Cooperativa Agroindustrial CP CACAO Tocache Ltda.	Tocache	San Martin	108 socios	2	UTZ Orgánica	FLOCert
8	Cooperativa Agroindustrial Cordillera Azul - Nuevo Progreso Ltda.	Nuevo Progreso	San Martin	125 socios	2	UTZ Orgánica	FLOCert
9	Asociación de Productores de cacao Nueva Visión	Pólvora	San Martin	46 socios	1	UTZ Orgánica	FLOCert
10	Cooperativa Agraria de Cacaoteros Tecnificados de Padre Abad - ACATPA Ltda.	Padre Abad	Ucayali	280 socios	5	UTZ Orgánica	FLOCert

Para la recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta, aplicándose dos cuestionarios estructurados con escalas tipo Likert de cinco categorías de respuesta. La validez de contenido fue determinada mediante juicio de expertos, quienes evaluaron la claridad, pertinencia, coherencia y relevancia de los ítems. Por su parte, la confiabilidad de ambos instrumentos fue estimada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,94 para el cuestionario de asociatividad organizacional y 0,91 para el cuestionario de comercialización del cacao, resultados que evidencian una excelente consistencia interna de ambos instrumentos y garantizan la estabilidad de las mediciones realizadas.

La construcción de los instrumentos de recolección de datos se realizó con base en la matriz de operacionalización de variables, estableciendo una correspondencia directa entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems del cuestionario. En la variable Asociatividad organizacional, la dimensión Liderazgo asociativo fue operacionalizada mediante 10 indicadores (X1.1–X1.10), representados por los ítems 1 al 10 del cuestionario, mientras que la dimensión Competencias del asociado comprendió 10 indicadores (X2.1–X2.10), evaluados mediante los ítems 11 al 20. Por su parte, la variable Comercialización fue operacionalizada a través de la dimensión Margen comercial, integrada por catorce indicadores (Y1.1–Y1.14), cada uno representado por un ítem específico del segundo cuestionario (ítems 1 al 14). Esta correspondencia permitió garantizar que cada reactivo respondiera a un indicador previamente definido, asegurando la coherencia entre el sustento teórico, la operacionalización de las variables y la medición empírica del estudio (Cuadro 2).

Respecto a la determinación de los baremos, considerando una escala Likert de cinco categorías, donde 1 = Nunca, 2 = Raras veces, 3 = Pocas veces, 4 = A menudo y 5 = Siempre. En la variable Asociatividad organizacional, integrada por 20 ítems, el puntaje total teórico osciló entre 20 y 100 puntos; asimismo, las dimensiones Liderazgo asociativo y Competencias del asociado, conformadas por 10 ítems cada una, presentaron puntajes entre 10 y 50 puntos. En la variable Comercialización, constituida por 14 ítems, el puntaje total posible osciló entre 14 y 70 puntos. Para facilitar la interpretación descriptiva de los

resultados, los puntajes acumulados fueron sometidos a una baremación en tres niveles mediante intervalos de amplitud equivalente: Deficiente, Aceptable y Buena.

Cuadro 2. Matriz de operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM(S)
Asociatividad Organizacional	Liderazgo asociativo	X1.1 Incremento de socios de la organización	1
		X1.2 Capacitación y actualización de los asociados	2
		X1.3 Resolución de quejas y conflictos	3
		X1.4 Cumplimiento de los estatutos	4
		X1.5 Ejecución de proyectos institucionales	5
		X1.6 Imagen y credibilidad de la organización	6
		X1.7 Gestión de beneficios económicos para los asociados	7
		X1.8 Comunicación interna organizacional	8
		X1.9 Motivación y permanencia de los asociados	9
		X1.10 Transparencia en la administración de fondos	10
	Competencias del asociado	X2.1 Aplicación de tecnologías productivas	11
		X2.2 Cumplimiento de los procesos de cosecha y beneficio	12
		X2.3 Aplicación de técnicas para mejorar la productividad	13
		X2.4 Incremento de áreas cultivables	14
		X2.5 Uso de insumos autorizados por certificadoras	15
		X2.6 Cumplimiento de estándares de calidad	16
		X2.7 Cumplimiento de aportes institucionales	17
		X2.8 Participación en capacitaciones	18
		X2.9 Participación en reuniones	19
		X2.10 Cumplimiento de deberes estatutarios	20
VARIABLE	**DIMENSIÓN**	**INDICADOR**	**ÍTEM(S)**
Comercialización	Margen comercial	Y1.1 Entrega de la producción a la cooperativa	1
		Y1.2 Mejoramiento de infraestructura de beneficio	2
		Y1.3 Cumplimiento de estándares internacionales de calidad	3
		Y1.4 Capacitación en poscosecha y comercialización	4
		Y1.5 Disponibilidad de logística para el transporte	5
		Y1.6 Incremento de exportaciones con certificación orgánica	6
		Y1.7 Incremento de exportaciones con certificación de comercio justo	7
		Y1.8 Participación en mercados internacionales	8
		Y1.9 Influencia de los precios internacionales sobre la oferta exportable	9
		Y1.10 Influencia de las buenas prácticas comerciales	10
		Y1.11 Influencia del adecuado manejo de poscosecha	11
		Y1.12 Influencia de la capacidad de gestión organizacional	12
		Y1.13 Influencia del rendimiento por hectárea	13
		Y1.14 Influencia del incremento de áreas certificadas	14

De esta manera, la Asociatividad organizacional se clasificó como Deficiente entre 20 y 46 puntos, Aceptable entre 47 y 73 y Buena entre 74 y 100; para Liderazgo asociativo y Competencias del asociado se consideró Deficiente entre 10 y 23 puntos, Aceptable entre 24 y 37 y Buena entre 38 y 50; mientras que Comercialización se clasificó como Deficiente entre 14 y 32 puntos, Aceptable entre 33 y 51 y Buena entre 52 y 70 puntos. Los promedios de los puntajes se utilizaron de manera complementaria para describir el comportamiento general de las respuestas, mientras que la categorización de los participantes se efectuó a partir de los puntajes acumulados obtenidos en cada variable y dimensión (Cuadro 3).

Cuadro 3. Baremación de las variables y dimensiones

Variable / dimensión	N.° de ítems	Puntaje mínimo	Puntaje máximo	Deficiente	Aceptable	Buena
Asociatividad organizacional	20	20	100	20–46	47–73	74–100
Liderazgo asociativo	10	10	50	10–23	24–37	38–50
Competencias del asociado	10	10	50	10–23	24–37	38–50
Comercialización	14	14	70	14–32	33–51	52–70

El procesamiento de la información se realizó utilizando el software IBM SPSS Statistics. Inicialmente se efectuó la codificación de los cuestionarios y la construcción de la base de datos para desarrollar el análisis descriptivo mediante frecuencias absolutas, porcentajes y tablas de distribución. Posteriormente, se evaluó el supuesto de normalidad utilizando la prueba de Kolmogórov-Smirnov. Debido a que las variables no presentaron una distribución normal, se recurrió al coeficiente de correlación Rho de Spearman para determinar la intensidad y dirección de la relación entre la asociatividad organizacional y la comercialización del cacao. Finalmente, las hipótesis fueron contrastadas considerando un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$ y un nivel de confianza del 95 %, criterios que permitieron establecer la significancia estadística de los resultados obtenidos.

3. RESULTADOS

Con el propósito de identificar el comportamiento específico de las respuestas relacionadas con la asociatividad organizacional, se obtuvieron las frecuencias de cada uno de los 20 ítems del cuestionario, considerando las cinco categorías de la escala Likert. Los resultados se presentan en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Frecuencias de respuesta de los ítems de Asociatividad organizacional

N.°	Pregunta	Nunca 1	Raras veces 2	Pocas veces 3	A menudo 4	Siempre 5
1	¿Considera que los directivos contribuyen en el incremento de socios?	3 (3%)	5 (5%)	14 (14%)	35 (35%)	43 (43%)
2	¿Considera que los directivos programan capacitaciones para fortalecer la organización?	4 (4%)	7 (7%)	16 (16%)	34 (34%)	39 (39%)
3	¿Considera usted que los directivos solucionan sus quejas y conflictos?	6 (6%)	10 (10%)	20 (20%)	34 (34%)	30 (30%)
4	¿Considera usted que los directivos hacen cumplir los estatutos de su cooperativa?	3 (3%)	6 (6%)	13 (13%)	36 (36%)	42 (42%)
5	¿Considera que su cooperativa hizo realidad sus proyectos?	5 (5%)	8 (8%)	18 (18%)	36 (36%)	33 (33%)
6	¿Considera que su cooperativa es catalogada como una organización seria?	2 (2%)	5 (5%)	13 (13%)	37 (37%)	43 (43%)
7	¿Considera que las autoridades consiguen beneficios e ingresos para sus socios?	5 (5%)	9 (9%)	18 (18%)	35 (35%)	33 (33%)
8	¿Considera que los directivos mantienen una buena comunicación interna dentro de su organización?	4 (4%)	8 (8%)	17 (17%)	36 (36%)	35 (35%)
9	¿Considera que los directivos motivan a los asociados a permanecer en su cooperativa?	6 (6%)	10 (10%)	21 (21%)	34 (34%)	29 (29%)
10	¿Considera que los directivos administran bien los fondos de su cooperativa?	5 (5%)	9 (9%)	20 (20%)	35 (35%)	31 (31%)
11	¿Aplica tecnologías planteadas por su cooperativa para fortalecer los procesos productivos?	2 (2%)	4 (4%)	12 (12%)	36 (36%)	46 (46%)
12	¿Cumple adecuadamente con los procedimientos de la cosecha y el beneficio húmedo del cacao?	2 (2%)	5 (5%)	12 (12%)	37 (37%)	44 (44%)
13	¿Cumple con las técnicas recomendadas por su cooperativa para mejorar la productividad?	3 (3%)	5 (5%)	13 (13%)	36 (36%)	43 (43%)
14	¿Considera estar de acuerdo en incrementar sus áreas cultivables?	4 (4%)	7 (7%)	16 (16%)	37 (37%)	36 (36%)
15	¿Utiliza abonos orgánicos e insumos autorizados por las certificadoras?	2 (2%)	4 (4%)	12 (12%)	35 (35%)	47 (47%)
16	¿Cumple con los estándares de calidad de grano planteados por su cooperativa?	2 (2%)	5 (5%)	11 (11%)	36 (36%)	46 (46%)
17	¿Cumple con los aportes establecidos por su cooperativa para su buen funcionamiento?	3 (3%)	6 (6%)	14 (14%)	37 (37%)	40 (40%)
18	¿Asiste a las capacitaciones y actualizaciones que programa su cooperativa?	4 (4%)	7 (7%)	16 (16%)	37 (37%)	36 (36%)
19	¿Asiste a las reuniones convocadas por los directivos de su cooperativa?	3 (3%)	6 (6%)	14 (14%)	36 (36%)	41 (41%)
20	¿Cumple con los deberes emanados por los estatutos de su cooperativa?	2 (2%)	5 (5%)	13 (13%)	37 (37%)	43 (43%)

Para examinar de manera detallada el comportamiento de la variable comercialización, se analizaron las frecuencias de respuesta correspondientes a los 14 ítems que integraron el cuestionario, según las cinco categorías de la escala Likert. Los resultados obtenidos se presentan en el Cuadro 5.

Los resultados presentan los niveles de asociatividad organizacional, liderazgo, competencias y comercialización, así como las relaciones estadísticas entre estas variables en las cooperativas cacaoteras del Alto Huallaga.

El cuadro 6 presenta la distribución de los niveles de la variable asociatividad organizacional y de sus dimensiones. Se observa que la asociatividad organizacional alcanzó un predominio del nivel bueno (76,0 %), mientras que el 19,0 % de los asociados la percibió como aceptable y únicamente el 5,0 % como deficiente, lo que evidencia un adecuado nivel de integración y funcionamiento organizacional dentro de las cooperativas cacaoteras. Respecto a las dimensiones, el liderazgo asociativo mostró el menor porcentaje en el nivel bueno (68,0 %) y el mayor porcentaje en los niveles aceptable (24,0 %) y deficiente (8,0 %), indicando que aún existen oportunidades para fortalecer la conducción organizacional y los procesos de coordinación. En contraste, las competencias del asociado registraron el comportamiento más favorable, con un 76,0 % de participantes ubicados en el nivel bueno y solo un 2,0 % en el nivel deficiente, reflejando que la mayoría dispone de conocimientos y habilidades suficientes para contribuir al desarrollo de las actividades cooperativas y al fortalecimiento de la comercialización del cacao. En conjunto, estos resultados muestran que la asociatividad organizacional presenta

condiciones favorables para impulsar la competitividad de las cooperativas, aunque el fortalecimiento del liderazgo podría potenciar aún más su desempeño.

Cuadro 5. Frecuencias de respuesta de los ítems de Comercialización

N.º	Pregunta	Nunca 1	Raras veces 2	Pocas veces 3	A menudo 4	Siempre 5
1	¿Cumplen los asociados con la entrega de toda su cosecha de cacao a su cooperativa?	3 (3%)	5 (5%)	12 (12%)	35 (35%)	45 (45%)
2	¿Cumplen los asociados con la mejora de las infraestructuras de módulos de beneficio del cacao?	4 (4%)	7 (7%)	16 (16%)	36 (36%)	37 (37%)
3	¿Cumplen los asociados con los estándares de calidad del producto final que exige el mercado internacional?	2 (2%)	4 (4%)	11 (11%)	35 (35%)	48 (48%)
4	¿Asisten los socios a las capacitaciones de actualización de poscosecha y comercialización?	3 (3%)	6 (6%)	14 (14%)	36 (36%)	41 (41%)
5	¿Cuenta su cooperativa con movilidad para trasladar las cosechas hacia los centros de acopio?	5 (5%)	9 (9%)	18 (18%)	35 (35%)	33 (33%)
6	¿Considera que las exportaciones con certificación orgánica han aumentado?	2 (2%)	5 (5%)	12 (12%)	36 (36%)	45 (45%)
7	¿Considera que las exportaciones con certificación de comercio justo han mejorado?	2 (2%)	5 (5%)	13 (13%)	36 (36%)	44 (44%)
8	¿Participa su cooperativa en la exportación de cacao hacia el mercado internacional?	3 (3%)	6 (6%)	14 (14%)	35 (35%)	42 (42%)
9	¿Los precios internacionales mejoraron la oferta exportable de cacao orgánico certificado en 2025?	6 (6%)	10 (10%)	21 (21%)	34 (34%)	29 (29%)
10	¿Las buenas prácticas comerciales mejoraron la oferta exportable de cacao orgánico certificado en 2025?	4 (4%)	8 (8%)	18 (18%)	36 (36%)	34 (34%)
11	¿El buen tratamiento de poscosecha mejoró la oferta exportable de cacao orgánico certificado en 2025?	3 (3%)	6 (6%)	15 (15%)	36 (36%)	40 (40%)
12	¿La buena capacidad de gestión ayudó a mejorar la oferta exportable en 2025?	5 (5%)	9 (9%)	19 (19%)	35 (35%)	32 (32%)
13	¿La mejora del rendimiento por hectárea ayudó a la oferta exportable en 2025?	6 (6%)	10 (10%)	20 (20%)	35 (35%)	29 (29%)
14	¿El incremento de áreas certificadas ayudó a la oferta exportable en 2025?	5 (5%)	8 (8%)	18 (18%)	35 (35%)	34 (34%)

Fuente: Autores (2026)

Cuadro 6. Niveles de la variable asociatividad organizacional y de sus dimensiones.

Nivel	V:Asociatividad organizacional f (%)	D1:Liderazgo asociativo f (%)	D2:Competencias del asociado f (%)
Deficiente	5 (5,0)	8 (8,0)	2 (2,0)
Aceptable	19 (19,0)	24 (24,0)	22 (22,0)
Buena	76 (76,0)	68 (68,0)	76 (76,0)
Total	100 (100,0)	100 (100,0)	100 (100,0)

Fuente: Autores (2026)

En el cuadro 7 se observa que el 76,0 % de los participantes considera que la comercialización del cacao se desarrolla en un nivel bueno, mientras que el 20,0 % la percibe como aceptable y solo el 4,0 % la califica como deficiente. Estos resultados muestran que, en general, las cooperativas cacaoteras del Alto Huallaga presentan un desempeño favorable en sus procesos de comercialización, evidenciando condiciones adecuadas para la colocación de sus productos en el mercado, aunque aún existen aspectos susceptibles de mejora para un grupo minoritario de asociados.

Cuadro 7. Nivel de la variable Comercialización

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	4	4,0
Aceptable	20	20,0
Buena	76	76,0
Total	**100**	**100,0**

Fuente: Autores (2026)

En el cuadro 8 se presentan los resultados de la prueba de correlación de Spearman evidencian que todas las hipótesis planteadas en la investigación fueron aceptadas, debido a que en los tres análisis el valor de significancia obtenido fue p = 0,001, el cual es menor al nivel de significancia establecido (α = 0,05). En consecuencia, se rechazaron las hipótesis nulas y se aceptaron las hipótesis de investigación con un nivel de confianza del 95 %, demostrando la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre las variables analizadas. En la hipótesis general, la relación entre la asociatividad organizacional y la comercialización del cacao alcanzó un coeficiente Rho de Spearman de 0,844, lo que representa una correlación positiva muy fuerte. Este resultado indica que, conforme las cooperativas

fortalecen sus mecanismos de organización, coordinación, participación y trabajo conjunto, también mejoran significativamente sus procesos de comercialización, incrementando sus posibilidades de acceso a mercados, negociación y competitividad. En cuanto a las hipótesis específicas, la dimensión competencias del asociado presentó un coeficiente de correlación de ρ = 0,819, evidenciando una relación positiva muy fuerte con la comercialización del cacao. Esto demuestra que el desarrollo de conocimientos, habilidades, experiencia y capacidades técnicas de los asociados favorece el desempeño comercial de las cooperativas, permitiendo una mejor gestión de la producción y una mayor capacidad para responder a las exigencias del mercado. Consecutivamente, la dimensión liderazgo asociativo obtuvo un coeficiente de ρ = 0,784, correspondiente a una correlación positiva fuerte, lo que confirma que la existencia de líderes capaces de coordinar, motivar y orientar a los asociados influye favorablemente en los procesos de comercialización. Aunque esta dimensión presenta una intensidad ligeramente menor que las demás, continúa representando un factor clave para el fortalecimiento de las organizaciones cacaoteras. En términos generales, los resultados permiten afirmar que el fortalecimiento de la asociatividad organizacional y de sus principales dimensiones constituye un elemento estratégico para mejorar la comercialización del cacao en las cooperativas cacaoteras del valle del Alto Huallaga. La elevada magnitud de los coeficientes de correlación demuestra que existe una asociación consistente entre las variables, respaldando empíricamente el modelo de investigación y confirmando que una mayor consolidación organizacional se traduce en mejores resultados comerciales.

Cuadro 8. Resumen de la contrastación de hipótesis

Hipótesis	Variable / Dimensión	Rho de Spearman (ρ)	Sig. (p)	α	Decisión
Hipótesis general	Asociatividad organizacional-> Comercialización del cacao	0,844	< 0,001	0,05	Se rechaza H_0 y se acepta H_1.
Hipótesis específica 1	Liderazgo asociativo –> Comercialización del cacao	0, 784	< 0,001	0,05	Se rechaza H_0 y se acepta H_1.
Hipótesis específica 2	Competencias del asociado –> Comercialización del cacao	0,819	< 0,001	0,05	Se rechaza H_0 y se acepta H_2.

Fuente: Autores (2026)

4. DISCUSIÓN

El principal hallazgo de la investigación evidenció que la asociatividad organizacional mantiene una relación positiva muy fuerte con la comercialización del cacao (ρ = 0.844; *p* < 0.001), confirmando que el fortalecimiento de la organización colectiva favorece significativamente el desempeño comercial de las cooperativas cacaoteras del Alto Huallaga. Este resultado coincide con Mendoza (2023) que sostuvo que la asociatividad facilita la integración de recursos, la generación de economías de escala y el fortalecimiento del poder de negociación de los pequeños productores. Asimismo, Buenhombre y Mariño (2022) destacan que la cooperación organizada incrementa la competitividad agrícola, mientras que Meliá et al. (2024) demuestran que las cooperativas fortalecen la integración de procesos productivos, ambientales y comerciales. En la misma línea, Kehinde et al. (2025) evidenciaron que la participación en cooperativas mejora la eficiencia técnica mediante el intercambio de conocimientos y la coordinación productiva, mientras que Amgai et al. (2025) señalan que la competitividad depende de la interacción entre capacidades organizacionales, innovación y soporte institucional. Estos resultados destacan que la asociatividad constituye un mecanismo estratégico para responder a las crecientes exigencias de trazabilidad, certificación y sostenibilidad impuestas por los mercados internacionales.

En relación al comportamiento observado en las variables, aunque el 76,0 % de los participantes ubicó a la asociatividad en un nivel bueno, se observaron diferencias entre sus componentes: las competencias del asociado alcanzaron un 76,0 % en nivel bueno, mientras que el liderazgo asociativo registró 68,0 %. Esta diferencia muestra que el nivel favorable de asociatividad no se distribuye de manera uniforme entre todos sus componentes y que las capacidades desarrolladas por los asociados presentan una mayor consolidación que algunos procesos relacionados con la conducción organizacional. Por tanto, la elevada relación entre asociatividad y comercialización debe comprenderse como el resultado de la interacción entre capacidades individuales y mecanismos de gestión colectiva, y no como un comportamiento homogéneo de todos los componentes de la organización.

Un segundo hallazgo mostró que el liderazgo asociativo presentó una relación positiva fuerte con la comercialización del cacao (ρ = 0.784; *p* < 0.001), evidenciando que la capacidad de los dirigentes para coordinar, motivar y gestionar las actividades colectivas favorece el desempeño comercial de las

cooperativas. Este resultado es consistente con Alonso y Chávez (2022) que manifiestan que el liderazgo constituye un elemento fundamental para consolidar ventajas competitivas en organizaciones de pequeños productores. Del mismo modo, Serrano-Amado et al. (2021) sostienen que la articulación horizontal y vertical promovida por los líderes fortalece la coordinación entre productores, clientes e instituciones, mientras que Peña et al. (2024) indican que una gestión asociativa eficiente facilita la incorporación de innovación, alianzas estratégicas y recursos especializados. No obstante, la intensidad de la asociación observada fue menor que la obtenida para la asociatividad organizacional en su conjunto, lo que permite inferir que el liderazgo requiere complementarse con capacidades técnicas y una participación activa de los asociados para generar un mayor impacto sobre la comercialización.

El análisis descriptivo permite profundizar este resultado, debido a que el liderazgo asociativo fue la dimensión que presentó la menor proporción de participantes en el nivel bueno (68,0 %), mientras que el 24,0 % se ubicó en un nivel aceptable y el 8,0 % en un nivel deficiente. Este comportamiento evidencia un mayor margen de mejora en los procesos relacionados con la conducción de las cooperativas. La dimensión comprende aspectos como la resolución de quejas y conflictos, el cumplimiento de los estatutos, la ejecución de proyectos, la comunicación interna, la motivación de los asociados y la administración de los fondos; por ello, su menor valoración relativa sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de coordinación, comunicación y participación interna. En este sentido, los planteamientos de Serrano-Amado et al. (2021) y Peña et al. (2024) adquieren especial relevancia, debido a que ambos destacan que la articulación organizacional y una gestión asociativa eficiente son necesarias para consolidar las capacidades competitivas de las organizaciones de productores.

De igual manera, las competencias del asociado evidenciaron una relación positiva muy fuerte con la comercialización ($\rho = 0.819$; $*p* < 0.001$), indicando que el conocimiento técnico, la adopción de buenas prácticas agrícolas y el cumplimiento de estándares internacionales fortalecen la competitividad comercial de las cooperativas. Este resultado coincide con Mero et al. (2023), enfatizando que la asociatividad fortalece las capacidades productivas mediante procesos continuos de capacitación. Asimismo, Izquierdo et al. (2025) demostraron que la adopción tecnológica incrementa la competitividad cuando los productores desarrollan competencias suficientes para incorporar innovaciones, mientras que Steinke et al. (2024) evidenciaron que la trazabilidad y la sostenibilidad dependen, en gran medida, de la preparación técnica de los productores. Estos hallazgos permiten interpretar que el fortalecimiento de las competencias individuales constituye un componente indispensable para transformar las ventajas organizacionales en mejores resultados comerciales.

En contraste con el liderazgo asociativo, las competencias del asociado mostraron un comportamiento más favorable: el 76,0 % de los participantes se ubicó en el nivel bueno, el 22,0 % en el nivel aceptable y únicamente el 2,0 % en el nivel deficiente. Asimismo, esta dimensión presentó una asociación con la comercialización de mayor intensidad ($\rho = 0,819$) que la registrada por el liderazgo asociativo ($\rho = 0,784$). Esta diferencia sugiere que las capacidades técnicas y productivas de los asociados constituyen una fortaleza particularmente relevante para el desempeño comercial de las cooperativas. La aplicación de tecnologías productivas, el cumplimiento de procedimientos de cosecha y beneficio, la adopción de prácticas orientadas a incrementar la productividad y el cumplimiento de estándares de calidad permiten responder con mayor eficacia a las exigencias de los mercados especializados. Este comportamiento coincide con Kehinde et al. (2025) e Izquierdo et al. (2025), quienes destacan que el desarrollo de conocimientos y capacidades técnicas favorece la eficiencia productiva y la incorporación de innovaciones en las organizaciones agrícolas.

El análisis de las respuestas por ítem permitió identificar que, aun cuando las variables y dimensiones presentan predominantemente niveles favorables, existen diferencias entre los aspectos específicos evaluados. En el liderazgo asociativo, las menores proporciones de respuestas favorables —considerando conjuntamente "A menudo" y "Siempre"— correspondieron a la motivación de los asociados para permanecer en la cooperativa (63 %), la resolución de quejas y conflictos (64 %) y la administración de los fondos de la cooperativa (66 %). En contraste, la imagen y credibilidad de la organización (80 %) y el incremento de socios y cumplimiento de los estatutos (78 % en ambos casos) presentaron las valoraciones más favorables. En las competencias del asociado, las principales fortalezas se observaron en la aplicación de tecnologías productivas, el uso de insumos autorizados por las certificadoras y el cumplimiento de estándares de calidad (82 % en cada caso), mientras que el incremento de las áreas cultivables y la participación en capacitaciones (73 % en ambos casos) mostraron las menores proporciones relativas de respuestas favorables. Estos resultados evidencian que las capacidades organizacionales no se encuentran desarrolladas con la misma intensidad y que las principales

oportunidades de fortalecimiento se concentran en la motivación, la resolución de conflictos, la gestión de recursos y la participación de los asociados.

Una situación similar se observó en la variable comercialización. Aunque el 76,0 % de los participantes la ubicó globalmente en un nivel bueno, el análisis por ítems mostró diferencias importantes entre sus componentes. Las mayores proporciones de respuestas favorables correspondieron al cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por el mercado internacional (83 %), al incremento de las exportaciones con certificación orgánica (81 %) y a la entrega de la producción a la cooperativa y mejora de las exportaciones con certificación de comercio justo (80 % en ambos casos). Por el contrario, las menores valoraciones se registraron en la influencia de los precios internacionales sobre la oferta exportable (63 %), la mejora del rendimiento por hectárea (64 %) y la capacidad de gestión para fortalecer la oferta exportable (67 %), seguidas por la disponibilidad de logística para el traslado de las cosechas (68 %). Estos resultados muestran que el desempeño comercial favorable de las cooperativas coexiste con brechas específicas relacionadas principalmente con las condiciones de mercado, la productividad, la gestión y la logística, aspectos que requieren una atención diferenciada para fortalecer su competitividad comercial.

Los resultados obtenidos pueden explicarse por las características organizacionales propias de las cooperativas cacaoteras del Alto Huallaga, donde la asociatividad ha evolucionado como un mecanismo indispensable para acceder a certificaciones internacionales, asistencia técnica, financiamiento, economías de escala y mercados especializados. En este contexto, los productores dependen en mayor medida de la acción colectiva para satisfacer las exigencias de trazabilidad, sostenibilidad y calidad impuestas por los compradores internacionales, lo que fortalece naturalmente la relación entre la asociatividad organizacional y la comercialización. A diferencia de algunos estudios desarrollados en Colombia, donde Otero-Gómez et al.(2024)identificaron que el limitado poder de negociación, la fragmentación productiva y las restricciones tecnológicas continúan reduciendo la competitividad de los pequeños productores, las cooperativas del Alto Huallaga presentan un mayor nivel de consolidación organizacional y una trayectoria más amplia en certificaciones de comercio justo y producción orgánica, factores que favorecen un mejor desempeño comercial. Del mismo modo, aunque en Ecuador García et al. (2021) y Mendoza et al., (2021) destacan la importancia de la asociatividad para fortalecer la cadena cacaotera, también evidencian limitaciones relacionadas con la planificación productiva y el apoyo institucional. En contraste, las cooperativas analizadas han logrado consolidar procesos organizacionales, mecanismos de capacitación permanente y vínculos estables con mercados de exportación, lo que podría explicar la elevada intensidad de las asociaciones encontradas. En conjunto, estos resultados demuestran que la efectividad de la asociatividad no depende únicamente de la existencia de organizaciones cooperativas, sino también del grado de madurez institucional, del desarrollo de capacidades técnicas de los asociados y de la articulación con cadenas de valor orientadas a mercados internacionales, aspectos que caracterizan el contexto productivo del Alto Huallaga.

En consecuencia, la investigación evidencia que las competencias del asociado constituyen la principal fortaleza relativa del modelo analizado, mientras que el liderazgo asociativo muestra mayores espacios de mejora. Esta diferencia aporta una lectura más específica del fenómeno: el fortalecimiento de la comercialización del cacao requiere mantener y ampliar las capacidades técnicas de los productores, pero también intervenir en los procesos internos de liderazgo, comunicación, coordinación y participación que sostienen la acción colectiva de las cooperativas.

Entre las principales limitaciones del estudio destaca el empleo de un diseño correlacional de corte transversal, el cual permite identificar asociaciones entre las variables, pero no establecer relaciones de causalidad. Asimismo, la investigación se desarrolló únicamente con socios pertenecientes a cooperativas del Alto Huallaga y utilizó cuestionarios de autopercepción, aspectos que limitan la generalización de los resultados hacia otros contextos productivos.

Finalmente, futuras investigaciones podrían incorporar diseños longitudinales o explicativos que permitan evaluar la evolución de la asociatividad organizacional y su influencia sobre la comercialización a través del tiempo. Además, resulta pertinente ampliar el análisis hacia otras regiones productoras del Perú e incorporar variables relacionadas con innovación, transformación digital, sostenibilidad, certificaciones internacionales, gobernanza cooperativa y competitividad, con el propósito de comprender de manera más integral los factores que fortalecen el desempeño comercial de las organizaciones cacaoteras.

5. CONCLUSIONES

La asociatividad organizacional presentó una relación positiva muy fuerte con la comercialización del cacao ($\rho = 0,844$; $p < 0,001$), evidenciando que el fortalecimiento organizacional se encuentra asociado con un mejor desempeño comercial de las cooperativas del Alto Huallaga. Entre sus dimensiones, las competencias del asociado mostraron la relación de mayor magnitud con la comercialización ($\rho = 0,819$; $p < 0,001$) y un 76,0 % de nivel bueno, constituyéndose en la principal fortaleza identificada; mientras que el liderazgo asociativo, aunque mantuvo una relación positiva fuerte ($\rho = 0,784$; $p < 0,001$), presentó el menor porcentaje en nivel bueno (68,0 %), evidenciando mayores oportunidades de mejora. En términos prácticos, los resultados sugieren priorizar el fortalecimiento del liderazgo, la comunicación y la gestión interna, sin descuidar la capacitación técnica, el cumplimiento de estándares de calidad y las competencias productivas de los asociados, como elementos relevantes para consolidar la comercialización del cacao.

Declaración de Ética, Transparencia y Uso de Inteligencia Artificial (IA)

A-Ética y transparencia

Originalidad y plagio: Los autores declaran que el manuscrito es original, no ha sido publicado previamente y respeta las normas de citación y propiedad intelectual.

Conflictos de interés: Los autores manifiestan que no existen conflictos de interés personales, institucionales o económicos que hayan influido en el desarrollo o los resultados de la investigación.

Participación y crédito: Los autores participaron en la elaboración, revisión y aprobación de la versión final del manuscrito, asumiendo responsabilidad conjunta por su contenido.

Datos y materiales: La información fue recopilada exclusivamente con fines académicos. Los datos se conservaron bajo criterios de confidencialidad y se utilizaron respetando la participación voluntaria de los integrantes del estudio.

B-Declaración sobre el uso de Inteligencia Artificial (IA)

mejorar la redacción, la organización del contenido y la corrección lingüística del manuscrito.

Responsabilidad humana: Los autores verificaron la precisión, coherencia y pertinencia de todo el contenido. Las decisiones metodológicas, el análisis estadístico, la interpretación de los resultados y las conclusiones

Edición final: La versión final fue revisada y aprobada por todos los autores, quienes asumen plena responsabilidad por la integridad y originalidad del trabajo.

REFERENCIAS

Alonso, F., & Chávez, P. (2022). Impacto de la asociatividad en la competitividad de los pequeños productores cacaoteros de la provincia de El Oro-Ecuador (póster). *XIII Congreso de Economía Agroalimentaria*. XIII Congreso de Economía Agroalimentaria. https://doi.org/10.31428/10317/10541

Amanta Yugcha, B. J., & Teneda Llerena, W. F. (2022). Evaluation of losses and waste in the links of the cocoa production chain in the provinces of Tungurahua and Chimborazo- Ecuador. *Universidad Ciencia y Tecnología*, *26*(116), 7-17. https://doi.org/10.47460/uct.v26i116.639

Amgai, S., Komarek, A. M., & Adhikari, R. P. (2025). Understanding the role of policy in enhancing agrifood value chain competitiveness: A systematic literature review. *Journal of Agriculture and Food Research*, *22*, 102022. https://doi.org/10.1016/j.jafr.2025.102022

Asociación Peruana de Productores de Cacao. (2020). *Plan estratégico 2020-2030*. APPCACAO. https://www.cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2021/06/Plan-Estrategico-2020-2030-APPCACAO-3.pdf

Buenhombre Vasquez, M. A., & Mariño Becerra, G. Y. (2022). Asociatividad como estrategia de productividad y competitividad del sector agrícola. *Revista Venezolana de Gerencia*, *27*(98), 619-633. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.15

Carodenuto, S., Cutler, C., Dieng, S., Adams, M. A., & Thompson, W. (2025). Formalization through contracts: Implications for power in smallholder cocoa supply chains. *Geoforum*, *164*, 104323. https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2025.104323

García, A., Pico, B., & Jaimez, R. (2021). La cadena de producción del Cacao en Ecuador: Resiliencia en los diferentes actores de la producción. *Novasinergia*, *4*(2), 152-172. https://doi.org/10.37135/ns.01.08.10

Góngora-Duarte, A. F., Morales-Espitia, F. J., Trujillo-González, J. M., & Torres-Mora, M. A. (2023). Caracterización de los procesos en el beneficio del cacao (Theobroma cacao L) en producciones a pequeña escala en el municipio de Guamal del Piedemonte llanero colombiano. *TecnoLógicas*, *26*(57), e2633-e2633. https://doi.org/10.22430/22565337.2633

González Rosado, L. L., Moreira Sornoza, W. G., & Dueñas Rivadeneira, A. A. (2022). La cadena de comercialización del cacao fino de aroma, cantón Pichincha, Ecuador. *ECA Sinergia*, *13*(3), 86-95. https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v13i3.4689

International Cocoa Organization. (2024). *World Cocoa Conference 2024 Report Now Available*. https://www.icco.org/wp-content/uploads/REPORT-WORLD-COCOA-CONFERENCE-2024_low.pdf

International Cocoa Organization. (2025). *Annual Reports Test*. ICCO. content/uploads/ICCO-Annual-Report-2024-2025-EN.pdf

Izquierdo, J. A., Jaramillo, J. F., Loja, N. M., & Maon-Olivo, B. (2025). Modelo integrado de adopción de tecnologías en la agricultura. Caso de estudio: IA e IoT aplicadas en producción de cacao. *Espacios*, *46*(03), 480-492. https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n03p38

Kaztman, R. (2001). Seducidos y abandonados: El aislamiento social de los pobres urbanos. *Revista de la CEPAL*, (75), 171-189. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1237690

Kehinde, A. D., Oyenpemi, L. O., & Oladimeji, O. O. (2025). Leveraging agricultural cooperative membership to improve the technical efficiency of smallholder cocoa farmers in Nigeria. *Social Sciences & Humanities Open*, *12*, 102068. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102068

Krumbiegel, K., & Tillie, P. (2024). Sustainable practices in cocoa production. The role of certification schemes and farmer cooperatives. *Ecological Economics*, *222*, 108211. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2024.108211

Meliá Martí, E., Juliá Igual, J. F., & Lajara-Camilleri, N. (2024). Las cooperativas agroalimentarias de segundo grado de nueva generación. Un estudio de casos. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, *148*, e97857-e97857. https://doi.org/10.5209/reve.97857

Mendoza Vargas, E., Valle, J. B., & Fuentes, N. M. (2021). Impacto socioeconómico de la producción y comercialización del cacao de los pequeños productores del cantón Quevedo: Socio-economic impact of the production and marketing of cocoa by small producers of the Quevedo canton. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, *8*, 255-272. https://doi.org/10.21855/ecociencia.80.603

Mendoza Vela, A. L. (2023). Propuesta de la Teoría del Anti-Letargo de Pequeños Agricultores en base al Análisis de la Gobernanza Sostenible Perú 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(4), 6308-6330. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7413

Mero Suárez, C. R., Lino Arce, A. G., Aveiga Zambrano, X. M., & Acebo Pico, M. Y. (2023). Asociatividad y su impacto socioeconómico en las actividades agrícolas caso: Asociación Los Laureles parroquia Julcuy. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, *8*(2), 1093-1106. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152138

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (s. f.). *Observatorio de Commodities: Cacao. Boletín Trimestral N.° 02-2025. Dirección General de Políticas Agrarias*. MIDAGRI. Recuperado 13 de julio de 2026, de https://repositorio.midagri.gob.pe/bitstream/20.500.13036/2132/1/6944995-commodities-cacao-n-02-2024.pdf

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2022). *Plan Nacional para el Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao–Chocolate al 2030.* MIDAGRI. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3900582/Plan%20Nacional%20para%20el%20Desarrollo%20de%20la%20Cadena%20de%20Valor%20de%20Cacao%20-%20Chocolate%20al%202030.pdf

Montealegre-Bustos, F., Fajardo, E., & Romero, H. (2025). Volatilidad del precio del cacao (Theobroma cacao L) en Colombia, 2013 - 2023: Un análisis de intervención. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, *27*(2), 492-507. https://doi.org/10.36390/telos272.06

Olarte Libreros, M. M., & Muñoz Maya, C. M. (2025). Sustainable practices in the cocoa value chain: A systematic literature review. *Tendencias*, *26*(1), 191-215. https://doi.org/10.22267/rtend.252601.270

Otero-Gómez, M. E., Villamizar-Quiñonez, C., & Cancino, S. (2024). Análisis de las fuerzas competitivas para los cacaocultores de San José de Cúcuta, Colombia. *Agronomía Mesoamericana*, 56645-56645. https://doi.org/10.15517/am.2024.56645

Peña Torres, P. P., Marlés Betancourt, C. M., Capera, C. E., & Larte, D. A. (2024). Estrategias de gestión para las asociaciones agropecuarias con enfoque en biocomercio. *Revista Estrategia Organizacional*, *13*(1), 19-40. https://doi.org/10.22490/25392786.7813

Saavedra-Silvera, O. S., & Garrido-Leyva, H. J. (2025). La gobernanza en la competitividad de los trabajadores de las cadenas productivas agrarias. *Revista InveCom*, *5*(1), 1-10. https://doi.org/10.5281/zenodo.12540312

Sanabria Ospino, A. E., Gómez, A. E. Y. C., & MY, R. V. (2025). Global trends in sustainable cocoa (Theobroma cacao L.) production: A bibliometric analysis (2019–2025). *Revista Facultad Nacional de Agronomía Medellín*, *78*(3), 11267-11284. https://doi.org/10.15446/rfnam.v78n3.119620

Serrano-Amado, A. M., Puentes-Montañez, G. A., & Amado-Cely, N. P. (2021). Análisis de la experiencia de asociatividad de los productores de caducifolios. *Desarrollo Gerencial*, *13*(1), 1-20. https://doi.org/10.17081/dege.13.1.4928

Steinke, J., Ivanova, Y., Jones, S. K., Minh, T., Sánchez, A., Sánchez-Choy, J., & Mockshell, J. (2024). Digital sustainability tracing in smallholder context: Ex-ante insights from the Peruvian cocoa supply chain. *World Development Sustainability*, *5*, 100185. https://doi.org/10.1016/j.wds.2024.100185

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional