



Administración estratégica de recursos y capacidades en una cooperativa agroindustrial panameña bajo el modelo VRIO

Strategic Management of Resources and Capabilities in a Panamanian Agro-Industrial Cooperative under the VRIO Model

Rosario Quintero Quintero

Universidad de Panamá. Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

Correo: rosario.quintero-q@up.ac.pa  <https://orcid.org/0000-0002-9011-6634>

Recibido: 01-03-2026

Aprobado: 30-04-2026

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v9n2.a9467>

Resumen

El cooperativismo agroindustrial enfrenta desafíos crecientes en competitividad y sostenibilidad organizativa en entornos de alta exigencia comercial, persiste limitada evidencia empírica sobre la aplicación del enfoque de Recursos y Capacidades en cooperativas agrícolas de economías emergentes. El objetivo del estudio fue analizar la configuración y articulación de recursos tangibles, intangibles y capacidades organizativas que determinan el desempeño competitivo de una cooperativa productora de yuca en Panamá, mediante la aplicación del modelo de Recursos y Capacidades bajo criterios VRIO. Se desarrolló un estudio de caso con enfoque mixto, diseño no experimental y corte transversal, utilizando entrevista semiestructurada al presidente y cuestionarios estructurados aplicados a 21 asociados activos. Los resultados evidencian que, aunque la cooperativa dispone de infraestructura productiva, reputación territorial y experiencia acumulada valiosas, presenta debilidades en profesionalización gerencial, capital financiero y formalización estratégica limitando la consolidación de una ventaja competitiva sostenible. Se concluye que la dimensión organizativa constituye el principal factor restrictivo en la conversión de recursos potenciales en desempeño competitivo sostenido, confirmando la utilidad del enfoque estratégico para diagnosticar las brechas estructurales.

Palabras clave: Gestión estratégica; Capacidades organizativas; Ventaja competitiva; Cooperativas agrícolas; Visión basada en recursos (RBV); Agroindustria.

Abstract

Agro-industrial cooperatives face increasing challenges in competitiveness and organizational sustainability in highly demanding commercial environments. Limited empirical evidence persists regarding the application of the Resource-Based Management (RBM) approach in agricultural cooperatives in emerging economies. The objective of this study was to analyze the configuration and articulation of tangible and intangible resources and organizational capabilities that determine the competitive performance of a cassava-producing cooperative in Panama, through the application of the Resource-Based Management (RBM) model under VRIO criteria. A case study with a mixed-methods approach, non-experimental design, and cross-sectional focus was developed, using semi-structured interviews with the president and structured questionnaires administered to 21 active members. The results show that, although the cooperative possesses valuable productive infrastructure, territorial reputation, and accumulated experience, it exhibits weaknesses in managerial professionalization, financial capital, and strategic formalization, limiting the consolidation of a sustainable competitive advantage. It is concluded that the organizational dimension constitutes the main restrictive factor in converting potential resources into sustained competitive performance, confirming the usefulness of the strategic approach for diagnosing structural gaps.

Keywords: Strategic management; Organizational capabilities; Competitive advantage; Agricultural cooperatives; Resource-based view (RBV); Agribusiness.



Introducción

El cooperativismo agrícola constituye un modelo organizativo relevante para la sostenibilidad económica y el desarrollo territorial en economías emergentes, particularmente en América Latina, donde ha favorecido la inclusión productiva y el acceso a mercados formales (OIT, 2022; Birchall, 2021; ICA, 2022; FAO, 2021).

No obstante, la transición hacia esquemas agroindustriales que la integran producción, la transformación y la comercialización incrementa la complejidad organizativa y exige mayores niveles de coordinación estratégica (Iliopoulos et al., 2022).

En contextos caracterizados por la volatilidad de precios, la digitalización y la internacionalización, la permanencia institucional no garantiza un desempeño competitivo sostenido (CEPAL, 2022; Pérez & Rodríguez, 2023; Berdegué & Escobar, 2021).

Desde la gestión estratégica, la Teoría de los Recursos y Capacidades sostiene que la ventaja competitiva depende de la posesión de recursos valiosos y de capacidades organizativas que permitan su articulación eficiente (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Helfat et al., 2023).

En cooperativas agroindustriales, donde convergen gobernanza democrática y múltiples actores, la coordinación interna adquiere una dimensión estratégica crítica (Gutiérrez, 2022; López-Morales, 2020). La literatura reciente ha vinculado el desempeño cooperativo con capacidades de innovación y digitalización (Martos-Pedrero et al., 2025; Dawson Jr. et al., 2024), aunque también ha señalado que la limitada profesionalización puede restringir la consolidación de ventajas sostenibles (Michaud & Audebrand, 2022; Iliopoulos & Valentinov, 2022).

A pesar de estos avances, la aplicación sistemática del enfoque basado en recursos en cooperativas agroindustriales latinoamericanas sigue siendo limitada (Vázquez-Maguirre, 2023; García Pérez et al., 2024). Aunque el modelo VRIO ha sido ampliamente aplicado en empresas privadas como herramienta para evaluar ventaja competitiva (Barney, 1991; Helfat et al., 2023), su operacionalización empírica en cooperativas agroindustriales es aún incipiente. En particular, la dimensión “Organización”, entendida como la capacidad estructural para articular y coordinar recursos estratégicos, ha recibido menor atención analítica frente a estudios centrados predominantemente en gobernanza o desempeño agregado (Michaud & Audebrand, 2022; Iliopoulos & Valentinov, 2022).

En el contexto panameño, las cooperativas agroindustriales enfrentan desafíos asociados a modernización tecnológica y profesionalización gerencial (MIDA, 2022; Quintero, 2019; Moreno Almanza & Aguilar Cisneros, 2024). En este marco, surge la siguiente interrogante: *¿cómo la configuración y articulación de recursos tangibles, intangibles y*



capacidades organizativas determinan el desempeño competitivo de una cooperativa productora de yuca en Panamá?

El objetivo del estudio es analizar la configuración interna de dichos recursos y capacidades bajo criterios VRIO, proponiendo que, en economías emergentes, la generación de ventaja sostenible depende menos de la dotación de activos y más de su articulación organizativa. El estudio aporta evidencia empírica desde un contexto latinoamericano escasamente documentado y clarifica el peso explicativo de la dimensión organizativa dentro del modelo VRIO.

Materiales y Método

La investigación se desarrolló bajo un paradigma pragmático, con enfoque mixto (cualitativo–cuantitativo), de diseño no experimental y corte transversal, mediante un estudio de caso. Este diseño permitió examinar en profundidad la configuración interna de recursos y capacidades estratégicas de la cooperativa, en coherencia con el objetivo del estudio.

La selección del caso respondió a tres criterios: trayectoria organizativa superior a 20 años, permanencia sostenida en el mercado nacional de yuca y experiencia exportadora previa, asegurando acumulación histórica suficiente para su análisis estratégico.

La unidad de análisis correspondió a la Cooperativa de Servicios Múltiples La Solución de Sioguí, R.L., organización agroindustrial integrada por 21 asociados activos, incluyendo el presidente y el consejo de administración.

Dado el tamaño reducido de la población, se aplicó censo total, incorporando a la totalidad de asociados activos como informantes clave.

La operacionalización de variables se diseñó con base en la clasificación de recursos intangibles y capacidades organizativas propuesta por Hall (1993) y Kamasak (2017), adaptada al contexto cooperativo panameño.

Adicionalmente, la estructuración de variables vinculadas a gobernanza, control institucional y transparencia se apoyó en la metodología de evaluación organizacional del International Finance Corporation (IFC, 2016), particularmente en sus lineamientos sobre prácticas de gobierno corporativo en organizaciones empresariales y asociativas.

Las variables se organizaron en cinco dimensiones analíticas coherentes con la Teoría de los Recursos y Capacidades: recursos tangibles, recursos intangibles, capacidades organizativas, desempeño y variables de control. Los indicadores de desempeño y control fueron utilizados como variables de contraste interno dentro del análisis estratégico, sin constituir secciones independientes de resultados.



La recolección de datos se realizó entre julio y agosto de 2017 mediante aplicación presencial de los instrumentos. El trabajo de campo contó con apoyo logístico académico. Los datos forman parte de una investigación doctoral defendida en 2019. En la presente publicación se actualiza la interpretación conceptual a la luz de desarrollos recientes en literatura estratégica y cooperativa (2020–2025), manteniendo la base empírica original debido al carácter estructural relativamente estable de los recursos organizativos evaluados.

El procesamiento cuantitativo original fue realizado en el marco de la investigación doctoral (2019) mediante el software SPSS versión 24, aplicando estadística descriptiva (frecuencias absolutas, frecuencias relativas y porcentajes) y análisis comparativo entre las percepciones del presidente y los asociados.

La evaluación estratégica se desarrolló bajo el modelo VRIO (Barney, 1991), examinando para cada recurso identificado el cumplimiento de los criterios de valor, rareza, imitabilidad y organización como condiciones necesarias para la generación de ventaja competitiva sostenible.

El análisis cualitativo se efectuó mediante codificación temática sistemática de las entrevistas abiertas, permitiendo identificar patrones organizativos, brechas estratégicas y coherencia interna entre recursos y capacidades.

Resultados

El análisis cuantitativo se desarrolló mediante estadística descriptiva aplicada a los cuestionarios estructurados administrados al presidente y a los 21 asociados activos de la cooperativa, sistematizando frecuencias absolutas, relativas y porcentajes para cada dimensión estratégica evaluada: recursos tangibles, recursos intangibles, capacidades organizativas, desempeño y variables de control.

Se realizaron comparaciones entre las percepciones del presidente y de los asociados con el fin de identificar convergencias y divergencias en la evaluación estratégica interna, particularmente en la clasificación de los recursos bajo criterios VRIO. Dado el carácter censal del estudio, el análisis tuvo naturaleza descriptiva.

El análisis cualitativo complementario, desarrollado mediante codificación temática de las entrevistas abiertas, permitió interpretar dinámicas organizativas, procesos de coordinación interna y coherencia estratégica entre recursos disponibles y capacidades desarrolladas.



La reinterpretación estratégica realizada en esta publicación profundiza la dimensión “Organización” del modelo VRIO, integra la gobernanza cooperativa como activo estratégico y sistematiza las restricciones identificadas mediante la construcción del Índice Global de Restricción Organizativa (IGRO), sin modificación de los datos primarios.

La Tabla 1 presenta la matriz integrada de los recursos estratégicos identificados en la cooperativa, organizados en tres dimensiones analíticas: recursos tangibles, recursos intangibles y capacidades organizativas.

Tabla 1*Matriz integrada de recursos estratégicos*

Dimensión estratégica	Indicador empírico	Nivel reportado (%)	Interpretación estratégica
Recursos tangibles	Infraestructura de procesamiento	100% disponibilidad	Activo valioso con subutilización (68%)
	Disponibilidad de tierra productiva	81%	Base productiva consolidada
	Capacidad instalada operativa	76%	Ventaja potencial no explotada
Recursos intangibles	Reputación territorial	85%	Diferenciación local consolidada
	Confianza interna	90%	Alto capital social organizativo
	Experiencia exportadora	62%	Activo estratégico parcialmente aprovechado
Capacidades organizativas	Gestión administrativa profesional	36% adecuada	Debilidad estructural crítica
	Estrategia digital comercial	30% implementada	Baja articulación tecnológica
	Diversificación con valor agregado	24% desarrollada	Limitada expansión competitiva
	Marca formal registrada	19% formalizada	Restricción de posicionamiento

Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo (2017–2018).



Los resultados evidencian una configuración interna desequilibrada. Los recursos tangibles muestran altos niveles de disponibilidad, infraestructura de procesamiento (100%), tierra productiva (81%) y capacidad instalada operativa (76%), lo que indica una base material consolidada. De igual forma, los recursos intangibles presentan niveles elevados en reputación territorial (85%) y confianza interna (90%), reflejando capital social y legitimidad organizativa acumulada.

Sin embargo, las capacidades organizativas registran niveles significativamente inferiores: gestión administrativa profesional (36%), estrategia digital comercial (30%), diversificación con valor agregado (24%) y formalización de marca (19%). Esta diferencia porcentual revela una brecha estructural entre disponibilidad de activos y capacidad de articulación estratégica.

El patrón identificado sugiere que la limitación competitiva no deriva de insuficiencia de recursos, sino de debilidades en la coordinación, integración y explotación organizativa de dichos activos. En términos estratégicos, la restricción se concentra en la dimensión organizativa, afectando la conversión de recursos potencialmente valiosos en ventajas competitivas sostenibles.

A partir del análisis comparativo de percepciones internas y su evaluación bajo criterios VRIO, se identificaron cuatro brechas estructurales que limitan la consolidación de ventaja competitiva sostenible (Tabla 2).

Tabla 2*Brechas estratégicas críticas que limitan la ventaja sostenible*

Brecha estratégica	Nivel de incidencia (%)	Impacto sobre la ventaja
Inexistencia de estrategia formal de marca	81%	Bloquea diferenciación y posicionamiento
Subutilización de infraestructura	68%	Reduce eficiencia productiva
Ausencia de gerencia profesionalizada	64%	Debilita coordinación estratégica
Sub. aprovechamiento de capital humano	57%	Limita innovación y diversificación

Fuente: Elaboración propia con base en análisis VRIO.



La inexistencia de una estrategia formal de marca (81%) constituye la restricción de mayor incidencia. La ausencia de diferenciación comercial limita la apropiación de valor y reduce la capacidad de posicionamiento en mercados más competitivos.

La subutilización de la infraestructura productiva (68%) indica que los activos físicos disponibles no se transforman plenamente en eficiencia operativa ni en expansión comercial, afectando la conversión de capacidad instalada en desempeño sostenido. Por su parte, la ausencia de gerencia profesionalizada (64%) y el sub. aprovechamiento del capital humano (57%) revelan debilidades en la coordinación estratégica y en la explotación del conocimiento acumulado. Estas brechas organizativas inciden directamente en la articulación de recursos valiosos, restringiendo su potencial de convertirse en ventajas sostenibles.

En conjunto, las cuatro restricciones evidencian que la principal limitación competitiva no se ubica en la dotación de activos, sino en la estructura organizativa que debe integrarlos, coordinarlos y proyectarlos estratégicamente.

Con el fin de sintetizar cuantitativamente el impacto agregado de las brechas estratégicas identificadas, se construyó el Índice Global de Restricción Organizativa (IGRO), definido como el promedio simple de los niveles de incidencia porcentual de cada restricción detectada:

$$IGRO = \frac{\sum B_i}{n}$$

Donde:

- B_i = porcentaje de incidencia de cada brecha
- n = número total de brechas evaluadas

$$IGRO = \frac{81 + 64 + 68 + 57}{4} = 67.5\%$$

El índice se construyó bajo ponderación uniforme de las brechas identificadas.

El valor resultante (67.5%) indica que una proporción significativa del potencial estratégico de la cooperativa se encuentra condicionada por restricciones organizativas internas. En términos estructurales, el índice sugiere que más de dos tercios de las limitaciones competitivas identificadas se concentran en dimensiones vinculadas a coordinación, profesionalización y articulación estratégica.



El IGRO tiene carácter descriptivo y diagnóstico. No constituye un indicador inferencial, sino una herramienta sintética para estimar la magnitud agregada de las restricciones organizativas que afectan la conversión de recursos disponibles en ventaja competitiva sostenible.

El resultado refuerza la evidencia empírica presentada previamente: la principal limitación estratégica no reside en la dotación de activos tangibles o intangibles, sino en la capacidad organizativa para integrarlos y explotarlos eficazmente.

Evaluación estratégica bajo modelo VRIO

La evaluación agregada de los recursos identificados bajo criterios VRIO evidenció que el 60% fue clasificado como valioso, el 40% presentó rareza relativa y el 35% mostró dificultad de imitación. Sin embargo, únicamente el 20% evidenció alineación organizativa adecuada para su explotación estratégica.

Estos resultados indican que, aunque existe una base significativa de recursos con potencial competitivo, la conversión de dicho potencial en ventaja sostenible se encuentra limitada por debilidades en la dimensión organizativa.

Tabla 3

Evaluación estratégica de recursos bajo criterios VRIO

Recurso / Capacidad	Valor	Rareza	Imitabilidad	Organización	Resultado estratégico
Infraestructura de procesamiento	Sí	Parcial	Media	Parcial	Ventaja temporal
Reputación territorial	Sí	Sí	Alta dificultad	Parcial	Ventaja temporal reforzada
Experiencia acumulada	Sí	Sí	Difícil	Parcial	Ventaja temporal acumulativa
Confianza interna	Sí	Sí	Difícil	Parcial	Ventaja relacional inestable
Capital financiero	Bajo	No	Fácil	No	Desventaja competitiva
Gestión administrativa	Medio	No	Imitable	Débil	Desventaja estructural

Fuente: Elaboración propia con base en Barney (1991).

El análisis desagregado confirma que varios recursos cumplen parcialmente los criterios de valor y rareza, como la reputación territorial y la experiencia acumulada, lo que permite la generación de ventajas temporales. No obstante, la alineación organizativa aparece sistemáticamente como el eslabón más débil, impidiendo que dichos recursos se traduzcan en ventajas sostenibles.

En particular, la gestión administrativa presenta debilidad estructural en el criterio de organización, mientras que el capital financiero no cumple con condiciones suficientes de valor ni rareza, configurando una desventaja competitiva. En consecuencia, el patrón VRIO observado revela una estructura de ventaja predominantemente transitoria, condicionada por limitaciones en la capacidad organizativa para coordinar, integrar y explotar los recursos disponibles.

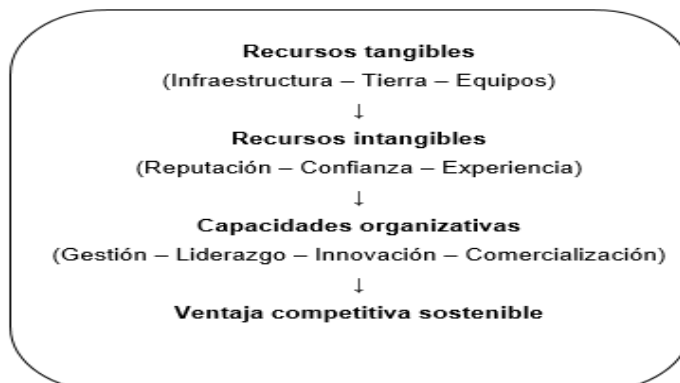
La dimensión “Organización” emerge, por tanto, como el factor crítico que determina la diferencia entre potencial competitivo y ventaja sostenible efectiva.

Mapa estratégico de articulación de recursos

Con base en los hallazgos empíricos y la evaluación bajo criterios VRIO, se propone un esquema de articulación estratégica que sintetiza la relación estructural entre recursos y competitividad organizativa (Figura N°1).

Figura 1

Mapa estratégico de articulación de recursos y ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia con base en la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991) y resultados del estudio.



El esquema ilustra una secuencia jerárquica en la que los recursos tangibles constituyen la base material, los recursos intangibles aportan diferenciación y legitimidad, y las capacidades organizativas actúan como mecanismo articulador que transforma dichos activos en ventaja competitiva sostenible.

Los resultados indican que la principal restricción se concentra en la dimensión organizativa, donde se observa una capacidad limitada para coordinar, integrar y proyectar estratégicamente los recursos disponibles. En consecuencia, la ruptura no ocurre en la dotación de activos, sino en su articulación estructural.

Este mapa sintetiza el patrón identificado: la competitividad no depende exclusivamente de la acumulación de recursos, sino de la capacidad organizativa para convertirlos en desempeño sostenido.

Los hallazgos empíricos permiten identificar un patrón estructural consistente. La cooperativa dispone de activos tangibles consolidados y de un capital social significativo, expresado en altos niveles de reputación territorial y confianza interna. Sin embargo, la principal restricción competitiva no radica en la dotación de recursos, sino en la limitada capacidad organizativa para articularlos estratégicamente.

El Índice Global de Restricción Organizativa (67.5%) sintetiza esta condición estructural, indicando que una proporción significativa del potencial estratégico se encuentra condicionada por debilidades en coordinación, profesionalización y alineación organizativa. Asimismo, la evaluación bajo criterios VRIO evidencia que solo una fracción reducida de los recursos cumple integralmente las condiciones necesarias para consolidar ventaja competitiva sostenible.

En consecuencia, la estructura competitiva identificada es predominantemente transitoria, sustentada en ventajas temporales que no logran consolidarse bajo la configuración organizativa actual.



Conclusiones

El estudio analizó cómo la configuración y articulación de recursos y capacidades organizativas inciden en el desempeño competitivo de una cooperativa agroindustrial panameña, a partir del enfoque basado en recursos y su evaluación mediante el modelo VRIO.

Los resultados evidencian que la principal restricción competitiva no radica en la dotación de activos tangibles o intangibles, sino en la limitada capacidad organizativa para integrarlos y explotarlos estratégicamente. Aunque la cooperativa dispone de infraestructura consolidada, reputación territorial y capital social significativo, la baja profesionalización gerencial, la débil formalización estratégica y la incipiente integración digital impiden la consolidación de ventajas competitivas sostenibles. El Índice Global de Restricción Organizativa (67.5%) sintetiza esta brecha estructural, confirmando que la dimensión organizativa constituye el principal condicionante del potencial estratégico identificado.

Desde el plano teórico, el estudio amplía la aplicabilidad del enfoque basado en recursos en cooperativas agroindustriales latinoamericanas, destacando el peso explicativo de la dimensión “Organización” dentro del modelo VRIO como factor determinante en economías emergentes. Asimismo, aporta una herramienta diagnóstica sintética (IGRO) que permite cuantificar restricciones organizativas en estructuras cooperativas.

En términos prácticos, los hallazgos sugieren que la sostenibilidad competitiva en cooperativas agroindustriales depende prioritariamente de la profesionalización administrativa, la formalización de estrategias comerciales y la articulación tecnológica, antes que de la simple acumulación de activos físicos. La competitividad emerge, por tanto, como un fenómeno esencialmente organizativo.

Finalmente, si bien el estudio mantiene carácter descriptivo y se circunscribe a un caso instrumental, sus resultados abren líneas para investigaciones comparativas y longitudinales que permitan validar y ampliar el alcance del modelo propuesto en cooperativas agroindustriales de la región.



Referencias Bibliográficas

- Alianza Cooperativa Internacional–Américas. (2021). *Panorama del cooperativismo en América Latina*. Autor.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Berdegué, J. A., & Escobar, G. (2021). Transformaciones rurales y desarrollo territorial en América Latina. *Revista CEPAL*, 134, 45–63.
- Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K., Gijssels, C., Hagedorn, K., Hanisch, M., Hendrikse, G., Köhl, R., Ollila, P., Pykkönen, P., & van der Slangen, G. (2023). *Support for farmers' cooperatives*. Wageningen University.
- Billiet, A., Dufays, F., Friedel, S., & Staessens, M. (2021). The resilience of the cooperative model. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 9(1), 100–129.
- Birchall, J. (2021). *The governance of large co-operative businesses*. Co-operatives UK.
- Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quiñonez, H. R., & Young, S. L. (2018). Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: A primer. *Frontiers in Public Health*, 6, 149. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00149>
- Chambo, S. (2020). *Agricultural cooperatives: Role in food security and rural development*. International Cooperative Alliance.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). *Perspectivas del comercio internacional de América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas.
- Cuevas, R., & Rojas, J. (2021). Capacidades organizativas en cooperativas agroindustriales latinoamericanas.
- Dawson Jr., J., Ketchen Jr., D. J., & Ireland, R. D. (2024). Cooperative digital platforms and strategic renewal.
- Dibbern, J., Golesorkhi, S., & van de Wetering, R. (2025). Digital agriculture adoption in emerging markets.
- Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research* (7th ed.). Sage Publications.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2021). *Agricultural cooperatives: Key to sustainable rural development*. FAO.
- García Pérez, M., Martínez-López, F. J., & Rodríguez-Ariza, L. (2024). Resource-based view in cooperative organizations: A systematic review.
- Gutiérrez, L. (2022). Gestión estratégica en cooperativas agroindustriales.



- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140804>
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2023). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Iliopoulos, C., & Valentinov, V. (2022). Cooperative governance and organizational economics.
- Iliopoulos, C., Cook, M., & Chaddad, F. (2022). Agricultural cooperatives and structural change.
- International Cooperative Alliance (ICA). (2022). *World cooperative monitor*. ICA.
- International Finance Corporation (IFC). (2016). *Corporate governance methodology*. World Bank Group.
- Kamasak, R. (2017). The contribution of tangible and intangible resources and capabilities to a firm's profitability and market performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(2), 252–275.
- Ketchen Jr., D. J., Ireland, R. D., & Snow, C. C. (2021). Strategic entrepreneurship in cooperatives.
- López-Morales, J. (2020). Recursos estratégicos y desempeño cooperativo.
- Martínez-López, F. J., García-Pérez, M., & Rodríguez-Ariza, L. (2024). Measuring cooperative performance: A multidimensional approach.
- Martos-Pedrero, A., Cortés-García, F., & Jiménez-Castillo, D. (2025). Innovation capabilities in agri-food cooperatives.
- Melián-Navarro, A., & Campos-Climent, V. (2022). Cooperative governance and competitiveness.
- Michaud, V., & Audebrand, L. K. (2022). Governing paradoxes in cooperatives.
- Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA). (2022). *Informe sectorial agropecuario de Panamá*. Gobierno de Panamá.
- Molina-Azorín, J. F. (2022). Mixed methods research in business and management: A review of the literature. *Journal of Mixed Methods Research*, 16(2), 181–204. <https://doi.org/10.1177/15586898211059447>
- Moreno Almanza, S., & Aguilar Cisneros, M. (2024). Digital readiness in Panamanian coffee cooperatives.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- Munch, P., Schmit, T., & Severson, R. (2021). Cooperative governance and member value creation.
- Navas, J. E., & Guerras, L. A. (2016). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (5ª ed.). Civitas.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). *Cooperatives and sustainable development*. OIT.
- Pérez, L., & Rodríguez, M. (2023). Competitividad agroindustrial en economías emergentes.
- Quintero, R. (2019). Estrategia y recursos en cooperativas agroindustriales panameñas.
- Quintero, R. (2019). *Améliorer la chaîne de valeur du manioc au Panama: approche par les ressources et compétences d'une coopérative agricole* (Doctoral dissertation, Institut National d'Etudes Supérieures Agronomiques de Montpellier).
- Ramírez, A., & Suárez, J. (2022). Gobernanza cooperativa en América Latina.
- Taherdoost, H. (2022). Designing a questionnaire for a research paper: A comprehensive guide to design and develop an effective questionnaire. *Asian Journal of Managerial Science*, 11(1), 8–16.
- Vázquez-Maguirre, M. (2023). Cooperative competitiveness in emerging economies.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2022). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 53(3), 411–435. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00455-8>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>