

EL RASTREO DE PROCESOS EN EL ANÁLISIS CAUSAL CUALITATIVO Y SU APOORTE AL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES¹

PROCESS TRACING IN QUALITATIVE CAUSAL ANALYSIS AND ITS CONTRIBUTION TO THE STUDY OF ORGANIZATIONS

RASTREAMENTO DE PROCESSOS EM ANÁLISE DE CAUSA QUALITATIVA E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O ESTUDO DE ORGANIZAÇÕES

Mario Marcello Pasco-Dalla-Porta²

Vania Estefany Cárdenas-Vuckovic³

Angello Augusto Hernández-Aburto⁴

Resumen: El estudio de nexos causales en las ciencias sociales ha tenido tradicionalmente una aproximación predominantemente cuantitativa. El rastreo de procesos (*process-tracing*) es una valiosa alternativa en investigaciones con enfoque cualitativo. Aunque se trata de un método ampliamente utilizado en algunas disciplinas, su uso en el análisis organizacional es todavía limitado. Este trabajo busca presentar las fortalezas metodológicas del rastreo de procesos y resaltar su relevancia para el estudio de las organizaciones. En esa línea, se describe su aplicación y potencial analítico en un estudio de caso, enfocado en el análisis del proceso estratégico de una cadena de pizzerías vegetarianas en Lima, Perú.

Palabras Clave: Rastreo de procesos, Métodos cualitativos, Análisis organizacional, Análisis estratégico.

Abstract: The study of causal links in social sciences has had a predominantly qualitative approach. Process-tracing is a valuable alternative in research with a qualitative perspective. Although it is a method broadly applied in certain disciplines, its use in the organizational analysis has been limited. This paper intends to show the methodological strengths of the process-tracing and highlight its relevance to the study of organizations. To illustrate the methodological design and analytical potential of this method, it was applied in a case study focused on the analysis of the strategic process in a vegetarian pizza chain in Lima, Peru.

Keywords: Process-tracing; Qualitative methods; Organizational analysis; Strategic analysis.

¹ Una versión preliminar de este artículo fue presentada en el 10º Congreso Ibero-Americano en Investigación Cualitativa (CIAIQ2021), realizado de manera virtual del 13 al 16 de julio de 2021. (PASCO-DALLA-PORTA; CÁRDENAS-VUCKOVIC; HERNÁNDEZ-ABURTO, 2021).

² PhD, New School for Social Research (NSSR). Profesor asociado del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) y Coordinador del Grupo de Epistemología de la Gestión y Teoría Organizacional (GEGT) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Lima, Perú. E-mail: mpascod@pucp.pe

³ Licenciado en Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Integrante del Grupo de Epistemología de la Gestión y Teoría Organizacional (GEGTO) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Lima, Perú. E-mail: vania.cardenas@pucp.pe

⁴ Licenciado en Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Predocente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) e integrante del Grupo de Epistemología de la Gestión y Teoría Organizacional (GEGTO) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Lima, Perú. E-mail: angello.hernandez@pucp.edu.pe

Resumo: O estudo dos vínculos causais nas ciências sociais tem tradicionalmente uma abordagem predominantemente quantitativa. O rastreamento de processos é uma alternativa valiosa em pesquisas com abordagem qualitativa. Embora seja um método amplamente utilizado em algumas disciplinas, seu uso na análise organizacional ainda é limitado. Este trabalho busca apresentar os pontos fortes metodológicos do rastreamento de processos e destacar sua relevância para o estudo das organizações. Nessa linha, sua aplicação e potencial analítico são descritos em um estudo de caso, focado na análise do processo estratégico de uma rede de pizzarias vegetarianas em Lima, Peru.

Palavras-chave: Rastreamento de processos; Métodos qualitativos; Análise organizacional; Análise estratégica.

1 Introducción

Existe un largo debate entre las tradiciones de investigación cuantitativa y cualitativa. En su clásico trabajo sobre el diseño de la investigación social, King, Keohane y Verba (1994) consideran que la investigación siempre debería transitar de las inferencias meramente descriptivas a las inferencias causales, a menudo basadas en muestras de gran tamaño, tal como ocurre con los análisis de regresión. Esa perspectiva ha sido cuestionada por autores de la tradición cualitativa, quienes señalan que las caracterizaciones detalladas, como las descripciones densas planteadas por Geertz (1973), proporcionan formas distintas de comprender la compleja realidad, y resaltan una variedad de métodos alternos no solo para generar inferencias descriptivas sino también inferencias causales (BRADY; COLLIER, 2010).

El rastreo de procesos (*process-tracing*) es un método crecientemente utilizado en la investigación social interesada en examinar nexos y mecanismos causales en los fenómenos investigados. Se trata de un método ampliamente utilizado en algunas disciplinas, como en la psicología cognitiva y la ciencia política (FALLETTI, 2016), en especial en su variante cuantitativa, basada en diseños experimentales bajo condiciones controladas (a menudo con simuladores y registros computarizados). Sin embargo, su uso en la investigación de la gestión organizacional ha sido bastante limitado. Esto resulta sorprendente considerando que en la ciencias de la gestión la causalidad es fundamental para la dimensión práctica de la disciplina. Sin el supuesto de causalidad, sería difícil comprender la importancia de aspectos como la planificación de las tareas, la búsqueda de la eficiencia y efectividad, y la evaluación del desempeño, entre otros.

Este artículo se propone abordar el rastreo de procesos como un diseño metodológico valioso para la investigación organizacional con enfoque cualitativo y alcance causal. En ese sentido, el documento está dividido en cuatro secciones. La primera se enfoca en las características y fortalezas metodológicas del rastreo de procesos. La siguiente sección explora su pertinencia para el estudio de la gestión de las

organizaciones. La tercera sección describe su aplicación y aporte analítico en un estudio de caso organizacional. El artículo prosigue con una discusión sobre el valor del rastreo de procesos para el análisis organizacional, luego de lo cual se presentan las conclusiones de este trabajo y sus implicancias para la academia y para los gestores en las organizaciones.

2 El rastreo de procesos como método de investigación cualitativa

Hay dos aproximaciones metodológicas que sustentan el abordaje analítico del rastreo de procesos con enfoque cualitativo: la estrategia de investigación basada en el estudio de caso y la consideración de la temporalidad en el análisis causal. Con respecto a la primera aproximación, es cada vez más frecuente el uso de diseño metodológicos basados en estudios de caso en comparación con aquellos basados en tamaños muestrales amplios (GERRING, 2006; GEORGE; BENNET, 2005). Gerring (2004) señala que un estudio de caso implica una aproximación a profundidad de una sola unidad, relativamente delimitada, a fin de comprender los rasgos de una clase más amplia de fenómenos similares (341). Concordantemente, Yin (2018) lo entiende como un estudio detallado de un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto. Algunas características recurrentes en un estudio de caso son un tamaño de muestra reducido, trabajo de campo intensivo, múltiples fuentes de información, preocupación por el contexto e interés en los patrones emergentes (YIN, 2008; GERRING, 2004; STAKE, 1994).

Por otro lado, Pierson (2003) nota que los procesos sociales se desenvuelven con temporalidades distintas. La Tabla 1 identifica cuatro horizontes posibles, en función de la brevedad o longitud del proceso investigado, tanto en el momento de la causa como del efecto. El argumento que propone este autor es que la mayor parte de la investigación social se enfoca en los procesos del primer cuadrante (aquellos de breve duración) y deja de lado todo el espectro de procesos que se desenvuelven en forma paulatina y acumulativa. Conviene resaltar que en estos otros procesos (cuadrantes II, III y IV) las explicaciones estructurales, trayectorias dependientes y análisis complejos cobran mayor relevancia.

Tabla 1: Horizontes de tiempo en diferentes aproximaciones causales

		Horizonte de tiempo del efecto	
		Corto	Largo
Horizonte de tiempo de la causa	Corto	I Procesos de corto plazo	II Efectos Acumulativos

Largo	III Umbrales y cadenas causales	IV Causas acumulativas
-------	---------------------------------------	------------------------------

Fuente: Adaptado de Pierson (2003)

El rastreo de procesos incorpora las preocupaciones epistémicas de ambas perspectivas. Para Bennet y Checkel (2013, p. 7), se trata de un método de análisis de evidencias sobre los procesos, secuencias y convergencias de eventos dentro de un caso con el fin de probar hipótesis sobre los mecanismos causales que podrían explicar causalmente el fenómeno investigado. En este método es fundamental el examen de piezas de evidencia diagnósticas dentro del caso para respaldar o refutar hipótesis explicativas alternativas (GEORGE; BENNET, 2005, p. 208).

¿Qué caracteriza al rastreo de procesos? Gerring (2006) destaca las siguientes características: una lógica de complejidad similar al abordaje detectivesco, el énfasis en mecanismos causales, y el uso de múltiples piezas de evidencia con fines inferenciales. El examen de mecanismos causales es un rasgo distintivo de este método (BEACH; PEDERSEN, 2013).⁵

El rastreo de procesos tiene tres variantes diferenciadas: la prueba de teoría, la construcción de teoría y la explicación de determinados resultados. Beach y Pedersen (2013) señalan que las dos primeras variantes tienen el potencial de generalización, mientras que la tercera suele enfocarse en un caso específico. A su vez, el abordaje analítico de este método puede adoptar distintos formatos, tales como narrativas pormenorizadas, establecimiento de hipótesis y generalizaciones, y explicaciones analíticas, entre otros. (BENNET, 2010; GEORGE; BENNET, 2005).

Entre las herramientas más conocidas para aplicar este método se encuentran las pruebas de causación planteadas por Van Evera (1997). Adoptando una lógica bayesiana, este autor propone examinar los nexos causales en función de su necesidad y suficiencia para sustentar las inferencias correspondientes, tal como se aprecia en la Tabla 2. La prueba “paja en el viento” (*straw in the wind*) proporciona una evidencia débil sobre el nexo causal examinado. Las pruebas “arma humeante” (*smoking gun*) y “aro” (*hoop*) satisfacen las condiciones de necesidad y suficiencia, respectivamente. La prueba

⁵ Los mecanismos causales pueden definirse como procesos físicos, sociales o psicológicos, en último término inobservables, a través de los cuales los agentes con capacidades causales operan, pero solo en contextos o condiciones específicas, para transferir energía, información o materia a otras entidades, y al hacerlo esos agentes cambian las características, capacidades o propensiones de las entidades afectadas de una forma que persiste hasta que el subsiguiente mecanismo causal actúe sobre estas (GEORGE; BENNET, 2005, p. 137).

“doblemente decisiva” (*doubly decisive*) proporciona la evidencia con mayor solidez, pues incorpora ambos criterios. Dado que en general es infrecuente encontrar evidencias para superar esta última prueba en la investigación social, aquellas que pueden superar la pruebas “aro”, seguidas por las que pueden superar la prueba “arma humeante”, suelen ser la mejor alternativa para generar inferencias causales válidas (BEACH; PEDERSEN, 2013; BENNET, 2010).

Tabla 2: Cuatro pruebas de causación

		Suficiente para establecer causación	
		No	Sí
Necesario para establecer causación	No	<i>Paja en el viento</i> Pasar la prueba afirma la relevancia de la hipótesis pero no la confirma. Fallar sugiere que la hipótesis puede no ser relevante pero no la elimina.	<i>Arma humeante</i> Pasar confirma la hipótesis. Fallar no la elimina.
	Sí	<i>Aro</i> Pasar afirma la relevancia de la hipótesis pero no la confirma. Fallar la elimina.	<i>Doblemente decisiva</i> Pasar confirma la hipótesis y elimina otras.

Fuente: Adaptado de Bennet (2010) y Van Evera (1997)

Las principales fortalezas metodológicas del rastreo de procesos incluyen la perspectiva de equifinalidad (mediante la consideración de distintas trayectorias causales), la decantación de las causas posibles (mediante la elucidación y descarte de hipótesis alternativas), la reducción de errores inferenciales (mediante la eliminación de datos espurios) y la explicación de casos atípicos (mediante el análisis detallado de los casos bajo análisis). (BENNET; CHECKEL, 2015; GEORGE; BENNET, 2005).

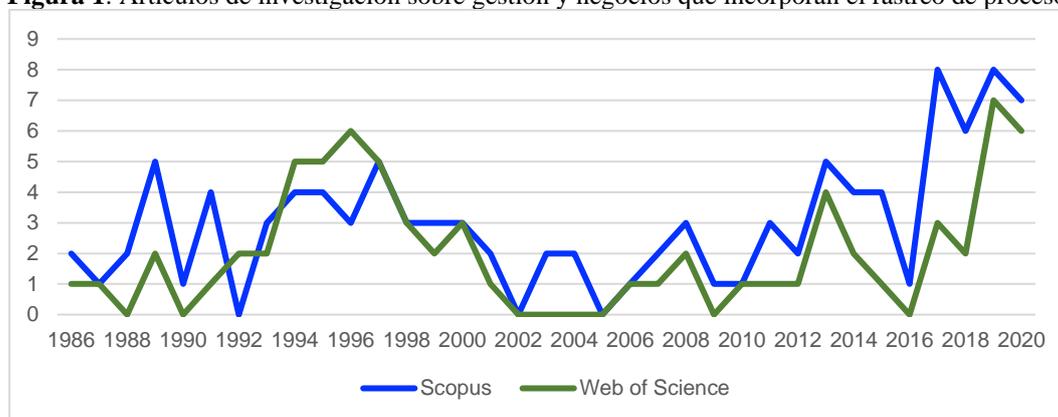
Por otro lado, el rastreo de procesos también enfrenta algunas dificultades metodológicas. Al ser un diseño anidado dentro de un estudio de caso, su apalancamiento analítico suele limitarse al contexto bajo estudio, con limitada posibilidad de generalizar los resultados (BENNET; CHECKEL, 2015; BENNET, 2010). En segundo lugar, dada la naturaleza predominantemente cualitativa del método, pueden haber sesgos en la recolección intencional de evidencias, lo cual puede comprometer las inferencias causales generadas (BEACH; PEDERSEN, 2013). Asimismo, al estudiar un nexo causal e identificar los mecanismos mediadores, la progresiva desagregación de distintos niveles de análisis y cadenas de causalidad podría conllevar a un *regressus ad infinitum* (KING; KEOHANE; VERBA, 1994). Por último, la dependencia que tiene este método respecto del uso y procesamiento de datos cualitativos, incluyendo los procedimientos de codificación e interpretación, plantea la necesidad de tener cautela al evaluar la confiabilidad de estos procedimientos y reducir posibles sesgos interpretativos.

3 Aporte del rastreo de procesos al estudio de la gestión de organizaciones

Aunque el rastreo de procesos tiene un uso creciente en la investigación social (desde hacer varias décadas en la psicología cognitiva y más recientemente en la ciencia política), su incorporación en el análisis organizacional es aún limitada. Una exploración de los artículos de investigación publicados en revistas indizadas como Scopus y Web of Science, en los campos de gestión y negocios, que incluyen este método en los descriptores básicos (título, resumen y palabras clave), reportó solo 107 registros en la primera base de datos y 71 en la segunda, aunque con una tendencia creciente en los últimos cinco años (ver Figura 1).

Si se toma en cuenta que la mayoría de estos estudios se refiere a la variante cuantitativa del rastreo de procesos (diseño experimental mediante simulaciones computarizadas, rastreos del cursor, registros de navegación, rastreos oculares y protocolos verbalizados), solo 13 de esas publicaciones en Scopus y 11 en Web of Science tienen la aproximación cualitativa a la cual se circunscribe este trabajo. Como puede apreciarse, el desarrollo de estudios con un rastreo cualitativo de los procesos es aún incipiente y tiene un desarrollo reciente en la disciplina.

Figura 1: Artículos de investigación sobre gestión y negocios que incorporan el rastreo de procesos



Fuente: Scopus y Web of Science

Estos artículos de investigación, alineados con el enfoque cualitativo, abarcan un amplio conjunto de temas. Estos incluyen temas funcionales, como planeamiento (Derbyshire, 2020), diseño de procesos (SOUTRISNA; GOULDING, 2019), satisfacción del consumidor (TESSEM, 2018), cambio organizacional (KUSANO; SANADA, 2019), alianzas estratégicas (REY-GARCÍA; CALVO; MATO-SANTISO, 2019) y gestión de riesgo (TIMMER; KAUFMANN, 2019); y también incluyen temas transversales como sostenibilidad (MUÑOZ; CACCIOTTI; COHEN, 2018; DOSSA; KAUFER, 2014),

innovación (LIU, 2019; DI PAOLA; SPENA, 2019; MAKAREVICH, 2017), capacidad institucional (EVANS, 2017) y gestión de grupos de interés (NGUYEN *et al.*, 2019). Es importante mencionar que todos estos artículos han sido publicados en inglés y que ninguno analiza organizaciones en el contexto iberoamericano.

Ninguna de estas publicaciones tiene carácter estrictamente metodológico, por lo que no se ocupan en detalle de las particularidades del rastreo de procesos y la descripción de su diseño e implementación. A pesar de ello, estos trabajos plantean algunas consideraciones importantes sobre la relevancia disciplinaria de este método. Una de ellas atañe a la importancia de hacer aproximaciones complejas a la realidad organizacional, examinando en forma minuciosa los distintos procesos organizacionales y la forma en que se concatenan. Otra se refiere a la importancia de elucidar las conexiones causales entre la toma de decisiones de los actores y los resultados alcanzados por las organizaciones, pues esto es fundamental para sostener criterios como los de eficiencia, eficacia y éxito. Una tercera consideración tiene que ver con la naturaleza multicausal de la gestión organizacional, lo cual torna imperativos el contraste y ponderación de distintas explicaciones y piezas de evidencia sobre los procesos bajo análisis. Finalmente, es importante resaltar la preocupación por los distintos niveles de agencia en el análisis organizacional, habida cuenta de la creciente preocupación por la inclusión de los distintos grupos de interés que tienen las organizaciones.

La aplicación del rastreo de procesos en estos estudios revela algunas pautas recurrentes: a) una lógica abductiva para refinar postulados teóricos (KUSANO; SANADA, 2019; NGUYEN *et al.*, 2019); b) un número restringido de casos (SOUTRISNA; GOULDING, 2019); c) el uso de distintas técnicas en el trabajo de campo, tales como entrevistas a profundidad, grupos focales, observaciones, análisis de archivos y revisión de información en medios (LIU, 2019; TESSSEM, 2018; DOSSA; HAEUFER, 2014); d) la generación de información sobre trayectorias temporales extensas (SOUTRISNA; GOULDING, 2019; LIU, 2019; TESSEM, 2018); e) el uso de pruebas de causación como las propuestas por Van Evera (DERBYSHIRE, 2020; TESSEM, 2018), con una perspectiva de equifinalidad (KUSANO; SANADA, 2019); y f) el uso de técnicas narrativas y descripciones densas de los procesos analizados (KUSANO; SANADA, 2019; SOUTRISNA; GOULDING, 2019; EVANS, 2017).

Por último, conviene resaltar también la ausencia del rastreo de procesos en la literatura sobre metodología de la investigación aplicada a la gestión organizacional, como puede corroborarse al examinar los principales textos metodológicos en la

disciplina. (CASSELL; CUNLIFFE, 2018; GUPTA; AWASTHY, 2015; WEATHINGTON; CUNNINGHAM; PITTENGER, 2012; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009; BROUSSINE, 2008; GREENER, 2008; ADAMS *et al.*, 2007; NEERGAARD; PARM, 2007; THARENNOU; DONOHUE; COOPER, 2007; QUINTON; SMALLBONE, 2006; LANCASTER, 2005; THOMAS, 2003; PARTINGTON, 2002; THIETART; WAUCHOPE, 2001; GUMMESSON, 1999).

En síntesis, la revisión de estos trabajos refleja que el rastreo cualitativo de procesos es todavía un método con limitada presencia en la investigación organizacional, pero tiene un gran potencial analítico para examinar los distintos ámbitos de la gestión de las organizaciones. Estos estudios incorporan los criterios básicos del método reportados en la sección previa, incluyendo el análisis abductivo, multipicidad de fuentes, pruebas multicausales y examen pormenorizado de cadenas y mecanismos causales. Sin embargo, al no ser trabajos de índole metodológica, los procedimientos de diseño y análisis están insuficientemente abordados. Por ello, la siguiente sección busca clarificar la lógica inferencial del rastreo de procesos con base en un estudio de caso en un contexto organizacional específico.

4 Aplicación del rastreo de procesos en el estudio de un caso organizacional

El estudio se enfocó en el análisis del proceso estratégico en una cadena de pizzerías con orientación vegetariana. Específicamente, el propósito del rastreo de procesos fue examinar la relación entre las principales decisiones estratégicas adoptadas y los resultados alcanzados por esta organización, prestando atención a los distintos mecanismos causales involucrados. En ese sentido, se pretendió plantear una explicación mínimamente suficiente sobre determinados resultados (BEACH; PEDERSEN, 2013).⁶

4.1 Problema de investigación

La gestión estratégica es fundamental para el desarrollo y la competitividad de los negocios, pues ayuda a potenciar sus características distintivas y prevenir riesgos del entorno (VALENCIA-ARIAS, 2017). Sin embargo, la mayor parte de la literatura al respecto se ha centrado en empresas grandes y en la etapa de madurez, con limitada atención a los emprendimientos medianos y pequeños (IJIR; GBEGI 2015; WANG;

⁶ Esta investigación fue desarrollada en el marco de una tesis de licenciatura en un programa académico de gestión (CÁRDENAS VUVKOVIC; HERNÁNDEZ ABURTO, 2019).

WALKER; REDMOND, 2007; SANDBERG; ROBINSON; PEARCE, 2001). En estas organizaciones la gestión estratégica tiene un rol crucial respecto de clarificar la dirección del negocio, estimular decisiones inteligentes, promover un mejor clima organizacional, incrementar el desempeño financiero y fomentar la perdurabilidad de la organización. (IJIR; GBEGI, 2015).

Aunque existen algunos estudios sobre gestión estratégica en pequeñas empresas (SIDDIQUE, 2015; ESTRADA; GARCÍA; SÁNCHEZ, 2009; WANG; WALKER; REDMOND, 2007; ROBLES *et al.*, 2001; RISSEUW; MASUREL, 1994), ha sido escaso el abordaje minucioso del proceso estratégico y su conexión con el desempeño organizacional.

En el Perú, la gastronomía ha tenido un crecimiento notable en las últimas dos décadas, reflejado en una significativa diversificación e innovación en cuanto a ingredientes, platos, servicio, infraestructura y prácticas sostenibles (MATTA; GARCÍA, 2019). Esto generó que en 2017 la ciudad de Lima fuese considerada como uno de los mejores destinos gastronómicos a nivel global (CHUA-EOAN, 2017).

Un estudio elaborado por Semana Económica (2015) identifica seis decisiones estratégicas clave al gestionar un restaurante: ubicación del local, inversión en infraestructura y equipo, gestión eficiente de los insumos, diseño innovador del menú y del servicio, técnicas de mercadeo y capacitación del personal. A pesar de la importancia de la gestión estratégica para estas organizaciones, la mayoría de negocios carecen de ese enfoque. Eso se refleja en problemas recurrentes relacionados con la ausencia de herramientas de planificación, el desconocimiento sobre las formas modernas para conducir un negocio, la informalidad de la cadena de suministro y las dificultades para cumplir con las regulaciones sectoriales, entre otros, todo lo cual genera altas tasas de mortalidad (KISIC, 2015; REAÑO, 2015; MEDINA, 2015).

En ese contexto, es importante efectuar investigaciones minuciosas sobre los avances y desafíos en la aplicación del enfoque estratégico en estas empresas, así como un análisis causal de las implicancias de este enfoque sobre el desempeño organizacional.

4.2 Marco analítico

Para la construcción del marco teórico de la investigación se contrastaron diversos enfoques teóricos sobre el proceso estratégico, incluyendo los de Mitzberg y Brian (1993), Macmillan y Tampoe (2001), Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), Kaplan y Norton

(2008), y David (2013). El marco analítico para evaluar el proceso estratégico tuvo como base los trabajos de David (2013) y Mcmillan y Tampoe (2001) debido al enfoque lógico y el mayor nivel de desagregación de los elementos de análisis correspondientes.

Adicionalmente, se tomó como referencia el modelo de crecimiento empresarial de las pequeñas empresas de Churchill y Lewis (1983), así como las estrategias distintivas de los negocios verdes referidas a la reputación en temas ambientales, ventajas por diferenciación, y mejoras en el desempeño operativo y financiero (VASILEVA; GUTIERREZ; MONTOYA, 2018; RADULESCU; IOAN; TASTASE, 2016).

Sobre esta base se identificaron las principales herramientas a examinar en las tres fases del proceso estratégico: planificación (visión, misión, valores, análisis del micro y macro entorno, análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, y objetivos estratégicos), implementación (objetivos de corto plazo, asignación de recursos y estructura organizacional) y evaluación (perspectivas del cuadro de mando integral).

4.3 Selección muestral

El estudio de caso se centró en Veggie Pizza, una cadena de pizzerías con orientación vegetariana (*plant-based diet*). El caso fue seleccionado en función de los rasgos distintivos que lo hacen analíticamente relevante para los fines de la investigación. (YIN, 2018), incluyendo el aprovechamiento de un nicho de mercado con una nueva propuesta de valor (la primera cadena de pizzerías vegetarianas), el posicionamiento dentro de la oferta gastronómica de la ciudad (una fuerte personalidad de marca) y el acelerado crecimiento de la empresa (la apertura de nuevos locales).

Un aspecto clave del rastreo de procesos es la selección intencional de múltiples piezas de evidencia, incluyendo entrevistas a actores clave, archivos internos e información abierta (BEACH; PEDERSEN, 2013). En el caso investigado, se realizaron entrevistas con el fundador de la empresa, dos gerentes de local, un encargado de cocina y seis trabajadores. Adicionalmente, se efectuaron entrevistas a dos expertos en el sector, representantes de otras cadenas de restaurantes. La revisión de archivos internos incluyó la exploración de la información estratégica disponible y el manual operativo de la empresa. Finalmente, se recopiló y sistematizó información externa, proveniente de reportajes periodísticos, notas en revistas de gastronomía y críticas culinarias sobre Veggie Pizza.

Para cada entrevista al *staff* administrativo y al personal operativo de Veggie Pizza se desarrolló una guía de preguntas referida, por un lado, a las principales decisiones estratégicas de la empresa y los resultados alcanzados, y por el otro, a la aplicación de las herramientas estratégicas delimitadas en el marco analítico para cada una de las fases del proceso estratégico. La batería de preguntas para los expertos se centró en las decisiones estratégicas críticas en el sector. Por su parte, la revisión de archivos internos y externos se centró en la búsqueda de evidencias sobre el desempeño de la organización y los mecanismos involucrados.

4.4 Abordaje analítico

La información cualitativa fue analizada mediante el *software* Atlas.ti. El proceso de codificación incluyó tanto las categorías teóricas provenientes de la literatura consultada como las categorías emergentes que surgieron espontáneamente durante el proceso. Dado que este proceso estuvo a cargo de dos investigadores, se hizo una doble codificación para reducir el riesgo de sesgos interpretativos. En ese sentido, en los pocos casos en los que hubo divergencias en la codificación, se consensuaron los criterios aplicados al interpretar esos datos.

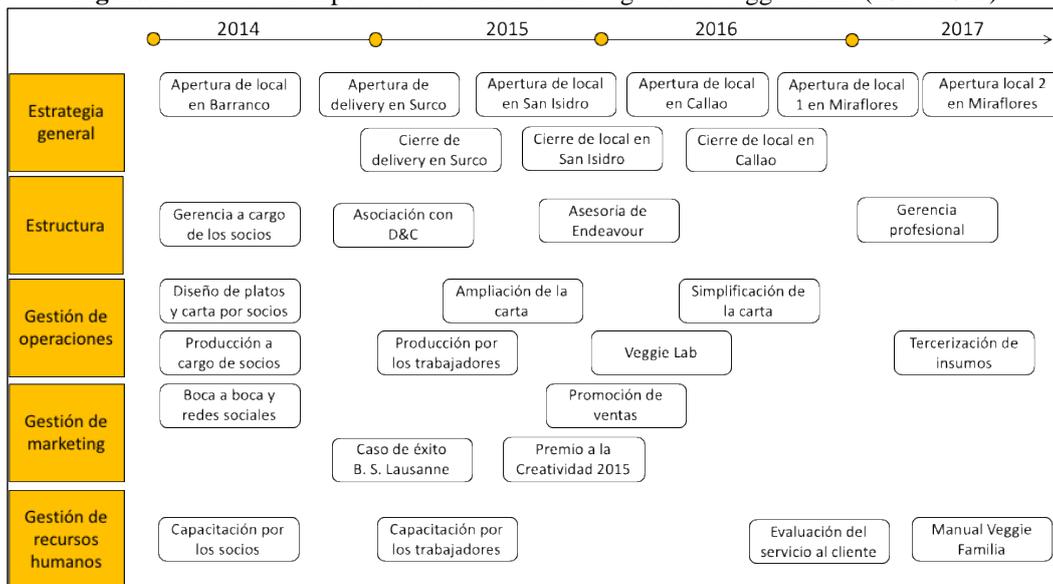
El primer procedimiento analítico se enfocó en identificar las principales decisiones estratégicas adoptadas (apertura de locales, alianzas estratégicas, diseño de operaciones, gestión del personal y gestión de *marketing*) y los resultados clave (posicionamiento, expansión y cierre de locales), para lo cual se trazó una línea de tiempo. Esto condujo a la diferenciación de las tres fases de decisiones estratégicas que serán descritas en el siguiente apartado.

Luego de diferenciar estas fases se examinaron los mecanismos causales que conectan las principales decisiones adoptadas en cada fase con determinados resultados. Para ello se aplicaron las cuatro pruebas de causación indicadas en la Tabla 2, con la especificación de las evidencias empíricas correspondientes. Finalmente, se examinaron esos mecanismos de acuerdo con los criterios de necesidad y suficiencia. En esa línea, dado que no se encontraron mecanismos que superasen la prueba de mayor exigencia, se enfatizaron aquellos que pasaron la prueba “aro” y luego los que pasaron la prueba “arma humeante” (BEACH; PEDERSEN 2013; BENNET, 2010).

4.5 Resultados

El primer paso en el análisis de la información implicó el establecimiento de una línea de tiempo sobre las principales decisiones estratégicas y resultados alcanzados durante el periodo 2014-2017, precisando cuáles corresponden al nivel estratégico y a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral basadas en Kaplan y Norton (2001): estructura, operaciones, *marketing* y recursos humanos (ver Figura 2).

Figura 2: Línea de tiempo de las decisiones estratégicas de Veggie Pizza (2014-2017)



Fuente: Adaptado de Cárdenas Vuckovic y Hernández Aburto (2019)

En el plano estratégico, las principales decisiones analizadas estuvieron vinculadas con el crecimiento de la organización, específicamente en cuanto a la apertura de nuevos locales. En la perspectiva de la estructura, la organización consiguió un aliado estratégico (D&C, uno de los conglomerados empresariales más grandes del país) que permitió apalancar recursos financieros para la expansión, contratar una consultoría experta y profesionalizar la gerencia. Las decisiones clave en la gestión operativa estuvieron relacionadas con el diseño y rediseño del menú, los cambios en la conducción del proceso productivo y la tercerización de la producción de los insumos. En la función de *marketing*, se pasó de una estrategia promocional basada principalmente en las experiencias y recomendaciones de los consumidores previos a un trabajo más sistemático en redes sociales y relaciones públicas. Finalmente, en la perspectiva del personal, se transitó de un esquema de capacitación liderado por los socios a uno delegado en los trabajadores, se desarrolló un sistema de evaluación del servicio al cliente y posteriormente se elaboró un manual operativo para estandarizar los procesos. En la línea

de tiempo establecida, los resultados clave para el análisis se centraron en el éxito o fracaso de los nuevos locales.

El siguiente paso consistió en la diferenciación analítica de las principales fases estratégicas durante el periodo investigado. Se identificaron tres fases distintas. La fase de *decisiones intuitivas de apertura* involucró el diseño del menú original, el lanzamiento del primer local, la gestión directa del negocio por los propios fundadores y un manejo efectivo de las redes sociales. Esto permitió el exitoso posicionamiento del negocio, incluyendo un nivel alto y constante de reservas. La fase de *decisiones intuitivas de crecimiento* estuvo reflejada en la expansión apresurada del negocio con varios nuevos locales, el rediseño y ampliación del menú, y la delegación de algunos procesos operativos críticos a los trabajadores. Como resultado de estas decisiones, la propuesta de valor quedó afectada y se comprometió la sostenibilidad del negocio, por lo que se tuvieron que cerrar los nuevos locales. Por último, la fase de *decisiones de reenfoque estratégico* involucró un retorno a la estrategia inicial, la búsqueda de una consultoría especializada, la profesionalización de la gerencia, la estandarización de los procesos operativos y la planificación previa antes de abrir nuevos locales. Este conjunto de decisiones ha posibilitado un crecimiento sostenible de la empresa.

Seguidamente se aplicaron las cuatro pruebas de causación (BENNET, 2010; VAN EVERA, 1997) para determinar los mecanismos causales que vinculan las principales decisiones estratégicas con los resultados correspondientes, en cada una de las tres fases antes descritas. Para ello, primero se identificaron los distintos mecanismos causales en función de las piezas de evidencia encontradas en el caso, se examinó su nivel de necesidad y suficiencia, y se los ubicó en cada uno de los cuatro cuadrantes. A continuación, los resultados generados por estas pruebas fueron interpretados y reportados mediante narraciones detalladas. Este reporte presenta las evidencias en forma progresiva y en función de la mayor solidez de las pruebas, es decir inicia con los resultados de la prueba “paja en el viento”, prosigue con los de la prueba “arma humeante” y concluye con los de la prueba “aro.” Conforme suele ocurrir en este tipo de investigaciones, no se encontraron evidencias que superasen la prueba más exigente. (BEACH; PEDERSEN 2013; BENNET, 2010).

La aplicación de las pruebas de causación inició examinando, en la primera fase, el nexo entre las decisiones intuitivas de apertura y el éxito inicial del negocio (ver Tabla 3). La prueba “paja en el viento” reveló dos mecanismos al respecto. La elección de un nicho de negocio innovador, evidenciada con la ausencia de competidores directos y una

estrategia peculiar de acceso al restaurante (mediante una palabra clave), contribuyó a la difusión del negocio. Asimismo, la centralización de la toma de decisiones, reflejada en el control directo de las operaciones por los experimentados socios fundadores, permitió mantener la propuesta de valor planteada. La prueba “arma humeante” proporcionó evidencias más consistentes. El mecanismo principal fue la efectiva promoción en redes sociales y un manejo oportuno de la imagen pública, evidenciado por notas reiteradas en medios y revistas con temática gastronómica, lo cual posibilitó el posicionamiento creciente de la empresa. Por su parte, la prueba “aro” elucidó dos mecanismos necesarios para el efecto causal analizado. El menú con orientación vegetariana tuvo un rol clave en la consolidación del éxito del negocio, no solo por aportar una nueva opción culinaria sino por recibir comentarios positivos de expertos en gastronomía. Adicionalmente, la ubicación del local fue crucial, en un distrito caracterizado por la creciente diversificación de su oferta gastronómica, y en una vivienda tradicional que facilitó el trabajo creativo en las instalaciones. Estas acciones permitieron un reconocimiento creciente del negocio, así como un aumento sustantivo en las ventas, lo cual permitió incluso que el restaurante ganase el Premio a la Creatividad Empresarial en 2014.

Tabla 3: Pruebas de causación sobre el efecto de las decisiones intuitivas de apertura sobre el éxito inicial del negocio

	No suficiente	Suficiente
	<i>Paja en el viento</i>	<i>Arma humeante</i>
No necesario	- Apertura de un restaurante vanguardista con tendencias globales - Centralización del mando en los socios fundadores	- Gestión efectiva de las redes sociales y relaciones públicas
	<i>Aro</i>	<i>Doblemente decisiva</i>
Necesario	- Diseño <i>plant-based diet</i> del menú acorde a las demandas de los principales clientes - Ubicación estratégica del local	-

Fuente: Adaptado de Cárdenas Vuckovic y Hernández Aburto (2019)

A continuación se aplicaron las pruebas de causación para analizar, en la segunda fase, el efecto de las decisiones intuitivas de crecimiento sobre el cierre de los locales (ver Tabla 4). La prueba “paja en el viento” reveló un mecanismo referido a la debilidad en la gestión operativa y de recursos humanos de la organización. Los testimonios de los trabajadores coincidieron en que durante este período del negocio no hubo una supervisión y control claro de las operaciones, lo cual afectó el desempeño general de la empresa. La prueba “arma humeante” reveló que el constante cambio en la conducción del negocio fue un mecanismo que afectó severamente la gestión. La contratación de un

gerente general con experiencia ajena al modelo de negocio condujo a la apertura de nuevos locales con formatos distintos y a la adopción de un enfoque de *fast food* en las operaciones, lo cual socavó la propuesta de valor original. La prueba “aro” aportó tres mecanismos explicativos con mayor solidez. La asociación con el grupo económico D&C posibilitó el apalancamiento financiero para expandir rápidamente el negocio con la apertura de nuevos locales. Sin embargo, esta expansión se hizo en forma no planificada y sin estudios de mercado o financieros para evaluar su viabilidad, decisiones que comprometieron su sostenibilidad. La respuesta de la crítica gastronómica fue que las nuevas instalaciones no eran confortables ni generaban la intimidad del local original. Adicionalmente, el sistema de capacitación del personal, inicialmente en manos de los propios fundadores, fue delegado a la línea media sin el soporte adecuado (estructuración de puestos y estandarización de procesos), lo cual generó problemas en el servicio al cliente como el alargamiento del tiempo de espera y la irregularidad en la calidad de los productos. La crítica gastronómica observó también una disonancia entre los ingredientes anunciados en el menú y los obtenidos en los platos. La convergencia de estos problemas condujo finalmente al cierre de los nuevos locales y afectó la imagen de la empresa.

Tabla 4: Pruebas de causación sobre el efecto de las decisiones intuitivas de crecimiento sobre la clausura de los nuevos locales

	No suficiente	Suficiente
	<i>Paja en el viento</i>	<i>Arma humeante</i>
No necesario	- Deficiente control de operaciones y del personal	- Cambio constante en la dirección de la organización
	<i>Aro</i>	<i>Doblemente decisiva</i>
Necesario	- Asociación con el grupo D&C - Apertura no planificada y prematura de los locales adicionales - Cambios en el sistema de capacitación de los colaboradores	-

Fuente: Adaptado de Cárdenas Vuckovic y Hernández Aburto (2019)

Finalmente, las pruebas de causación sirvieron también para examinar, en la tercera fase, el efecto de las decisiones de reenfoque estratégico sobre la gestión estable y el crecimiento sostenible de la organización (ver Tabla 5). La prueba “paja en el viento” permitió identificar como mecanismo causal la mejora en el proceso de control y monitoreo del personal del restaurante, reflejado en iniciativas para el control de responsabilidades y horarios de los trabajadores, un manual para estandarizar el proceso de entrenamiento, mejoras en el proceso de reclutamiento y mayor presencia de los *managers* en los locales. Aunque estas evidencias repercuten en un mejor desempeño

funcional, no garantizan en forma necesaria y suficiente los resultados favorables alcanzados en esta etapa. La prueba “arma humeante” reveló un mecanismo adicional, la mayor rigurosidad en el proceso de selección del *staff* administrativo, en especial del gerente general, evidenciado por un proceso de reclutamiento que incorporó como requisitos la experiencia especializada y la capacidad de gestión logística y financiera de negocios en el sector. En esa línea, el aporte de la nueva gerente general explica las mejoras sustantivas en la optimización de la compra de insumos y control de inventarios. La prueba “aro” mostró dos mecanismos adicionales fundamentales sobre el nexo causal analizado. El crecimiento orgánico de la empresa, promovido por una consultoría especializada con la aceleradora de negocios Endeavor, implicó, por un lado, retomar el concepto original del negocio, y por el otro, realizar estudios prospectivos antes de abrir un nuevo local (incluyendo variables del entorno y competitividad). Esto facilitó el reposicionamiento de la empresa y una expansión sostenible. El segundo mecanismo estuvo relacionado con mejoras en la gestión operativa, específicamente mediante la tercerización de la producción de insumos. De ese modo, se aprovechó la alianza estratégica con el grupo D&C para abrir un centro de producción que permita la elaboración estandarizada de los insumos clave para los diferentes locales y aumente el poder de negociación con los proveedores. Estas acciones permitieron optimizar el proceso productivo que sustenta la oferta de valor y por ende el crecimiento sostenible del negocio.

Tabla 5: Pruebas de causación sobre el efecto de las decisiones de reenfoco estratégico sobre el crecimiento sostenible de la organización

	No suficiente	Suficiente
No necesario	<p><i>Paja en el viento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejoras en el control del personal 	<p><i>Arma humeante</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor exigencia en la selección del personal para la gerencia general
Necesario	<p><i>Aro</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cierre y apertura estratégica de locales - Tercerización de la producción de insumos 	<p><i>Doblemente decisiva</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -

Fuente: Adaptado de Cárdenas Vuckovic y Hernández Aburto (2019).

4.6 Limitaciones

En forma complementaria, se consideró importante precisar las limitaciones metodológicas del estudio efectuado. La primera se refiere al contexto de la investigación, pues dado que el análisis se centró en un caso organizacional específico, los resultados no pueden ser generalizados y se restringen a la empresa bajo estudio. Una segunda

limitación tiene que ver con el acceso a las fuentes de información, pues si bien se incluyó un abanico amplio de evidencias, se tuvieron limitaciones en el acceso a algunos documentos estratégicos (como las conclusiones de la consultoría especializada) y financieros (los estados financieros anuales), por lo que esta información tuvo que ser obtenida en forma indirecta en las entrevistas a profundidad. Sucedió algo parecido respecto del acceso a algunos actores clave (como los exgerentes), lo cual hubiera permitido información más detallada sobre algunos de los procesos estudiados. Por último, aunque el rastreo de procesos proporciona información precisa sobre los mecanismos presentes en el periodo estudiado, estos reflejan una lectura de la organización circunscrita al periodo bajo estudio, por lo que el análisis de cuán perdurables son esos mecanismos requiere información adicional sobre el devenir de la organización en los años posteriores.

5 Discusión

El rastreo de procesos con enfoque cualitativo es un método para el análisis minucioso de los nexos y mecanismos causales en los procesos sociales. (BENNET, 2005). Este método comparte las premisas de los diseños basados en el análisis en profundidad y contextualizado de casos de estudio delimitados (YIN, 2018; GERRING, 2004), y de aquellos enfocados en la evolución paulatina de los procesos investigados. (PIERSON, 2003). Desde un enfoque epistemológico, el rastreo de procesos toma en cuenta las perspectivas de complejidad y equifinalidad en la explicación de los fenómenos sociales, lo cual aminora los errores inferenciales presentes en muchos abordajes cuantitativos (BENNET; CHECKEL, 2015; GEORGE; BENNET, 2005). En el plano metodológico, este método se basa en el examen de múltiples fuentes de evidencia diagnóstica y en la discriminación de hipótesis alternativas (BENNET, 2010; GERRING, 2006).

Aunque otras disciplinas ya han venido aplicando el rastreo de procesos desde hace varias décadas, su uso en el análisis organizacional es todavía reciente, incluyendo varios estudios sobre temas estratégicos (DERBYSHIRE, 2020; KUSANO; SANADA, 2019; NGUYEN *et al.*, 2019; REY-GARCÍA; CALVO; MATO-SANTISO, 2019; MUÑOZ; CACCIOTTI; COHEN, 2018; TESSEM, 2018; DOSSA; KAUFER, 2014). Sin embargo, no se han identificado trabajos enfocados en ponderar el potencial analítico de este método para las ciencias de la gestión y en describir las pautas metodológicas a tener

en cuenta al aplicarlo en el estudio cualitativo de casos organizacionales. El presente trabajo buscó hacer esa doble contribución a la investigación sobre la gestión de las organizaciones.

En el caso investigado, el rastreo de procesos condujo, en primera instancia, a diferenciar las principales fases de decisiones estratégicas adoptadas a lo largo del tiempo, y precisar sus conexiones con determinados resultados clave alcanzados por la organización. Esta secuenciación causal es fundamental al evaluar el proceso estratégico y su efectividad en el desempeño organizacional. Seguidamente, la aplicación de las pruebas de causación (BENNET, 2010; VAN EVERA, 1997) permitió identificar los mecanismos que intervienen en esos nexos causales. Aunque no fue posible encontrar evidencias que superasen la prueba más exigente (aquella que combina necesidad y suficiencia), la combinación de evidencias que superasen las pruebas “aro” y “arma humeante” proporcionó el apalancamiento analítico requerido para sustentar los nexos causales estudiados. (BEACH; PEDERSEN 2013; BENNET, 2010).

De ese modo, el análisis reveló que la adopción de decisiones estratégicas intuitivas e inorgánicas (la expansión acelerada de la empresa y la limitada profesionalización del equipo directivo) fueron condición suficiente para comprometer la sostenibilidad del negocio. Por el contrario, la adopción de decisiones estratégicas sustentadas en una apropiada lectura del contexto (análisis del entorno y de competitividad) y la gestión planificada de las áreas críticas (estandarización de procesos operativos y profesionalización de la gestión del personal) fueron condición necesaria para generar mejores resultados. Esto refrenda la importancia del enfoque estratégico para mejorar el desempeño de la organización. (DAVID, 2013; MACMILLAN; TAMPOE, 2001).

Aunque el estudio aporta resultados sólidos sobre la relación causal entre las principales decisiones estratégicas y los resultados obtenidos por la organización, es importante considerar los límites del conocimiento generado. Conforme lo planteado por la literatura especializada por este método, los hallazgos tienen limitada posibilidad de extrapolación a otros contextos (BENNET; CHECKEL, 2015; BENNET, 2010) y requieren estar alerta a los posibles sesgos interpretativos propios del análisis cualitativo. (BEACH; PEDERSEN, 2013).

6 Conclusiones e implicancias

Este trabajo se enfocó en el rastreo de procesos como una alternativa metodológica para el análisis organizacional. En esa línea, primero se resaltaron las fortalezas de este método para examinar nexos causales mediante estudios de caso en profundidad. Seguidamente se abordó su relevancia disciplinaria, mediante la especificación de su aporte metodológico a las ciencias de la gestión, pese a lo cual se encontró un uso todavía incipiente en esta disciplina. Por esta razón, se describió su aplicación en el análisis causal del proceso estratégico de un caso organizacional. Para ello, se reportaron las diversas fases del proceso de investigación, incluyendo el planteamiento del problema, el diseño metodológico y las técnicas de análisis de la información cualitativa recolectada.

Sobre esa base, el rastreo de procesos aparece como una opción valiosa para desarrollar estudios causales en la gestión organizacional. Esto contribuye con el pluralismo metodológico de la disciplina, pues el análisis causal ha priorizado las aproximaciones cuantitativas (como los análisis de regresión), dejando poco margen para métodos que prioricen el trabajo de campo intensivo y la lectura compleja y multicausal de la realidad.

Esta investigación tiene distintas implicancias para los investigadores y gestores de las organizaciones. En el primer caso, se fomenta una nueva ruta para el desarrollo de estudios causales con enfoque cualitativo sobre las organizaciones. Aunque en la investigación disciplinaria el análisis causal ha tenido una aproximación predominantemente cuantitativa, existe un creciente interés por explorar métodos alternativos. (CASSELL; CUNLIFFE; GRANDY, 2018). Estas aproximaciones tienen ventajas distintivas como el abordaje pormenorizado sobre la forma en que se desenvuelven las cadenas de eventos y la elucidación de los mecanismos causales mediadores. En consecuencia, este trabajo contribuye con el necesario pluralismo metodológico en la disciplina.

La presente investigación también tiene implicancias para los *practitioners*. En la gestión organizacional, la investigación causal tiene un rol fundamental si se tiene en cuenta la vocación eminentemente práctica de la disciplina (SIMPSON, 2018). En ese sentido, contar con estudios que revelen con claridad los vínculos causales entre las decisiones adoptadas y el desempeño organizacional contribuye a reforzar la pertinencia y utilidad de los enfoques y herramientas prácticas que predominan en las ciencias de la gestión.

Reconocimientos

Los autores desean agradecer al Grupo de Epistemología de la Gestión y Teoría Organizacional (GEGTO) de la Pontificia Universidad Católica del Perú por las diversas observaciones y recomendaciones sobre este estudio. Asimismo, extienden esa gratitud a todos los participantes del estudio por la valiosa información aportada.

Referencias

- ADAMS, J. *et al.* **Research Methods for Graduate Business and Social Science Students**. Londres: SAGE Publications, 2007.
- BEACHM D.; PEDERSEN, R.B. **Process-Tracing Methods. Foundations and Guidelines**. Michigan: The University of Michigan Press, 2013.
- BENNET, G. Process Tracing and Causal Inference. *En*: BRADY, H.; COLLIER, D. (eds.). **Rethinking Social Inquiry. Diverse Tools, Shared Standards**. 2. ed. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 2010. p. 207-219.
- BENNET, A.; CHECKEL, J.T. Process tracing: from philosophical roots to best practices. *En*: BENNET, A. y CHECKEL, J.T. (ed.). **Process Tracing. From Metaphor to Analytic Tool**. Cambridge: Cambridge University Press, 2015. p. 3-37.
- BRADY, H. E.; COLLIER, D. (eds). **Rethinking Social Inquiry. Diverse Tools, Shared Standards**. 2. ed. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 2010.
- BROUSSINE, M. **Creative Methods in Organizations Research**. Londres: SAGE Publications, 2008.
- CÁRDENAS VUVKOVIC, V. E.; HERNÁNDEZ ABURTO, A. A. **Análisis y evaluación del proceso estratégico de una cadena de restaurantes: caso de estudio Veggie Pizza**. 205 f. Tesis (Licenciatura en Gestión), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, 2019.
- CASSELL, C.; CUNLIFFE, A.L.; GRANDY, G. Introduction: Qualitative Research in Business and Management. *En*: CASSELL, C.; CUNLIFFE, A.L.; GRANDY, G. (ed.). **The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods**. Londres: SAGE Publications, 2018. p. 1-13.
- CASSELL, C.; CUNLIFFE, A.L.; GRANDY, G. (ed.). **The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods**. Londres: SAGE Publications. 2018.
- CHUA-EOAN, H. Why Lima is the best food city, by the numbers. **Bloomberg**, Nueva York, 2 marzo 2017. Disponible en: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-03-02/why-lima-is-the-world-s-best-food-city-by-the-numbers>. Acceso em: 2 mar 2017.
- CHURCHILL, N.; LEWIS, V. **The Five Stages of Small Business Growth**. Boston: Harvard Business Review. 1983.

DAVID, F. R. **Conceptos de Administración Estratégica**. 9. ed. México: Pearson Educación Editorial, 2013.

DERBYSHIRE, J. Cross Fertilising Scenario Planning and Business History by Process Tracing Historical Developments: Aiding Counterfactual Reasoning and Uncovering. **Business History, Liverpool**, [S.I.], p. 1-23, nov 2020. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/00076791.2020.1844667>

DI PAOLA, N.; RUSSO SPENA, T. What Drives Biopharmaceutical Firms' Exploratory Openness? A Comparative Process Tracing Approach to the Analysis of R&D Microfoundations. **Journal of Business Research**, Naples, v. 97, p. 94-103, dic. 2019. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.004>

DOSSA, Z.; KAEUFER, K. Understanding Sustainability Innovations Through Positive Ethical Networks. **Journal of Business Ethics**, Boston, v. 119, p. 543-559, feb. 2014. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1834-8>

ESTRADA, R.; GARCÍA, D.; SÁNCHEZ, V. Barreras que dificultan la planificación estratégica en la pyme: una evidencia empírica en empresas mexicanas. **Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional**, Tlaxcala, v. 8, n. 4, p. 164-184, ene./jun. 2009. Disponible en: <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/3773/>. Acceso em: 04 nov. 2018.

EVANS, A. M. Building Institutional Capacity: From Pervasive Individualism to Sustained Coordination in Small Firm Sectors. **Business and Politics**, Cambridge, v. 15, n. 2, p. 163-186, ene. 2017. Disponible en: <https://doi.org/10.1515/bap-2012-0041>

FALLETI T.G. Process Tracing of Extensive and Intensive Processes. **New Political Economy**, Pennsylvania, v. 21, n. 5, p. 455-462, feb. 2016. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1080/13563467.2015.1135550>

GEORGE, A.; BENNET, A. Process Tracing and Historical Explanation. En: BRADY, H.; COLLIER, D. (eds.). **Rethinking Social Inquiry. Diverse Tools, Shared Standards**. 2. ed. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers, Inc. 2005. p. 205-232.

GERRING, J. What Is a Case Study and What Is It Good for? **American Political Science Review**, Washington, v. 98, n. 2, p. 341-354, may. 2004.

GERRING, J. **Case Study Research. Principles and Practices**. New York: Cambridge University Press. 2006.

GREENER, S. **Business Research Methods**. Brighton: Ventus Publishing. 2008.

GUMMESSON, E. **Qualitative Methods in Management Research**. Londres: SAGE Publications. 1999.

GUPTA, R. K.; AWASTHY, R. **Qualitative Research in Management. Methods and Experiences**. Londres: SAGE Publications. 2015.

HITT, M. A.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. **Administración estratégica: competitividad y globalización. Conceptos y casos**. 6. ed. Mexico: Thomson. 2008.

IJIR, C.; GBEGI, D. The role of strategic planning in small businesses in Benue State. **International Journal of Public Administration and Management Research**, Calabar, v. 3, n. 2, p. 10-20, dic. 2015. Disponible en:

<https://rcmss.com/2015/jipamr/december/The%20Role%20of%20Strategic%20Planning%20in%20Small%20Business%20Enterprises%20in%20Benue%20State%20Nigeria.pdf>.

Acesso em: 24 nov. 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Execution Premium**. Barcelona: Ediciones: Deusto. 2008.

KING, G.; KEOHANE, R.O.; VERBA, S. **Designing Social Inquiry. Scientific Inference in Qualitative Research**. Princeton: Princeton University Press. 1994.

KISIC, F. IK Restaurante: el concepto de una pasión. **PQS # La Voz del Emprendedor**, Lima, 19 enero 2018. Disponible en: <http://www.pqs.pe/historias/ik-restaurante-concepto-de-una-pasion>. 2018. Acceso em: 19 ene 2018

KUSANO, M.; SANADA, M. Crisis and Organizational Change: IASBs Response to the Financial Crisis. **Journal of Accounting & Organizational Change**, Londres, v. 15, n. 2, p. 278-301, mar. 2019. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/JAOC-02-2018-0019>

LANCASTER, G. **Research Methods in Management. A Concise Introduction to Research in Management and Business Consultancy**. Oxford: Elsevier. 2005.

REAÑO, V. El negocio de la gastronomía. ¿Qué tan sexy es de verdad la industria más sexy del Perú? **Semana Económica**, Lima, v. 6, p. 6-37, 2015.

LIU, J. The Roles of Emerging Multinational Companies Technology-Driven FDI in their Learning Processes for Innovation. A Dynamic and Contextual Perspective. **International Journal of Emerging Markets**, Bingley, v. 14, n. 1, p. 91-114, dic. 2019. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/IJoEM-07-2017-0232>

MAKAREVICH, A. Organizing for Success in Internal Corporate Venturing: An Inductive Case Study of a Multinational Consumer Goods Company, **Creativity and Innovation Management**, Marshall, v. 26, n. 2, p. 189-201, may. 2017. Disponible en: <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1111/caim.12213>

MATTA, R.; GARCÍA, M.E. The Gastro–Political Turn in Peru. **Anthropology of Food**, Lima, v. 14, p. 1-11, jun. 2019. Disponible en: <http://journals.openedition.org/aof/10061>

MACMILLAN, H.; TAMPOE, M. **Strategic Management: Process, content and implementation**. 2. ed. Oxford: Oxford University Press. 2001.

MEDINA, I. La crítica de Ignacio Medina al Veggie Pizza. **El Comercio**, Lima, 7 agosto 2015. Disponible en: <https://elcomercio.pe/gastronomia/noticias/critica-ignacio-medina-veggie-pizza-386394>. Acceso em: 7 ago 2015.

MITZBERG, H.; BRIAN, J. **El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos**. 3. ed. Hoboken: Prentice Hall. 1993.

MUÑOZ, P.; CACCIOTTI, G.; COHEN, B. The Double-Edged Sword of Purpose-Driven Behavior in Sustainable Venturing. **Journal of Business Venturing**, Indiana, v. 33, n. 2, p. 149-178, mar. 2018. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.005>

NEERGAARD, H.; ULHØI, J.P. (eds.). **Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship**. Cheltenham & Northampton: Edward Elgar Publishing Limited. 2007.

NGUYEN, T. H. D. *et al.* A. Stakeholder Influence Pathways in Construction Projects: Multicase Study. **Journal of Construction Engineering & Management**, Clemson, v. 145, n. 9, p. 05019011-1- 05019011-14, sep. 2019. Disponible en: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001680](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001680)

PARTINGTON, D. (ed.). **Essential Skills for Management Research**. Londres. Londres: SAGE Publications. 2002.

PASCO DALLA PORTA, M.; CÁRDENAS VUCKOVIC, V.; HERNÁNDEZ ABURTO, A. El análisis cualitativo de nexos causales: el aporte del *process tracing* a las ciencias de la gestión. En: CONGRESO IBERO-AMERICANO EN INVESTIGACIÓN CUALITATIVA, 10, 2021, Aveiro, **New Trends in Qualitative Research (NTQR)**. Aveiro, Portugal: Ludomedia, 2021. p. 34-45.

PIERSON, P. Big, Slow-Moving, and... Invisible. En: MAHONEY, J.; RUESCHEMEYER, D. (eds.). **Comparative Historical Analysis in the Social Sciences**. Rhode Island: Cambridge University Press. 2003. p. 177-207.

QUINTON, S.; SMALLBONE, T. **Postgraduate Research in Business: A Critical Guide**. Londres: SAGE Publications. 2006.

RADULESCU, C.; IOAN, I.; NASTASE, M. Premises of the Green Business Strategies. **Review of International Comparative Management**, Bucarest, v. 17, n. 2, p. 108-113, may. 2016. Disponible en: <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=117405992&lang=es&site=eds-live&scope=site>. Acceso em: 07 nov. 2018.

REY-GARCÍA, M.; CALVO, N.; & MATO-SANTISO, V. Collective Social Enterprises for Social Innovation. Understanding the Potential and Limitations of Cross-Sector Partnerships in the Field of Work Integration. **Management Decision**, Bingley, v. 57, n. 6, p. 1415-1440, junio 2019. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0091>

RISSEUW, P.; MASUREL, E. The roll of planning in small firms: empirical evidence from a service industry. **Small Business Economics: An International Journal**, Heidelberg, v. 6, p. 313-322, ago. 1994. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/BF01108398>

ROBLES, M. *et al.* **Estrategia y racionalidad de la pequeña empresa**. Lima: Grade. 2001.

SANDBERG, W.; ROBINSON, R.; PEARCE, J. Why Small Businesses Need a Strategic Plan. **Business & Economic Review**, Columbia, v. 48, n. 1, p. 12 – 15, ene 2001. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/305002603_Why_small_businesses_need_a_strategic_plan. Acceso em: 18 nov. 2018.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. 5. ed. Quinta edición. Essex: Prentice Hall. 2009.

SIDDIQUE, M. A Comparative Study of Strategic Planning Practices of SMEs and Large Sized Business Organizations in Emerging Economies: The Case of UAE. **Strategic Change**, Hoboken, v. 24, n. 6, p. 553-567, nov. 2015. Disponible en: <https://doi.org/10.1002/jsc.2039>

- SIMPSON, B. Pragmatism: A Philosophy of Practice. *En*: CASSELL, C.; CUNLIFFE, A.L.; GRANDY, G. (eds). **The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods**. Londres: SAGE Publications. 2018. p. 54-68.
- SOUTRISNA, M.; GOULDING, J. Managing Information Flow and Design Processes to Reduce Design Risks in Offsite Construction Projects. **Engineering, Construction and Architectural Management**, Bingley, v. 26, n. 2, p. 267-284, mar. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ECAM-11-2017-0250>
- STAKE, R. E. Case Studies. *En*: DENZIN, N.; LINCOLN, S. (ed.). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994. p. 236-247.
- TESSSEM, B. What Causes Positive Customer Satisfaction in an Ineffectual Software Development Project. A Mechanism from a Process Tracing Case Study. **International Journal of Information Systems and Project Management**, Braga, v. 6, n. 4, p. 83-98, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.12821/ijispm060405>
- THARENOU, P.; DONOHUE, R.; COOPER, B. **Management Research Methods**. Cambridge: Cambridge University Press. 2007.
- THIETART, R.A. *et al.* **Doing Management Research. A Comprehensive Guide**. Londres: SAGE Publications. 2001.
- THOMAS, A. B. **Research Skills for Management Studies**. Londres: Routledge. 2004.
- TIMMER, S.; KAUFMANN, L. Do Managers' Dark Personality Traits Help Firms in Coping with Adverse Supply Chain Events? **Journal of Supply Chain Management**, Hoboken, v. 55, n. 4, p. 67-97, sep. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jscm.12212>
- VAN EVERA, S. **Guide to Methods for Students of Political Science**. Ithaca: Cornell University Press. 1997.
- VALENCIA-ARIAS, A.; GUTIÉRREZ, L.; MONTOYA, L. Consideraciones acerca del emprendimiento estratégico como síntesis funcional de la identificación de oportunidades y la creación de ventajas competitivas. **Revista Virtual Universidad Católica del Norte**, Medellín, v. 52, p. 143-159, dic. 2017. Disponível em: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/948/1395>. Acesso em: 05 nov. 2018.
- VASILEVA, E.; HRISTOVA-PESHEVA, Y.; IVANOVA, D. Green Business Management as a Business Opportunity for Small and Medium-Size Enterprises in Polymer Industry. **Journal of Chemical Technology and Metallurgy**, Sofía, v. 53, n. 4, p. 773-781, ene. 2018. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=129745663&lang=es&site=eds-live&scope=site>. Acesso em: 05 nov. 2018.
- WANG, C.; WALKER, E.; REDMOND, J. Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation. **International Journal of Organizational Behavior**, Queensland, v. 12, n. 1, p. 1-16, 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/49277688>. Acesso em: 07 nov. 2018.
- WEATHINGTON, B. L.; CUNNINGHAM, C.J.L.; PITTENGER, D.J. **Understanding Business Research**. Somerset: John Wiley & Sons. 2012.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 6. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2018.

Recebido em: 19 de julho de 2021.

Aceito em: 24 de agosto de 2021.