



Estudios Gerenciales

ISSN: 0123-5923

Universidad Icesi

Dupleix, María Dolores; D'Annunzio, Claudia  
El éxito del fracaso: casos de discontinuidad de iniciativas  
empresariales jóvenes en el sector de software y servicios informáticos  
Estudios Gerenciales, vol. 34, núm. 148, 2018, Julio-Septiembre, pp. 262-278  
Universidad Icesi

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21257589003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

Artículo de investigación

## El éxito del fracaso: casos de discontinuidad de iniciativas empresariales jóvenes en el sector de software y servicios informáticos

María Dolores Dupleix \*

Profesor Investigador, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

[dolores.dupleix@econ.unicen.edu.ar](mailto:dolores.dupleix@econ.unicen.edu.ar)

Claudia D'Annunzio

Profesor Investigador Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

### Resumen

Los estudios sobre Emprendimiento han realizado importantes esfuerzos por determinar el éxito empresarial, estigmatizando bajo la connotación negativa de fracaso la discontinuidad de iniciativas empresariales. A partir de la literatura del fracaso, que identifica factores determinantes, síntomas y efectos, el presente trabajo busca comprender cómo enfrentan y perciben los emprendedores la discontinuidad de iniciativas empresariales en etapas tempranas y cómo afecta sus trayectorias. Se presenta un estudio de casos múltiples basado en historias empresariales de emprendedores de un Polo Informático en Argentina. Los resultados demuestran que los individuos transforman lo sucedido en experiencia, absorbiendo aprendizajes útiles para su desarrollo personal y profesional, aunque continúen o no emprendiendo. Se pretende contribuir a la desestigmatización del fracaso, entendiéndolo como parte del proceso empresarial.

**Palabras clave:** fracaso, discontinuidad empresarial, aprendizaje, trayectoria, experiencia.

### A successful failure: case studies of business discontinuity among young businesses in the software and IT services industry

#### Abstract

Research studies on entrepreneurship have made significant efforts to determine the causes of business success, while stigmatizing the discontinuity of new and young businesses by linking this phenomenon with the idea of "failure". Based on literature about "business failure", which identifies its decisive factors, symptoms and effects, this study aims at understanding how entrepreneurs experience and perceive the discontinuity of their ventures in early stages, and how this impacts their business track record. A multiple case study is reported based on the narratives of entrepreneurs in the software industry in Argentina. Results show that individuals tend to transform their entrepreneurial loss into experience, gaining meaningful lessons for their personal and professional development, whether they continue venturing or not. This study seeks to contribute to destigmatize failure, by considering the discontinuity of a business as part of the business process itself.

**Keywords:** failure, business discontinuity, learning, trajectory, experience.

### O sucesso do fracasso: casos de descontinuidade de iniciativas empresariais jovens no setor de software e serviços de informática

#### Resumo

Os estudos sobre empreendedorismo têm feito importantes esforços para determinar o sucesso dos negócios, estigmatizando sob a conotação negativa do fracasso a descontinuidade das iniciativas empresariais. A partir da literatura do fracasso, que identifica fatores determinantes, sintomas e efeitos, o presente trabalho busca compreender como os empreendedores enfrentam e percebem a descontinuidade de iniciativas empresariais em estágios iniciais e como isso afeta suas trajetórias. Apresenta-se um estudo de caso múltiplo com base nas histórias de negócios de empresários de um polo de informática na Argentina. Os resultados mostram que os indivíduos transformam o que aconteceu em experiência, absorvendo a aprendizagem útil para seu desenvolvimento pessoal e profissional, independentemente de continuarem ou não. Pretende-se contribuir para a desestigmatização do fracasso, entendendo-o como parte do processo de negócio.

**Palavras-chave:** fracasso, descontinuidade de negócios, aprendizagem, trajetória, experiência.

\*Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Alvear 306, Tandil (7000), Buenos Aires, Argentina.

Clasificación JEL: L26, L86, M13.

Cómo citar: Dupleix, M.D. y D'Annunzio, C. [2018]. El éxito del fracaso: casos de discontinuidad de iniciativas empresariales jóvenes en el sector de software y servicios informáticos. *Estudios Gerenciales*, 34(148), 262-278.

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.148.2646>

Recibido: 19-dic-2017

Aceptado: 25-sep-2018

Publicado: 30-sep-2018

© 2018 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia. This is an open access article under the CC BY license [<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>].

## 1. Introducción

La iniciativa empresarial como campo de estudio ha sido analizada desde múltiples ópticas (Veciana, 1999), y en la literatura del Emprendimiento se han planteado extensos debates en torno a la identificación de oportunidades, la creación, y el funcionamiento de las empresas en términos de creación de riqueza económica y éxito empresarial (Alvarez y Barney, 2004; Shane y Venkataraman, 2000; Zellweger y Sieger, 2012). Después de un extenso desarrollo teórico y empírico sobre el éxito en los negocios, y siendo necesario comprender todo el proceso empresarial, surgió el interés para ampliar el alcance de la investigación hacia “la otra cara de la moneda”; los casos no exitosos, estigmatizados desde la visión del fracaso empresarial (Shane, 2001).

Respecto al estudio del fracaso, existen aún debates vigentes en relación con su conceptualización, los factores que lo causan, y sus efectos. En cuanto a su definición, a lo largo de los años ésta ha variado según como ha sido operacionalizada. En los inicios de su investigación se asoció directamente a parámetros financieros, como quiebra o insolvencia, dado que se estudiaban empresas consolidadas, y de gran tamaño. Luego, se amplió el alcance del concepto, y se consideraron otros criterios objetivos (basados en el desempeño) o subjetivos (basados en la percepción), dependiendo si se trataba de un análisis a nivel de la empresa o a nivel individual (Jenkins y McKelvie, 2016).

Además de definirlo, los académicos pusieron el foco en identificar los factores que causaban el fracaso, para así poder predecirlo y evitarlo, dividiendo las causas en internas y externas al negocio. Dado que estos esfuerzos por determinar “culpables” no significó un gran avance en la búsqueda de respuestas a los interrogantes planteados, se enfocó la atención en estudiar los efectos o consecuencias del fracaso, en términos de los costos que generaba. Esta forma de abordar el fracaso en la literatura del Emprendimiento, enfocando sus esfuerzos en identificar aspectos negativos del mismo, contribuyó a su estigmatización y al estudio de sus causas y consecuencias de forma aislada, como componentes desconectados.

Lo anterior convergió en una corriente emergente de investigación emprendedora que sugiere que es fundamental comprender la discontinuidad empresarial, en particular en negocios que se encuentran en etapas de gestación y desarrollo (Headd, 2003; Ucbasaran, Shepherd, Lockett y Lyon, 2013; Wiklund, Baker y Shepherd, 2010). En particular, Ropega (2011) sostiene que en las firmas de menor tamaño o en etapas iniciales de desarrollo es fundamental analizar el fracaso a partir de los mismos propietarios/gerentes.

El presente estudio aborda la discontinuidad de iniciativas empresariales en etapas tempranas. Para esto, se describen iniciativas empresariales que no lograron “despegar”, desde la perspectiva de los individuos, aplicando un enfoque de procesos, y contextualizándolas en la trayectoria de cada uno de ellos.

Como método de investigación, se adopta un diseño cua-

litativo a partir de un estudio de casos múltiples descriptivo basado en historias empresariales (Yin, 2009), que permite describir y analizar los casos en profundidad, a partir de los significados que los individuos atribuyen a las experiencias vividas, y considerando el contexto en el que estas ocurrieron. Los datos son recolectados a través de entrevistas semi-estructuradas a 4 emprendedores del Polo Informático de Tandil (Argentina).

Los resultados ofrecen numerosas contribuciones teóricas y metodológicas. En primer lugar, a diferencia de cómo ha sido estudiada previamente, la discontinuidad se aborda como un proceso, enlazando sus factores determinantes, síntomas, y consecuencias. Además, se amplía el alcance de la indagación, y se analiza el efecto de tales experiencias en la trayectoria de los emprendedores.

Respecto a cuestiones metodológicas, respondiendo a llamados de atención de la literatura, se analizan iniciativas discontinuadas en etapas tempranas del ciclo empresarial, en las que la figura del emprendedor es clave, mediante un análisis a nivel individuo y un diseño cualitativo que permite investigar el fenómeno en profundidad desde la mirada de los individuos (Khelil, 2016). La adopción de este diseño se corresponde con el cambio de foco que recientemente se ha dado hacia los métodos cualitativos como el mejor mecanismo para comprender el fracaso empresarial (Byrne y Shepherd, 2015; Cope, 2011; Khelil, 2016; Mantere, Aula, Schildt y Vaara, 2013; Singh, Corner y Pavlovich, 2015).

A continuación, se presenta el marco conceptual, seguido de la descripción de la metodología aplicada. En una sección posterior, se presentan los principales resultados, y finalmente, se ofrece una sección de conclusiones.

## 2. Marco conceptual

El presente trabajo pretende integrar dimensiones del fracaso estudiadas previamente de forma fragmentada y explicar la discontinuidad empresarial como un proceso. A partir de la literatura existente, a continuación, se presenta el concepto de fracaso, sus factores determinantes, síntomas, y sus consecuencias o efectos.

### 2.1. Definición de fracaso

En la literatura sobre Emprendimiento se realizó en sus inicios un gran esfuerzo por identificar cómo las empresas nacían y crecían, en una búsqueda constante de recetas “mágicas” para llegar al éxito. Mientras que, el estudio de qué pasaba en la etapa final de la vida de las empresas fue postergado. DeTienne y Wennberg (2016) sostienen que la etapa de salida termina de completar el ciclo empresarial, dado que cada nueva entrada tiene el potencial de convertirse en una salida.

A pesar de que a lo largo de los años el estudio de la salida de las firmas logró convertirse en un dominio con identidad propia dentro de la literatura del Emprendimiento, aún existen interesantes debates por resolver. Por ejemplo, en relación con su conceptualización, dado el desafío que implica diferenciar los casos de salida de las empresas

por distintos motivos y formas. Si bien en sus inicios era frecuente cometer el error de incluir bajo un mismo concepto salidas por ventas, fusiones, muertes, o voluntad de sus dueños (Headd, 2003; Singh, Corner y Pavlovich, 2007; Watson y Everett, 1996), con el tiempo se hicieron importantes esfuerzos por distinguirlos.

En esta distinción es que se acuñó el término fracaso para identificar a los casos asociados a crisis financieras, diferenciando a las firmas que fracasaban de las que “salían”, con base exclusivamente en objetivos financieros, es decir, el fracaso era operacionalizado como la quiebra o la insolvencia. Esto se debía a que se estudiaban firmas de mayor tamaño, consolidadas, incluso globalizadas.

Entonces, surgió la necesidad de analizar qué sucedía en los casos de salidas de firmas micro, pequeñas y medianas y se cuestionó qué sucedía en los casos de salidas voluntarias de manera preventiva de firmas con bajos rendimientos, lo cual es mucho más frecuente que las firmas que se vuelven insolventes y llegan a la bancarrota (Thorburn, 2000; Wennberg y Lindqvist, 2010).

Es por lo mencionado, que el fracaso ha sido asociado a múltiples significados y que, dependiendo de las variables consideradas, algunas definiciones son más amplias o más específicas, dependiendo de la utilización de criterios objetivos (basados en el desempeño) o subjetivos (basados en la percepción), y del análisis a nivel de la empresa o a nivel individual (Jenkins y McKelvie, 2016).

Como se mencionó anteriormente, en este trabajo se opta por la idea de *discontinuidad*, dada la subjetividad implícita en el término fracaso, que ha sido fuertemente estigmatizado. En esta línea de pensamiento, Bates (2005) sugiere que debe abandonarse el hábito en el mundo académico y práctico de aplicar connotaciones negativas sin sentido crítico para referirse al cierre de pequeñas firmas, con términos como fracaso o “muerte”; y que es importante distinguir las razones por las cuales se discontinúa un emprendimiento, evitando agrupar bajo un mismo término conceptos heterogéneos.

## 2.2. Factores determinantes

Identificar los factores que desencadenan el fracaso implica encontrar “culpables”, lo cual reviste complejidad, y depende en gran medida del enfoque adoptado. Durante mucho tiempo se mantuvo un intenso debate entre quienes sostenían que las acciones y decisiones de los individuos conducían al fracaso (Hambrick, Cho y Chen, 1996; Hambrick y Mason, 1984; Szilagyi y Schweiger, 1984), y quienes adjudicaban un papel determinista al entorno o ambiente, sobre el cual no tienen control los individuos, argumentando que el fracaso no es culpa de los emprendedores, sino que es causado por factores externos inevitables (McGahan y Porter, 1997; Rumelt, 1991). Así, los factores del fracaso se clasificaron en internos y externos.

Numerosos académicos trataron de determinar cuáles eran predominantes. Jennings y Beaver (1995) se enfocaron en las empresas de menor tamaño y, en primer lugar, identificaron problemas inherentes a la dependencia

entre el emprendimiento y el emprendedor, y la dificultad para separarlos, con consecuencias en todas las áreas de la organización. En segundo lugar, destacaron las causas relacionadas con la falta de financiación y una débil administración y, en tercer lugar, señalaron la confusión que los emprendedores generan entre las causas y los síntomas del fracaso, afectando la toma de decisiones y obstaculizando la resolución de problemas.

Theng y Boon (1996) probaron empíricamente que los factores endógenos eran significativamente más importantes que los factores exógenos, e identificaron 6 factores claves: altos gastos operativos; falta de capital; visión miope del futuro; falta de control sobre el efectivo; falta de conocimiento del producto de la empresa; y estrategia de marketing inadecuada. En cambio, Everett y Watson (1998) estudiaron empresas pequeñas y encontraron que factores económicos a nivel del macroentorno, como las tasas de interés y la tasa de desempleo, explicaban entre el 30% y 50% de los fracasos.

Sin embargo, el análisis de los factores que determinan el fracaso no se completó sino hasta que Zacharakis, Meyer y DeCastro (1999), aplicando un enfoque a nivel individuo, explicaran el fracaso en términos de la teoría atributiva del comportamiento emprendedor propuesta por Heider (1958), que sostenía que los emprendedores tendían a centrarse más en las fallas de otros actores que en las propias, lo que reflejaba un cierto grado de sesgo de atribución. Consecuentemente, esta forma de comprender los eventos podía afectar los procesos de asignación de recursos y toma de decisiones, y hasta impedir que los emprendedores aprendieran de la experiencia y no logran capitalizarla a futuro (Mandl, Berger y Kuckertz, 2016).

Un aporte a este debate fue el de Mellahi y Wilkinson (2004) que concluyeron que cualquier intento de explicar el fracaso no está completo si no se considera la interacción entre las fuerzas contextuales y la dinámica empresarial, es decir, las características propias de cada firma y del entorno en el que opera.

Partiendo de este enfoque, y a partir del análisis de los estudios centrales en la investigación del fracaso (Artinger y Powell, 2016; Cameron, Sutton y Whetten, 1988; Delmar y Shane, 2003; Delmar y Shane, 2004; Finkelstein, 2003; Liao, 2004; Mellahi, 2005; Mellahi, Jackson y Sparks, 2002; Shane y Delmar, 2004; Sheppard y Chowdhury, 2005), las causas se dividieron en internas (endógenas) o externas (exógenas), y las primeras a su vez, se clasifican de acuerdo con cuestiones estratégicas, financieras, comerciales u operativas. En el apartado de resultados se detallan los factores considerados en el análisis (tabla 2).

## 2.3. Síntomas

En muchos casos es común confundir las causas y síntomas de un fenómeno; sin embargo, al distinguirlos se comprende mejor lo sucedido, y se refleja la sucesión de los eventos como un proceso. Diversos autores identificaron los síntomas del fracaso a través de medidas que reflejaban el deterioro de la situación financiera de las firmas, tal

como la disminución en las ventas, la rentabilidad y la liquidez; el aumento en los costos operativos; altos niveles de deuda; y extensa sobrecapacidad [Argenti, 1976; Crutzen y Van Caillie, 2008; Koksál y Arditi, 2004; Sharma y Mahajan, 1980].

Con el tiempo, se fueron encontrando otros síntomas que no estaban directamente relacionados con aspectos financieros, por lo que los académicos extendieron el foco de estudio hacia otras áreas de las firmas en las que el fracaso se manifestaba. Esto implicó un importante desafío para los investigadores, ya que los síntomas no financieros a nivel del negocio resultaron ser más difíciles de capturar, dado que no surgen de medidas objetivas, y, a nivel individuo, sólo se pueden identificar a través de su comportamiento [Ropega, 2011].

En particular se identificaron como síntomas de este tipo la pérdida de cuota del mercado, la pérdida de eficiencia y productividad, la pérdida de confianza de los clientes, y la pérdida de calidad de los productos y servicios, entre otros. En el apartado de resultados se detallan los síntomas considerados en el análisis (tabla 3).

#### 2.4. Efectos

En cuanto a los efectos, en los primeros estudios del cierre temprano de empresas, sólo se identificaban consecuencias negativas en términos de los costos que debía enfrentar la firma y el individuo, principalmente de tipo financieros [Shepherd, Wiklund y Haynie, 2009]. Esto se debe a que el impacto en términos financieros es inmediato y se percibe fácilmente a partir del deterioro de indicadores financieros como los beneficios y la rentabilidad. Particularmente, en empresas de reciente creación y menor tamaño, donde existe una fuerte dependencia entre el negocio y el emprendedor, el efecto financiero se identifica principalmente a nivel individual, dado que son los emprendedores fundadores quienes inevitablemente absorben la pérdida del capital.

Respecto a emprendimientos de menor tamaño, otros autores hicieron sus aportes a partir del campo de la psicología, aplicando la teoría de la atribución y el duelo [Mantere et al., 2013; Shepherd et al., 2009] y se enfocaron en estudiar cómo impactaba el fracaso a nivel personal generando costos psicológicos. Esto resulta relevante dado que en este tipo de firmas los individuos son los que “sobreviven” y soportan la carga de las consecuencias, sobre quienes el fracaso tiene el potencial de impactar negativamente en la confianza, la autoeficacia y la propensión al riesgo, e implica un evento traumático [Shepherd, 2003].

Existe evidencia respecto al daño significativo que esto puede tener en términos físicos y psicológicos sobre el individuo, destruyendo su autoestima y pudiendo afectar negativamente sus relaciones laborales y profesionales. A partir de experiencias de este tipo, los individuos pueden ser afectados de tal manera que en algunos casos se trata de efectos de larga duración, afectando directamente su trayectoria emprendedora [Shepherd, 2003].

No siendo suficientes los costos financieros y psicológi-

cos del fracaso, algunos autores ampliaron el análisis de los efectos del fracaso hacia la esfera social, y estudiaron cómo se “ve fracasar” desde la mirada social [Stokes y Blackburn, 2002], alentando la generación del estigma social [Simmons, Wiklund y Levie, 2014].

En sociología, el estigma es un fenómeno de múltiples niveles por el cual grupos sociales forman juicios colectivos respecto a las consecuencias de una determinada condición, atributo, rasgo o comportamiento (marca); por lo que las personas que soportan esas marcas son incluidas en una categoría social, hacia cuyos miembros se genera una respuesta negativa y se considera culturalmente inaceptables o inferiores [Goffman, 1963].

Después de muchos años de analizar los aspectos negativos de discontinuidad empresarial, se cambió la forma de ver las cosas y se comenzaron a identificar efectos positivos y valiosos asociados al fracaso. Principalmente, se encontró que durante el proceso se producían obligadamente nuevos conocimientos, alentando procesos intensivos de aprendizaje [Shepherd, 2003; Thornhill y Amit, 2003]. Esto se debe a que tales circunstancias son generalmente desconocidas, inesperadas o no planificadas, lo que contribuye sustancialmente a la generación de nuevos conocimientos y oportunidades para aprender y mejorar la competencia emprendedora de los individuos [Politis y Gabrielsson, 2009].

Como sostienen Coelho y McClure (2005) y Cope (2011), se estimulan formas distintivas de aprendizaje intensivo que resultan fundamentales para el emprendedor, tanto en términos personales como para sus negocios. Es decir, los efectos son contradictorios: mientras experimentar un fracaso puede conducir a una oportunidad de aprendizaje potencialmente valiosa para el emprendedor, también puede ser una experiencia emocionalmente traumática que obstaculiza el aprendizaje y amenaza la continuación de su trayectoria emprendedora.

También, en este sentido más alentador, Madsen y Desai (2010) sostienen que a lo largo de sus trayectorias los individuos viven experiencias de éxitos y “no éxitos”, y que aprenden más efectivamente a partir del fracaso que del éxito. Es importante destacar que en este proceso de incorporación de aprendizaje juega un rol fundamental la manera en que los individuos dan significado a lo sucedido, principalmente aceptando sus errores y sus responsabilidades por lo ocurrido [Cardon, Stevens y Potter, 2011].

En el apartado de resultados se detallan los efectos considerados en el análisis (tabla 4).

### 3. Metodología

Con el fin de indagar en profundidad el fenómeno de discontinuidad empresarial desde la perspectiva de quienes han transitado el proceso, se entrevistaron a emprendedores del sector de Software y Servicios Informáticos (SSI). A continuación, se presenta el diseño de investigación adoptado, seguido de la descripción y justificación del contexto de análisis y de la selección de casos. Además, se presenta



la estructura de la guía de entrevista, y finalmente el procedimiento seguido para analizar los datos.

### 3.1. Diseño de la investigación

Con el fin de describir y analizar la discontinuidad de las iniciativas empresariales desde un enfoque de proceso e ilustrar la forma en que se desarrollaron los acontecimientos, se realiza un estudio exploratorio basado en historias empresariales (Yin, 2009) y se utilizó un diseño inductivo de investigación de múltiples casos (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt y Graebner, 2007).

Este diseño de investigación cualitativo permitió conocer las trayectorias de los emprendedores e identificar cómo fue el proceso de discontinuidad, incluyendo sus causas, síntomas, y consecuencias, a partir de la descripción profunda de los hechos desde la perspectiva de los propios individuos. Esto permitió captar la complejidad del fenómeno y su incidencia en las trayectorias de los emprendedores.

### 3.2. Contexto de análisis

El presente trabajo analiza las trayectorias de 4 emprendedores en el sector de SSI en la ciudad de Tandil, Provincia de Buenos Aires (Argentina). El sector se caracteriza por poseer un gran dinamismo: los cambios del contexto son muy veloces, el nivel de competencia entre firmas es muy alto y a nivel mundial. Además, está integrado por empresas de base tecnológica que enfocan su estrategia corporativa hacia la invención y la innovación, y los productos que estas lanzan al mercado poseen ciclos de vida muy cortos (Milkovich, 1987).

La selección de este contexto se debió a que al mismo tiempo que el mercado de SSI creció significativamente durante la última década a nivel mundial y nacional, ese crecimiento fue particularmente notable y sostenido en la región central de la Provincia de Buenos Aires, siendo Tandil uno de los principales motores de ese desempeño. En esta ciudad el sector de SSI se destaca por ofrecer servicios y productos de calidad con alto nivel de valor agregado, capacidad de generar recursos humanos con proyección internacional y la consolidación del Parque Científico y Tecnológico local como un clúster de empresas y emprendedores con alto nivel de conocimiento mutuo y colaboración interna.

### 3.3. Selección de los casos

La identificación de individuos que hubiesen discontinuado emprendimientos en etapas tempranas de desarrollo implicó una tarea muy compleja, dada la escasez de información al respecto. Quienes son exitosos son constantemente nombrados, mientras que quienes fracasan naturalmente se "esconden". En consecuencia, se utilizó un tipo de muestreo cualitativo intencional, seleccionando las unidades a entrevistar a partir de criterios de conveniencia acordes a los objetivos de la investigación.

Para ello, se entrevistó en primer lugar a un empen-

dedor reconocido por su trayectoria emprendedora, y que permitió el acceso a otros casos semejantes. También se consultaron informantes claves del Municipio y de la Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil (CEPIT). En este sentido, durante todo el proceso de recolección de datos fue clave mantener el anonimato y un cuidadoso y respetuoso manejo de la información.

A continuación, en la [tabla 1](#) se describen los casos seleccionados.

### 3.4. Recolección de datos: entrevistas semi-estructuradas

La principal fuente de información fue la entrevista semi-estructurada a partir de una guía de preguntas realizada con base en el marco teórico analizado, y orientadas a que los emprendedores narraran los eventos y experiencias en profundidad y con el mayor grado de detalle posible, aprovechando la riqueza descriptiva del diseño metodológico adoptado. Se solicitó permiso para grabar las entrevistas con dispositivos móviles, y como información secundaria, se llevó un registro sistemático de notas de campo (manuscritas); se solicitaron documentos de diversa índole, y se obtuvo material de páginas web.

Es importante destacar que el diseño flexible de las guías de entrevistas permitió incorporar, cuando fue necesario, preguntas para aclarar o profundizar determinadas cuestiones. Además, si bien la guía de preguntas no sufrió modificaciones significativas en el contenido, sí se fue adaptando el orden, la manera de preguntar, y el seguimiento de cada entrevista, según el entrevistado. Esta es una ventaja de este diseño flexible que permite adaptar el instrumento de recolección de datos a medida que éstos se van obteniendo.

La guía de entrevista abordó los temas centrales revisados en la literatura previa. Algunas de las preguntas que se abordaron se presentan a continuación:

- Trayectoria del emprendedor
- Descripción general del desarrollo del negocio discontinuado
- La discontinuidad como proceso: ¿Cómo describirías todo el proceso de discontinuar tu proyecto empresarial?
- Factores atribuidos a la discontinuidad
  - ¿Qué factores impidieron que el negocio funcione?
  - ¿Se vio afectado en mayor medida por cuestiones internas o externas al negocio?
  - Respecto a cuestiones internas, ¿se trató de aspectos a nivel individual o del negocio?
  - ¿Se tenía un plan de negocio o algún otro tipo de planificación?
  - ¿Se realizó una investigación de mercado?
  - ¿Se solicitó asesoramiento profesional y técnico en el diseño del negocio?
  - ¿Se realizaron análisis de factibilidad (operativa-técnica-financiera-comercial)?
  - ¿Cómo afectaron las condiciones del entorno (actividad-sector-región-país-global)?
  - ¿Se sucedieron cambios en el entorno macroeconómico

que repercutieron directamente sobre el sector-la actividad- el negocio? ¿Se trató de cuestiones que podrían haberse previsto o estuvieron fuera de su control?

- El momento de discontinuar
  - ¿Qué síntomas anticiparon el final del negocio?
  - ¿Cómo se sucedieron los eventos hasta llegar al final definitivo del negocio?
  - ¿Una vez identificados los problemas se intentó superarlos y continuar?
  - ¿Cuáles fueron las decisiones más importantes tomadas en esos momentos?
- Efectos
  - ¿Qué efectos tuvo todo lo ocurrido hasta el momento final del negocio?
  - ¿En qué manera afectó a nivel personal, emocional y financiero?
  - ¿Con qué sentimientos se asocia lo vivido?
  - ¿Cuál o cómo fue la actitud frente a este tipo de experiencia?
  - ¿Cómo se vieron afectadas las relaciones con los inversores, proveedores, clientes y socios estratégicos?
  - ¿Qué aprendizajes se adquirieron de la experiencia?
  - ¿Una vez discontinuado, se volvió a intentar reformular la idea del negocio?
  - ¿Una vez discontinuado el negocio, cómo siguió su vida profesional-laboral?

### 3.5. Análisis de datos

Una vez recolectada la información mediante las entrevistas, se procedió a ordenarlas a través de un esquema flexible que permitiera reducir la complejidad de su interpretación y simplificar su análisis. En primer lugar, se transcribieron las grabaciones para facilitar el procesamiento de las narraciones de los emprendedores y posteriormente se analizaron en el *software* AtlasTi, donde se clasificaron y codificaron los datos. Luego, de manera simultánea e iterativa se desarrollaron las interpretaciones de los resultados, en el marco de las preconcepciones teóricas consideradas. Si bien resultó necesario en primer lugar analizar cada caso en particular (*within-case*), en el apartado siguiente se presentan los resultados “cruzados” del análisis (*across-case*).

Es importante destacar en este apartado que se trata de un estudio exploratorio de orden cualitativo, del cual se extraerán conclusiones que no pretenden inferir generalizaciones. Los resultados son generalizables a la muestra considerada.

## 4. Resultados

Siendo una investigación cualitativa, los resultados se han analizado siguiendo el esquema propuesto en el marco conceptual, de acuerdo con los factores, síntomas, y efectos del proceso de discontinuidad. En cada apartado se contrastan los resultados de la investigación con lo pre-

**Tabla 1.** Descripción de los casos

	Emprendedor 1	Emprendedor 2	Emprendedor 3	Emprendedor 4
Formación Académica	Ingeniero de Sistemas	Ingeniero de Sistemas	Contador Público	Ingeniero de Sistemas y Maestría en Teledetección y Sistemas de Información Geográfica
Experiencia previa	2003-2009: trabajo en relación de dependencia en dos empresas del sector.	2007-2012: trabajo en relación de dependencia en 3 empresas del sector.	Ninguna.	2006-2007: trabajo en relación de dependencia y como becario de investigación.
Inicio del emprendimiento	2009	2011	2000	2007
Actividad	Soluciones de software para empresas y comercios. Único fundador. 2012: formó una sociedad dedicada a la prestación de servicios informáticos en el sector de turismo. 2014: decidieron expandir el negocio y crear su propio producto. 2014-2015: trabajó durante más de un año en el diseño y desarrollo, y no logró colocar su producto.	Diseño y comercialización de un canal de comunicación a través de redes de wifi. 3 socios 2011-2012: desarrollo técnico. 2012: proyecto aceptado en un programa de incubación en Chile. 2012: traslado a Chile. 2013: no lograron superar la etapa de incubación.	Diseño y comercialización de un software o motor de búsqueda y descarga ( <i>downloading</i> ) de contenidos online para ser utilizados <i>offline</i> . 4 socios Obtuvieron financiamiento como incubadora académica de la Univ. Nacional Del Centro de la Prov. De Bs. As (UNCPBA). 2002: crisis económica en Argentina.	Prestación de servicios de software para empresas. 2008: crisis financiera global. 2009: se asoció a uno de sus empleados y formaron una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). 2011: su socio se mudó a Inglaterra.
Fin del emprendimiento	2015	2014	2002	2012
El después	Continuó emprendiendo	Volvió a trabajar en relación de dependencia.	Continuó emprendiendo	Volvió a trabajar en relación de dependencia.

Fuente: elaboración propia.

sentado en el marco conceptual, destacando los hallazgos que surgen como contribución adicional al avance de la investigación en el tema.

#### 4.1. Factores determinantes

En consonancia con estudios previos, los emprendedores asociaron el final de sus emprendimientos principalmente a factores internos. También se refirieron a efectos del ambiente o entorno, pero en menor medida.

Los entrevistados destacaron la falta de habilidades y competencias personales necesarias para vender sus servicios y/o productos, y al hecho de haber destinado la mayor parte de sus recursos (tiempo y dinero) a diseñarlos y desarrollarlos, olvidando que luego debían venderlos. Independientemente de la formación de los emprendedores, esa debilidad fue señalada en todos los casos.

“ (...) a nosotros nos faltó experiencia o gente del área de ventas. Nos faltó un socio del lado de ventas que tenga contactos acá y allá. Yo siempre les decía a mis socios que nosotros técnicamente estábamos muy bien preparados, pero nos faltaba vender el producto comercialmente y no técnicamente. Eso nos faltó todo el tiempo” (comunicación personal, mayo de 2016).

“Pero nos faltó cerrar ventas. Porque le metimos todo al desarrollo y el producto a nivel calidad estaba muy bien. Pero no sabíamos cómo salir a venderlo” (comunicación personal, junio de 2016).

“En general trabajaba 12 horas al día y fue así como cuando se me terminaron los dos proyectos que duraron casi un año, me quede sin nada. Ya cuando se estaba acercando la fecha de finalización, me di cuenta de que, por enfocarme tanto en hacer, me había olvidado de vender. Y necesitaba más proyectos, que no tenía” (comunicación personal, mayo de 2016).

Además de la falta de habilidades, faltó planificación y definición estratégica, y hubo un exceso de confianza, ya sea de los individuos en sí mismos, en su idea de negocio, o en la dependencia de socios y clientes que posteriormente desaparecieron. La falta de planificación y de una estrategia bien definida condujo a errores en el diseño del modelo del negocio, que en algunos casos se fundamentó sobre paradigmas equivocados.

Así, los emprendedores partieron de una premisa equivocada creyendo que la clave del éxito de sus proyectos implicaba dedicar horas y esfuerzo al desarrollo técnico, sin considerar qué seguía después. Asimismo, una etapa de validación de los productos o servicios ofrecidos sólo se evidenció en el caso del emprendimiento que formó parte de un programa de incubación en Chile, mientras que, en resto de los casos, ni fue considerada.

“ (...) nosotros pensamos que eso tenía que funcionar por se” (comunicación personal, mayo de 2016).

“ (...) pensamos que como había funcionado en Estados Unidos iba a funcionar acá” (comunicación personal, junio

de 2016).

“ (...) ahí en esas distintas rondas fuimos viendo el error de lectura del paradigma” (comunicación personal, junio de 2016).

“Justamente lo que cambia del empresario exitoso al no exitoso, es que el primero logra ver el paradigma que no existe, y se prepara para lo que va a venir” (comunicación personal, mayo de 2016).

Otro problema fue el hecho de haber lanzado sus productos y servicios sin conocer el sector en el que operarían, o sin especificar su mercado objetivo. Es por esto mismo que sus propuestas perdieron rápidamente su valor y fueron comercialmente inviables, porque se destinaban a mercados que no existían, o que no podían alcanzar.

“Cuando dijimos de salir a venderlo no pensamos en ninguna investigación de mercado ni nada por el estilo” (comunicación personal, mayo de 2016).

“ (...) nunca interpreté del todo bien la complejidad del mercado meta al que nos estábamos orientando y eso nos trajo serios problemas” (comunicación personal, mayo de 2016).

“Ni lo pensamos. Dijimos tenemos que apuntar a este mercado porque es la manera más fácil de empezar a crecer y así lo hicimos” (comunicación personal, junio de 2016).

“A nosotros nos faltó información del sector” (comunicación personal, junio de 2016).

Otro factor clave se asoció a los contactos comerciales y el *networking*. Los individuos reconocieron que valoraron el vínculo con referentes claves del sector, cuando ya era tarde. En ningún caso fueron proactivos en la búsqueda y en el tejido de asociaciones o redes estratégicas, lo cual puede asociarse al factor confianza. Los emprendedores desde que definieron su idea, confiaron plenamente en su potencial, por lo cual omitieron consultar a expertos y actores claves del sector y de la actividad, respecto a cómo avanzar satisfactoriamente en el desarrollo de sus negocios.

“A nosotros lo que nos pasó fue eso (...) nos faltó calle y un buen *networking* con esas personas que aparecieron después y nos hicieron ver todos los errores cometidos” (comunicación personal, mayo de 2016).

En menor medida, los emprendedores hicieron referencia a factores internos de tipo financiero, aunque en ningún caso jugaron un rol determinante en el desempeño de los negocios. La obtención de los fondos necesarios para iniciar los negocios no fue un problema en ningún caso. Como se señaló en la metodología, en dos casos los proyectos obtuvieron financiamientos, aunque destinado a la fase de arranque.

Las debilidades financieras surgieron cuando los negocios ya estaban en marcha, y se trató de desvíos entre el dinero disponible y el que habían presupuestado y creían tener, como consecuencia de la falta de presupuestación



y errores en las proyecciones de los ingresos y los gastos (subestimación de costos y sobreestimación de ingresos). En este caso también asociaron el origen de los problemas a la falta de habilidades en el área financiera y para atraer inversiones.

“(…) es decir, desde el inicio nos equivocamos en la inversión inicial, dado que sólo para desarrollarlo gastamos aproximadamente el 90%. Lo matamos desde el inicio” (comunicación personal, junio de 2016).

“Después sí le erramos en las proyecciones de pensar que íbamos a recibir dinero antes de lo que realmente fue” (comunicación personal, junio de 2016).

Respecto a factores de tipo operativo, dado que en los casos analizados se puso mayor énfasis en el desarrollo técnico de los productos y servicios, los emprendedores no señalaron dificultades de aquel tipo.

En cuanto al entorno, los emprendedores no lo identificaron como culpable de sus fracasos, sino como un factor que agravó los problemas internos preexistentes. La resistencia e inmadurez del mercado, la competencia en el sector, la falta de apoyo institucional, o las condiciones económicas del país y del mundo, potenciaron las condiciones desalentadoras de los negocios en declive.

En uno de los casos, la propuesta del emprendedor implicaba generar cambios en todo el funcionamiento de la empresa, y fue rotundamente rechazada. Más aún al tratarse de proyectos tecnológicos, implicaba una manera de hacer las cosas diferentes en un sector con un marcado perfil tradicional y artesanal.

“(…) era difícil entender por qué no lo aceptaban o incorporaban, podemos ver hoy que el problema era que no existía la madurez de mercado suficiente para captar nuestro producto” (comunicación personal, mayo de 2016).

Respecto al sector, como fue mencionado anteriormente, la competencia no tiene fronteras, y se da a nivel internacional, y depende en gran medida de los avances de la tecnología, que ocurre muy rápidamente. Los emprendedores también se refirieron a las dificultades y obstáculos que enfrentaron para mantenerse competitivos, siendo un factor clave la localización geográfica, porque no obstante el crecimiento del sector en Argentina, el liderazgo está en Norteamérica.

En este sentido, una meta o “sueño” de la mayoría de los emprendimientos tecnológicos es llegar al mercado americano, donde todo “está más cerca” y funciona mejor. Los entrevistados que habían identificado oportunidades en el exterior, debían trasladarse o conseguir un socio estratégico instalado allá, y en ninguno de los casos lo lograron.

“En la actualidad, la empresa que funciona bien, sólidamente, es la que está con el Estado o la que funciona de forma privada y tiene el centro de costos en Argentina, con venta en el extranjero a través de un socio o *partner*” (comunicación personal, mayo de 2016).

“Para crecer tenés que estar en el exterior, para lo cual necesitas si o si generar un socio estratégico allá en quien depositar el funcionamiento del negocio. Es casi determinante tener una pata local, no una oficina, sino tener una persona local e incorporar alguien a ese negocio específico, para poder empezar a construir” (comunicación personal, junio de 2016).

“Todo esto no se logra en Argentina. El que plantea un producto acá necesita 20 años para que funcione. En cambio, en Estados Unidos, por la masividad y la cultura, en semanas empieza a generar” (comunicación personal, junio de 2016).

A nivel del país, emergió la falta de apoyo institucional y el funcionamiento ineficiente de los programas de incubación y aceleración, los cuales están enfocados en el arranque de las *startups*, las cuales después las “dejan” y son muy pocas las que logran sobrevivir.

“(…) además en ese contexto era muy distinto el rol de las instituciones en el apoyo a los emprendedores, a comparación de ahora. No había nada” (comunicación personal, junio de 2016).

“Ninguna incubadora pone el dinero y los recursos necesarios para que realmente funcione. Por eso es que de cada 10 proyectos que se inician, uno solo es el que logra impacto y genera dinero y hace que los inversores quieran invertir porque es rentable” (comunicación personal, mayo de 2016).

Otro factor externo mencionado por los emprendedores se relacionó con las crisis económicas financieras. Dadas las fechas de inicio de los emprendimientos analizados, un único caso reconoció haber sido afectado por la crisis en Argentina entre el 2000 y el 2003, caracterizada por un fuerte deterioro de la actividad económica y un elevado nivel de incertidumbre. Otras referencias se hicieron a la crisis global por la burbuja financiera en Estados Unidos en el 2008, dada la fuerte predominancia en el sector de Estados Unidos por sobre el resto del mundo, impactando directamente sobre el desempeño de las firmas tecnológicas en Argentina.

A continuación, la [tabla 2](#) resumen los hallazgos de este apartado.

#### 4.2. Síntomas

A partir de las descripciones de los emprendedores, se encontró que el proceso de discontinuidad es paulatino, y que va emitiendo señales, que en los casos analizados no se lograron identificar a tiempo y a las cuales los emprendedores en muchos casos no prestaron atención, confiados y creyendo equivocadamente que estaban avanzando.

Es importante destacar que para los emprendedores identificar el momento (concreto) que determinó el declive de sus negocios fue muy difícil, aunque sí señalaron momentos cruciales como puntos de inflexión o de quiebre a partir de los cuales vieron más claramente o aceptaron que

**Tabla 2.** Principales hallazgos respecto a factores determinantes.

Factores identificados en la literatura	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
<b>Internos</b>				
<i>Estratégicos</i>				
Falta de planificación	Si	Si	Si	Si
Insuficiente definición estratégica	Si	Si	Si	Si
Error en el paradigma y visión del futuro	Si	Si	Si	Si
Elevada confianza y optimismo	Si	Si	Si	Si
<i>Comerciales</i>				
Falta de conocimientos/habilidades	Si	Si	Si	Si
Ausencia de estrategia	Si	Si	Si	Si
Falta de <i>networking</i>	Si	Si	Si	Si
Falta de validación del producto-servicio	Si	No	Si	Si
Falta de conocimiento del sector	No	Si	Si	No
Falta de determinación del mercado objetivo	Si	No	No	Si
Dependencia en un único o pocos clientes	Si	No	No	No
<i>Financieros</i>				
Pronósticos financieros equivocados	No	Si	Si	No
Falta de conocimiento/habilidades	Si	Si	No	Si
Dificultad para atraer inversores	No	No	Si	No
Inversión inicial insuficiente	No	No	Si	No
Falta de control sobre el efectivo	No	No	No	No
Excesiva toma de deuda	No	No	No	No
<i>Operativos</i>				
Falta de habilidades operativas-técnicas	No	No	No	No
Altos gastos operativos	No	No	No	No
Desconocimiento del producto o servicio	No	No	No	No
<b>Externos</b>				
Crisis y recesión económica regional-nacional	No	No	Si	No
Crisis y recesión económica mundial	No	No	No	Si
Restricciones legales	No	No	No	No
<i>Factores emergentes</i>				
Foco en aspectos técnicos	Si	Si	Si	Si
Competencia a nivel internacional	Si	Si	Si	Si
Avance tecnológico acelerado	No	No	Si	No
Resistencia al cambio de potenciales clientes	Si	No	Si	No
Falta de apoyo institucional	No	Si	Si	No

Fuente: elaboración propia.

estaban en declive y el final era inminente. Fue a partir de este punto que, según el caso, decidieron apostar a recuperarse, o dejar que todo siguiera su curso.

“Más de una vez había llegado a una situación de ver los posibles quiebres, y siempre me proponía resolverlo, poniendo un plus de esfuerzo” (comunicación personal, mayo de 2016).

En algunos casos, los emprendedores asumieron que no querían ver la realidad ni aceptar el final. En este sentido, a partir de las teorías psicológicas que han abordado el tema, la aceptación no sucedió naturalmente, sino que, por el contrario, los individuos reconocieron que se resistieron y de alguna manera dilataron el proceso. Algunos de ellos transitaron una etapa de negación, de “querer tapar”, “estirar” y “postergar” el final, y en otros, éste simplemente decantó.

“En algún momento se trató de reinventar [el negocio] (...) antes de desaparecer se desvirtuó [el objetivo] (...) empezamos a hacer otras cosas y no estaba mal pero no era el

objetivo” (comunicación personal, junio de 2016).

Al momento de narrar esta etapa de “ver” lo que sucedía, los individuos identificaron principalmente síntomas a nivel personal, haciendo referencia a que vivían un clima desconocido, de desinterés, desmotivación, y desgano general. Esos son los sentimientos que asociaron a esos momentos donde empezaban a percibir que el final estaba cerca. En consecuencia, disminuían la dedicación a sus negocios y proyectos, corriendo el foco y perdiendo el rumbo del negocio.

“Te vas apagando y vas perdiendo intereses y compartiendo foco con otras cosas, y empezas a buscar nuevas alternativas, quitándole nivel de compromiso. Y sin darte cuenta, cada vez se trabaja menos y tácitamente se va abandonando” (comunicación personal, junio de 2016).

“Empezas a perder foco, a cansarte, a no querer dedicarte, a darle menos atención, y se empieza a dar una serie de situaciones que hace que lo mismo que antes generaba sinergias positivamente empiece a ir para atrás” (comunicación personal, junio de 2016).

Respecto a otros síntomas no financieros identificados en el apartado conceptual, se refirieron a la pérdida de clientes y a la pérdida de eficiencia motivada por la falta de motivación y el desgan. En ningún caso los emprendedores mencionaron que hubiesen disminuido la calidad de sus bienes y servicios, lo cual se corresponde a los hallazgos del apartado anterior respecto al foco que todos colocaron sobre los aspectos técnicos de sus desarrollos.

Como medidas objetivas de desempeño, los emprendedores destacaron la dificultad para concretar ventas, el aumento de los proyectos rechazados, y la pérdida de clientes, generando la disminución de ingresos y la consecuente imposibilidad de apalancar el giro del negocio. También señalaron las dificultades para atraer inversores para poder continuar, llegando a etapas avanzadas de negociación pero que no se concretaban. Este hecho en particular resultó ser un arma de doble filo para los emprendedores, que al participar de rondas de inversión o al recibir financiamientos confiaban aún más en sus proyectos. Pero los acuerdos se caían y cuando llegaba el final, la caída era aún más dura.

“Es paulatino y lo vas viendo cuando empezas a ver que no cerras negocios” (comunicación personal, mayo de 2016).

Los entrevistados no hicieron referencia a otros parámetros financieros, como liquidez y capacidad ociosa. Tampoco mencionaron haber tenido dificultades por haberse endeudado y no poder saldar sus cuentas pendientes. Esto se relaciona con el hecho de que en ningún caso se había tomado deuda para dar inicio a los proyectos.

A continuación, en la [tabla 3](#) se presenta un resumen de los hallazgos de este apartado.

#### 4.3. Efectos

En la identificación de los efectos de la discontinuidad, un factor clave que influyó sobre cómo percibieron los hechos fue el tiempo, y el análisis retrospectivo de todo lo sucedido. En todos los casos, los individuos reconocieron que

inmediatamente al cierre de sus negocios todo lo sucedido fue negativo (costos) y que les resultó muy complejo considerar lo sucedido como una experiencia más dentro de sus carreras como emprendedores (aprendizaje).

Fue con el tiempo y la distancia, incluso habiendo atravesado otras experiencias, positivas y negativas, que el concepto original de lo sucedido se transformó y les permitió entender cuán valioso había sido lo vivido en ese proceso. Es por esto mismo que los efectos se clasificaron en inmediatos (costos) y mediatos (aprendizajes).

##### 4.3.1. Efectos inmediatos – costos

Los emprendedores sí pusieron énfasis en los costos de tipo psicológico. Principalmente, se vieron afectados por la pérdida de la motivación, y algunos emprendedores incluso se refirieron a crisis y momentos de desorientación por haber perdido sus emprendimientos. Además, sin llegar a asociarla a un trauma, admitieron sentir preocupación y frustración. Los emprendedores, aunque de distintas maneras, atravesaron un periodo de crisis, más o menos extenso según cada caso, en el que ganaron miedos y perdieron confianza en sí mismos como profesionales y emprendedores.

Estos sentimientos negativos fueron temporales, y duraron en cada caso el tiempo que les tomó encontrar una nueva motivación, aunque esta implicara continuar emprendiendo o no.

“Al momento de cerrar fue duro después de tantos años. Pero yo siempre fui práctico y sabía que por más doloroso que fuera, si no funcionaba, había que cerrar” (comunicación personal, junio de 2016).

“Es frustrante. Pero esto está íntimamente relacionado a qué postura tiene uno respecto a la vida” (comunicación personal, mayo de 2016).

“Bueno si la verdad que golpea, te golpea. Porque una vez que decidís emprender y decidís dejar un trabajo seguro para dedicarte a un proyecto *full-time*, y metiendo toda la energía que eso requiere, que no te salga de alguna manera te repercute, eso es seguro. El que te diga que le

**Tabla 3.** Principales hallazgos respecto a síntomas.

Síntomas identificados en la literatura	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
<i>No financieros</i>				
Pérdida de clientes	Si	Si	Si	Si
Pérdida de eficiencia y productividad	Si	Si	Si	Si
Disminución de la calidad de bienes y servicios	No	No	No	No
<i>Financieros</i>				
Notable disminución de ventas e ingresos	Si	Si	Si	Si
Dificultad para atraer inversores	No	Si	Si	Si
Disminución de liquidez	No	No	No	No
Capacidad ociosa	No	No	No	No
Aumento de endeudamiento	No	No	No	No
Dificultad para cancelar deudas	No	No	No	No
<i>Síntomas emergentes</i>				
Desinterés, desmotivación y desgan	Si	Si	Si	Si
Clima de abandono	No	Si	Si	No

Fuente: elaboración propia.

resbala, te está mintiendo" (comunicación personal, junio de 2016).

En relación con el impacto de la discontinuidad en el ámbito personal, en algunos relatos se hizo referencia a que el "no éxito" ha sido estigmatizado y que actualmente la sociedad está evolucionando desde un pensamiento más cerrado hacia una visión más amplia respecto a la importancia de vivir distintas experiencias empresariales. En este sentido, aunque los emprendedores no se sintieron señalados, por mucho tiempo les resultó difícil hablar abiertamente de sus "no éxitos". Fue el tiempo el que les permitió sentirse mejor posicionados para referirse abiertamente al tema.

También destacaron que no perdieron los vínculos que habían generado en el desarrollo de sus negocios, manteniendo sus relaciones comerciales hasta último momento, que incluso en algunos casos retomaron en iniciativas posteriores.

"Está muy estigmatizado, más acá que es una ciudad chica y nos conocemos. El tercero cuando uno cierra cree que está todo mal y piensa "pobre loco". Te miran con lástima" (comunicación personal, mayo de 2016).

Un hallazgo que no se esperaba encontrar fue el poco énfasis que pusieron los emprendedores en los resultados de tipo económico y financiero, lo que refleja la pasión de los emprendedores por lo que hacen y la idea de que emprender va más allá del aspecto económico. Además, porque dada la fuerte dependencia entre los emprendimientos jóvenes y sus fundadores, las pérdidas económicas deben ser absorbidas de manera personal por los emprendedores. No obstante, los emprendedores remarcaron que no sufrieron efectos significativos en sus economías personales.

Esto puede deberse a las características propias del sector, que permiten la creación de nuevos negocios con costos hundidos relativamente bajos respecto a otras actividades, y al hecho de no haber contraído deudas (bancarias y/o comerciales), una práctica común en la actividad empresarial. En algunos casos la inversión inicial fue baja y pudieron financiarla con sus propios ahorros, y en otros, consiguieron fondos externos.

El principal efecto económico-financiero que destacaron los emprendedores fue la dificultad para abonar los sueldos de sus empleados en los meses previos al cierre, situación que los afectó más emocionalmente que en un sentido financiero, por la presión y angustia que les había generado. Los emprendedores priorizaron resolver estas cuestiones, con fondos propios, y no generaron mayores inconvenientes.

" (...) la sensación de no tener dinero para pagarle a alguien que trabaja con vos es horrible. Y ahí te das cuenta hasta donde van tus límites" (comunicación personal, junio de 2016).

"Yo no dormía cuando no tenía el dinero para pagarles a

los técnicos" (comunicación personal, junio de 2016).

"Poder pagarles a los chicos era mi mayor preocupación. Me acostaba pensando en eso" (comunicación personal, mayo de 2016).

#### 4.3.2. Efectos mediatos - aprendizajes

Si bien en primer lugar los emprendedores señalaron costos o efectos negativos asociados a la discontinuidad de proyectos que no alcanzaron a "dar el salto", todos remarcaron que con el tiempo eso mismo se transformó, de una u otra manera, en experiencias positivas, y que habían ganado más de lo que habían perdido. En todos los casos se esforzaron por demostrar que, si bien los efectos inmediatos habían sido negativos, con el tiempo habían identificado numerosos efectos positivos traducidos en aprendizajes, personales y empresariales.

La mayor cantidad de aprendizajes mencionados por los emprendedores ocurrieron a nivel personal. Principalmente, pudieron conocerse a ellos mismos, lo que además los ayudó a crecer y fortalecerse. Los individuos aprendieron que había un montón de cosas que no sabían hacer, creyendo que sí, y muchas otras que desconocían que podían hacer. Así, descubrieron facetas de su personalidad y habilidades que no habían tenido oportunidad de poner a prueba, y aprendieron a aceptar sus errores y debilidades.

Si bien los emprendedores habían identificado la pérdida de confianza como un efecto negativo inmediato, con el tiempo, ese sentimiento fue evolucionando, y concluyeron que la experiencia les había permitido desarrollar seguridad y autoestima, al haber enfrentado desafíos y haber podido sobrellevar situaciones críticas, en las que tomaron decisiones en condiciones de tensión, inestabilidad e incertidumbre.

Como otro aprendizaje a nivel personal los emprendedores señalaron el hecho de poder identificar oportunidades y de aprovechar los contactos que habían generado y que mantuvieron independientemente del desenlace de sus emprendimientos.

"Aprendí mucho como persona más que empresarialmente" (comunicación personal, mayo de 2016).

" (...) etapa de crecimiento y consolidación... como persona" (comunicación personal, mayo de 2016).

"Yo crecí mucho y salí de la zona de confort... a mí me motiva salir de ahí, me aburre estar siempre tranquilo, tengo hacer algo que me mueva el piso, que pase algo" (comunicación personal, junio de 2016).

" (...) me equivoco mucho, pero me permitió ser menos errático" (comunicación personal, mayo de 2016).

"Y en general, le erras muchas más veces de las que aciertas. No hay mejor forma de aprender que esa. El tema es cómo uno logra metabolizar eso que sucede. Y la verdad es que, insisto, hay muchísimo para capitalizar de esos errores, equivocaciones" (comunicación personal, mayo de 2016).

" (...) así aprendí que no sabía negociar, y hoy en día, algo

mejor negocio. Y yo pensé que sabía, pero cuando llegué a una situación súper compleja me di cuenta de que no tenía ni idea" (comunicación personal, mayo de 2016).

"Yo como que me he reinventado a la fuerza porque sé que hay cosas que te gustan y podés hacer y otras que hay que hacer, aunque no te gusten" (comunicación personal, junio de 2016).

"(...) me sirvió para todo lo demás que hice. Y hoy estoy mucho mejor parado" (comunicación personal, mayo de 2016).

A nivel empresarial, los aprendizajes fueron identificados a partir de lo que los individuos reconocieron como las causas aparentes del destino de sus negocios. Es decir, adquirieron como aprendizaje todo lo que habían reconocido que había estado mal, desaprendiendo todo lo que por mucho tiempo habían creído era lo correcto, incluso habiéndolo aprendido durante sus carreras universitarias.

En primer lugar, los emprendedores concluyeron sobre la importancia de planificar, analizar el mercado antes de dedicar tiempo, dinero y esfuerzo a desarrollar un producto servicio, y de asegurarse clientes. Así también, destacaron la necesidad de desarrollar una amplia variedad de conocimientos y habilidades de gestión y de tipo comercial, especialmente para captar inversores y clientes, y para poder negociar.

"(...) a diferencia de cómo te enseñan en la facultad, no alcanza con tener un producto técnicamente bueno. Lo más importante es saber venderlo. Y lo que aprendí es que, si hoy decido emprender algo, no lo haría sin antes tenerlo vendido" (comunicación personal, junio de 2016).

"Si tengo una idea, primero buscaría a quién le gusta, quién se entusiasmaría conmigo, y quién tendría plata para comprármelo. Y recién ahí lo haría. Lo vendería antes de hacerlo" (comunicación personal, junio de 2016).

Especialmente en emprendimientos individuales, reconocieron que se debe aceptar cuándo es necesario delegar en personas externas las tareas que superan las propias habilidades. En el caso de los individuos que trabajaban en equipo, pusieron énfasis en el trabajo multidisciplinario, donde cada miembro pueda aportar sus conocimientos y experiencia a un área específica, y al mismo tiempo trabajar mancomunadamente.

"Cuanto más te cerrás es peor...hay algunos que no quieren compartir proyectos ni delegar la gestión por miedo...A veces es común creer que lo podés hacer solo y si bien en el corto plazo podés llegar a intentarlo, a largo plazo no es así...y te das cuenta que no tiene sentido el dinero que te ahorras porque es algo que no aporta valor al negocio...más vale dedicarle tiempo a mejorar los servicios y productos y dejar que otros que saben hagan las cosas" (comunicación personal, junio de 2016).

"Pero sí, si necesitas un equipo de ventas o trabajo más interdisciplinario. Me parece que hay que decidir a quién se necesita según lo que querés emprender" (comunicación

personal, mayo de 2016).

Al mismo tiempo, destacaron la importancia de generar, cultivar y mantener vínculos comerciales desde el momento en que se genera la idea, dado que se dieron cuenta de que los contactos los hubiesen ayudado a evaluar sus propuestas comerciales, sugiriendo mejoras, y participando del desarrollo de los productos y servicios, y su posterior comercialización. También reconocieron que los contactos les hubiesen facilitado en acceso a financiamiento, ya sea a través de inversores privados, programas de apoyo de instituciones locales, universidades, incubadoras, entre otras.

"Acá los contactos son claves. Directamente no podés empezar a emprender. Te chocas al toque" (comunicación personal, mayo de 2016).

Al referirse a emprendedores con metas de internacionalización, señalaron que el *networking* les hubiese sido necesario para colocar sus productos o servicios en el exterior, formando alianzas estratégicas que también les hubiese facilitado el acceso a recursos y a aumentar su competitividad para expandirse y alcanzar nuevos mercados.

"Es casi determinante tener una pata en el exterior, no una oficina, sino tener una persona local e incorporar alguien a ese negocio específico, para poder empezar a construir afuera" (comunicación personal, mayo de 2016).

Otro aprendizaje que les dejó la experiencia se relacionó con la necesidad de ser proactivos e ir en búsqueda de las oportunidades, y no esperar que lleguen, y de saber analizar el entorno para decidir cuándo emprender. Muchas veces, incluso ante propuestas viables y validadas por el mercado, las circunstancias del sector o del país pueden obstaculizar el desarrollo de nuevos negocios, que naturalmente se caracterizan por ser vulnerables. Para lograrlo, los individuos concluyeron sobre la necesidad de tener una visión más a largo plazo, aunque real, que en la práctica se traduciría en actividades de planificación.

"(...) lo mejor que podés hacer es contarle tu idea a todo el mundo porque no sabes dónde pueden aparecer las oportunidades" (comunicación personal, mayo de 2016).

"Siempre hemos intentado cosas y algunas han salido y otras no...siempre hacemos retrospectiva y vemos qué estuvo bueno y qué mal...por ahí la razón por las que no se dan las cosas no es la que se ve a simple vista sino la que se identifica con el paso del tiempo" (comunicación personal, junio de 2016).

"Con los ciclos del país, si quisiera hacer algo, esperaría a una crisis, porque como todo se desvirtúa, no hay reglas, y entonces podés construir sobre eso. Y aprovechás las oportunidades que surgen de toda crisis" (comunicación personal, junio de 2016).

En relación con la necesidad de crear mecanismos para enfrentar las situaciones analizadas, que en todos los ca-



los sucedieron por primera vez a los emprendedores, surgió la idea de creatividad (*bricolage*), como la solución para hacer lo que se pudo con lo que se tenía. Al momento de cerrar sus negocios, a pesar de las emociones antes descritas, no tuvieron otra opción que buscar soluciones, y la creatividad fue un elemento clave.

La toma de riesgo, que es esperable que de forma inmediata sea afectada negativamente, con el tiempo se revirtió y en algunos emprendedores se transformó en un incentivo para animarse y desafiarse, sin tener tanto miedo a no alcanzar los resultados esperados.

A continuación, la [tabla 4](#) presenta un resumen de los hallazgos de este apartado.

#### 4.4. El después emprendedor

A partir del enfoque de proceso adoptado en el desarrollo del presente estudio, que le otorga dinamismo a la experiencia de fracasar, se indagó cómo ésta impactó en la posibilidad de que los individuos continuaran o no emprendiendo. En todos los casos el proceso de discontinuidad, de forma inmediata, sembró en los emprendedores miedos y dudas respecto a volver a emprender.

En algunos casos, el trabajo en relación de dependencia no fue nunca una opción, y los emprendedores continuaron trabajando en proyectos relacionados, y en otros completamente distintos. Por el contrario, otros emprendedores, inmediatamente después de cerrar sus negocios volvieron a trabajar en relación de dependencia, como una solución para estabilizar su situación laboral y profesional, en algunos casos condicionados por las necesidades de sus

familias. No obstante, señalaron que ser emprendedor se “lleva en la sangre” y que la actividad emprendedora no es una etapa cerrada. Siempre se mantuvieron alertas y en búsqueda de oportunidades, una actitud característica del espíritu emprendedor, que ellos creen que nunca perderán.

Si bien todos los entrevistados coincidieron en el aprendizaje adquirido, quienes no se animaron a volver a emprender identificaron ciertas condiciones que se deberían verificar para hacerlo, que no estuvieron presentes antes pero que serían determinantes al momento de evaluar volver a iniciar un emprendimiento. Por ejemplo, contar con una estructura financiera más sólida, no sólo para el arranque, sino también para avanzar, y poder llegar a dar el salto.

Se puede destacar que en los casos en que decidieron no continuar emprendiendo, no fue por haber generado sentimientos de resentimiento o rencor hacia la actividad emprendedora, sino por su preferencia a la estabilidad laboral de un empleo seguro, adoptando una posición más conservadora respecto a quienes buscaron nuevas oportunidades y dejaron los miedos de lado.

“Hay momentos de euforia y de desazón, pero en ningún momento hace que quieras dejar el camino. El emprendedorismo es algo que se lleva adentro” (comunicación personal, mayo de 2016).

“Me gustaría volver a emprender, pero cuando esté tranquilo. (...) Y después si surge algo, encantado de volver al ruedo. No tengo resentimiento respecto a emprender” (comunicación personal, junio de 2016).

“Nunca dije “esto se terminó acá” (comunicación perso-

**Tabla 4.** Principales hallazgos respecto a efectos

Efectos identificados en la literatura	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
<u>Inmediatos – costos</u>				
<i>Psicológicos</i>				
Desmotivación	Si	Si	Si	Si
Frustración	Si	Si	Si	Si
Preocupación	Si	Si	Si	Si
Trauma-dolor-angustia- sufrimiento	No	No	Si	No
Miedos y temores	No	Si	No	Si
Pérdida de confianza y baja autoestima	No	Si	Si	No
<i>Sociales</i>				
Dificultad para contar experiencias abiertamente	Si	Si	Si	Si
Estigmatización	No	Si	Si	No
Pérdida de contactos comerciales y personales	No	No	No	No
<i>Financieros</i>				
Deudas comerciales/laborales/ impositivas	No	No	No	Si
Perdidas económicas personales	No	No	No	No
Pérdida de productos	No	No	No	No
<u>Mediatos – aprendizajes</u>				
Crecimiento personal (aceptar errores-debilidades)	Si	Si	Si	Si
Nuevos conocimientos empresariales	Si	Si	Si	Si
<i>Efectos emergentes</i>				
Mayor seguridad y autoestima	Si	Si	Si	No
Motivación	Si	No	Si	Si
Mayor capacidad de trabajo en equipo	No	Si	Si	No
Desarrollo creativo	Si	No	Si	No
Menor aversión al riesgo	Si	No	Si	No

Fuente: elaboración propia.

nal, junio de 2016).

“Además en ese momento me convenía ser empleado, ya desde hacía un tiempo lo venía calculando, y por mi *background*, mi experiencia y formación yo sabía que iba a poder ganar más que haciendo lo que hacía, ¡y con muchísimo menos riesgo! Riesgo por los empleados, por tener gente a cargo” (comunicación personal, mayo de 2016).

“Es decir, no sé si voy a iniciar un nuevo proyecto ahora porque tengo una familia y tengo otro rango de prioridades, pero sí sé que el no volver a hacerlo no es una opción” (comunicación personal, mayo de 2016).

“Y respecto a iniciar algún emprendimiento, tengo una serie de condiciones que, si no se cumplen, no lo hago” (comunicación personal, junio de 2016).

“El emprendedorismo es algo que se lleva adentro, pero te digo, si hoy tengo que empezar algo lo hago para que funcione. En términos empresarios, lo haría en un lugar donde me sirva. En este contexto ventas en el extranjero y Argentina centro de costos, y si no funciona, me voy. No hay que pensarlo. Pero el tema es que yo no me iría a vivir a otro lado” (comunicación personal, junio de 2016).

En el caso de los emprendedores que continuaron emprendiendo, hicieron el esfuerzo de volcar los aprendizajes incorporados, más fuertes y decididos, y sin muchos de los miedos y prejuicios que habían sentido antes respecto a ser “no exitosos”. El paso del tiempo y las distintas experiencias los fortalecieron y alentaron a enfrentar nuevos desafíos.

## 5. Conclusiones

En la investigación de Emprendimiento y dinámica empresarial se ha abordado el éxito y el fracaso como las dos caras de una misma moneda, siendo el primero intensamente estudiado con el objetivo de establecer recetas mágicas, a partir de casos de éxito de empresas consolidadas, en detrimento de aquellas que no alcanzaron sus objetivos, estigmatizadas como casos de fracaso empresarial.

El fracaso en sus inicios se operacionalizó mediante indicadores financieros y se abordó en firmas de mayor tamaño, enfocando los estudios del tema en determinar sus causas para poder predecirlo y evitarlo. No siendo suficiente para comprender el fracaso, los académicos comenzaron a indagar sus efectos, en términos de los costos que generaba. Esta forma de estudiar los casos no exitosos contribuyó a su estigmatización, desde una mirada académica y también social. Así, a partir de las críticas a la forma en que se había estudiado el fracaso, se generaron intensos debates respecto a: su operacionalización objetiva, los hallazgos a nivel de las firmas, y a la falta de investigación en empresas jóvenes y de menor tamaño.

En respuesta a estos llamados, el presente trabajo indagó desde la perspectiva de los individuos, cómo ellos enfrentan y perciben la discontinuidad de iniciativas empresariales en etapas tempranas, a través del estudio en profundidad de cuatro casos en el sector de SSI. En cada uno se analizaron sus factores determinantes, síntomas, y

efectos, y se contrastaron con el marco conceptual considerado.

Dada la extensa literatura que abordó las causas atribuidas a la discontinuidad empresarial, los factores señalados por los individuos coincidieron con los de estudios previos, y además surgieron del análisis otros aspectos, vinculados principalmente a cuestiones externas y al sector analizado. Se concluyó que los emprendedores identifican más factores internos que externos, pero esto no necesariamente implica que sean menos importantes para analizar lo sucedido. El complemento de debilidades internas y amenazas externas contribuyó a explicar el final de los negocios.

Respecto a los factores internos, aunque la literatura del fracaso se enfocó en las causas financieras, los individuos destacaron sus debilidades comerciales por sobre todo lo demás. En cuanto al entorno, señalaron las crisis económicas ocurridas a nivel nacional e internacional, y la falta de apoyo institucional. Es importante destacar que, al momento de realizar las entrevistas, los individuos destacaron que se habían logrado importantes avances en este aspecto, por parte de sector público y privado, habiendo generado una amplia variedad de programas de apoyo a la actividad emprendedora.

Los factores emergentes se relacionaron directamente con la actividad y el sector, y en particular, con la característica de los emprendedores del sector que, apasionados por sus desarrollos técnicos, destinaron sin planificar previamente, todos sus recursos de tiempo y dinero. Respecto al sector, y como principal barrera de entrada, se señaló la competencia a nivel internacional, con el liderazgo indiscutido de Estados Unidos. Asimismo, se destacó el impacto de las condiciones económicas de Argentina, y el grado en que se fomenta u obstaculiza el desarrollo de la industria del software a nivel nacional. Porque, aunque Argentina elevó su competitividad en el sector de SSI, aún sigue siendo difícil para algunos emprendedores alcanzar los estándares internacionales para atraer mercados externos.

Otra limitación asociada al sector fue la amenaza que implica el avance tecnológico, poniendo en riesgo los desarrollos basados en tecnologías que rápidamente caducan o quedan obsoletas. En relación directa con esto, otro factor identificado por los emprendedores fue la resistencia al cambio ante tecnologías que implicaban modificaciones significativas en las maneras de hacer las cosas, dificultando la adopción por parte de los potenciales clientes de productos o servicios innovadores, principalmente en actividades más tradicionales.

También, en relación con estudios previos, es importante destacar que en las entrevistas se pudieron percibir ciertas dificultades de los emprendedores para diagnosticar lo sucedido. Al momento de señalar problemas de tipo comercial, en realidad hicieron referencia a cuestiones previas a la comercialización como, por ejemplo, al diseño del modelo del negocio. Este sesgo de atribución de los individuos al momento de identificar las causas de sus problemas influye en su proceso de aprendizaje (Yamakawa y Cardon, 2015), dado que, si realizan un diagnóstico incompleto de lo sucedido, resulta probable que no incorporen todos los

aprendizajes posibles

En cuanto a los síntomas, en consonancia con estudios previos, los entrevistados señalaron cuestiones financieras propias a todo negocio, como la falta de ingresos. No obstante, se hizo énfasis en aspectos personales como el desinterés, la pérdida de motivación y el desgano, repercutiendo todo ello directamente sobre la dedicación de los emprendedores al negocio. En consecuencia, en un momento de quiebre, que es difícil de precisar, los emprendedores reconocieron haber comenzado a dispersarse y a buscar otras alternativas en lugar de intentar salvar el negocio, conduciéndolo así a su final.

Seguidamente, al analizar los efectos de haber discontinuado sus negocios, fue necesario distinguir dos momentos, uno inmediato y otro mediato, dado que el tiempo fue la variable clave para entender la manera en que los emprendedores vivieron el proceso. En principio, de acuerdo con lo identificado en la literatura del tema, los individuos se refirieron a costos de tipo psicológico y emocional, asociando lo sucedido a sentimientos de dolor, frustración, preocupación e incertidumbre, además de la pérdida de motivación y los miedos adquiridos. En sus relatos también se refirieron a la visión social del fracaso y su estigmatización, y en menor medida señalaron los costos financieros que no pudieron evitar, pero que en ningún caso fueron de gran magnitud.

En este punto, considerando el enfoque de procesos adoptado en el presente estudio, se debe señalar que al mismo tiempo que los individuos enfrentaban los costos de haber discontinuado sus negocios debían decidir cómo continuar, qué hacer con sus vidas. Estas decisiones incluyeron buscar nuevas oportunidades de negocios y continuar emprendiendo, o un empleo en relación de dependencia. Fue a partir de estas decisiones que los emprendedores comenzaron a percibir que los efectos negativos antes mencionados, con el paso del tiempo y de forma inconsciente, comenzaron a esfumarse, y a transformarse gradualmente, pudiendo encontrar puntos positivos como aprendizajes del proceso de discontinuidad.

En este sentido, los emprendedores destinaron gran parte de sus relatos a describir las lecciones aprendidas, demostrando una gran capacidad para asimilar y dar sentido a todo lo ocurrido. Estos procesos, que no ocurrieron de manera inmediata, ocurrieron independientemente de la decisión de los entrevistados de continuar o no emprendiendo. Sin embargo, en los casos que los emprendedores no dejaron de emprender, se pudo identificar más claramente cómo ellos volcaron los aprendizajes en sus decisiones empresariales posteriores.

Principalmente, se señalaron aprendizajes a nivel personal, al haberse conocido a ellos mismos desde otra perspectiva, pudiendo aceptar errores, fortalezas y debilidades. Al mismo tiempo, la pérdida de motivación se transformó en motivación, la inseguridad en confianza, y el miedo en aceptación de riesgos y nuevos desafíos. También la creatividad y el desarrollo de capacidades fue un producto positivo de haber enfrentado situaciones desconocidas que los forzaron a tomar decisiones en condiciones adversas y

cargadas de incertidumbre.

Es importante tener en cuenta que esta perspectiva no pretende privilegiar el aprendizaje como un premio de consuelo por fracasar, sino de adoptar una visión a futuro, comprendiendo cómo lo vivido influye en lo que sucede a continuación, y buscando la manera de optimizarlo para obtener mejores resultados.

El presente trabajo realiza importantes contribuciones teóricas y metodológicas. En primer lugar, a diferencia de cómo ha sido estudiada previamente, la discontinuidad se aborda como un proceso, enlazando sus factores determinantes, síntomas, y efectos. Además, se amplía el alcance de la indagación y se analiza el efecto de tales procesos en el marco de la trayectoria de los emprendedores.

Respecto a cuestiones metodológicas, respondiendo a llamados de la literatura, se analizan iniciativas jóvenes y de poco tamaño, discontinuadas en etapas tempranas del ciclo empresarial. Estudiar estos sujetos es clave en el sector de SSI, el cual, al mismo tiempo que ha potenciado el crecimiento exponencial del número de *startups*, se caracteriza por altas tasas de mortalidad. El análisis a nivel del individuo a través de un diseño que permitió investigar el fenómeno en profundidad desde la perspectiva de los emprendedores es otro aporte de este estudio.

En general, la manera y el enfoque adoptado en este trabajo para analizar la discontinuidad empresarial, contribuye a quitarle el tabú al fracaso, presentándolo como una experiencia de aprendizaje en la trayectoria de los emprendedores, mediante relatos contados en primera persona. Se puede conocer cómo los emprendedores procesaron lo sucedido, al vincular los factores “culpables”, los síntomas de alerta, el momento del punto final y sus efectos, y las decisiones que implementaron de forma inmediata, con el desenlace de sus trayectorias a través del tiempo. En cada caso esta secuencia fue distinta y únicamente pudo ser comprendida desde la mirada de quienes la experimentaron.

Es importante destacar que, a pesar de las limitaciones propias de la metodología adoptada, en particular respecto a la muestra y a la recolección y el análisis de los datos, este estudio deja en evidencia la necesidad de orientar el estudio del fracaso hacia un nuevo paradigma para desestigmatizarlo y alentar un abordaje equitativo del éxito y del “no éxito”. A medida que se “abra” la literatura hacia una nueva forma de estudiar el fracaso se podrá comprender mejor cómo sucede y cuán importante es en la práctica emprendedora, como catalizador de aprendizaje.

Esta evidencia empírica reviste fundamental importancia para emprendedores que se encuentren iniciando nuevos proyectos, habiendo tenido experiencias previas o no, y principalmente para quienes transitaban procesos de discontinuidad. Así también, para la sociedad en general es necesario que se den a conocer sin prejuicios los casos “no exitosos”, y los aprendizajes y efectos positivos generados a partir de ellos, entendiendo que la discontinuidad es parte del proceso empresarial.

Con base en lo manifestado, no existen razones suficientes para mantener vigente el estereotipo del emprendedor

exitoso que nunca falla y que siempre toma las decisiones acertadas en el momento adecuado. El proceso empresarial es complejo, y está afectado por numerosas variables, particularmente en el sector estudiado con un elevado grado de dinamismo; por lo cual, se deben abandonar los esfuerzos por identificar la anatomía del error y predecir el desempeño de los negocios, y en cambio contribuir a que se puedan generar aprendizajes valiosos de cada experiencia.

Por último, investigaciones futuras podrían orientarse a explorar más a fondo los diferentes mecanismos mediante los cuales el aprendizaje adquirido por los individuos es volcado en otras iniciativas empresariales, siendo los estudios longitudinales los más adecuados para lograr ese objetivo y para hacer un seguimiento de los individuos. Otro aspecto que analizar es el rol de la innovación, dado que se estudió un sector intensivo en uso de tecnologías, y en el cual existe una falsa creencia respecto a que lo innovador siempre funciona. Asimismo, para alcanzar mejores resultados, se podrían estudiar procesos de discontinuidad temprana en otros sectores.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses

### Bibliografía

- Alvarez, S. A. y Barney, J. B. (2004). Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Business Venturing*, 19(5), 621-635.
- Argenti, J. (1976). *Corporate collapse: The causes and symptoms*. London: McGraw-Hill.
- Artinger, S. y Powell, T. C. (2016). Entrepreneurial failure: Statistical and psychological explanations. *Strategic Management Journal*, 37(6), 1047-1064.
- Bates, T. (2005). Analysis of young, small firms that have closed: delineating successful from unsuccessful closures. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 343-358.
- Byrne, O. y Shepherd, D. A. (2015). Different strokes for different folks: Entrepreneurial narratives of emotion, cognition, and making sense of business failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 375-405.
- Cameron, K. S., Sutton, R. y Whetten, D. A. (1988). Issues in organizational decline. En K.S. Cameron, R. I. Sutton y D. A. Whetten (Eds.), *Readings in organizational decline: Frameworks, research, and prescriptions* (pp. 3-19). Boston: Ballinger Publishing Company.
- Cardon, M. S., Stevens, C. E. y Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 79-92.
- Coelho, P. R. P. y McClure, J. E. (2005). Learning from Failure. *Mid-American Journal of Business*, 20(1), 13-20.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604-623.
- Crutzen, N. y Van Caillie, D. (2008). The business failure process: An integrative model of the literature. *Review of Business and Economics*, 53(3), 287-316.
- Delmar, F. y Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures?. *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165-1185.
- Delmar, F. y Shane, S. (2004). Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 385-410.
- DeTienne, D. y Wennberg, K. (2016). Studying exit from entrepreneurship: New directions and insights. *International Small Business Journal*, 34(2), 151-156.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. y Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Everett, J. y Watson, J. (1998). Small business failure and external risk factors. *Small Business Economics*, 11(4), 371-390.
- Finkelstein, S. (2003). Toward developing an organizational capability of learning from mistakes. En C. Helfat (Ed.) *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities: Emergence, development and change* (pp. 415-421). Malden: Blackwell Publishers.
- Goffman, E. (1963). *Behavior in public places: Notes on the social organization of gatherings*. New York: Free Press.
- Hambrick, D. y Mason, P. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hambrick, D.C., Cho, T.S. y Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41, 659-684.
- Headd, B. (2003). Redefining business success: Distinguishing between closure and failure. *Small Business Economics*, 21(1), 51-61.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.
- Jenkins, A. y McKelvie, A. (2016). What is entrepreneurial failure? Implications for future research. *International Small Business Journal*, 34(2), 176-188.
- Jennings, P. L. y Beaver, G. (1995). The managerial dimension of small business failure. *Strategic Change*, 4(4), 185-200.
- Khelil, N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 72-94.
- Koksai, A. y Arditi, D. (2004). Predicting construction company decline. *Journal of construction engineering and management*, 130(6), 799-807.
- Liao, J. (2004). Entrepreneurship Failures: Key Challenges and Future Directions. En H. P. Welsch (Ed.), *Entrepreneurship: the Way Ahead* (pp. 133-150). New York: Routledge.
- Madsen, P. y Desai, V. (2010). Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. *Academy of Management Journal*, 53(3), 451-476.
- Mandl, C., Berger, E. S y Kuckertz, A. (2016). Do you plead guilty? Exploring entrepreneurs' sensemaking-behavior link after business failure. *Journal of Business Venturing Insights*, 5, 9-13.
- Mantere, S., Aula, P., Schildt, H. y Vaara, E. (2013). Narrative attributions of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 28(4), 459-473.
- McGahan, A.M. y Porter, M.E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18, 15-30.
- Mellahi, K. (2005). The dynamics of boards of directors in failing organizations. *Long Range Planning*, 38(3), 261-279.
- Mellahi, K. y Wilkinson, A. (2004). Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 5(1), 21-41.
- Mellahi, K., Jackson, P. y Sparks, L. (2002). An exploratory study into failure in successful organizations: the case of Marks and Spencer. *British Journal of Management*, 13(1), 15-30.
- Milkovich, G. T. (1987). *Compensation systems in high technology companies. New perspectives on compensation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Politis, D. y Gabrielsson, J. (2009). Entrepreneurs' attitudes towards failure: An experiential learning approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(4), 364-383.
- Ropega, J. (2011). The reasons and symptoms of failure in SME. *International Advances in Economic Research*, 17 (4), 476-483.
- Rumelt, R.P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12, 167-185.
- Shane, S. (2001). Technological opportunities and new firm creation. *Management Science*, 47(2), 205-220.
- Shane, S. y Delmar, F. (2004). Planning for the market: business planning before marketing and the continuation of organizing efforts. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 767-785.

- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, S. y Mahajan, V. (1980). Early warning indicators of business failure. *The Journal of Marketing*, 44, 80-89.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328.
- Shepherd, D. A., Wiklund, J. y Haynie, J. M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 134-148.
- Sheppard, J.P. y Chowdhury, S.D. (2005). Riding the wrong wave: Organizational failure as a failed turnaround. *Long Range Planning*, 38(3), 239-260.
- Simmons, S. A., Wiklund, J. y Levie, J. (2014). Stigma and business failure: implications for entrepreneurs' career choices. *Small Business Economics*, 42(3), 485-505.
- Singh, S., Corner, P. D. y Pavlovich, K. (2015). Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 150-166.
- Singh, S., Corner, P.D. y Pavlovich, K. (2007). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organization*, 13(4), 331-344.
- Stokes, D. y Blackburn, R. (2002). Learning the hard way: the lessons of owner-managers who have closed their businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 17-27.
- Szilagyi, A. D. y Schweiger, D.M. (1984). Matching managers to strategies: a review and suggested framework. *Academy of Management Review*, 9, 626-637.
- Theng, L. G. y Boon, J. L. W. (1996). An exploratory study of factors affecting the failure of local small and medium enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, 13(2), 47-61.
- Thorburn, K. S. (2000). Bankruptcy auctions: costs, debt recovery, and firm survival. *Journal of Financial Economics*, 58(3), 337-368.
- Thornhill, S. y Amit, R. (2003). Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view. *Organization Science*, 14(5), 497-509.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D., Lockett, A. y Lyon, J. (2013). Life after Business Failure: the Process and Consequences of Business failure for Entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163-202.
- Veciana, J.M. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8, 11-35.
- Watson, J. y Everett, J. E. (1996). Do small businesses have high failure rates? Evidence from Australian retailers. *Journal of Small Business Management*, 34(4), 45-63.
- Wennberg, K. y Lindqvist, G. (2010). The effect of clusters on the survival and performance of new firms. *Small Business Economics*, 34(3), 221-241.
- Wiklund, J., Baker, T. y Shepherd, D. (2010). The age effect of financial indicators as buffers against the liabilities of new ness. *Journal of Business Venturing*, 25, 423-437.
- Yamakawa, Y. y Cardon, M. S. (2015). Causal ascriptions and perceived learning from entrepreneurial failure. *Small Business Economics*, 44(4), 797-820.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4<sup>th</sup> ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zacharakis, A.L., Meyer, G. y DeCastro, J. (1999). Differing perception of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 37, 1-14.
- Zellweger, T. y Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67-84.