

# La teoría efectual y el fracaso empresarial

*María Dolores Dupleix*

M. Sc. en Administración de Negocios

Profesora e investigadora. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires  
Buenos Aires, Argentina

Centro de Estudios en Administración (CEA)

Rol de la autora: intelectual, experimental y comunicativo

dolores.dupleix@econ.unicen.edu.ar

<https://orcid.org/0000-0002-2173-6805>

## EFFECTUATION THEORY AND BUSINESS FAILURE

**ABSTRACT:** Effectuation theory and business failure are two core themes in the field of entrepreneurship studies. Effectuation is an entrepreneurial behavior model, while failure is one of the possible outcomes of any new venture. Previous studies have tried to relate both issues, although conceptually there is no precise definition nor empirical evidence to support such a link. In this study, effectuation theory is used in order to analyze cases of failed ventures through an interpretive phenomenological analysis in the software and computer services sector in Argentina. It was found that despite effective logic is consistent with the development of new ventures in dynamic sectors, given their flexibility and malleability before uncertainties and change, their survival depends on how entrepreneurs use and overcome effective logic weaknesses. Depending on how or when this entrepreneurial behavioral model is applied, it could both lead to "success" or impede the progress of new ventures. These results enrich effectuation literature, which is still at an intermediate empirical development level, and also contribute to the existing literature on failure by offering a new approach to its analysis.

**PALABRAS CLAVE:** Entrepreneurial behavior, entrepreneurship, phenomenology, business failure, effectuation theory.

## TEORIA EFEITUAL E FRACASSO EMPRESARIAL

**RESUMO:** a teoria efetual e o fracasso empresarial são dois temas centrais na área do empreendedorismo. A efetividade é um modelo de comportamento empreendedor, e o fracasso é um dos resultados possíveis de todo novo empreendimento. Estudos prévios vêm tentando relacionar ambas as temáticas, embora de maneira conceitual, e não há uma definição precisa nem evidência empírica que fundamente esse vínculo. Neste estudo, é utilizada a teoria da efetividade para analisar casos de empreendimentos que fracassaram, mediante uma análise fenomenológica interpretativa no setor de *software* e de serviços informáticos da Argentina. Verificou-se que, ainda que a lógica efetual seja compatível com o desenvolvimento de empreendimentos em setores dinâmicos, tendo em vista sua flexibilidade e maleabilidade ante a incerteza e a mudança, a sobrevivência deles depende de como os empreendedores utilizem e superem as debilidades da lógica efetual. Dependendo de como e quando esse modelo de comportamento empreendedor é aplicado, pode, ao mesmo tempo, levar ao sucesso ou impedir o progresso dos novos empreendimentos. Esses resultados enriquecem a literatura sobre a teoria da efetividade, a qual ainda está num nível intermediário de desenvolvimento empírico, e contribuem para a literatura existente sobre fracasso ao oferecer uma nova abordagem para sua análise.

**PALAVRAS-CHAVE:** comportamento empreendedor, empreendedorismo, fenomenologia, fracasso empresarial, teoria efetual.

## LA THÉORIE EFFECTUELLE ET L'ÉCHEC DE L'ENTREPRISE

**RÉSUMÉ:** La théorie effectuelle et l'échec de l'entreprise sont deux thèmes centraux dans le domaine de l'entrepreneuriat. L'effectuation est un modèle de comportement entrepreneurial et l'échec est l'un des résultats possibles de toute nouvelle entreprise. Des études antérieures ont tenté de relier les deux problèmes, bien que de manière conceptuelle, et il n'y a pas de définition précise ou de preuves empiriques pour étayer un tel lien. Dans cette étude, on utilise la théorie de la performance pour analyser des cas d'entreprises échouées, à travers une analyse phénoménologique interprétative dans le secteur des logiciels et des services informatiques en Argentine. On a constaté que, bien que la logique effectuelle soit compatible avec le développement d'entreprises dans des secteurs dynamiques, étant donné leur flexibilité et leur malléabilité face à l'incertitude et au changement, leur survie dépend de la manière dont les entrepreneurs utilisent et surmontent les faiblesses de la logique effectuelle. Selon comment ou quand on applique ce modèle de comportement entrepreneurial, il peut en même temps conduire au « succès » ou entraver la progression de nouvelles entreprises. Ces résultats enrichissent la littérature sur la performance, qui se trouve encore à un niveau intermédiaire de développement empirique, et contribuent à la littérature existante sur l'échec en proposant une nouvelle approche de son analyse.

**MOTS-CLÉ:** comportement entrepreneurial, entrepreneuriat, phénomène, échec de l'entreprise, théorie effectuelle.

**CITACIÓN SUGERIDA:** Dupleix, M. D. (2021). La teoría efectual y el fracaso empresarial. *Innovar*, 31(81), 139-154. <https://doi.org/0.15446/innovar.v31n81.95581>

**CLASIFICACIÓN JEL:** D91; I25; I26.

**RECIBIDO:** 30/4/2019. **APROBADO:** 19/4/2020. **PUBLICACIÓN ANTICIPADA:** 14/5/2021

Esta obra se publica bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin Derivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)



**RESUMEN:** La teoría efectual y el fracaso empresarial son dos temas centrales en el campo del emprendimiento. La efectución es un modelo de comportamiento emprendedor y el fracaso es uno de los resultados posibles de todo nuevo emprendimiento. Estudios previos han intentado relacionar ambas temáticas, aunque de manera conceptual, y no existe una definición precisa ni evidencia empírica que fundamente tal vínculo. En el presente estudio se utiliza la teoría de la efectución para analizar casos de emprendimientos que fracasaron, mediante un análisis fenomenológico interpretativo en el sector de *software* y servicios informáticos de Argentina. Se encontró que, no obstante la lógica efectual es compatible con el desarrollo de emprendimientos en sectores dinámicos, dada su flexibilidad y maleabilidad ante la incertidumbre y el cambio, la supervivencia de estos depende de cómo los emprendedores utilizan y superan las debilidades de la lógica efectual. Dependiendo de cómo o cuándo se aplica este modelo de comportamiento emprendedor, puede al mismo tiempo conducir al "éxito" o impedir el progreso de los nuevos emprendimientos. Estos resultados enriquecen la literatura de efectución, que aún se encuentra en un nivel intermedio de desarrollo empírico, y contribuyen a la literatura existente sobre fracaso al ofrecer un nuevo enfoque para su análisis.

**PALABRAS CLAVE:** comportamiento emprendedor, emprendimientos, fenomenología, fracaso empresarial, teoría efectual.

## Introducción

Las corrientes tradicionales de estudio convergen en un modelo del emprendedorismo, que asume que las oportunidades están presentes en el entorno, listas para ser detectadas, y que la función empresarial consiste en su reconocimiento, descubrimiento y explotación (Shane & Venkataraman, 2000; Shepherd *et al.*, 2017). En cambio, Sarasvathy *et al.* (2014) proponen una teoría alternativa sobre la forma en que se desarrollan los negocios, que ha sido etiquetada como *teoría de la efectución* (Read *et al.*, 2016). A diferencia del modelo causal, la efectución sugiere que las ideas de negocios se formulan con el propósito de llevarlas a la "acción", evocando tácticas creativas y transformativas, y que el individuo inicia su emprendimiento con los medios o recursos disponibles para los que imagina posibles objetivos según un determinado nivel de pérdida asumible (Read *et al.*, 2016).

La teoría de la efectución como una teoría emergente ha atraído la atención creciente de los académicos, alcanzado un estado intermedio de desarrollo (Fisher, 2012; Perry *et al.*, 2012; Reyman *et al.*, 2015). En particular,

los académicos del emprendimiento han abordado conceptual y empíricamente la implicancia de los principios efectivos en la autoeficacia empresarial (Engel *et al.*, 2014); la creatividad y el bricolaje (Blauth *et al.*, 2014; Fisher, 2012; Welter *et al.*, 2016); la innovación (Berends *et al.*, 2014); la orientación estratégica (Werhahn *et al.*, 2015); el desempeño de la empresa (Deligianni *et al.*, 2017; Read *et al.*, 2016), y la internacionalización (Kalinic *et al.*, 2014; Sarasvathy *et al.*, 2014).

Con base en estos antecedentes que vinculan la teoría efectiva con procesos empresariales claves, es interesante indagar sobre su relación con el fracaso empresarial, un tema que ha sido por mucho tiempo fuertemente estigmatizado en la literatura del emprendimiento. Es este *tabú* lo que justifica la importancia de estudiar el fracaso como un proceso empresarial más, aunque claro está que, para los emprendedores, ser exitosos y hacer crecer sus negocios es el resultado ideal.

Asimismo, el renovado interés en el estudio del fracaso dentro del dominio del emprendimiento ha puesto el foco sobre los individuos y sus experiencias de fracaso (Byrne & Shepherd, 2015; Singh *et al.*, 2015; Walsh & Cunningham, 2016). Por eso, además, resulta interesante indagar sobre la lógica de razonamiento y de toma de decisiones de los emprendedores (Simon, 1959) durante esos procesos.

En el presente trabajo se utiliza la teoría de la efectividad para analizar casos de emprendimientos que fracasaron. Para ello, se presenta un análisis fenomenológico interpretativo de cuatro experiencias de fracaso de emprendedores del sector de *software* y servicios informáticos (ssi) en Argentina. Este método permite describir y analizar cada experiencia en profundidad, a partir de los significados que los individuos atribuyen a estas. A través de la herramienta narrativa, se comprende el cómo del fenómeno y, en particular, el desempeño del individuo dentro de su entorno (Eatough & Smith, 2017; Giorgi, 2012; Hycner, 1985).

Este artículo responde a los llamados a examinar e integrar la teoría de la efectividad con otros conceptos teóricos, modelos y teorías relacionadas con el emprendimiento, con el objetivo de contribuir a la comprensión de la efectividad, así como al campo más amplio de la iniciativa empresarial (Arend *et al.*, 2015; Perry *et al.*, 2012). De esta manera, luego de esta introducción, en la siguiente sección se presenta el marco conceptual; luego, el apartado metodológico, seguido de la sección de resultados para, finalmente, presentar las conclusiones.

## Marco conceptual

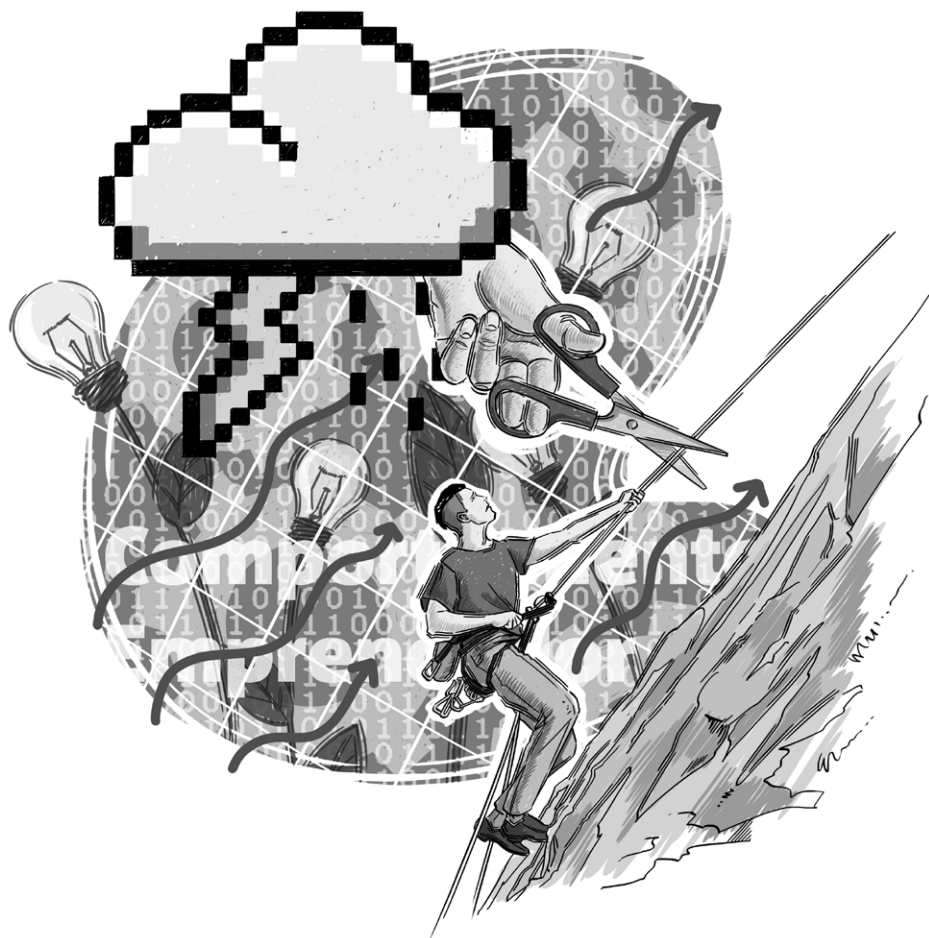
### Teoría efectiva

El modelo de comportamiento emprendedor tradicional propone un proceso de toma de decisiones motivado por el logro de un objetivo e involucra un proceso racional y analítico, a través de un plan estratégico cuidadosamente desarrollado, con el fin de seleccionar el conjunto óptimo de recursos para alcanzarlo. En cambio, el comportamiento emprendedor con base en el enfoque de la efectividad se define como "un sistema consistente de principios que conduce un proceso dinámico e interactivo para la creación de nuevas empresas y mercados" (Sarasvathy *et al.*, 2014, p. 245). Este proceso se inicia con los recursos disponibles, a partir de los cuales se implementan posibles efectos, a través del ensayo y error. A diferencia del razonamiento causal, la efectividad no supone una fase de planificación.

El escenario actual de los negocios, que se caracteriza por un elevado dinamismo, rapidez en los cambios y avances radicales que alientan a la creación de ideas cada vez más innovadoras, propicia el razonamiento efectivo. En muchos casos los individuos evitan condicionar la implementación de un proyecto a un plan detallado, que probablemente tenga una corta vida útil, y pierda su validez a medida que el entorno sugiera nuevas incertidumbres y desafíos. En cambio, estas condiciones alientan la adopción de un modelo no predictivo, según el cual las acciones presentes se determinan en términos de un conjunto de valores desconocidos futuros, que nacen, cambian y mueren a lo largo del tiempo (Reymen *et al.*, 2015).

El enfoque efectivo ha sido explicado en términos de 5 principios fundamentales:

- **Principio 1: recursos disponibles.** Este principio implica que la toma de decisiones parte de los recursos disponibles, y no de objetivos predeterminados. A partir de lo que sabe, lo que tiene y a quiénes conoce, el emprendedor imagina todas las posibilidades que pueden darse a partir de dichos recursos. Así, el emprendedor primero se "asegura" de tener los recursos y, posteriormente, define qué puede hacer con ellos. Los tres recursos claves que se consideran son el emprendedor en sí mismo (personalidad, experiencias, historias, etc.), el *stock* de conocimientos del emprendedor (educación, formación académica, experiencia laboral y profesional) y las personas a quienes conoce el emprendedor (redes de amigos, familia, colegas, etc.) (Reymen *et al.*, 2017).
- **Principio 2: pérdida aceptable.** Este principio se refiere al criterio que el emprendedor aplica para limitar sus pérdidas, sin saber cuánto va a ganar; es decir,



no conoce cuánto va a ganar pero sí el máximo que "acepta" perder. Para esto, el emprendedor evalúa las oportunidades en función de qué está dispuesto a perder y en qué cantidad, en el caso de que el proyecto o las acciones previstas no alcancen los resultados previstos y no en función de las expectativas de ganancias (Dew *et al.*, 2009).

- *Principio 3: redes de contactos y alianzas estratégicas.* Este principio supone el proceso de cocreación de resultados que los emprendedores alcanzan junto a otros actores en función de los recursos utilizados (definidos por el principio 1). Según este modelo, la evolución y los resultados de un proyecto depende de los aportes que realicen las personas sobre quienes se apoya el emprendedor para llevarlo a cabo: amigos, familiares, conocidos, proveedores, clientes, colegas, etc. Estos son colaboradores y son partes integrantes del modelo de negocio que aportan al proyecto nuevos recursos y abren nuevas oportunidades.

Dado que por el principio 1 los resultados de un nuevo proyecto no son definidos de forma anticipada,

tampoco se predetermina quiénes van a participar en él, ni lo que cada uno va a aportar. El resultado final se va definiendo a medida que otros participantes se suman al proyecto aportando recursos desconocidos (Reymen *et al.*, 2017).

- *Principio 4: flexibilidad y contingencias.* Esta idea se trata de aceptar y sacar provecho de las sorpresas y dificultades que pueden aparecer en el camino emprendedor y mantenerse flexible, en lugar de evitarlas. Se trata de adaptarse a lo que va surgiendo y aprovechar las oportunidades que de ello surjan (Reymen *et al.*, 2017).
- *Principio 5: control.* Al enfocarse en actividades que están bajo su control, los emprendedores saben que sus acciones van a generar los resultados deseados. Esta visión se basa en la creencia de que el futuro no es predecible pero permite tener cierto control a través de las propias acciones. Se trata de focalizarse en lo que se puede controlar y en aquellas acciones que tengan mayor probabilidad de generar los resultados deseados (Dew *et al.*, 2015).

Durante los últimos 15 años, un número creciente de estudios ha examinado el espíritu empresarial desde una perspectiva efectual y ha probado las relaciones entre esta y conceptos como la autoeficacia empresarial (Engel *et al.*, 2014), la creatividad y el bricolaje (Blauth *et al.*, 2014; Fisher, 2012; Welter *et al.*, 2016), la innovación (Berends *et al.*, 2014), la orientación estratégica (Werhahn *et al.*, 2015), el desempeño de la empresa (Deligianni *et al.*, 2017; Read *et al.*, 2016) y la internacionalización (Kalinic *et al.*, 2014; Sarasvathy *et al.*, 2014).

Sin embargo, y a pesar de su potencial, la teorización sobre la efectución todavía está en instancias incipientes y un tanto fragmentada (Arend *et al.*, 2015). Estos autores proponen examinar cómo esta teoría del espíritu empresarial se relaciona con otros conceptos, modelos y teorías que también buscan comprender y explicar la acción empresarial. Para lograr estos objetivos, es útil construir conexiones con la literatura relacionada con la gestión, el espíritu empresarial y la innovación, entendiendo la efectución como un proceso (Garud & Gehman, 2016; Gupta *et al.*, 2016).

### Fracaso empresarial

Desde los inicios de la investigación en emprendimiento se realizaron importantes esfuerzos por estudiar el éxito y el crecimiento de las empresas y recién, luego de varios años, surgió el interés por ampliar el alcance de la investigación del *entrepreneurship* hacia "la otra cara de la moneda", y los casos "no exitosos", estigmatizados bajo el término de *fracaso* (Singh *et al.*, 2015).

Este concepto ha sido asociado a múltiples significados, siendo algunos más amplios y otros más específicos, dependiendo de la utilización de criterios objetivos (variables relacionadas a desempeño) o subjetivos (variables relacionadas a la percepción), y del nivel de análisis (empresa o individuo) abordado (Jenkins & McKelvie, 2016).

Para los fines del presente trabajo, el fracaso se asocia a la discontinuidad de los emprendimientos en etapas tempranas de desarrollo por no haber cumplido con los objetivos (Ucbasaran *et al.*, 2013). Se adopta una definición relativamente amplia y se parte de la premisa de que lo que es fracaso depende de la experiencia de cada individuo, no siendo adecuado ofrecer anticipadamente una definición absoluta de este.

Independientemente del alcance de su definición, el foco inicial del estudio del fracaso empresarial se colocó en la identificación y el análisis de sus causas, en la búsqueda de una receta mágica para evitarlo (Franco & Haase, 2010; Mantere *et al.*, 2013). Sin embargo, determinar solo las

causas resultó ser insuficiente para conocer el fenómeno en profundidad y los estudiosos comenzaron a analizar los efectos de fracasar, en términos de los costos financieros, psicológicos y sociales (Shepherd *et al.*, 2009; Ucbasaran *et al.*, 2013), contribuyendo así a su estigmatización (Singh *et al.*, 2015).

Respecto a este tema, Jenkins *et al.* (2014) investigaron por qué los emprendedores experimentaban el estigma después de un fracaso, y qué hacían para reducirlo, y encontraron que ellos se hacían responsables por sus fracasos, independientemente de las circunstancias que lo habían causado. Es decir, la razón por la cual un negocio fracasa no parece influir significativamente en la experiencia personal del estigma; más bien, es el fracaso en sí mismo el factor estigmatizante. Los autores también demostraron que quienes anticipadamente habían considerado el fracaso como un riesgo inherente a la creación de sus negocios que era difícil de evitar tenían menos probabilidades de sentirse estigmatizados.

Por esa razón, una mayor comprensión de los riesgos involucrados en la creación de nuevas empresas puede ayudar a reducir la estigmatización del fracaso. En este sentido, DeTienne y Wennberg (2016) sostienen que el avance en la investigación sobre fracaso debe contribuir a su entendimiento como una etapa que completa el ciclo empresarial, dado que cada nuevo inicio tiene el potencial de fracasar.

Además, ha sido demostrado que, durante el proceso de fracaso, se producen obligadamente nuevos conocimientos, alentando procesos intensivos de aprendizaje, afectando significativamente las trayectorias de los emprendedores y sus decisiones para iniciar negocios posteriores (Mantere *et al.*, 2013; Singh *et al.*, 2015; Ucbasaran *et al.*, 2013). Se trata de circunstancias desconocidas y no planificadas que estimulan sustancialmente la generación de formas distintivas de aprendizaje intensivo que resultan fundamentales para el emprendedor, tanto en términos personales como para sus negocios (Cope, 2011; Politis & Gabrielsson, 2009).

En la actualidad, los debates académicos respecto al fracaso se enfocan en su impacto en negocios que se encuentran en etapas de gestación y desarrollo (Khan *et al.*, 2014; Wiklund *et al.*, 2010), los cuales son significativamente afectados por la naturaleza incierta del mundo de los negocios (Knight, 2012), particularmente a nivel de los individuos, y sus experiencias de fracaso (Byrne & Shepherd, 2015; Singh *et al.*, 2015; Walsh & Cunningham, 2016). En este sentido, Shepherd y Patzelt (2017) sostienen que es necesario comprender aún mejor las cogniciones, emociones y comportamientos de los individuos en el proceso de fracaso.



Es importante destacar que, además de continuar el desarrollo teórico del fracaso empresarial, se deben aportar resultados que contribuyan a abrir la "caja negra" del fracaso y permitan a los individuos dar a conocer y compartir abiertamente sus experiencias. Bledow *et al.* (2017) sostienen que las experiencias de fracaso proporcionan una fuente mejorada para la transferencia de aprendizaje. Debido a su componente negativo, las historias sobre los fracasos, en comparación con las historias sobre éxitos, provocan en quienes las escuchan una respuesta motivacional más pronunciada, de modo que las personas elaboran el contenido de las historias de fracasos más activamente como oportunidades de aprendizaje. Como consecuencia, es más probable que el conocimiento obtenido de las historias de fracasos estimule y se transforme en verdadero aprendizaje.

## Metodología

### Diseño

Dada la intención de explorar un fenómeno complejo como el fracaso en relación con una perspectiva teórica poco explorada empíricamente, se desarrolló un estudio fenomenológico interpretativo. Este método inductivo ha sido aplicado fundamentalmente en la investigación de pedagogía y psicología (Giorgi, 2012), dado que permite conocer y comprender un fenómeno en términos de la experiencia subjetiva de quienes lo atraviesan, apreciando lo único y concreto de cada caso (Eatough & Smith, 2017).

No obstante, en la última década, el campo del emprendimiento ha sido testigo de un cuerpo de investigación emergente dentro de un paradigma interpretativo, y numerosos estudios argumentan la pertinencia de los métodos fenomenológicos en la investigación empresarial (Abebrese, 2014; Berglund, 2015; Cope, 2005, 2011; Gill, 2014; Kolehmainen & Salomaa, 2017; Raco & Tanod, 2014).

### Escenario

El estudio se desarrolló en Argentina, donde el sector de *SSI* ha sido protagonista de un crecimiento exponencial en la última década. Según la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI), las ventas en pesos corrientes aumentaron 43,2% en el 2018, con respecto al 2017, y generó un incremento de 5,6% en el empleo registrado, lo que equivale a 5.337 nuevos puestos (Observatorio Permanente de la Industria de Software y Servicios Informáticos [OPSSI], 2018). Actualmente, no obstante la complicada situación económica del país, la industria del *software* demuestra

su potencial y el compromiso de los empresarios en seguir invirtiendo en el país, con su permanente generación de empleo de calidad.

### Selección de individuos

Dada la complejidad asociada al tema, los individuos se seleccionaron de forma intencional, procurando obtener un grupo manejable y relevante, cuyos emprendimientos hubieran fracasado. Para ello, se consultaron fuentes de información sobre el sector y se contactaron actores clave dentro de este, y se identificaron diez emprendedores que habían discontinuado sus emprendimientos y que habían asumido un papel clave en el proceso.

Una vez identificados, se procedió a contactarlos, pero solo se obtuvieron seis respuestas. Luego de finalizadas esas entrevistas, se consiguió el contacto de otros dos emprendedores que habían transitado experiencias similares y que estarían dispuestos a ser parte del estudio en curso. Para los objetivos del presente estudio se analizan las experiencias de cuatro individuos.

- Individuo 1:
  - Periodo: 2005-2008.
  - *Startup* de origen universitario.
  - *Software* para transformar publicaciones impresas a formato digital y ofrecer versiones digitales a un costo más bajo.
  - Oportunidad: no existía nada similar en el mercado editorial argentino, y podía aplicarse en sectores diversos, como universidades, reparticiones estatales y grandes empresas.
  - Participación de la Facultad de Ciencias Exactas y Económicas.
  - Financiamiento: Programa Institucional de Apoyo a la Actividad Productiva.
  - Instancias avanzadas de negociación con editoriales reconocidas, pero dichos acuerdos nunca se formalizaron. El producto no era demandado y el concepto del negocio perdía valor a medida que arribaban al país avances de la tecnología mundial. Necesitaban mejorar el producto tecnológicamente y una suma de dinero difícil de conseguir.
- Individuo 2
  - Periodo: 2009-2015.

- Servicios informáticos en el sector turismo y desarrollo de producto asociado.
  - Oportunidad: contacto con un empresario del sur de Argentina.
  - Participación en un programa de incubación local.
  - Se destinó más de un año al desarrollo del producto, consumiendo gran parte de los recursos disponibles de tiempo y dinero, y se perdieron otras oportunidades. El producto terminado no tuvo mercado.
- Individuo 3
- Periodo: 2011-2014.
  - Desarrollo de una herramienta web para utilizar redes wifi como canales de comunicación y espacio publicitario.
  - Oportunidad: auge del wifi.
  - Participación en un programa de incubación en Chile.
  - Tanto en Argentina como en Chile tuvieron dificultades para vender su producto porque no tuvo aceptación en el mercado.
- Individuo 4
- Periodo: 2007-2012.
  - Servicios de desarrollo de *software* a medida en el mercado internacional.
  - Oportunidad: a partir de colegas de un programa de maestría surgió la posibilidad de trabajar para una empresa vinculada a la agricultura de precisión y así lanzar su propio proyecto.
  - A finales del 2008 golpeó el efecto de la crisis financiera mundial y la actividad empezó a contraerse cuando muchos clientes del extranjero cerraron.
  - El emprendedor decidió que cerraría el negocio después de terminar los dos últimos proyectos en marcha, que duraron casi un año, periodo en el cual la situación no mejoró.

### Recolección de datos

Los datos se recolectaron a partir de entrevistas fenomenológicas, como el medio más adecuado para lograr una comprensión profunda de las experiencias de los emprendedores (Hycner, 1985). Las entrevistas partieron de preguntas disparadoras, siendo los entrevistados quienes establecieron el curso del diálogo. Se realizaron preguntas

con fines aclaratorios o ampliatorios cuando ello fue necesario, y se tomaron notas de campo.

### Análisis de datos

Como un enfoque nuevo y en desarrollo, el análisis fenomenológico interpretativo no es una metodología prescriptiva, y alienta la individualidad y la flexibilidad. No obstante, para avanzar de lo descriptivo a lo interpretativo, es necesario seguir un procedimiento sistemático (Eatough & Smith, 2017).

Tomando como base el trabajo seminal de Hycner (1985), después de la transcripción textual de las entrevistas fenomenológicas, se leyeron y relevaron los protocolos para obtener una apreciación total de cada historia y recordar cada entrevista en un sentido cognitivo y afectivo, generando así una *intimidad* con cada relato.

Posteriormente, a través de un proceso de inmersión y creación de sentido, se volvieron a leer los protocolos línea por línea y se dividieron en unidades de significado (Giorgi, 2012), teniendo en cuenta los principios efectuales. Luego de este *análisis textual libre* (Eatough & Smith, 2017), esas unidades se agruparon en categorías, capturando cualidades homogéneas específicas de lo manifestado por los participantes en relación con sus experiencias de fracasos.

En una etapa posterior, algunas categorías se fusionaron y otras se dividieron, al tiempo que se fueron asociando a las declaraciones originales correspondientes (tabla 1). La siguiente etapa implicó un proceso formal de síntesis y redacción de un relato narrativo resultante de la interacción entre el relato de la experiencia en las propias palabras del participante y la actividad interpretativa del investigador, desde la perspectiva de la disciplina (Eatough & Smith, 2017).

### Resultados

Luego de analizar las narraciones de los individuos siguiendo el proceso descrito en el apartado anterior, a continuación se describen las experiencias de fracasos de cada individuo desde la perspectiva efectual. Específicamente, se identifican los principios efectuales en los relatos de los emprendedores y, posteriormente, se comparan las distintas formas en que estos se manifestaron.

#### Individuo 1

Al describir el surgimiento del emprendimiento —principio 1—, el emprendedor puso énfasis en el papel clave de la motivación e interés personal propiciado por los conocimientos técnicos y la experiencia laboral y profesional de

los fundadores (un licenciado en administración y tres ingenieros en sistemas). Habiendo trabajado en proyectos tecnológicos, contaban con las herramientas necesarias para iniciar el negocio. Además, contaban con una vasta red de contactos y mantenían estrechas relaciones con actores clave del sector tecnológico y de la Universidad, lo que resultó en la obtención de un fondeo inicial que les permitió dar los primeros pasos.

No obstante el *stock* de recursos existentes, el equipo confió exclusivamente en lo que tenían, y fue así como encontraron los primeros obstáculos al querer dar a conocer y mostrar su proyecto más allá de su círculo de contactos. Aunque recibieron un fondeo nacional, propiciado por su participación formal en el ámbito universitario, el proyecto no fue igualmente aceptado en el ámbito privado. Independientemente de su personalidad, formación académica, y red de contactos, el proyecto no logró convencer a los inversores, porque el problema radicaba en que su producto no tenía mercado.

El proyecto se financio con recursos existentes —principio 2—. Los primeros desarrollos se completaron con equipos propios, y el principal aporte fue su propio tiempo. Así, no se estimó ni cuánto esperaban ganar ni cuanto aceptarían perder, y se enfocaron en la búsqueda de fondos externos. Una vez obtenido el fondeo nacional, destinado a los sueldos de los desarrolladores, no se dedicó esfuerzo alguno al análisis de la situación financiera, sino hasta que aparecieron los problemas.

Luego de un año y medio sin haber conseguido nuevos inversores, el fondeo inicial se había consumido; se había concretado un número muy bajo de ventas que habían solventado los gastos de los empleados, y los fundadores no habían podido aun retirar dinero del negocio. La situación era crítica y tenían severas dificultades. Fue en ese punto cuando se dieron cuenta de que debían afrontar una pérdida que no había tenido en cuenta. Se llegó a este punto producto de los errores al subestimar los gastos y sobreestimar los ingresos, debido en parte a la liviandad con la que se había considerado el tema presupuestario, restándole importancia a la planificación y previsión de contingencias.

Con referencia a quienes apoyaron el proyecto —principio 3—, este fue progresando a partir del compromiso y las contribuciones de actores de distintos sectores. Primero, sumaron dos empleados con gran capacidad de trabajo y compromiso; luego, recibieron el apoyo institucional de la Universidad, gracias al cual después aparecieron nuevos proveedores de insumos y clientes; finalmente, cuando se quedaron sin recursos financieros, apareció un inversor privado que los impulsó a continuar su negocio, aunque por un periodo no muy extenso.

En este engranaje, los emprendedores fueron quienes mantuvieron la unión de los eslabones de la cadena de compromisos, como el hilo conductor de un tejido (el negocio). Ellos detectaron una oportunidad y buscaron participantes que aportaran recursos, para que a partir de estos surgieran nuevas oportunidades que demandaran nuevos recursos y, por ende, nuevos participantes, para así continuar “tejiendo” el proyecto.

Si bien esto inicialmente funcionó, en algún momento el tejido se rompió, y ni el compromiso que se había generado con los participantes ni los recursos que ellos aportaban fue suficiente: los socios perdieron interés; los empleados se desmotivaron ante las dificultades salariales; el fondeo se consumió; las necesidades de los clientes cambiaron; los proveedores perdieron confianza, y los inversores nunca llegaron.

En este caso, la principal contingencia —principio 4— fue la pérdida de valor y obsolescencia del producto, en la medida en que se adoptaban en el país nuevos avances tecnológicos. Así que, para poder funcionar, el concepto del negocio debía readaptarse a los avances tecnológicos, y eso requería dinero que no tenían.

En cuanto al principio 5, el emprendimiento se desarrolló en un entorno conocido y seguro que creían dominar. Siendo su fortaleza el desarrollo técnico, dedicaron a este la mayor parte del tiempo, creyendo que la actividad comercial y de gestión demandaría menos esfuerzo. Desafortunadamente, el exceso de confianza en sus propias habilidades y en el negocio en sí mismo no les permitió reconocer que no tenían los recursos necesarios, y que eventualmente debían delegar ciertas actividades en profesionales con la pericia necesaria.

## Individuo 2

El emprendedor inicio el negocio solo —principio 1— a partir de lo que le interesaba, motivaba y conocía por su formación académica y experiencia laboral, además de nutrirse de las personas que conocía en el sector del turismo. De este modo, lo primero que hizo fue el desarrollo de un sistema de gestión de reservas turísticas para un empresario que contactó a través de una persona allegada, y a partir de quien luego consiguió sus otros clientes. Pero eso no fue suficiente para dar el paso siguiente, dado que, cuando aquel primer trabajo se terminó y necesitó conseguir nuevos clientes, encontró el primer obstáculo de haber confiado únicamente en la oportunidad “más fácil”. Con los recursos disponibles solo pudo operar algunos pocos, dejando escapar importantes oportunidades.

En cuanto al apoyo recibido —principio 2—, decidió sumar a un socio en el 2012. Trabajaron juntos hasta el 2015 y

desarrollaron un producto que complementaba los servicios ofrecidos originalmente. Hasta que debieron pausar el proyecto por la falta de “palanca” y la falta de una planificación financiera oportuna, habiendo asignado equivocadamente sus ganancias al desarrollo de un nuevo producto, descuidando su actividad principal y única fuente de ingresos que era la prestación de servicios. Una vez reiniciado el proyecto, el producto comenzó a funcionar y consiguieron algunos clientes. Pero cuando necesitaron mejorarlo y adaptarlo a las necesidades y exigencias de la demanda, no contaban con los recursos necesarios, y entonces decidieron buscar inversores externos. Finalmente, al no haber conseguido los fondos necesarios, cancelaron el proyecto.

Las redes de contacto jugaron un rol muy importante en el desarrollo de este emprendimiento —principio 3—. Inicialmente, fue un conocido quien le hizo el primer contacto con un empresario turístico del sur argentino, y a partir de quien el emprendedor consiguió sus primeros clientes, especializándose en el sector del turismo. Asimismo, los contactos fueron claves al momento de decidir crear su propio producto, a partir de un requerimiento de un importante empresario y líder de algunas de las principales instituciones locales del sector tecnológico.

Fue por este foco en los contactos y la generación de redes que el emprendedor llegó a participar en un programa de incubación local de proyectos tecnológicos, una experiencia de la cual, no obstante no resultó ser lo que debía, el emprendedor logró sacar ventaja y optimizar la experiencia al abrirse a nuevas ideas y opiniones, incorporar importantes aprendizajes, y generar estrechas relaciones con actores clave del sector turismo, a partir de lo cual posteriormente surgieron interesantes oportunidades de negocio.

La mayor contingencia que enfrentó el emprendedor —principio 4— fue el hecho de tener que salir a buscar sus propios clientes y no saber cómo hacerlo, y darse cuenta de que ni conocía ni podía controlar un montón de cuestiones clave de todo negocio, como la gestión y comercialización, entre otras. Fue en ese momento cuando el emprendedor reconoció que había trabajado de una manera “protegida” por la dependencia de un cliente central, y que ahora se encontraba ante otra faceta del sector, hasta entonces para él desconocida.

En relación con esto, otra contingencia fue el “fracaso” del programa local de incubación al que lograron acceder, con la esperanza de que pudiera ofrecerles las herramientas y conocimientos necesarios para enfrentar las dificultades que estaba atravesando en aquel entonces. A pesar de que parecía ser la solución perfecta, no resultó ser lo que esperaban, y después de haber depositado todas sus expectativas en el programa, una vez que este se cayó, surgieron

numerosas dificultades que obstaculizaron la continuidad de sus proyectos.

En este caso, la especialización en el sector del turismo no fue una decisión planificada, sino que fue la respuesta a una oportunidad que se le presentó de forma inesperada, y a partir de la cual el emprendedor aprovechó su experiencia y los contactos generados —principio 5—. Habiendo permanecido años en una misma actividad, como su zona de confort, el emprendedor adquirió la seguridad necesaria para poder controlar el rumbo de su empresa y hasta para crear su propio producto.

El emprendedor reconoció como un error haber actuado en numerosas ocasiones por reflejo, en respuesta a lo que tenía adelante, creyendo que podía controlarlo todo, sin siquiera analizar las opciones, de las cuales algunas resultaron bien y otras no tanto.

### Individuo 3

Este emprendimiento nació entre jóvenes estudiantes de ingeniería, que aún sin ser profesionales estaban trabajando en relación de dependencia en actividades vinculadas —principio 1—. A partir de quiénes eran y qué sabían, dieron origen a una idea de negocio que luego consolidaron a través de un extenso periodo de investigación y desarrollo, porque no habían encontrado antecedentes de proyectos similares. Además de este proceso de búsqueda, las bases fundacionales del emprendimiento fueron los conocimientos que habían adquirido durante la carrera, que eran exclusivamente técnicos.

No tenían extensa experiencia laboral, ni contaban con una red de contactos consolidada, excepto por sus compañeros y personas cercanas a sus familias, ni abundaban los recursos financieros, pero sí estaba la ilusión y el deseo de concretar su idea.

La cuestión financiera —principio 2— significó una gran limitación durante todo el proceso de desarrollo del negocio. Desde sus inicios, todos los miembros del equipo emprendedor eran estudiantes avanzados quienes, a pesar de trabajar en relación de dependencia, tenían escasos recursos financieros. Además, dado que la inversión inicial se tradujo en una gran cantidad de horas de trabajo que los emprendedores nunca monetizaron, no se pudieron especificar estimaciones financieras precisas.

Siendo su único recurso disponible la mano de obra, desde el comienzo habían previsto que avanzarían con el proyecto hasta el momento en que necesitaran financiamiento externo. Incluso cuando tuvieron la posibilidad de instalarse en Chile, para lo cual renunciaron a sus trabajos,



no lo analizaron desde una perspectiva financiera ni calcularon el costo de oportunidad de tal decisión, sino que se dejaron llevar por su instinto emprendedor. Así fue como al regreso de Chile se dieron cuenta de todo a lo que habían renunciado para dedicarse *full-time* al emprendimiento, teniendo luego que reinsertarse en el mercado laboral y empezar desde cero.

Otro recurso clave para el avance del emprendimiento fueron los contactos —principio 3—. Además de los fuertes lazos entre ellos como equipo, fueron proactivos en la búsqueda de oportunidades a través de las personas más cercanas que se desempeñaban en el sector empresarial. Más aún, fue a través de un contacto cercano que consiguieron hacer la prueba piloto de su desarrollo en una empresa reconocida en el país, lo que luego les sirvió como un importante antecedente.

Con el tiempo, y durante el periodo que funcionó el emprendimiento, aprendieron sobre las fortalezas de los contactos, particularmente para incorporar opiniones y conocimientos de otras personas. Asimismo, sortearon numerosos obstáculos al identificar que no siempre todos los contactos “suman”, cuando inicialmente decidieron involucrarse en el ámbito público, donde se encontraron con fuertes luchas de poder e intereses. También se dieron cuenta de que solos no llegarían a generar una red de contactos de un alcance tal como el que necesitaban.

Los contactos incluso jugaron un rol determinante cuando regresaron de Chile y necesitaron reincorporarse al mercado laboral. Fue en ese momento en el que se dieron cuenta de la importancia de generar contactos que se puedan conservar más allá del tiempo, la distancia y la adversidad.

La incertidumbre fue una constante a lo largo de todo el desarrollo del emprendimiento —principio 4—. En primer lugar, cuando se dieron cuenta de que no podían colocar su producto y pasaron varios meses sin poder generar ventas a pesar de haberlo intentado en diferentes puntos del país. Su principal contingencia fue creer que tenían un mercado que recibiría satisfactoriamente su producto, y no supieron qué hacer cuando notaron que estaban equivocados. Sin embargo, fue a partir de esto que se postularon y fueron aceptados, inesperadamente, para participar de un programa de incubación en Chile. Aunque la experiencia fue en muchos aspectos positiva, fue en el país trasandino donde se dieron cuenta de que habían dejado todo en su país por un proyecto que no resultó ser lo que esperaban, por lo cual finalmente no pudieron cumplimentar el programa de incubación.

Habiendo surgido la idea del negocio en los pasillos de la Facultad a la que pertenecían, los emprendedores desde el

inicio se sintieron cómodos en un entorno que le resultaba conocido, y que creían controlar —principio 5—. Luego de la fase del desarrollo técnico, que aumentó aún más esas sensaciones de seguridad y confianza, creían tener asegurados varios clientes a nivel municipal, y luego esperaban llegar a otros puntos de la provincia, donde ya habían iniciado negociaciones.

Sin embargo, no tuvieron el resultado esperado y necesitaron salir a buscar otros clientes. Fue entonces cuando al momento de salir de su zona de confort, dada por la oscuridad de la sala de programación, y al abrir la puerta al mundo real de los negocios, se dieron cuenta de que carecían de los conocimientos y la actitud necesaria: no sabían cómo ofrecer su producto, ni a quiénes y, dado que no contaban con los recursos necesarios para hacerlo, optaron por intentarlo ellos mismos, hasta que pasaron varios meses sin conseguir clientes.

#### Individuo 4

El emprendedor conjugó su formación y experiencia laboral en ingeniería de sistemas y en teledetección y sistemas de información geográfica para crear su propia empresa de tecnología aplicada al sector agropecuario —principio 1—. Además, contaba con una gran cantidad de contactos tanto del sector privado como público. Con este *stock* de recursos inició su propio emprendimiento en cuanto surgió la oportunidad.

El emprendedor inició su negocio con recursos propios, siendo el tiempo su aporte principal —principio 2—. Ni antes de iniciar su emprendimiento, ni durante el primer año de funcionamiento, analizó cuestiones financieras, sino hasta cuando eso se convirtió en un problema. Mientras que todo parecía funcionar, y cuando el nivel de actividad era elevado, el emprendedor nunca dedicó tiempo al análisis de la situación financiera, pero sí había decidido asignar las ganancias que iba generando a un fondo para posibles contingencias. Cada mes, el emprendedor esperaba poder solventar los gastos corrientes, principalmente los salarios de sus empleados, y guardar los excedentes en caso de que existieran. Hasta que la actividad comenzó a decrecer y tuvo la necesidad de usar el fondo para contingencias, que luego también se consumió, fue en ese momento en que el emprendedor identificó que aceptaba perder dinero, pero sin perjudicar a sus empleados.

Respecto al principio 3, el emprendedor siempre mantuvo una actitud proactiva para la generación de contactos en sus distintas experiencias académicas y laborales. Fue en la Maestría en la Facultad de Agronomía de Azul donde pudo acceder a personas de mandos medios dentro

de empresas de diversos sectores de la región. De este modo, decidió emprender su propio camino, sabiendo que conocía muchos actores, que significaban nuevas oportunidades.

También en el momento más crítico de la empresa fue el *networking* lo que le permitió al emprendedor sostenerse. Dada la crisis financiera internacional perdió a sus clientes del exterior y tuvo que buscar clientes en Argentina, lo que implicaba empezar de cero. En ese momento se dio cuenta de que durante muchos años se había olvidado de nutrir sus contactos locales, aunque encontró que tenía muchas puertas abiertas en la red local. Incluso una vez finalizado el negocio fueron contactos claves quienes le permitieron volver a insertarse en el mercado laboral, consiguiendo varias ofertas interesantes de trabajo que le permitían aplicar sus conocimientos y transformar las experiencias vividas como empresario.

Los periodos de crisis traen consigo una gran cantidad de contingencias, que en algunos casos se transforman en oportunidades, y en otros no —principio 4—. En este caso, la crisis financiera internacional en el 2007-2008 afectó significativamente la actividad del emprendedor, dado que gran parte de sus clientes del exterior cerraron u optaron por servicios locales que les resultaban más baratos. No obstante la experiencia negativa de perder a sus clientes, el emprendedor destacó que, en muchos casos, esperar a que suceda una crisis para emprender puede ser positivo,

dado que ante tanta incertidumbre, y la falta de reglas, es posible encontrar oportunidades y construir sobre ellas.

Finalmente, controlar el rumbo del emprendimiento —principio 5— no implicó inicialmente grandes dificultades, dado que consiguieron rápidamente clientes a quienes ofrecer sus servicios, ya que en aquel momento pocas empresas ofrecían servicios similares, y se trataba de un mercado globalizado. Así, accedieron fácilmente a clientes en Rumania, Inglaterra, España, Arabia, etc., y lograron fidelizarlos, lo que les permitió armar, sin haberlo previsto, una estructura con un gran potencial, que los alentó luego a enfrentar mayores desafíos.

En estas condiciones, por mucho tiempo el emprendimiento tuvo un ritmo controlado, hasta que sucedió la crisis mencionada, que los golpeó de forma casi inmediata, y sin poder preverlo. El emprendedor se sintió perdido, dado que su única alternativa era reorientarse al mercado local, habiendo rechazado en reiteradas ocasiones interesantes oportunidades de trabajo con empresas argentinas. Además, había descuidado el contacto con actores clave, no pensando que alguna vez volvería a requerir su ayuda. Estando en primera base nuevamente, no tuvieron otra opción que reconstruir el negocio desde cero, y nunca volvió a ser el mismo.

En la tabla 1, se presentan los códigos y categorías identificadas y los fragmentos seleccionados que los sustentan, que permiten comparar las distintas formas en que se manifestaron los principios efectuales.

**Tabla 1.**  
*Agrupación de códigos y categorías y fragmentos seleccionados.*

Principio 1	
Experiencia laboral	"Yo venía trabajando en algo parecido con un socio en la parte tecnológica y decidimos tratar de imitarlo e hicimos un primer demo, que surgió un poco más fácil de lo pensado".
Formación académica	"Fue así: un compañero me pidió hacer dos proyectos de <i>software</i> para una empresa agrimensora pero con mucha vinculación a la agricultura de precisión". "La Maestría me permitió ponerme en contacto con personas de mandos medios dentro de empresas de diversos sectores".
Definición de recursos	"Y no teníamos nada, era la oficina y las computadoras". "No pusimos un peso". "Obviamente con recursos las cosas hubiesen sido distintas... porque con un presupuesto ilimitado hubiese volado más".
Autogestión	"Pero esto fue siempre con recursos propios y haciendo casi todo yo, desde vender hasta mejorar el producto, la gestión operativa, comercial, el desarrollo, todo...". "Para identificar clientes tiramos ideas los tres".
Habilidades y capacidades adquiridas	"Entonces, después de su propuesta, decidí hacerlo, yo no perdía nada. Y dejé el trabajo en la empresa".
Experimentación	"Cuando dijimos salir a venderlo no pensamos en ninguna investigación de mercado ni nada por el estilo". "Ni lo pensamos. Dijimos tenemos 'que apuntar a este mercado porque es la manera más fácil de empezar a crecer', y así lo hicimos".

(Continúa)

Tabla 1.  
Agrupación de códigos y categorías y fragmentos seleccionados.

Principio 2	
Búsqueda de financiación	"Conseguimos ese fondeo inicial, que se consiguió presentando una especie de descripción del proyecto de lo que teníamos hasta ese momento que ni llegaba a ser un plan de negocios".
Errores presupuestarios	"La empresa era como una inversión gratis". "No teníamos el dinero para seguir operando".
Escasez de recursos	"Lo único que teníamos en ese momento eran responsabilidades, porque alquilábamos una oficina y teníamos dos empleados".
Desempeño	"En ese momento no nos sacaba ni nos daba, pero para jugar fuerte necesitábamos invertir o quedaba ahí". "El producto no logró despegar".
Riesgos	"No teníamos nada que perder". "Poder pagarles a los chicos era mi mayor preocupación. Me acostaba pensando en eso".
Principio 3	
Rol de socios claves dentro del sector	"Faltó un socio del sector, un <i>insider</i> , y yo eso me lo atribuyo a mi persona, porque no le podía pedir al técnico que desarrolla <i>software</i> que sepa de esas cosas". "Claro que analizamos el mercado, pero en términos cuantitativos, pero no analicé <i>otra cosas</i> , por ejemplo, nunca llamé a gente que conocía del sector que podrían ser informantes claves". "Nos faltó un socio del lado de ventas que nos diga 'yo tengo contactos acá y acá y voy a salir y voy a vender y listo'".
Delegación de actividades	"A veces es común creer que podés solo y, si bien en el corto plazo podés, a largo plazo no y te das cuenta de que no tiene sentido el dinero que ahorrás, porque es algo que no aporta valor al negocio y más vale dedicarle tiempo a mejorar los servicios y productos y dejar a otros hacer lo que saben".
Capacitación y adquisición de nuevas competencias	"Yo necesitaba salir de casa y estar vinculado y además necesitaba un montón de competencias que no tenía". "Nos vimos obligados a involucrarnos en temas de ventas, comercialización, presupuestación, costos, flujos de fondos, planes de negocios, etc. [...], particularmente esto me gustaba, e incluso tome en la facultad materias optativas relacionadas a esos temas [...], a estos aspectos claves de todo negocio, era a los que le destinaba nada o muy poca carga de trabajo y para lo cual necesitaba capacitarme. En estos aspectos me ayudaron los programas de capacitación de Incutec".
Búsqueda e identificación de oportunidades	"Cuanto más te cerrás es peor". "Acá los contactos son clave. Directamente no podés empezar a emprender. Te chocás al toque". "[...] pero en cuanto nos metimos a emprender nos dimos cuenta de que lo mejor que podés hacer es contarle tu idea a todo el mundo, porque no sabes dónde aparecen las oportunidades".
Programas de incubación	"Nosotros pensamos que ahí (programa de incubación) nos iban a brindar un montón de ayuda en la pata floja que teníamos en el aspecto comercial. Pero la realidad es que la incubadora conceptualmente era una auditora". "De la incubadora nos sirvió mucho asociarnos con gente [...] aprovechar experiencias".
Networking con empresas e instituciones	"Ahí nos contactamos con la Cámara Empresaria, el Polo Informático que se empezaba a generar y algunas otras entidades. Y todo eso fue gracias al <i>networking</i> generado".
Principio 4	
Contingencias por cambios tecnológicos Obsolescencia	"Encima, en el medio aparecieron dos o tres tendencias tecnológicas nuevas; por ejemplo, lo que pasó con la famosa nube [...] nuevas que no eran vislumbrables al momento que nosotros empezamos a desarrollar". "Nuestra aplicación se iba a volver obsoleta en el corto plazo".
Falta de planificación	"Hace un tiempo que no planifico [...], al principio planificaba y varias veces me patearon el tablero [...]; es decir, la meta a largo plazo es la misma, pero, mientras, voy viendo como llego a eso según lo que se presente".
Flexibilidad ante problemas	"Lo que paso fue que a partir del 2008 muchos clientes cayeron y entonces tuvimos que empezar a buscar clientes acá [...]. Pasamos de clientes 100% extranjeros a un mix entre extranjeros y locales".
Oportunidades del entorno	"Después de meses complicados para vender, estábamos en un foro de emprendimientos y nos postulamos a un programa de incubación en Chile y ganamos".
Amenazas del entorno	"Incutec prometía dar un montón de cosas que necesitábamos, pero después no avanzó según lo esperado y lo que nos aportó en concreto fue el espacio físico de trabajo". "La realidad es que mucha de la gente que nos cruzamos tenía buena onda pero, al momento de tener que concretar algo y jugarse, no respondían".

(Continúa)

Tabla 1.  
Agrupación de códigos y categorías y fragmentos seleccionados.

Principio 5	
<b>Zona de confort Exceso de confianza</b>	"Habiendo adquirido experiencia en el dominio de turismo, decidimos adaptar los productos que ofrecíamos para convertirlos en un producto propio".
<b>Falta de conocimientos, habilidades o capacidades</b>	"Mi socio consideraba que era necesario otro desarrollador para avanzar más rápido, y yo, por el otro lado, le decía que necesitábamos gente de Económicas, que era la pata floja". "Porque el tema es que además de hacer el producto, hay que salir a venderlo, y no teníamos ni idea".
<b>Fallas en gestión</b>	"[...] nosotros fuimos con ese papel como plan de negocios pero el flaco no entendía nada". "Porque encima en ese entonces ya teníamos dos o tres clientes grandes y ya nos habíamos quedado casi sin plata". "No es fácil para nosotros los que venimos del lado de exactas. 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".
<b>Fallas en comercialización</b>	"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". "Nosotros técnicamente estábamos muy bien preparados pero nos faltaba vender el producto. Nos faltó todo el tiempo".

Fuente: elaboración propia con base en los testimonios de los emprendedores entrevistados.

## Conclusiones y discusión

En el presente estudio se analizaron cuatro experiencias de fracaso de emprendedores del sector de ssi de Argentina, aplicando la teoría de la efectuación mediante un análisis fenomenológico interpretativo. Se encontró que la lógica efectual es compatible con el desarrollo de emprendimientos en sectores dinámicos, dada su flexibilidad y maleabilidad ante la incertidumbre y el cambio, pero que no puede garantizar su subsistencia.

Estos emprendimientos surgen a partir de ideas repentinas, no exigen demasiados recursos, ni demasiado análisis ni planificación. Son emprendimientos que se "levantan" en periodos cortos de tiempo, pudiendo pasando de ser un único emprendedor fundador a 15 empleados, en un lapso menor al año. Desafortunadamente, es con esta misma velocidad con la cual fracasan y desaparecen. No pudiendo identificar matices, llegan a puntos extremos donde lo tienen todo, y caen a situaciones económica y emocionalmente críticas, teniendo que volver a empezar desde cero. Estos extremos que caracterizan a muchos de los negocios actuales generan, sin embargo, individuos resistentes, con altos niveles de resiliencia y una gran capacidad de adaptación.

No obstante, parece que solo subsisten los emprendedores que no ceden ante las debilidades de la lógica efectual, que también puede conducir al "éxito", al mismo tiempo que puede ser "un arma de doble filo" y obstaculizar el desarrollo emprendedor, principalmente por cuestiones asociadas a cómo se inician estos negocios, sin planificación alguna, y con los recursos disponibles, que generalmente no son suficientes.

Otro aspecto clave de la efectuación es el tipo de razonamiento de la generación de emprendedores que no son movidos por la fuerza de la ambición o el poder, sino por su sentido de pertenencia a un submundo empresarial en el que toda idea tiene un valor, que es aquel asignado por su creador. Los emprendedores se enamoran de sus ideas, y pelean incansablemente por ellas, ya sea por una cuestión de orgullo o pasión, y valoran positivamente "perder" en su nombre.

En este sentido, esta especie de fanatismo se refleja en cómo los emprendedores priorizan las cuestiones puramente técnicas por sobre el resto, dejando de lado cuestiones financieras, comerciales y de otro tipo. Asimismo, destinan horas a la programación y al desarrollo de prototipos que técnicamente alcanzan altos estándares de sofisticación y calidad, pero para los cuales no logran identificar un mercado objetivo.

Respecto a las personas de quienes se rodean para llevar adelante sus proyectos, los emprendedores efectuales valoran significativamente las redes de contactos, pero a veces no logran ser lo suficientemente hábiles y cometen errores al elegir actores que no agregan valor, y que incluso hasta pueden llegar a obstaculizar su progreso.

Asimismo, los emprendedores efectuales tienen una visión optimista respecto a la actividad emprendedora que generalmente no incluye escenarios negativos. Ante la preferencia de la inmediatez por sobre la planificación, no analizan qué cosas pueden salir mal, y es por esto mismo que, en muchos casos, no logran dar respuesta a las contingencias que aparecen en sus caminos, ya sea que se

trate de una crisis financiera o de la obsolescencia tecnológica, estando limitados además por el acceso a recursos.

Finalmente, a causa de esta especie de miopía tecnológica, sumada a sus fuertes convicciones y plena confianza en sus trayectorias, conocimientos y contactos, son emprendedores seguros, convencidos de tener sus negocios bajo control y de conocer cómo funciona el sector a la perfección. Por esto mismo, en algunas ocasiones no logran identificar sus debilidades, y confían en exceso en su capacidad emprendedora, poniendo en riesgo sus negocios.

La presente investigación ofrece importantes aportes teóricos y metodológicos para la literatura de emprendimiento. En primer lugar, contribuye a profundizar la literatura del fracaso que, si bien ha atraído el interés de numerosos académicos durante las últimas dos décadas, aún presenta zonas grises y *gaps* en su investigación. En particular, se ha sugerido que los académicos del emprendimiento deben continuar superando su sesgo contra el fracaso para comprender mejor la toma de decisiones, las cogniciones, las emociones y los comportamientos de las personas involucradas en el proceso empresarial (Shepherd & Patzelt, 2017). Asimismo, estos autores alientan a relacionar el fracaso con otros conjuntos de relaciones, lo que contribuiría a dar respuesta a las discusiones actuales sobre el tema (Shepherd & Suddaby, 2017).

En segundo lugar, se ofrece una nueva perspectiva para el ampliar el estudio de la teoría de la efectución, que se encuentra en un estado intermedio de desarrollo tanto conceptual como empírico (Arend *et al.*, 2015). Si bien estudios previos han probado las relaciones entre la efectución y diversos resultados, como las estrategias de salida (DeTienne & Chandler, 2010), la internacionalización (Harms & Schiele, 2012; Kalinic *et al.*, 2014) y el desempeño (Deliaggianni *et al.*, 2017), se ha identificado la necesidad de una base teórica más sólida y de una mejor integración de la efectución con otros conceptos, modelos y teorías (Arend *et al.*, 2015).

En tercer lugar, se ofrece un análisis conjunto al relacionar dos conceptos clave, cuyo vínculo aún no ha sido develado, dado que hasta el momento estudios previos se han concentrado en estudiar el fracaso y la efectución de forma separada, como fenómenos aislados. Sin embargo, sí se ha sostenido a lo largo del tiempo la suposición natural de que la efectución es de alguna manera positiva para el desempeño empresarial, y de que los individuos obtienen un beneficio único al usar esta lógica, aunque no existe evidencia empírica que sustente el hecho de que los emprendedores efectuales logran un mejor desempeño que quienes no lo son (Nelson, 2012).

En cuanto a la metodología aplicada, el análisis fenomenológico permite una mejor comprensión del fenómeno empresarial, al ofrecer relatos ricos de cómo cada participante hizo sentido de lo vivido, a partir de las emociones que experimentaron y las decisiones que tomaron en respuesta, proporcionando así evidencia empírica de lo que no son decisiones racionales.

A partir de esto, en un intento por comenzar a desentramar el vínculo entre efectución y desempeño, en el presente trabajo se realizó un importante esfuerzo conceptual e interpretativo al explorar la interrelación entre los principios efectuales y los procesos de fracasos. Los resultados obtenidos abren así el debate sobre algunos supuestos que se han arrastrado en el tiempo, siendo necesarias futuras investigaciones para indagar con mayor profundidad de qué manera, en qué situaciones o ante cuáles decisiones la efectución puede ser negativa y, entonces, ser conveniente aplicar una lógica de tipo causal, o de qué manera pueden conjugarse ambos modelos para representar mejor el comportamiento emprendedor.

## Declaración de conflicto de interés

La autora no manifiesta conflictos de intereses institucionales ni personales.

## Referencias bibliográficas

- Abebrese, A. (2014). Designing a phenomenological research model for entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 22(3), 286-306. <http://doi.org/10.1504/IJESB.2014.063777>
- Arend, R. J., Sarooghi, H., & Burkemper, A. (2015). Effectuation as ineffectual? Applying the 3E theory-assessment framework to a proposed new theory of entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 40(4), 630-651. <http://doi.org/10.5465/amr.2014.0455>
- Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., & Stultiens, R. (2014). Product innovation processes in small firms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 616-635. <http://doi.org/10.1111/jpim.12117>
- Berglund, H. (2015). Between cognition and discourse: Phenomenology and the study of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(3), 472-488. <http://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2013-0210>
- Blauth, M., Mauer, R., & Brettel, M. (2014). Fostering creativity in new product development through entrepreneurial decision making. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 495-509. <http://doi.org/10.1111/caim.12094>
- Bledow, R., Carette, B., Kühnel, J., & Bister, D. (2017). Learning from others' failures: The effectiveness of failure stories for managerial learning. *Academy of Management Learning & Education*, 16(1), 39-53. <http://doi.org/10.5465/amle.2014.0169>



- Byrne, O., & 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. <http://doi.org/10.1111/etap.12046>
- Cope, J. (2005). Researching entrepreneurship through phenomenological inquiry: Philosophical and methodological issues. *International Small Business Journal*, 23(2), 163-189. <http://doi.org/10.1177/0266242605050511>
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604-623. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.06.002>
- Deligianni, I., Voudouris, I., & Lioukas, S. (2017). Do effectuation processes shape the relationship between product diversification and performance in new ventures? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(3), 349-377. <http://doi.org/10.1111/etap.12210>
- DeTienne, D., & Chandler, G. N. (2010). The impact of motivation and causation and effectuation approaches on exit strategies. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30(1), 1. <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol30/iss1/1>
- DeTienne, D., & Wennberg, K. (2016). Studying exit from entrepreneurship: New directions and insights. *International Small Business Journal*, 34(2), 151-156. <http://doi.org/10.1177/0266242615601202>
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2015). Entrepreneurial expertise and the use of control. *Journal of Business Venturing Insights*, 4, 30-37. <http://doi.org/10.1016/j.jbvi.2015.09.001>
- Dew, N., Sarasvathy, S. D., Read, S., & Wiltbank, R. (2009). Affordable loss: Behavioral economic aspects of the plunge decision. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 105-126. <http://doi.org/10.1002/sej.66>
- Eatough, V. & Smith, J. A. (2017). Interpretative phenomenological analysis. En C. Willig, & W. Stainton Rogers (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 193-211). SAGE Publishing. <https://eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/16386/3/16386.pdf>
- Engel, Y., Dimitrova, N. G., Khapova, S. N., & Elfring, T. (2014). Uncertain but able: Entrepreneurial self-efficacy and novices' use of expert decision-logic under uncertainty. *Journal of Business Venturing Insights*, 1-2, 12-17. <http://doi.org/10.1016/j.jbvi.2014.09.002>
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019-1051. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>
- Franco, M., & Haase, H. (2010). Failure factors in small and medium-sized enterprises: Qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(4), 503-521. <http://doi.org/10.1007/s11365-009-0124-5>
- Garud, R., & Gehman, J. (2016). Theory evaluation, entrepreneurial processes, and performativity. *Academy of Management Review*, 41(3), 544-549. <http://doi.org/10.5465/amr.2015.0407>
- Gill, M. J. (2014). The possibilities of phenomenology for organizational research. *Organizational Research Methods*, 17(2), 118-137. <http://dx.doi.org/10.1177/1094428113518348>
- Giorgi, A. (2012). The descriptive phenomenological psychological method. *Journal of Phenomenological Psychology*, 43(1), 3-12. <http://doi.org/10.1163/156916212X632934>
- Gupta, K. V., Chiles, H. T., & McMullen, S. J. (2016). A process perspective on evaluating and conducting effectual entrepreneurship research. *Academy of Management Review*, 41(3), 540-544. <http://doi.org/10.5465/amr.2015.0433>
- Harms, R., & Schiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(2), 95-116. <http://doi.org/10.1007/s10843-012-0089-2>
- Hycner, R. H. (1985). Some guidelines for the phenomenological analysis of interview data. *Human Studies*, 8(3), 279-303. <http://doi.org/10.1007/BF00142995>
- Jenkins, A., Hellerstedt, K., Hunter, E., & Davidsson, P. (2014, junio). *Stigmatization of failed entrepreneurs: Prevalence and solutions* [Conferencia]. Babson College Entrepreneurship Research Conference, Ontario, Canadá. <https://eprints.qut.edu.au/80105/>
- Jenkins, A., & McKelvie, A. (2016). What is entrepreneurial failure? Implications for future research. *International Small Business Journal*, 34(2), 176-188. <http://doi.org/10.1177/0266242615574011>
- Kalinic, I., Sarasvathy, S. D., & Forza, C. (2014). 'Expect the unexpected': Implications of effectual logic on the internationalization process. *International Business Review*, 23(3), 635-647. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.11.004>
- Khan, S. A., Tang, J., & Joshi, K. (2014). Disengagement of nascent entrepreneurs from the start-up process. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 39-58. <http://doi.org/10.1111/jsbm.12032>
- Knight, F. H. (2012). *Risk, uncertainty and profit*. Dover Publications, Inc.
- Kolehmainen, S., & Salomaa, R. (2017). *Social entrepreneurs' perceptions of experienced failure in Finland: Interpretative phenomenological analysis* [Tesis de maestría]. DiVA. <http://urn.kb.se/resol-ve?urn=nbn:se:umu:diva-136975>
- Mantere, S., Aula, P., Schildt, H., & Vaara, E. (2013). Narrative attributions of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 28(4), 459-473. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.12.001>
- Nelson, T. E. (2012). Experience, effectuation, and something good: Does the use of effectuation lead to positive outcomes? (Tesis doctoral). *Electronic Theses and Dissertations*, paper 1049. <https://doi.org/10.18297/etd/1049>
- Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos (opssi). (2018). *Reporte anual del sector de software y servicios informáticos de la República Argentina*. <https://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html>
- Perry, J. T., Chandler, G. N., & Markova, G. (2012). Entrepreneurial effectuation: A review and suggestions for future research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 837-861. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00435.x>
- Politis, D., & Gabrielsson, J. (2009). Entrepreneurs' attitudes towards failure: An experiential learning approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(4), 364-383. <http://doi.org/10.1108/13552550910967921>
- Raco, J. R., & Tanod, R. H. (2014). The phenomenological method in entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 22(3), 276-285. <http://doi.org/10.1504/IJESB.2014.063776>
- Read, S., Sarasvathy, S., Dew, N., & Wiltbank, R. (2016). *Effectual entrepreneurship*. Routledge. <http://doi.org/10.4324/9781315684826>
- Reymen, I., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & van Burg, E. (2015). Understanding dynamics of strategic decision-making in venture creation: A process study of effectuation and causation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 351-379. <http://doi.org/10.1002/sej.1201>
- Reymen, I., Berends, H., Oudehand, R., & Stultiëns, R. (2017). Decision making for business model development: A process study of effectuation and causation in new technology-based ventures.

- R&D *Management*, 47(4), 595-606. <http://doi.org/10.1111/radm.12249>
- Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014). An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 71-93. <http://doi.org/10.1111/etap.12088>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. <http://doi.org/10.2307/259271>
- Shepherd, D. A., Wiklund, J., & Haynie, J.M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 134-148. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.10.002>
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2017). *Trailblazing in entrepreneurship. Creating new paths for understanding the field*. Palgrave Macmillan. <http://doi.org/10.1007/978-3-319-48701-4>
- Shepherd, D. A., McMullen, J. S., & Ocasio, W. (2017). Is that an opportunity? An attention model of top managers' opportunity beliefs for strategic action. *Strategic Management Journal*, 38(3), 626-644. <http://doi.org/10.1002/smj.2499>
- Shepherd, D. A., & Suddaby, R. (2017). Theory building: A review and integration. *Journal of Management*, 43(1), 59-86. <http://doi.org/10.1177/0149206316647102>
- Simon, H. A. (1959). Theories of decision making in economics and behavioral science. *American Economic Review*, 49(3), 253-283. <https://www.jstor.org/stable/1809901>
- Singh, S., Corner, P. D., & Pavlovich, K. (2015). Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 150-166. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005>
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163-202. <http://doi.org/10.1177/0149206312457823>
- Walsh, G. S., & Cunningham, J. A. (2016). Business failure and entrepreneurship: Emergence, evolution and future research. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 12(3), 163-285. <http://doi.org/10.1561/03000000063>
- Welter, C., Mauer, R., & Wuebker, R. J. (2016). Bridging behavioral models and theoretical concepts: Effectuation and bricolage in the opportunity creation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(1), 5-20. <http://doi.org/10.1002/sej.1215>
- Werhahn, D., Mauer, R., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2015). Validating effectual orientation as strategic direction in the corporate context. *European Management Journal*, 33(5), 305-313. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2015.03.002>
- Wiklund, J., Baker, T., & Shepherd, D. (2010). The age-effect of financial indicators as buffers against the liability of newness. *Journal of Business Venturing*, 25(4), 423-437. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.011>

