



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **ESTRATEGIA CONDUCTUAL – EL PAPEL DE LOS SESGOS COGNITIVOS EN EL FRACASO DE LAS START-UPS**

Autor: Isabel Schmidt Muñiz

Director: Santiago Urío Rodríguez

## **Resumen**

Es bien sabido que un alto porcentaje de start-ups fracasan. Las variables claves que afectan al rendimiento y que contribuyen al fracaso son, debido a su complejidad, difíciles de entender y de acotar.

Los emprendedores deben tomar múltiples decisiones estratégicas en un entorno de especial incertidumbre y riesgo debido a la falta de datos históricos acerca del modelo de negocio innovador. Este estudio examina la influencia de sesgos cognitivos en esa toma de decisiones de los emprendedores.

Sesgos cognitivos son distorsiones que inconscientemente nos llevan a ser capaces de evaluar más rápido ciertas situaciones. Con ayuda de 9 entrevistas en profundidad a emprendedores acerca de 15 start-ups este trabajo ha constatado que, aunque los emprendedores detectan la situación de incertidumbre y riesgo en la gran mayoría de situaciones, la presencia de sesgos cognitivos dificulta una actuación en consecuencia. Los resultados muestran que los sesgos pueden ocasionar efectos positivos, como la decisión de iniciar una empresa y persistir en ello, o negativos, como el escalamiento prematuro o la falta de ajuste del producto al mercado. Especialmente las tres distorsiones cognitivas; el exceso de confianza, la ilusión de control y la ley de los números pequeños, pueden conducir a una acumulación de decisiones erróneas y de interpretaciones equivocadas, contribuyendo en una fase posterior el fracaso del negocio.

Por último, este trabajo ofrece una guía de apoyo para la toma de decisiones con propuestas concretas, para reducir la influencia de los sesgos cognitivos.

## **Palabras claves**

Estrategia conductual, fracaso de start-ups, emprendimiento, toma de decisiones, sesgos cognitivo

## **Abstract**

It is well known that a high percentage of start-ups fail. The key variables that affect performance and contribute to failure are, due to their complexity, difficult to understand and to narrow down.

Entrepreneurs must make multiple strategic decisions in an environment of particular uncertainty and risk due to the lack of historical data about the innovative business model. This study examines the influence of cognitive biases on entrepreneurs' decision making.

Biases are distortions that unconsciously lead us to be able to evacuate certain situations faster. With the help of 9 in depth interviews with entrepreneurs about 15 start-ups, this work has found that, although entrepreneurs detect the situation of uncertainty and risk in the vast majority of situations, the presence of cognitive biases makes it difficult to act accordingly. The results show that biases can lead to positive effects, such as the decision to start a business and persist with it, or negative ones, such as premature scaling or not having a product/market fit. Especially the three cognitive distortions, overconfidence, the illusion of control and the law of small numbers can lead to an accumulation of erroneous decisions and misinterpretations, contributing at a later stage to business failure. Finally, this paper offers a decision support guide with concrete proposals to reduce the influence of cognitive biases.

## **Key Words**

Behavioral strategy, start-up failure, entrepreneurship, decision making, cognitive biases

## Índice

<b>Resumen</b> .....	<b>ii</b>
<b>Índice de ilustraciones</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de tabulaciones</b> .....	<b>vii</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Motivos y finalidad</b> .....	<b>3</b>
1.1 Motivos.....	3
1.1.1 La importancia del éxito de las start-ups para la economía .....	3
1.1.2 La evolución de los marcos teóricos acerca de la toma de decisiones .....	3
1.1.3 La insuficiente investigación del fracaso de las start-ups .....	4
1.2 Finalidad.....	4
<b>2 Estado de la cuestión</b> .....	<b>6</b>
2.1 El rol de sesgos cognitivos en el fracaso de las start-ups.....	6
2.2 Síntesis de publicaciones relevantes .....	8
<b>3 Marco teórico</b> .....	<b>10</b>
3.1 Fundamentos teóricos de la estrategia conductual .....	10
3.1.1 Definición.....	10
3.1.2 Cuestiones centrales de la estrategia conductual.....	11
3.1.3 Modelos de la estrategia conductual .....	12
3.1.4 Sesgos cognitivos y su impacto en las decisiones estratégicas .....	12
3.2 Fundamentos teóricos de las start-ups.....	15
3.2.1 Definición start-ups .....	15
3.2.2 La mentalidad emprendedora .....	16
3.2.3 Etapas de crecimiento de una start-up.....	17
3.2.4 El fracaso de las Start-ups .....	18
3.3 La estrategia conductual aplicada a la toma de decisiones en las start-ups .....	20
3.3.1 Decisiones relacionadas con el progreso de las Start-ups.....	20
3.3.2 Sesgos cognitivos en la toma de decisiones de los emprendedores .....	21
<b>4 Objetivos y preguntas</b> .....	<b>26</b>
4.1 Objetivos .....	26
4.2 Preguntas complementarias .....	26
<b>5 Metodología del trabajo</b> .....	<b>27</b>
5.1 Diseño de la investigación.....	27
5.2 Las entrevistas a expertos como método cualitativo .....	27
5.2.1 Guía de la entrevista .....	28

5.2.2	Selección de los expertos .....	29
5.3	El análisis de contenido cualitativo como método de evaluación de datos.....	31
5.3.1	Categorías y dimensiones cómo herramientas teóricas de análisis .....	31
<b>6</b>	<b>Análisis de datos y resultados.....</b>	<b>33</b>
6.1	¿Son conscientes los emprendedores de las circunstancias de incertidumbre y de riesgo en su toma de decisiones?.....	33
6.2	¿Qué sesgos cognitivos influyen en la toma de decisiones de los emprendedores? 34	
6.2.1	Exceso de confianza, exceso de optimismo y sesgo de confirmación .....	34
6.2.2	Ilusión de control.....	36
6.2.3	La ley de los números pequeños .....	37
6.2.4	Falacia del coste hundido .....	38
6.2.5	Sesgo del statu quo .....	40
6.3	¿Qué impacto tienen los sesgos cognitivos de los emprendedores en la empresa e influyen en el fracaso de las start-ups?.....	41
6.3.1	El impacto de los sesgos en el fracaso de la start-up – por fase de desarrollo .	42
6.3.2	El impacto de los sesgos en el fracaso de la start-up – por dimensiones empresariales .....	45
<b>7</b>	<b>Conclusiones y discusión.....</b>	<b>51</b>
7.1	Conclusiones .....	51
7.1.1	La toma de decisiones de los emprendedores .....	52
7.1.2	Respuesta a la pregunta de investigación.....	52
7.2	Discusión – Mitigación de los efectos negativos de los sesgos cognitivos.....	53
<b>8</b>	<b>Propuestas .....</b>	<b>56</b>
8.1	Guía de apoyo para las decisiones estratégicas en situaciones de incertidumbre ....	56
8.2	Limitaciones .....	57
8.3	Líneas de investigación futura.....	58
8.4	Utilidad.....	59
8.5	Expectativas .....	59
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>62</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>73</b>

## **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1: La correlación entre Optimismo y rendimiento (Brown & Marshall, 2001) .....	7
Ilustración 2: Creación propia en base de la teoría de Lovallo & Sibony (2010). .....	14
Ilustración 3: Elaboración propia - Etapas de crecimiento según Slávik et al. (2021) .....	18
Ilustración 4: Procedimiento de la investigación .....	32
Ilustración 5: Sesgos enfocados e identificados en las entrevistas.....	41
Ilustración 6: Resumen de resultados .....	52
Ilustración 7: Síntesis - contribución de sesgos al fracaso de start-ups .....	53
Ilustración 8: Resumen resultados - con guía de apoyo .....	56

## **Índice de tabulaciones**

Tabla 1: Elaboración propia - síntesis de las publicaciones.....	9
Tabla 2: Descripción del diseño de la investigación .....	27
Tabla 3: Visión de conjunto – Entrevistados .....	30
Tabla 4: Clasificación de emprendedores .....	31
Tabla 5: Citas - Exceso de confianza y sesgo de confirmación .....	36
Tabla 6: Citas - Ilusión de control.....	37
Tabla 7: Citas - Ley de los números pequeños.....	38
Tabla 8: Citas - Falacia del coste hundido .....	40
Tabla 9: Citas - Sesgo del statu quo .....	40

## **Introducción**

A la mayoría de las personas les gusta creer que piensan de forma racional y lógica antes de tomar una decisión y que evalúan correctamente las situaciones que ocurren a su alrededor. Lamentablemente en la mayoría de los casos esto no es cierto.

Todos conocen situaciones en las que se insiste en hacer algo de la misma manera que siempre, en lugar de probar un método diferente, tal vez mejor. A veces se dice "sabía que eso iba a pasar", después de que ocurriera un determinado acontecimiento, aunque en realidad esto nunca se había pensado antes. Si se discute, se busca primero información que apoye lo que uno cree y se deja de lado la información que podría comprometer el punto de vista original. Cuando se ve a un famoso guapo se piensa que es inteligente, divertido o agradable, sin tener en cuenta sus cualidades negativas., a una persona con sobrepeso a menudo se le atribuye ser dócil y blanda. En un encuentro con desconocidos las personas habitualmente se acercan primero a aquellos que más se les parecen o que tienen los mismos intereses o experiencias.

En este tipo de situaciones, de acuerdo con (Schwenk, 1986) el cerebro está bajo la influencia de sesgos. En las mencionadas anteriormente se trata en concreto de los sesgos de statu quo, retrospección, confirmación, halo y afinidad, respectivamente. Al cerebro le gusta tomar atajos y trata de dar sentido rápidamente a lo que ve o siente. Como la atención es un recurso limitado, no se puede evaluar todos los detalles y acontecimientos posibles (Schwenk, 1986).

Los sesgos cognitivos ocurren de forma inconsciente e influyen continuamente en las decisiones. Esta influencia puede llevar a que decisiones en el ámbito profesional, en las relaciones personales o familiares sean demasiado arriesgadas o "equivocadas".

El impacto de estos sesgos cognitivos es especialmente elevado en las start-ups. En ellas la toma de decisiones suele estar centralizada en 1 o 2 personas y al ser más vulnerables que las empresas establecidas, las decisiones estratégicas irracionales pueden tener un enorme impacto en el desarrollo de estas.

El siguiente trabajo intenta determinar el efecto de los sesgos cognitivos en la mente empresarial, el proceso de las start-ups y su posible efecto en el fracaso de estas.



### *Estructura del trabajo*

En la primera parte del documento se hablará de la motivación y de la finalidad del mismo.

A continuación, se establece el estado de la cuestión, en el que se examinará cómo se ha estructurado hasta ahora el enfoque para analizar el posible fracaso de las start-ups causado por sesgos cognitivos. En el capítulo 3 se expone el marco teórico, las teorías de la estrategia conductual y de las start-up, como base para el análisis e investigación de la pregunta de investigación seleccionada.

El capítulo 4, se centrará en los objetivos específicos y en las preguntas previas de investigación que se pretende tratar en la tesis. Éstas serán el hilo conductor a lo largo de la tesis para alcanzar los objetivos. A continuación, se presentará en el capítulo 5 del trabajo la metodología del análisis.

A partir del capítulo 6 se analizarán los resultados obtenidos de las entrevistas cualitativas y se expondrán las conclusiones y propuestas finales.

## **1 Motivos y finalidad**

### **1.1 Motivos**

#### **1.1.1 La importancia del éxito de las start-ups para la economía**

*“Las start-ups no son todo cuando se trata del crecimiento del empleo. Son lo único.”* (Kane, 2010)

Las start-ups son una fuente principal de nuevos trabajos, nuevas tecnologías, un motor para la innovación y para las necesidades y demandas de la economía (Paternoster et al., 2014; Slávik et al., 2021; Tripathi et al., 2019). Si una start-up se mantiene en el mercado, contribuye a una disminución del desempleo, a un aumento del PIB del país en el que opera y a la mejora del nivel de vida de la sociedad (Szarek & Piecuch, 2018). La globalización, la digitalización y la transformación tecnológica hacia un mundo sostenible están impulsados por la innovación que es el ingrediente clave del desarrollo económico (Jesemann, 2020). Entre otros factores, el crecimiento económico de un país depende de la capacidad de sus industrias para crear productos innovadores (Tripathi et al., 2019). Muchas de las innovaciones que están contribuyendo a impulsar la transformación digital en economía y la sociedad provienen de las start-ups (BMW, 2015). De este modo las start-ups desempeñan un papel esencial en la creación de nuevos puestos de trabajo, por lo que existe un gran interés en fomentar un entorno que les ayude a tener éxito (Josefy et al., 2015). Kane (2010) analizó usando datos de Business Dynamics Statistics (BDS), que las start-ups creaban 3 millones de puestos de trabajo anualmente en los EE.UU.

Eso resulta en que la creación de una economía de la innovación impulsada por la rápida expansión de las start-ups sea imprescindible (S. Blank, 2013).

#### **1.1.2 La evolución de los marcos teóricos acerca de la toma de decisiones**

En la teoría económica clásica, el mercado está compuesto por agentes económicos que piensan y actúan racionalmente con el fin de optimizar la utilidad (Smith, 1776).

Más tarde las teorías neoclásicas formalizaron el comportamiento del homo oeconomicus como agente racional, conocedor de sus preferencias, maximizador de su utilidad y con información perfecta (Camerer et al., 2011).

Durante décadas, los supuestos económicos en los que se basaba la literatura sobre la toma de decisiones implicaban erróneamente que los individuos percibirían niveles de riesgo similares cuando veían escenarios de decisión idénticos y actuaban de forma racional maximizando el beneficio (M. Simon et al., 2000). Sin embargo, estudios más detallados de la toma de decisiones de los directivos han puesto en entredicho este punto de vista al demostrar que las decisiones complejas de los directivos, como la decisión de iniciar una nueva empresa, son una función de factores de comportamiento y no sólo de maximización económica (Cooper & Artz, 1995). Kahneman & Tversky (1979), con su Teoría de la Perspectiva, y Wiseman & Gomez-Mejia (1998) con su Modelo de Agencia Conductual, presentan al individuo con aversión al riesgo y que no siempre actúa racionalmente.

La economía conductual combina elementos de la economía y la psicología para entender cómo y por qué las personas se comportan de forma no racional en el mundo real.

Con la ayuda de estos nuevos marcos teóricos intentaré explicar los comportamientos y la toma de decisiones en las start-ups con el fin de averiguar la posible influencia de los sesgos cognitivos en los emprendedores.

### **1.1.3 La insuficiente investigación del fracaso de las start-ups**

El fracaso es un resultado mucho más frecuente que el éxito (Cantamessa et al., 2018).

A pesar de ello ¿por qué la atención de la mayoría de los investigadores tiende a inclinarse hacia el estudio del éxito o del grado de éxito de empresas? (Cantamessa et al., 2018; Chatterjee & Das, 2015). Por este motivo está justificado poner un mayor énfasis en iluminar los procesos cognitivos que influyen en el fracaso de las start-ups.

## **1.2 Finalidad**

En este trabajo se ha establecido la siguiente pregunta de investigación:

***¿Juegan un papel los sesgos cognitivos de los emprendedores en el alto porcentaje de fracaso de las start-ups?***

La importancia de las start-ups para la economía, así como la necesidad de entender mejor los mecanismos involucrados en su fracaso constituyen la justificación de esta investigación, basada en los avances teóricos acerca de la toma de decisiones.

A lo largo del tiempo, investigadores han desarrollado teorías matemáticas sobre la toma de decisiones y cómo la gente elige entre las alternativas deseables. Estas teorías se centran en la noción de valor subjetivo, o utilidad, de las alternativas entre las que el decisor debe elegir. Suponen que las personas se comportan racionalmente, es decir, que tienen preferencias transitivas y que eligen de forma que se maximice la utilidad o la utilidad esperada (Edwards, 1954).

Tomar las decisiones correctas y racionales en una start-up son clave para su futuro éxito. Las start-ups no solo no tienen recursos suficientes para asumir los efectos de las decisiones estratégicas erróneas, sino que todo el proceso de fundación requiere un alto número de decisiones complejas en situaciones de alta incertidumbre. En esta situación es de máxima importancia que el emprendedor sea consciente de sus propios sesgos cognitivos, tenga un buen dominio del pensamiento multidimensional y ponga en marcha una idea de negocio en función de la oportunidad y el acierto de las estrategias planteadas para cada escenario y no sólo de las previsiones positivas del índice de rentabilidad (Mongrut & Juárez, 2018).

En definitiva, lo que se pretende con este trabajo es analizar si existen sesgos cognitivos que influyen en las decisiones estratégicas durante la fundación y en los primeros años de las start-ups, cuál es su impacto en el fracaso de las start-ups y cuáles podrían ser soluciones o mecanismos de prevención que podrían resultar en una reducción de la influencia de los sesgos cognitivos. Para ello se utilizarán los conceptos de la estrategia conductual y se recogerán informaciones de primera mano con la ayuda de entrevistas en profundidad y su análisis cualitativo.

## **2 Estado de la cuestión**

En este apartado se resumirá cómo ha sido enfocado el análisis del fracaso de las start-ups causado por sesgos cognitivos hasta hoy en día identificando para ello los modelos y las teorías principales.

### **2.1 El rol de sesgos cognitivos en el fracaso de las start-ups**

Los emprendedores están más afectados por sesgos cognitivos que actores económicos de grandes empresas (Busenitz & Barney, 1997). Esto se atribuye a:

- la falta de procesos y estructuras predefinidas
- la falta de información histórica que pudiera ayudar en la toma de decisiones a los emprendedores

Esta mayor incertidumbre es sistemáticamente subestimada por el emprendedor debido a los sesgos cognitivos, lo que puede llevar al fracaso (Mongrut & Juárez, 2018).

Al iniciar un negocio, los emprendedores suelen ser incapaces de evaluar objetivamente sus propios puntos fuertes y débiles, así como el progreso inicial de sus empresas (Cooper et al., 1988). La responsabilidad e incertidumbre al empezar una empresa, hace que los emprendedores simplifiquen involuntariamente su procesamiento de la información para disminuir el estrés y la ambigüedad asociados a esta decisión (Duhaime & Schwenk, 1985). Su capacidad para diagnosticar problemas, hacer ajustes y evaluar objetivamente si deben continuar con sus fuertes compromisos personales se ve limitada por sesgos cognitivos (Cooper et al., 1988). Además tienden a sobrestimar la probabilidad de un resultado determinado, interpretando las suposiciones como verdades, lo que da lugar a una búsqueda de información insuficiente (S. Lichtenstein & Fischhoff, 1977). Estos emprendedores ignoran inconscientemente información relevante, lo que repercute en la calidad de su toma de decisiones y puede conducir al fracaso empresarial (Hayward et al., 2010).

Todos los emprendedores, estén bien preparados o no, pueden experimentar una "euforia empresarial", en la que sienten que deben tener éxito y evalúan sus oportunidades de forma optimista (Cooper et al., 1988). Una vez obtenidos buenos resultados, los emprendedores tienden a atribuir estos a sus propias acciones y cualidades, mientras que atribuyen los malos resultados a factores externos como los acontecimientos del entorno y la mala suerte (Schwenk, 1995). Esto lleva a una valoración insuficiente de los riesgos y da lugar a una mala preparación ante posibles dificultades.

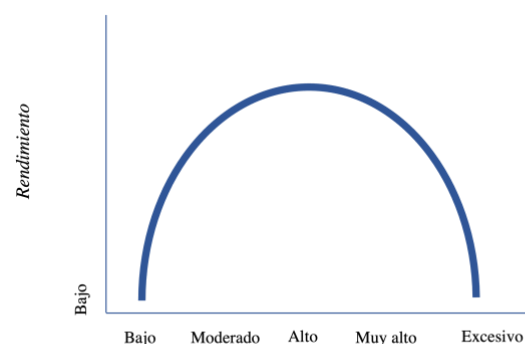
M. Simon et al. (2000) investigó el impacto de estos sesgos cognitivos que hacen a los emprendedores subestimar los riesgos. Identificó tres sesgos fundamentales que influyen en la percepción del riesgo, la decisión de crear una nueva empresa y seguir adelante con una idea arriesgada que tiene menos probabilidad de tener éxito:

- *Exceso de confianza*: Una confianza elevada en acertar un pronóstico y en las posibilidades percibidas de tener éxito.
- *Exceso de optimismo*:
- *Ley de los números pequeños*: la tendencia a creer que un número relativamente pequeño de observaciones refleja adecuadamente a la población general.
- *Ilusión de control*: Tendencia de las personas a sobrestimar su capacidad de controlar acontecimientos.

Estos sesgos se explicarán con más detalle en el marco teórico.

El estudio concluyó que los individuos que tenían una ilusión de control y una creencia en la ley de los números pequeños tenían una menor percepción del riesgo al emprender y a pesar del alto porcentaje de fracasos iban a fundar una nueva empresa. La ilusión de control se ha relacionado a menudo con los sesgos optimistas. Koellinger et al. (2007) subraya este argumento y afirma que en países con altos niveles de confianza existe una menor probabilidad media de que una empresa sobreviva más de 42 meses en el mercado. Él sostiene que es posible que haya demasiados emprendedores entrando en el mercado debido a un exceso de confianza, lo que provoca elevadas tasas de fracaso empresarial y un bajo rendimiento financiero medio de la actividad empresarial.

Los sesgos cognitivos y las emociones también conducen a patrones de comportamiento negativos durante la fase de desarrollo de la start-up, como es la iniciación de un escalamiento prematuro (Joseph et al., 2021). Este escalamiento prematuro ha sido identificado como una razón frecuente para el fracaso de las start-ups en todo el mundo (Marmer et al., 2011). Joseph et al. (2021) concluyó que “El exceso de optimismo y de confianza hace que los emprendedores tengan una búsqueda ciega del éxito, lo que, a su vez, conduce a un nuevo fracaso cíclico”. El gráfico 1 muestra la relación entre el optimismo y el rendimiento de la empresa. El modelo desarrollado por Brown & Marshall (2001)



**Ilustración 1: La correlación entre Optimismo y rendimiento (Brown & Marshall, 2001)**

muestra el impacto negativo del optimismo excesivo, que es común entre los emprendedores,

en el rendimiento de la empresa. Los emprendedores tienden a fijarse metas poco realistas, sobrestiman la probabilidad de su éxito y sus propias capacidades. Por otro lado, las personas con poco optimismo tienden a la falta de motivación y a centrarse en la información negativa, lo que a menudo puede llevar a un nivel de rendimiento relativamente bajo.

En resumen, la literatura muestra que las distorsiones cognitivas pueden tener un impacto negativo en las start-ups y que se toman decisiones erróneas a gran escala.

Sin embargo los estudios sobre el emprendimiento rara vez realizan comparaciones empíricas entre una predicción real del éxito y su resultado y son pocos que concluyen que estos sesgos y malas decisiones pueden conducir finalmente al fracaso de las start-ups (M. Simon & Shrader, 2012).

Algunos trabajos sí establecen la conexión entre las decisiones empresariales y los sesgos cognitivos, y indican que estos pueden explicar, en parte, la elevada tasa de fracaso de los nuevos emprendedores y la mayor probabilidad de fracaso en los primeros años tras la fundación (Joseph et al., 2021; Koellinger et al., 2007).

## **2.2 Síntesis de publicaciones relevantes**

En la ilustración 2 se han tabulado algunos trabajos clave y resumido las diferentes metodologías, los objetivos y resultados en términos de sesgos cognitivos.

Esta muestra de la literatura existente muestra que las metodologías elegidas para detectar los sesgos cognitivos en la toma de decisiones eran principalmente de naturaleza cuantitativa, en forma de encuestas. Sólo unos pocos utilizaron análisis cualitativos en forma de entrevistas o experimentos.

**Tabla 1: Elaboración propia - síntesis de las publicaciones**

<b>Autores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Método</b>	<b>Muestra</b>	<b>Resultados (Sesgos encontrados)</b>
Busenitz & Barney (1997)	Examinar las diferencias en los procesos de toma de decisiones utilizados por los emprendedores y los directivos de las grandes organizaciones	Técnica de encuestas y escenarios	124 emprendedores & 95 directivos	Exceso de confianza, ley de los números pequeños: Las conclusiones son que los emprendedores se ven más afectados por los sesgos que los directivos
Busenitz (1999)	Examinar el riesgo empresarial desde el punto de vista de la psicología cognitiva y la toma de decisiones	Encuesta	176 emprendedores y 95 directivos en EE.UU.	Exceso de confianza, ley de los números pequeños
Simon et al. (2000)	Explorar la percepción del riesgo y cómo afrontan los riesgos inherentes a sus decisiones	Técnica de encuestas y escenarios	191 estudiantes de MBA en EE.UU.	Exceso de confianza, ilusión de control, ley de los números pequeños
Keh et al. (2002)	Examinar la evaluación de oportunidades en condiciones de riesgo	Técnica de encuestas y escenarios	77 propietarios de PYMES en Singapur	Ilusión de control, ley de los números pequeños, exceso de confianza, falacia de planificación
Simon & Houghton (2003)	Examinar los efectos del exceso de confianza en las decisiones mal estructuradas	Encuesta y entrevista	55 directivos de pequeñas empresas informáticas de EE.UU.	Exceso de confianza
Simon & Houghton (2003)	Demostrar el impacto de la representatividad en la calidad de las decisiones	Experimento	155 estudiantes de empresariales en el Reino Unido.	Ley de los números pequeños
Lowe & Ziedonis (2006)	Analizar el impacto del exceso de optimismo en el rendimiento de las empresas.	Datos secundarios	734 inventos de la Universidad de California	Exceso de optimismo
Koellinger et al. (2007)	Estudiar los antecedentes de la decisión de crear una empresa	Encuesta y datos secundarios	40.000 emprendedores de 18 países	Exceso de confianza
Simon & Shrader (2012)	Identificar qué acciones empresariales están asociadas al fracaso de un emprendedor	Entrevista y encuesta	55 directivos de pequeñas empresas informáticas de EE.UU.	Exceso de confianza optimista
Joseph et al. (2021)	Explorar los patrones de comportamiento de los emprendedores y descubrir las razones de el escalamiento prematuro de start-ups	Entrevistas semi-estructuradas en profundidad	8 emprendedores	Reacción emocional exagerada, impaciencia, sobreestimación y exceso de confianza



### **3 Marco teórico**

En este trabajo se utilizará el marco teórico de estrategia conductual.

En primer lugar, se hará una revisión de la literatura existente sobre la estrategia conductual y se presentarán los principales estudios y modelos que han contribuido a sus conceptos y conclusiones.

Más adelante, se describirán con más detalle el concepto y particularidades de las start-ups, y se identificarán sus características y rasgos, para conciliar al final estos dos puntos y centrarse en la influencia de la estrategia conductual en las start-ups.

#### **3.1 Fundamentos teóricos de la estrategia conductual**

La estrategia conductual ha evolucionado en los últimos 20 años hasta convertirse en un importante subcampo de la gestión estratégica (Anwar et al., 2022).

La estrategia conductual ha surgido en respuesta a un creciente desencanto con la ortodoxia de la economía neoclásica que ha denominado el campo de la estrategia hasta ahora. Grandes problemas del fracaso empresarial (Lehman brothers, BP) o de fusiones (AOL/Time Warner, HP/Compaq) no se han podido explicar satisfactoriamente con las teorías tradicionales de rentas de monopolios, limitación de recursos o innovación. Lo sucedido parecía tener su origen en una falta de juicio en la toma de decisiones.

Es por eso que los investigadores de la estrategia conductual concluyen que es necesario utilizar la psicología para explicar el rendimiento empresarial (Powell et al., 2011). A grandes rasgos, se trata de sustituir la racionalidad global del hombre económico por un tipo de comportamiento genuino, representando realmente las empresas y las personas en el tipo de entornos en los que existen, y utilizando los enfoques de la heurística y los sesgos, para explicar ese comportamiento (H. A. Simon, 1955).

Los autores más importantes en esta etapa de crecimiento de la Estrategia de Conducta son Gerard P. Hodgkinson y Thomas C. Powell.

##### **3.1.1 Definición**

“La estrategia conductual fusiona la psicología cognitiva y social con la teoría y la práctica de la gestión estratégica. La estrategia conductual tiene como objetivo aportar supuestos realistas sobre la cognición humana, las emociones y el comportamiento social a la gestión estratégica de las organizaciones y, por lo tanto, enriquecer la teoría de la estrategia, la investigación empírica y la práctica del mundo real.” (Powell et al., 2011)

Como ya se ha mencionado, la estrategia conductual se sirve de una base psicológica. Esta definición tiende a excluir los trabajos que carecen de base psicológica y está especialmente abierta a múltiples métodos y medidas en la intención de integrar la psicología en la gestión estratégica. Esta metodología será esencial para mejorar la comprensión del comportamiento individual y social en las organizaciones (Powell et al., 2011).

### **3.1.2 Cuestiones centrales de la estrategia conductual**

La estrategia conductual se centra en investigar cuatro problemáticas claves (Powell et al., 2011):

- 1. La necesidad de vincular la cognición de los individuos con el comportamiento y los resultados de los grupos y las organizaciones:** El éxito de la toma de decisiones depende de la aplicación de la estrategia, por parte de todos los implicados, con sus diferentes conocimientos y preferencias. La estrategia conductual se centrará en comprender la cognición estratégica a nivel individual, de equipo y entre equipos, y los procesos cognitivos que traducen la cognición en acción estratégica.
- 2. Determinación de los fundamentos psicológicos de la gestión estratégica:** Estos fundamentos le facilitan a la estrategia conductual formular teorías de la gestión estratégica en base de las teorías del comportamiento.  
La suposición de que la heterogeneidad de las empresas se debe a los obstáculos económicos no es coherente con lo que sabemos sobre la cognición humana, las emociones, el aprendizaje, las interacciones sociales y las instituciones.
- 3. Alcanzar una comprensión más profunda de las decisiones estratégicas complejas:** Los responsables de la toma de decisiones tratan de maximizar los beneficios de sus organizaciones, lo que exige encontrar soluciones a las dificultades multidimensionales a las que se enfrentan. Cada responsable tiene sus propias ideas y preferencias sobre cuál puede ser la mejor solución. Estos marcos cognitivos individuales son limitadamente racionales, e influyen de forma relevante en las decisiones estratégicas. La estrategia conductual debe proporcionar las lentes teóricas y las herramientas metodológicas necesarias para examinar el proceso de toma de decisiones estratégicas de los líderes y relacionarlo con los resultados de la organización.

#### **4. El estudio de la empresa cómo organización basado en fundamentos psicológico:**

La estrategia conductual pretende ofrecer recomendaciones para la aplicación de prácticas de gestión y el rediseño de elementos organizativos que garanticen la eficacia de la toma de decisiones estratégicas.

### **3.1.3 Modelos de la estrategia conductual**

Actualmente la estrategia conductual es un campo nuevo en crecimiento en el que no existen modelos establecidos para responder a las cuestiones mencionadas anteriormente.

Desde el trabajo clave de H. A. Simon (1955), los investigadores del ámbito de la organización del trabajo han reconocido que la toma de decisiones de los directivos no suele seguir un modelo puramente racional (Tversky & Kahneman, 1974.; Schwenk, 1984).

Como parte esencial del cuerpo teórico de la estrategia conductual, se han identificado los sesgos y la heurística como factores especialmente importantes para explicar la variación en las decisiones estratégicas (Haley & Stumpf, 1989; Lovallo & Sibony, 2010).

Dada la gran complejidad e incertidumbre de las decisiones estratégicas, los directivos se apoyan en la heurística para reducir la complejidad de la situación de toma de decisiones. La aplicación de la heurística da lugar entonces a sesgos cognitivos, que son las diferencias resultantes entre el comportamiento normativo y el comportamiento determinado por los heurísticos, que influyen significativamente en el comportamiento de la toma de decisiones y pueden conducir a decisiones estratégicas incorrectas (Haley & Stumpf, 1989; Kahneman et al., 1982).

A continuación, se explicará con más detalle el impacto de los sesgos cognitivos en la toma de decisiones estratégicas de los directivos y las organizaciones para en los próximos pasos centrarse en las start-ups.

### **3.1.4 Sesgos cognitivos y su impacto en las decisiones estratégicas**

#### *Los sesgos cognitivos*

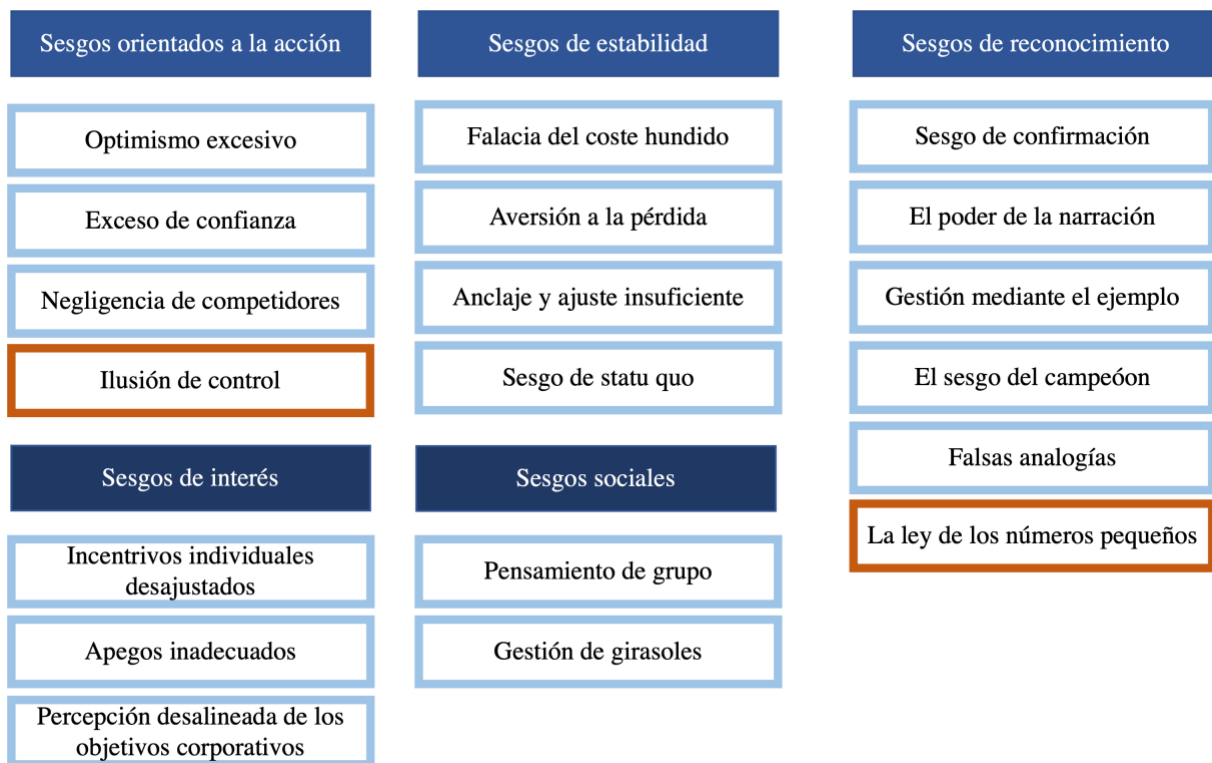
Sesgos cognitivos son errores de pensamiento y percepción que se producen sistemáticamente y que afectan a la toma de decisiones de los individuos. Actúan como mecanismos de defensa cuando el individuo se enfrenta a un alto grado de incertidumbre. Los errores suelen ser inconscientes. Se producen en la percepción, la memoria, el pensamiento y el juicio (Mongrut & Juárez, 2018).

Existe un amplio conjunto de sesgos cognitivos identificados por psicólogos y economistas conductuales. La siguiente especificación de los sesgos cognitivos esta basado en los 5 grupos divididos por Lovallo & Sibony (2010):

1. Los *sesgos orientados a la acción*. Estos pueden conducir a decisiones precipitadas e irracionales. Por ejemplo, cuando son necesarias ciertas acciones en una empresa y hay que tomar decisiones, éstas se toman a menudo de forma demasiado optimista y con demasiados prejuicios, sobrestimando a menudo las propias capacidades y las de la empresa.
2. El segundo grupo, los *sesgos de interés*, surgen cuando hay un conflicto de intereses, ya sea por dinero o simplemente por conflictos emocionales.  
La defensa de los propios intereses y las diferentes visiones de los directivos que, debido a sus diferentes funciones y conocimientos, ven los objetivos de la empresa de forma diferente, pueden dar lugar a estos sesgos. Además, las discusiones dentro de las organizaciones y entre ellas parecen ser vistas desde ángulos completamente diferentes por los participantes, lo que a menudo refleja la existencia de diferentes sesgos de interés.
3. Los *sesgos de reconocimiento de patrones* nos llevan a reconocer patrones incluso donde no los hay ayudan a procesar la información buscando o interpretando la información de forma coherente con las propias creencias. Esto puede llevar a menudo a ignorar información contradictoria y relevante.
4. El cuarto grupo consiste en *los sesgos de estabilidad*, que pueden inducir una tendencia a la inactividad y la pasividad ante la incertidumbre y la ambigüedad.
5. Los *sesgos sociales* forman el último grupo. Esos sesgos cognitivos surgen de la preferencia por la armonía sobre el conflicto. Estos sesgos cognitivos son tendencias humanas muy arraigadas. Esto se debe a que las personas tienden a ajustarse a las opiniones predominantes del grupo al que pertenecen o del líder.

Este trabajo se centrará únicamente en los sesgos cognitivos que tienen mayor impacto en las decisiones empresariales y que son más frecuentes en las decisiones estratégicas. Estos serán

identificados y explicados en la sección [3.3.2](#) tras haber entendido la naturaleza de la toma de decisiones de los emprendedores. En los sesgos identificados por Lovallo & Sibony (2010), no son mencionados el sesgo de la ilusión de control y la ley de los números pequeños. A lo largo de la investigación se han identificado esos sesgos cómo especialmente influyentes a la hora de la toma de decisiones y por eso el trabajo propone a la ilustración.



**Ilustración 2: Creación propia en base de la teoría de Lovallo & Sibony (2010).**

### *El impacto de sesgos cognitivos en las decisiones estratégicas*

Las decisiones estratégicas se definen cómo tales decisiones, que son cruciales para el curso de una empresa y que por tanto son tomadas por los principales líderes de una organización que afectan críticamente la salud y supervivencia de la organización (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Una toma de decisiones buena y racional es imprescindible para el desarrollo de una empresa. No obstante, en un estudio de McKinsey de 2010, sólo el 28% de los ejecutivos encuestados afirmaba que la calidad de las decisiones era buena y el 60% estaba de acuerdo en que las buenas decisiones se producían con la misma frecuencia que las malas (Lovallo & Sibony, 2010).

Las investigaciones sobre la toma de decisiones conductuales indican que los individuos no buscan de forma exhaustiva ni interpretan y procesan con precisión la información relevante para tomar decisiones porque su capacidad cognitiva es limitada (Cooper et al., 1995).

Las conclusiones fundamentales de la investigación conductual son:

**1. Hay sesgos cognitivos que influyen en la toma de decisiones:**

Para hacer frente a limitaciones cognitivas, los individuos actúan bajo sesgos cognitivos y estrategias de simplificación (Schwenk, 1986).

**2. La mayoría de empresas y emprendedores no tienen en cuenta el impacto de los sesgos en las decisiones** (Lovallo & Sibony, 2010). No se supone que los responsables de la toma de decisiones reúnan y procesen toda la información relevante al tomarlas. A menudo, los responsables de la toma de decisiones trabajan con conceptualizaciones limitadas de los problemas, y el proceso de recopilación de información se caracteriza más por la satisfacción que por la optimización (Lovallo & Sibony, 2010).

**3. Los sesgos cognitivos llevan a una toma de decisión menos racional:**

Como ya se ha mencionado en el apartado anterior, los sesgos cognitivos influyen en la información que perciben los individuos y en la interpretación que hacen de ella (M. Simon et al., 2000). Aunque los sesgos ayudan a los individuos a hacer frente a sus limitaciones cognitivas, pueden dar lugar a una toma de decisiones menos racional y menos completa (Barnes, 1984) y pueden afectar a la percepción del riesgo (Barnes, 1984; Schwenk, 1984). Ciertos sesgos cognitivos pueden hacer que los individuos descuenten los resultados negativos y la incertidumbre asociada a sus decisiones, lo que lleva a subestimar el riesgo (Barnes, 1984; Schwenk, 1984).

## **3.2 Fundamentos teóricos de las start-ups**

### **3.2.1 Definición start-ups**

La literatura ha proporcionado muchas definiciones diferentes de lo que es una start-up. Para simplificar, el ensayo se centrará en las características que son coherentes con el trabajo.

*“Una start-up es una empresa joven de reciente creación con un modelo de negocio innovador, y orientado al crecimiento. Se espera un producto atractivo o inusual y a menudo se encuentran en un mercado joven o inexistente y, por tanto, buscan un modelo de negocio que funcione y sea escalable”* - Kollmann et al. (2016).

Estas características son importantes ya que las distorsiones cognitivas suelen producirse en nuevos modelos de negocio y entornos de riesgo y no, por ejemplo, al abrir una nueva panadería.

### **3.2.2 La mentalidad emprendedora**

La importancia del liderazgo es especialmente evidente en las empresas más pequeñas, donde el poder y la centralidad suelen estar en manos de una o pocas personas (Margaret Chapman, 2000). Por lo tanto, su personalidad, sus creencias, sus valores y su comportamiento tienen una gran influencia en el pasado, el presente y el futuro de la empresa.

El 90% de las empresas fracasan (S. G. Blank, 2007; Marmer et al., 2011), por eso cuando un emprendedor inicia o compra un negocio, muchos lo perciben como una operación arriesgada. El emprendedor parece tener mucho en juego: capital, largas horas invertidas, reputación y oportunidades perdidas (Cooper et al., 1988).

Sin embargo, a pesar de la combinación de tener mucho que perder y las aparentes escasas posibilidades de éxito, cada año más de cuatrocientos millones de personas están involucradas en actividades de emprendimiento a nivel mundial (Reynolds et al., 2003). Según un estudio realizado por el monitor de start-up europeo, el 62% de los emprendedores encuestados pondría en marcha otra start-up tras el fracaso de su start-up y sólo el 20% cambiaría a un empleo por cuenta ajena (Kollmann et al., 2016).

Estos hechos hacen necesario entender mejor la singularidad de la mente emprendedora y su decisión de acometer una misión tan arriesgada.

#### *La motivación del emprendedor*

Uno de los aspectos característicos del emprendedor es su alta motivación. A menudo se describe a los emprendedores como personas completamente absortas en sus empresas e incluso excesivamente comprometidas hasta el punto de la obsesión. La motivación para fundar una start-up se basa en elementos intrínsecos y extrínsecos (Carsrud & Brännback, 2009).

Intrínsecamente, los emprendedores pueden estar motivados por la satisfacción de tener éxito, alcanzar una meta, la autorrealización o seguir una pasión. Por otro lado, las motivaciones extrínsecas incluyen el estatus, el poder, la aceptación social y el aumento del patrimonio.(Carsrud & Brännback, 2009). Robinson (2001) señaló que los individuos que se dedican a tareas por motivación intrínseca se organizan mejor y gastan más energía. Este

argumento está respaldado por Reynolds et al. (2003), que descubrieron que incluso aquellos que no iniciaron con éxito un negocio declararon que lo volverían a intentar con una nueva empresa.

### *Los sesgos cognitivos en la mente emprendedora*

La investigación ha confirmado que los emprendedores son menos aversos al riesgo y pueden tener un comportamiento social distinto de la media. Su forma de pensar se diferencia en la mayoría de la de los directivos de grandes empresas (Hessels et al., 2008). Otros estudios confirman el uso de heurísticas y la influencia de los sesgos cognitivos en los emprendedores. Cooper et al. (1988) descubrieron que el 95% de los emprendedores creen que sus empresas tienen más probabilidades de éxito, Palich & Ray Bagby (1995) analizaron que los emprendedores perciben con más frecuencia los puntos fuertes y las oportunidades y con menos frecuencia las debilidades y las amenazas, a diferencia de los directivos de las grandes empresas. En su estudio descubrieron que dos tercios de los fundadores de emprendedores de alta tecnología no sienten que estén asumiendo un riesgo (Corman et al., 1988).

Finalmente se debe decir, que la motivación del emprendedor así como los característicos sesgos cognitivos, especialmente el exceso de confianza juegan un papel fundamental en la decisión de poner en marcha una start-up (Hessels et al., 2008).

### **3.2.3 Etapas de crecimiento de una start-up**

Distintos estudios han identificado fases diferentes de crecimiento de las start-ups.

En este trabajo se utilizarán las fases definidas por Slávik et al. (2021), para estructurar el análisis de la entrevistas cualitativas.

Las 5 fases diferentes en el proceso de creación de una empresa son:

1. En la fase *pre-lanzamiento* la atención se centra en el diseño del producto y en la finalización del modelo de negocio, pero la empresa aún no ha comenzado.
2. *Fase de semilla o puesta en marcha*: el primer producto está en el mercado y la empresa ha empezado a vender el MVP<sup>1</sup> y a generar los primeros ingresos. Además, se presta

---

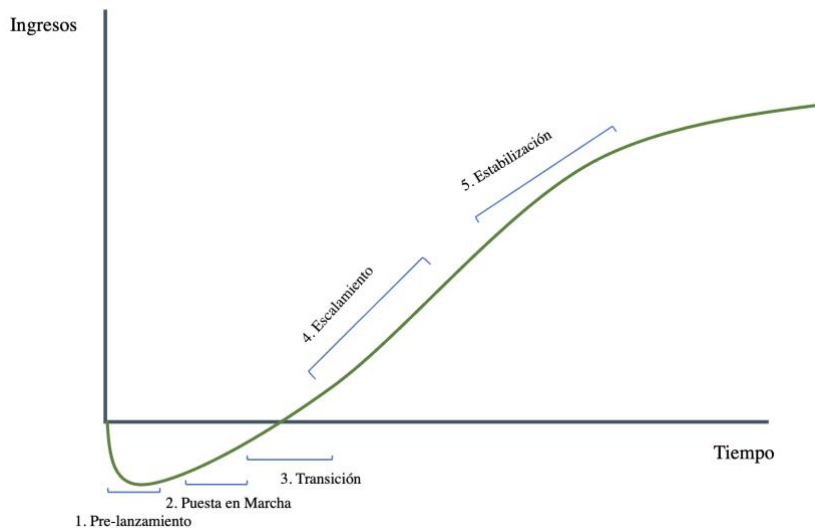
<sup>1</sup> “minimum viable product” es el que tiene las características justas para obtener comentarios útiles de los primeros usuarios. Esto facilita que la empresa acelere el lanzamiento de versiones posteriores del producto orientadas al cliente (Nobel, 2011)



especial atención al desarrollo de las relaciones con los inversores y los clientes. El crecimiento es moderado debido a la falta de confianza y credibilidad del mercado y los inversores.

3. En la fase de *transición*, la start-up tiene que hacer ajustes en su producto o modelo de negocio basándose en los comentarios de los clientes, se gana tracción en el mercado y se sienta las bases para el crecimiento del negocio. Es necesario realizar varias iteraciones hasta que el producto se adapte al mercado, porque hay un alto riesgo de fracaso.
4. En la *fase de escala* se vende el producto final y el modelo de negocio sólo se modifica ligeramente, con un crecimiento constante de las ventas. Se ha establecido el tamaño del mercado y todos los procesos empresariales necesarios para apoyar el desarrollo de las ventas.
5. En la fase de *estabilización*, la start-up registra un fuerte crecimiento, aumentando el volumen de negocio y la expansión en los mercados extranjeros. De este modo, se ha establecido en el mercado y ha sobrevivido a sus fases más difíciles y arriesgadas.

Para ilustrar el proceso con más detalle, he creado una representación gráfica de las etapas presentadas.



**Ilustración 3: Elaboración propia - Etapas de crecimiento según Slávik et al. (2021)**

### 3.2.4 El fracaso de las Start-ups

Aproximadamente el 90% de las start-ups fracasan (S. G. Blank, 2007; Marmer et al., 2011).

Hasta ahora, el análisis del fracaso de las start-ups se ha analizado desde distintas perspectivas:

- Análisis cuantitativo: En la mayoría de los trabajos se analizaba el éxito y el fracaso de las start-ups de forma cuantitativa (Cantamessa et al., 2018). Con la ayuda de datos financieros, características del mercado y de la empresa se creaba un marco teórico con números y datos que hacía entender porque una start-up fracasa o tiene éxito (Cantamessa et al., 2018). Las primeras investigaciones acerca de ese campo, utilizaban datos y ratios financieros para calcular su probabilidad de fallar (Altman, 1968; Beaver, 1966). El modelo “discriminant ratio-model” demostró ser extremadamente preciso en la predicción correcta de la quiebra en el 94 por ciento de los casos (Altman, 1968).
- RPA: Con el comienzo de enfoques y métodos de investigación más innovadoras, cómo por ejemplo la inteligencia artificial, se analizó el fracaso y éxito de empresas con la ayuda de algoritmos de partición recursiva (RPA) (Frydman et al., 1985). El RPA es una técnica informática no paramétrica basada en el reconocimiento de patrones.
- La influencia del entorno en el fracaso de los start-ups: Los factores investigados por estos trabajos estaban relacionados principalmente con las diferencias entre regiones y/o la estructura industrial existente (Littunen et al., 1998; Vaillant & Lafuente, 2007). Cantamessa et al. (2018) presentaron una metodología sencilla y reproducible para abordar el análisis multidimensional de los fracasos de las start-ups. Identificaron posibles causas de fracaso en los 5 aspectos; Cliente, producto, organización, entorno y modelo de negocio.
- Modelos conductuales: Muchos estudios recientes han investigado la influencia negativa de los sesgos cognitivos en la mente emprendedora. Estos causaban errores en las decisiones empresariales, contratiempos en el desarrollo o fracasos de las start-ups (Hayward et al., 2006; Koellinger et al., 2007; M. Simon et al., 2000). El escalamiento prematuro<sup>1</sup>, muchas veces causado por un exceso de confianza, ha sido identificado

---

<sup>1</sup> En el escalamiento prematuro, la start-up se encuentra en un estado en el que, antes de que los productos hayan cobrado fuerza y estén listos para el mercado, se intenta escalar la start-up agresivamente, por ejemplo, mediante una financiación excesiva y prematura, contratando demasiada gente o invirtiendo demasiado dinero para alcanzar a consumidores (Marmer et al., 2011).

como una de las principales razones del fracaso de las start-ups en todo el mundo (Joseph et al., 2021; Marmer et al., 2011).

- Desarrollo del producto: Crowne (2002) identificó fallos en el desarrollo del producto cómo causa de fracasos empresariales.
- Las actitudes empresariales y las disonancias entre los objetivos de la empresa y los de sus fundadores fueron identificadas cómo otra causa posible para el fracaso de una start-up (Seshadri, 2007).
- El seguimiento de estrategias incoherentes: Otra posible causa del fracaso de las start-ups se ha identificado con ayuda de las cuatro dimensiones de Macmillan et al. (1987) (producto, equipo, empresarial, mercado), como la falta de ajuste y adaptación de la estrategia y ejecución de su desarrollo del producto a un problema o una necesidad en el mercado (Giardino et al., 2014).
- Clientes: S. G. Blank (2007) contribuye a la literatura con su teoría del desarrollo del proceso del cliente, diciendo que la clave para no fracasar es encontrar a los clientes, investigar sobre sus necesidades primero e integrar las ideas y demandas de los clientes en el producto antes de lanzarlo y no después.
- Financiación & Competitividad: Otros investigadores citan la falta de financiación y la falta de competitividad derivada de la ausencia de ideas innovadoras como una principal razón del fracaso del emprendedor. (Dutta & Folta, 2016; Schwienbacher, 2013).

### **3.3 La estrategia conductual aplicada a la toma de decisiones en las start-ups**

#### **3.3.1 Decisiones relacionadas con el progreso de las Start-ups**

Uno de los mayores retos para los emprendedores es la evaluación estratégica de sus ideas de negocio. Se trata de anticipar las diferentes estrategias que se pueden utilizar para hacer frente a los distintos escenarios que son posibles en la fase de puesta en marcha de la empresa (Mongrut & Juárez, 2018). Los emprendedores tienen que tomar decisiones estratégicas importantes en cada fase individual del proceso de creación de empresas, algunas de las cuales describiré con más detalle a continuación:

##### *1. Decisiones estratégicas relacionadas con el modelo de negocio*

Dos de los problemas claves que tiene que resolver un emprendedor, preferiblemente en las primeras fases del proceso de puesta en marcha, es encontrar una necesidad no cubierta/un producto adecuado y construir un modelo de negocio que funcione y sea eficaz, Por eso la toma

de decisiones estratégicas se deben de centrar en esas fases en construir un modelo de negocio que funcione y sea viable en el futuro. Las decisiones en esta fase son cruciales para una start-up porque el conocimiento detallado de la estructura del modelo de negocio y la creación de la idea de negocio pueden reclamar el favor de clientes e inversores (Slávik et al., 2021)

## *2. Decisiones estratégicas relacionadas con la financiación*

Mientras, que se construye un modelo de negocio, la mayoría de las veces el proceso va acompañado de la búsqueda de financiación para el desarrollo de la empresa. En el momento de la creación de una empresa, se enfrentan a un acceso limitado a la financiación, lo que supone un gran obstáculo para un rápido crecimiento. Al principio, financian la empresa con sus propios ahorros o con la ayuda de su entorno, aunque estos recursos personales normalmente no suelen ser suficientes (Carrete & de Faria, 2019). Si tras poner el capital propio en la empresa esta fracasa y no se puede recuperar el capital.

La selección de proveedores de capital externo no es menos difícil, ya que las pérdidas financieras y de tiempo suelen ser irreversibles si se hace una elección equivocada (Slávik et al., 2021). La cooperación no sólo supone una pérdida de control sobre la empresa, sino que los socios poco profesionales pueden hacer fracasar la empresa. Por otro lado, trabajar con un socio responsable y fiable puede conducir a una relación a largo plazo y mutuamente beneficiosa (Carrete & de Faria, 2019).

### **3.3.2 Sesgos cognitivos en la toma de decisiones de los emprendedores**

Busenitz & Barney (1997) y Busenitz & Lau (1996) sostienen que emprendedores se basan en sesgos y heurística en sus decisiones estratégicas en mayor medida que los directivos de las grandes empresas y que los sesgos son un factor importante que distingue a esos dos grupos. Eso se debe a que los emprendedores suelen enfrentarse más frecuentemente a problemas complejos asociados a la incertidumbre y la ambigüedad (Schwenk, 1995) y a que los emprendedores a menudo tienen que tomar decisiones para las que no existen tendencias históricas, ni niveles de rendimiento pasados y poca o ninguna información específica sobre el mercado.

En consecuencia, los emprendedores pueden ser especialmente susceptibles a los sesgos (Busenitz & Barney, 1997), que funcionan como mecanismo de defensa en el proceso de toma de decisiones (Mongrut & Juárez, 2018). Los sesgos les ayuda a simplificar involuntariamente su procesamiento de la información para reducir el estrés y la ambigüedad asociados a la

decisiones relacionadas con la creación de una empresa (Hansen & Allen, 1992) y debido al entorno lleno de incertidumbre y a la falta, en cantidad y calidad, de información (Mongrut & Juárez, 2018).

A continuación, se explican los sesgos cognitivos especialmente relevantes en la toma de decisiones de los emprendedores y que han mostrado tener un impacto mayor en sus decisiones estratégicas (M. Simon et al., 2000)

### **3.3.2.1 Exceso de confianza**

#### *Características*

El exceso de confianza puede definirse como el hecho de que los responsables de la toma de decisiones son demasiado optimistas en su evaluación inicial de una situación y luego son lentos a la hora de incorporar información adicional sobre una situación a su evaluación debido a su exceso de confianza inicial (S. Lichtenstein & Fischhoff, 1977). Además, el exceso de confianza puede sesgar las previsiones de los emprendedores de manera que subestimen la respuesta de la competencia o sobreestimen la demanda de sus productos y servicios (Busenitz & Lau, 1996). Kahneman y Lovallo (1993) demuestran que, debido al exceso de confianza los emprendedores tienden a subestimar los riesgos y son menos propensos a la aversión al riesgo.

#### *Efectos positivos*

El exceso de confianza y actitud optimista puede ser útil para convencer a otros posibles colaboradores (por ejemplo, inversores, proveedores, clientes) de la oportunidad que tienen si participan en la creación de la empresa (Busenitz & Barney, 1997). En otras palabras, si los emprendedores esperan a tener todos los "datos" para convencer a los demás de la legitimidad de su empresa, para cuando se disponga de datos más completos, lo más probable es que la oportunidad que intentan explotar haya pasado (Stevenson & Gumpert, 1985).

No sólo permite el exceso de confianza al emprendedor seguir adelante con una idea bajo una gran incertidumbre y riesgo (Busenitz & Barney, 1997), sino que alguien que desprende gran confianza en un plan es más probable que lo apruebe que alguien que expone todos los riesgos e incertidumbres del plan (Lovallo & Sibony, 2006).

Además ha demostrado un estudio de Koellinger et al. (2007) , que el exceso de confianza y de optimismo está relacionado con la iniciación real de las actividades necesarias para lanzar una empresa y con la introducción con éxito de productos y servicios más pioneros o radicalmente innovadores. Por eso la literatura sugiere que las expectativas poco realistas en forma de exceso de confianza pueden ser un importante requisito previo para entrar en el proceso empresarial,

especialmente cuando el nuevo producto o servicio es pionero o radicalmente nuevo (Frese & Gielnik, 2014).

#### *Efectos negativos*

Sin embargo, también hay pruebas empíricas de que el exceso de confianza tiene efectos negativos. El estudio de Koellinger et al. (2007) indica que los emprendedores que tienen un exceso de confianza tienen una menor probabilidad de supervivencia. Otra investigación de Hmieleski & Baron (2008) demostró que el optimismo de los emprendedores tiene un impacto negativo en el crecimiento de su negocio durante un periodo de dos años. Asimismo, el estudio de M. Simon & Shrader (2012) muestra que el exceso de confianza tiene una relación negativa con el rendimiento de la empresa, lo que sugiere que el exceso de confianza tiene un efecto negativo en el rendimiento después de un punto de inflexión. Por último, Lowe & Ziedonis (2006) demuestran que los emprendedores excesivamente optimistas son más propensos a continuar con las empresas sin éxito durante un período de tiempo más largo, desperdiciando recursos valiosos.

En resumen, las teorías y la investigación sugieren que el exceso de optimismo puede tener efectos positivos y negativos en el espíritu empresarial. Este sesgo coadyuvante tiene efectos diferentes en las distintas etapas del proceso: Como ya se ha mencionado, al principio del proceso emprendedor, es necesario un cierto nivel de exceso de confianza para tomar la decisión de perseguir una oportunidad de negocio (Busenitz & Barney, 1997). Sin embargo, en etapas posteriores, el exceso de confianza puede afectar negativamente al rendimiento, a la probabilidad de supervivencia y al crecimiento del negocio (Koellinger et al., 2007).

### **3.3.2.2 La ley de los números pequeños**

#### *Características*

La ley de los números pequeños también conocido como la heurística de representatividad, fue explorada por primera vez por Tversky & Kahneman (1971). Los responsables de la toma de decisiones muestran este sesgo cuando están dispuestos a generalizar sobre una persona o un fenómeno basándose sólo en unas pocas características de esa persona o en unas pocas observaciones de un fenómeno concreto (M. Simon et al., 2000), es decir, cuando se utiliza una cantidad limitada de información para sacar conclusiones (Tversky & Kahneman, 1971).

Como ya se ha mencionado, la información y las evaluaciones fiables del mercado, de los clientes y de las probabilidades de éxito son más difíciles de obtener en las start-ups que en las

grandes compañías (Schwenk, 1984). Además, la mayoría de los emprendedores no disponen de los recursos ni del tiempo necesarios para llevar a cabo una recogida sistemática de datos. Por lo tanto, especialmente en el entorno de las start-ups, los supuestos de representatividad y, sobre todo, la voluntad de generalizar a partir de muestras pequeñas y no aleatorias pueden ser un atajo para la toma de decisiones (Katz, 1992). No sólo lleva a generalizar a partir de muestras pequeñas, sino también a sobreestimar hasta qué punto el pasado es representativo del presente y hasta qué punto las soluciones ofrecidas a los problemas del pasado son útiles para el problema actual (Schwenk, 1984).

#### *Efectos negativos*

Parte de este sesgo de representatividad es la insensibilidad a la previsibilidad. Al predecir los efectos de diferentes cursos de acción, los responsables de la toma de decisiones no tienen en cuenta hasta qué punto las pruebas de las predicciones son fiables o hasta qué punto el criterio está relacionado con las pistas que utilizan para hacer la predicción (Tversky & Kahneman, 1974). Esta heurística, combinada con el exceso de confianza, puede llevar a los responsables de la toma de decisiones a mantener su ilusión y a estar convencidos de que su predicción es válida (Schwenk, 1984). Esto les puede llevar a no percibir los riesgos y peligros del mercado y a no desarrollar planes de contingencia debido a su falta de capacidad para predecir los resultados (Koellinger et al., 2007; Tversky & Kahneman, 1974).

#### **3.3.2.3 Ilusión de control**

El tercer sesgo cognitivo que me gustaría presentar es la ilusión de control. Se produce cuando una persona sobreestima la medida en que sus habilidades pueden mejorar el rendimiento en situaciones en las que el azar o factores externos juegan un papel importante y la habilidad propia no es necesariamente el factor determinante (Langer, 1975). Mientras que el exceso de confianza se refiere a una sobreestimación de la propia certeza sobre la información actual (Russo & Schoemaker, 1992), la ilusión de control se refiere a una sobreestimación de las propias habilidades para gestionar los acontecimientos futuros.

De este modo, los individuos asumen que pueden controlar y predecir con exactitud el resultado de acontecimientos futuros inciertos (Duhaime & Schwenk, 1985).

El estudio de Keh et al. (2002) ha descubierto que los emprendedores muestran una preferencia inusualmente fuerte en el control de sus resultados, están convencidos de poder ejercer control sobre las personas y los acontecimientos, así como de tomar las medidas adecuadas para cubrir

los riesgos. Por lo tanto, los individuos que tienen una ilusión de control subestiman el riesgo porque creen que sus capacidades pueden evitar los acontecimientos negativos.



## 4 Objetivos y preguntas

### 4.1 Objetivos

Los objetivos de este trabajo se definen de la siguiente manera:

1. Valorar y destacar la importancia de el nuevo campo de la estrategia conductual.
2. Detectar, con ayuda del diseño de investigación, cómo los sesgos cognitivos influyen en la toma de decisiones de los emprendedores y si juegan un rol en el alto fracaso de las start-ups.
3. Determinar propuestas posibles que podrían resultar en una reducción de la influencia de los sesgos cognitivos en las start ups.

### 4.2 Preguntas complementarias

Para alcanzar estos objetivos es importante plantear otras preguntas complementarias además de la pregunta de investigación principal para apoyar el curso y la dirección del trabajo.

El enfoque del presente trabajo se basa en identificar las diferentes dificultades cognitivas a las que se enfrenta un emprendedor y confirmarlas en un análisis cualitativo. En un paso más y para responder a la pregunta de investigación, se intenta determinar la influencia de estos fenómenos en las posibles causas del fracaso de las start-ups.

En base de esto, se han elaborado las siguientes preguntas, que se pretende responder a lo largo del trabajo:

1. *¿Son conscientes los emprendedores de las circunstancias de incertidumbre y de riesgo en su toma de decisiones?*
2. *¿Qué sesgos cognitivos influyen en la toma de decisiones de los emprendedores?*
3. *¿Qué impacto tienen los sesgos cognitivos de los emprendedores en la empresa e influyen en el fracaso de las start-ups?*
4. *¿Qué medidas se podrían tomar para reducir la influencia de los sesgos cognitivos en las Start-Ups?*

## 5 Metodología del trabajo

### 5.1 Diseño de la investigación

Para tener una mejor visión de conjunto, he planteado el diseño de investigación en forma de esta tabla presente:

<b>Fase de la investigación</b>	Primera fase: Estado de la cuestión y marco teórico	Segunda fase: Recogida de datos y análisis	Tercera fase: Conclusiones/Propuestas
<b>Método</b>	Investigación bibliográfica	Método cualitativo en forma de entrevista a expertos y análisis deductivo - cualitativo	Análisis deductivo-cualitativo
<b>Objetivo</b>	Comprensión de las soluciones y resultados existentes y clasificación teórica del tema e investigación en profundidad	Reunir conocimientos específicos sobre el tema, recopilar información que me ayude a responder a la pregunta de investigación, apoyar/desmentir las hipótesis	Análisis e interpretación de los datos recogidos, respondiendo a la pregunta de investigación
<b>Ubicación en el Trabajo</b>	Capítulo 2 y 3	Capítulo 6	Capítulo 7 y 8

Tabla 2: Descripción del diseño de la investigación

### 5.2 Las entrevistas a expertos como método cualitativo

Los métodos cualitativos ayudan a proporcionar descripciones más amplias y ricas de los áreas de investigación, a entender sucesos específicos, cómo en mi caso el fracaso de las start-ups y el contexto de estos sucesos (Sofaer, 2002). En base de esto se ha escogido el análisis cualitativo como método de investigación ya que los datos, los conocimientos y la experiencia de los entrevistados pueden obtenerse de un pequeño círculo de encuestados, cómo los fundadores o el directores de una start-up (Nguyen-Duc et al., 2018).

Las entrevistas a expertos son entrevistas a personas, que tienen entre otras cosas por su posición, experiencia o habilidades un mayor conocimiento e informaciones específicas en el área de investigación (Gläser & Laudel, 2009). En nuestro caso, las entrevistas con expertos son entrevistas con personas que tienen conocimientos especiales debido a su posición profesional y a su experiencia en el ámbito de las empresas emergentes.

Las entrevistas de expertos se utilizarán para estudios en los que se pretende reconstruir situaciones o procesos sociales para encontrar una explicación sociológica. El objetivo es poner al alcance del investigador los conocimientos especiales de los expertos que intervienen en las situaciones y procesos del área de investigación (Gläser & Laudel, 2009).

### **5.2.1 Guía de la entrevista**

En este trabajo utilizaré el método de enfoque descriptivo como método principal de recogida de datos mediante entrevistas en profundidad semiestructuradas. Este método de recogida de información tiene como objetivo comprender cómo se comporta y piensa una persona.

En la elaboración de la guía se prestará especial atención a dos aspectos en la formulación de las preguntas:

1. Las preguntas se formulan de una manera que solo puedan responderse con la ayuda de la experiencia y la competencia del entrevistado y que no se inicien especulaciones.
2. Se procura hacer preguntas lo más neutras posible, en el sentido de que no se sugiere al entrevistado ninguna respuesta correcta o incorrecta ni ninguna expectativa del entrevistador.
3. La semi-estructura de la entrevista puede tener un efecto problemático en la comparabilidad posterior de las respuestas, por lo que en la guía se incluyen preguntas subordinadas y se añaden modelos como herramientas de análisis para especificar y ordenar las respuestas poco concretas.

#### *La estructura de la guía*

La lista completa de preguntas se puede encontrar en el anexo en la guía de la entrevista. No obstante, a continuación, se ha hecho un pequeño resumen de la estructura para un mejor entendimiento en el análisis posterior.

1. Introducción al tema: Los motivos reales de la entrevista se ocultaron para no influir en los expertos. Así, en lugar del motivo de averiguar los sesgos cognitivos en sus decisiones, se mencionó el motivo de averiguar los retos y dificultades en el proceso de fundación y seguimiento de la start-up.
2. La información general acerca del experto: Nombre, edad, posición actual en el entorno laboral, etc.
3. La experiencia del experto en el entorno de las start-ups: Esta es una pregunta muy abierta, que ayuda a obtener una visión general de su experiencia y a permitir que el experto hable abiertamente y comience una comunicación distendida.
4. Profundización en el desarrollo de las start-ups con concentración en las empresas que han tenido más dificultades. Para esto se ha estructurado la guía de entrevistas en las diferentes etapas del proceso de puesta en marcha según (Slávik et al., 2021).
  - a. Fase de pre-lanzamiento: Preguntas enfocadas en los motivos de inicio del negocio, de las informaciones disponibles, el tiempo de la idea hasta la fundación etc.
  - b. Fase de puesta en marcha: Preguntas dirigidas a sus puntos fuertes del negocio, su estrategia y evaluación de si el producto/servicio ya estaba listo para el mercado.
  - c. Fase de transición: Se enfoca en su estrategia de transición y ganar tracción en el mercado, con énfasis en cuales eran los principales retos y dificultades y cómo fue la toma de decisiones en cada paso del proceso.
  - d. Fase de escalamiento y estabilización: Preguntas acerca de los métodos de escalamiento, superación de dificultades y retrospectiva de la toma de decisiones

Es importante señalar el carácter semiestructurado de las entrevistas. Esto permite hacer preguntas no planificadas de antemano y así es posible:

- Dirigir la entrevista a profundizar en puntos que se consideran relevantes
- Indagar de forma situacional los indicios de la existencia de sesgos cognitivos sin preguntar directamente por ellos

### **5.2.2 Selección de los expertos**

Se establecieron los siguientes criterios para definir a los expertos:

- El experto ha tenido experiencia personal en la creación de start-ups y/o ha desempeñado un papel principal en la creación de start-ups
- El experto tiene conocimientos sobre los procesos de selección y/o toma de decisiones de las start-ups o ha participado en la formulación y aplicación de decisiones estratégicas en estas
- El experto ha estado trabajando en una función profesional durante al menos tres años o tiene otras características que indican una competencia adecuada

Para tener un contexto adecuado para el análisis de las respuestas los expertos entrevistados han sido clasificados de acuerdo con características como:

- Posición
- Número de empresas fundadas
- Experiencia como emprendedor

Entrevistado	Clasificación	Start-ups fundadas	Start-ups analizadas	Start-ups analizadas & fracasadas
E1	Emprendedor establecido	3	3	1
E2	Emprendedor establecido	3	2	1
E3	Participante clave	0 (participado en 4)	1	1
E4	Emprendedor establecido	5	3	2
E5	Emprendedor emergente	1	1	1
E6	Emprendedor establecido	2	1	0
E7	Emprendedor nuevo	1	1	0
E8	Emprendedor establecido	3	2	1
E9	Emprendedor emergente	1	1	1

Tabla 3: Visión de conjunto – Entrevistados

La clasificación de la experiencia se basa en las siguientes definiciones de emprendedores:

Participante clave de una start-up	Haber formado parte de al menos una start-up, haber ayudado a construirla y crearla, pero no en una posición de CEO
------------------------------------	---

Emprendedores emergentes	Personas en proceso de creación de una empresa, se ha desarrollado el concepto de negocio, y se ha creado la organización, han pagado salarios de un período no superior a 3 meses (Gelderen et al., 2005)
Emprendedores nuevos	Dirigir y ser propietario de un negocio en el momento de las entrevistas y haber pagado salarios durante al menos 3 pero no más de 42 meses (Koellinger et al., 2007)
Emprendedor establecido	Ser propietario de un negocio, ayudar a gestionar y pagar los salarios o los beneficios durante más de 42 meses (Koellinger et al., 2007)

Tabla 4: Clasificación de emprendedores

### 5.3 El análisis de contenido cualitativo como método de evaluación de datos

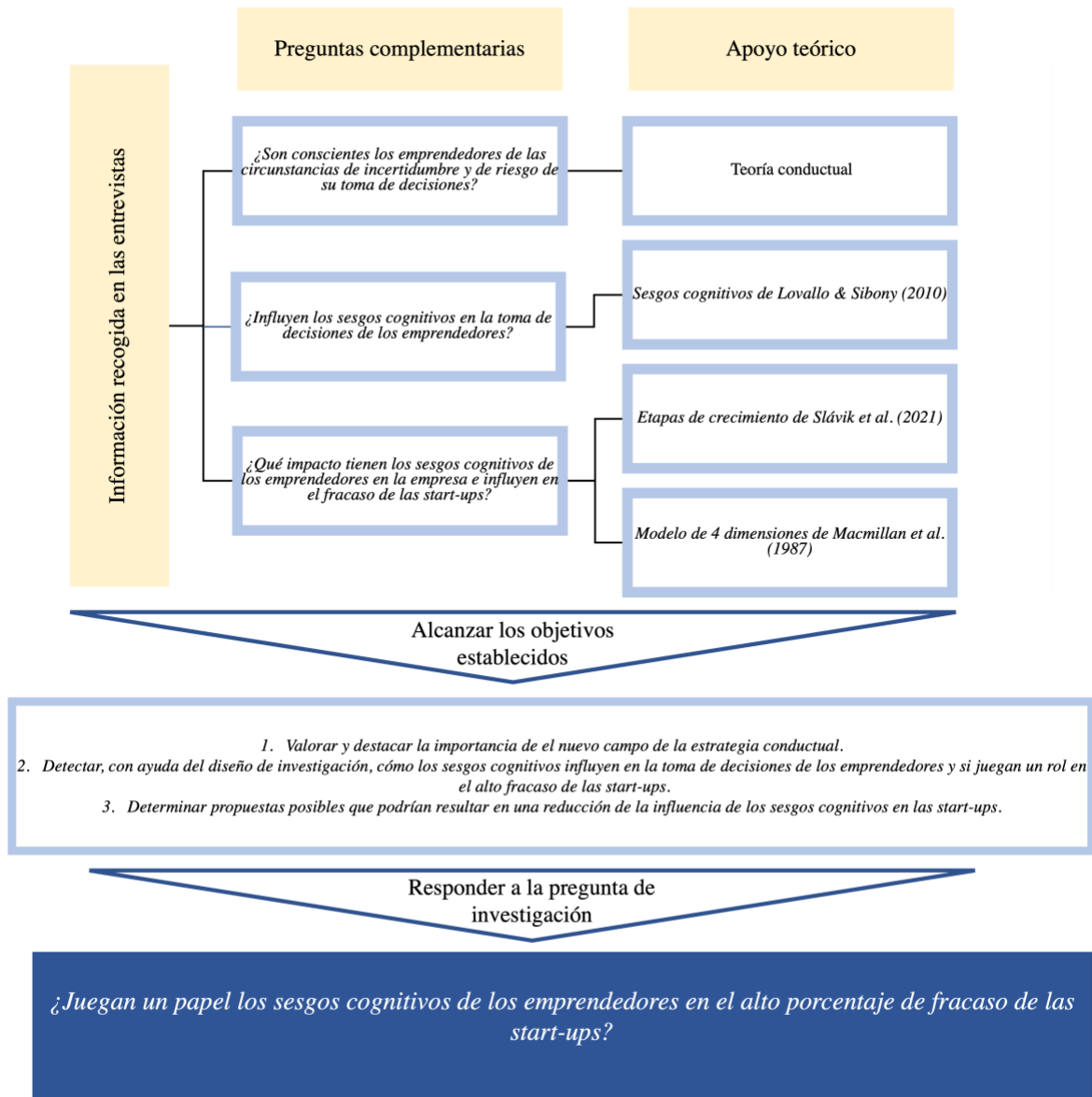
Mayring (2015) distingue tres formas básicas diferentes de análisis de contenido cualitativo, cada una de las cuales contiene a su vez varias técnicas de análisis:

1. Resumir los datos de modo que "se conserve lo esencial ". Esta forma puede dar lugar a un modelo mediante la abstracción inductiva de los datos, que los representa de forma reducida.
2. Explicación, en la que los pasajes de difícil comprensión se explican mediante la bibliografía.
3. La estructuración del material de datos cualitativo: En esta variante se comparan, los criterios de clasificación previamente definidos, las denominadas categorías, con el material y, a partir de ellos, se hacen afirmaciones deductivas sobre los datos.

En este trabajo, el análisis de contenido deductivo se aplicará utilizando las dimensiones descritas a continuación como categorías estructurantes.

#### 5.3.1 Categorías y dimensiones como herramientas teóricas de análisis

Para poder analizar las entrevistas, centraré mi análisis en la agrupación de las respuestas, a partir de mis preguntas complementarias de investigación. A partir de ahí utilizaré los elementos del marco teórico para apoyar la interpretación y el análisis de la información obtenida. Este enfoque se ha visualizado en la ilustración 4:



**Ilustración 4: Procedimiento de la investigación**

## 6 Análisis de datos y resultados

Con la ayuda de la teoría y los modelos escogidos se analizará la información recogida en las entrevistas y se intentará responder a las preguntas del apartado [4.2](#):

1. *¿Son conscientes los emprendedores de las circunstancias de incertidumbre y riesgo en su toma de decisiones?*
2. *¿Influyen los sesgos cognitivos en la toma de decisiones de los emprendedores?*
3. *¿Qué impacto tienen los sesgos cognitivos de los emprendedores en la empresa e influyen en el fracaso de las start-ups?*

### 6.1 ¿Son conscientes los emprendedores de las circunstancias de incertidumbre y de riesgo en su toma de decisiones?

Con esta pregunta se intenta determinar si el emprendedor es capaz de identificar las situaciones de incertidumbre, ya que estas son las que conllevan un alto riesgo en la toma de decisiones.

En este sentido es importante mencionar que ser consciente del riesgo y de la incertidumbre no significa actuar y utilizar estrategias y métodos para reducir este riesgo, pero sería el primer paso para un proceso de mejora de las decisiones.

Los indicios sugieren que los emprendedores en la mayoría de los casos son conscientes de la incertidumbre y las situaciones de riesgo en la que están tomando decisiones, pero a la misma vez tienden a ignorarla y no actuar en consecuencia para minimizar ese riesgo:

- *“Era un riesgo, porque mucha gente no entendía el producto” (E4)*
- *“Sabíamos que el resultado de nuestra estrategia estaba un poco en la oscuridad y que también había cierto riesgo” (E6)*
- *“Estábamos consciente del riesgo al lanzar la empresa en un mercado y con un producto desconocido (...) pero estábamos dispuesto a darlo todo” (E3)*

Ejemplos adicionales se han identificado en la evaluación de la pandemia por parte de los emprendedores. El producto de E6, es un servicio muy técnico e innovador que esta diseñado para el uso en todo tipo de tienda venta al por menor. Este fue lanzado en medio de la pandemia. El impacto que la pandemia tuvo en la economía y en la vida pública, provocó el cierre de muchos comercios y unas pérdidas del 95% en la facturación de su start-up:

*“Sabíamos que no era el momento y que era mal timing en realidad” (E6), “Intentamos no perder de vista que seguíamos siendo una start-up, teniendo riesgo” (E1).*

E9 se dio cuenta del riesgo de la pandemia y suspendió las actividades de ésta:



“la situación era demasiado incierta para nosotros, ya que no sabíamos cómo se desarrollaría todo”. El entrevistado no pensaba que el producto era lo suficientemente desarrollado para enfrentarse a la incertidumbre causado por la pandemia, ya que todavía estaban en la fase de pre-lanzamiento.

Adicionalmente, la fundadora E8, identificó una situación de riesgo respecto a la decisión del equipo. Cesó sus actividades poco después, debido a la falta de compromiso entre los miembros de su equipo y la empresa. Era consciente de que no podría gestionar sola la puesta en marcha en este mercado de rápido crecimiento.

## **6.2 ¿Qué sesgos cognitivos influyen en la toma de decisiones de los emprendedores?**

La información recogida en las entrevistas muestra claramente la ubicuidad de los sesgos cognitivos en la narrativa del proceso emprendedor.

Particularmente se observan de forma más frecuente los sesgos: exceso de confianza y de optimismo, sesgo de confirmación, sesgo de retrospección, ilusión de control, la ley de los números pequeños, falacia del coste hundido y sesgo del statu quo.

### **6.2.1 Exceso de confianza, exceso de optimismo y sesgo de confirmación**

*El sesgo de confirmación* se refiere a la tendencia de las personas a seleccionar, buscar e interpretar la información de manera que confirme sus propias expectativas (Lovallo & Sibony, 2010).

*El exceso de optimismo* lleva a tener una visión irrealmente positiva del futuro.

Aunque el exceso de confianza y el exceso de optimismo están estrechamente vinculados se puede proponer, para diferenciarlos, que el optimismo influye en las creencias relativas a la probabilidad de una recompensa y el exceso de confianza afecta a las creencias cuando los individuos evalúan su propio rendimiento o pronósticos.

(Lowe & Ziedonis, 2006; Russo & Schoemaker, 1992)

Tras el análisis de las entrevistas, se puede decir que, el exceso de confianza es el sesgo predominante. Durante las entrevistas se pudo observar que los sesgos mencionados anteriormente llevaron a los emprendedores a:

- Ignorar la dificultad de poder predecir a priori la evolución del mercado (C1/2/3)

- No revisar sus estimaciones iniciales tras recibir nuevos datos, debido a su exceso de confianza inicial (C4)
- Buscar el apoyo a la confirmación de su decisión de iniciar o introducir un producto nuevo y arriesgad a partir de fuentes negativa (Keh et al., 2002) (C5/6)
- Causar un sesgo de confirmación y buscar pruebas de apoyo en lugar de pruebas de desaprobación: Por ejemplo, la confianza y el dinero por parte de los inversores como fuente positiva en lugar de ventas bajas y malas respuestas del mercado como fuente negativa (C7)

<b>C</b>	<b>Situación / Cita</b>	<b>Sesgo</b>	<b>E</b>
C1	<i>"Si hubiera sabido que Internet se desarrollaría como lo ha hecho ahora, probablemente ya sería multimillonario"</i>	Exceso de confianza y optimismo	E1
C2	<i>"Si nosotros hubiéramos lanzado esa start-up 4 años más tarde, ahora nos iría muy bien"</i>	Exceso de confianza y optimismo	E4
C3	<i>"Si hubiéramos tenido nuestro propio desarrollo de web, hubiera funcionado"</i>	Exceso de confianza y optimismo	E4
C4	<i>"Como la idea y el producto nos parecían tan geniales y estábamos tan convencidos de este, perdimos un poco el contacto con la realidad y nos pusimos unas gafas rosas en muchas de las decisiones que tomamos"</i>	Confirmación y exceso de optimismo	E7
C5	El entrevistado 4 fundó una empresa y tuvo que cesar sus actividades después de 5 años por falta de financiación. A la pregunta si se dieron cuenta en algún momento de que ya no había un crecimiento notable en la empresa, respondió <i>"No nos dimos cuenta de que iba tan mal el negocio, porque sabíamos que iba a llegar el momento en donde las ventas dispararían"</i>	Exceso de confianza y optimismo	E4
C6	<i>"Estábamos convencidos de que funcionaría (...) nos estábamos quedando sin dinero, pero estábamos convencidos de que en algún momento llegaría"</i>	Exceso de confianza	E5

C7	Tras haber tenido varias conversaciones con personas y expertos que consideraban que la idea y el producto eran válidos (información positiva), lanzaron el producto al mercado a pesar de no haber recibido financiación, aunque habían presentado su idea varias veces en varias aceleradoras (información negativa):” <i>Recibimos tantos comentarios positivos sobre nuestra idea y modelo de negocio por parte de inversores y expertos que nos convencimos de que podía hacerse</i> ”	Sesgo de confirmación y exceso de confianza	E5
----	---	---	----

**Tabla 5: Citas - Exceso de confianza y sesgo de confirmación**

### 6.2.2 Ilusión de control

En las entrevistas se pudo ver a menudo claras tendencias hacia la ilusión de control. Este sesgo hacía a los emprendedores:

- Creer que pueden controlar o predecir procesos que objetivamente son incontrolables
- Subestimar el riesgo porque creen que sus habilidades y las de la empresa pueden evitar sucesos negativos (Keh et al., 2002). (C8)
- Basar sus valoraciones de las oportunidades y del éxito de la empresa en pocos factores y todos ellos positivos, por ejemplo: la capacidad y los conocimientos de sus socios en relación con el mercado nuevo (C10)
- Fundar una empresa a base de pocos indicios del éxito para la start-up (C9)

C	Situación / Cita	Sesgo	E
C8	<i>“Vemos que LinkedIn aún no ha perdido su importancia (...) pero si ocurriera, seríamos los primeros en impedirlo y reconocerlo”</i>	Ilusión de control	E2
C9	A la pregunta en que se basaba el éxito del tercer negocio de E4, contestó <i>"Todo el equipo tenía experiencia en ese campo, en el mercado y en el producto (...) habíamos trabajado en ese campo por eso no había tanto riesgo cómo en los anteriores"</i> .	Ilusión de control causando adicionalmente un sesgo de ley de los números pequeños	E4
C10	El cuarto negocio de E4 se fundó en base de que <i>“tenía 2 socios, que eran expertos en ese campo Textil, conocían el canal de distribución y a los clientes y a partir de ahí</i>	Ilusión de control	E4

<p><i>entendimos que había una oportunidad para nosotros” Lo que no tenían era conocimiento en el campo de la tecnología y la web, que era el elemento clave del comercio electrónico “no sabíamos nada de tecnología (...) ni siquiera cómo diseñar un sitio web”.</i></p>		
---	--	--

**Tabla 6: Citas - Ilusión de control**

### **6.2.3 La ley de los números pequeños**

Como mencioné en el capítulo [3.3.2.3](#), la ley de los números pequeños describe el sesgo de hacer generalizaciones a partir de una muestra pequeña (Tversky & Kahneman, 1974).

Este sesgo identificado llevo a los emprendedores a una serie de decisiones arriesgadas:

- Utilizar poca información y buscar confirmación positiva para justificar el lanzamiento de un servicio al mercado (C11). La inexperiencia, pero también la novedad del producto y del mercado, hace que los emprendedores tengan que tomar esta decisión con falta de información
- Asumir que el éxito de una empresa en un país es suficiente para fundar una empresa similar en otro país (C12)
- Al tener poca información, no hacer una investigación de mercado en profundo. No usan otras estrategias o métodos de mitigación para su entrada en el mercado al tener empresas similares que están teniendo éxito (C13)

La respuesta de un experto no representa la opinión general de toda la población, y el éxito de un proyecto no representa la probabilidad de éxito de otros proyectos. Estas tomas de decisiones bajo la ley de los números pequeños lleva a los emprendedores a ignorar datos estadísticos más relevantes sobre empresas similares y estudios de mercado para determinar la necesidad real del mercado (M. Simon & Houghton, 2003).

En análisis de los datos lleva a concluir que el sesgo de la ley de los números pequeños es combinado con el exceso de confianza y el sesgo de confirmación. Al basarse en insuficiente información para una acción tan arriesgada, los emprendedores usan el exceso de confianza y el sesgo de confirmación para seguir adelante con esa idea y acción tan arriesgada, como es fundar una empresa a base de otra empresa copiada o lanzar un producto a un mercado desconocido sin tener una base de clientes ni un producto que esté ajustado al mercado.

<b>C</b>	<b>Situación / Cita</b>	<b>Sesgo</b>	<b>E</b>
C11	El negocio de E5 tuvo enormes problemas con la adquisición de clientes. A la pregunta de si su servicio estaba listo para el mercado y en qué se basaba esta justificación, E5 dijo: " <i>Sí, nuestro proyecto piloto demostró que el servicio estaba listo al 100% para el mercado (...) hablamos con nuestro mentor, que trabajaba en la misma industria, quien también lo confirmó</i> ".	Ley de los números pequeños y sesgo de confirmación	E5
C12	E3 y su empresa también utilizaron este sesgo cognitivo para justificar la idea de negocio " <i>pensábamos que el modelo de negocio estaba validado porque había funcionado en EE.UU., pero en España resultó que aún no había necesidad para este producto y el modelo de negocio no estaba validado</i> "	Ley de los números pequeños	E3
C13	" <i>No analizamos competidores en España (...) porque no había</i> "	Ley de los números pequeños y exceso de confianza	E3
C14	" <i>Sabíamos que el modelo funcionaría porque había funcionado en EE.UU.</i> "	Ley de los números pequeños y exceso de confianza	E1

**Tabla 7: Citas - Ley de los números pequeños**

#### **6.2.4 Falacia del coste hundido**

La falacia del coste hundido describe el proceso de que, si se ha invertido en algo una vez, ya sea en forma de dinero o esfuerzo, es probable que se siga haciéndolo para “recuperar” lo invertido en el pasado (Arkes & Blumer, 1985). Es decir, prestamos atención a los costes pasados que no se pueden recuperar para tomar decisiones (Lovallo & Sibony, 2010).

Carsrud & Brännback (2009) confirman que los emprendedores la mayoría de las veces no ven el dinero ya invertido como costes hundidos, sino que están bastante dispuestos a invertir fondos adicionales, incluso si el futuro de un proyecto es incierto. Un exceso de confianza en su propia idea además lleva a los emprendedores a:

- A seguir invirtiendo tiempo y dinero en ideas que tenían que enfocarse de otra manera para tener éxito (C16/17)
- A llevar a cabo una misma estrategia por mucho tiempo y no hacer cambios en su toma de decisiones (C18)

<b>C</b>	<b>Situación / Cita</b>	<b>Sesgo</b>	<b>E</b>
C15	<i>“(...) aunque tuviéramos pérdidas, estábamos seguros de que siempre llegaríamos a la siguiente ronda de financiación (...) no se lo dijimos a nuestros empleados”</i>	Falacia del coste hundido y exceso de confianza	E1
C16	A la pregunta que eran unas de las decisiones equivocadas más graves, E6 dijo: <i>“seguir destinando demasiado dinero a proyectos que no funcionaban”</i>	Falacia del coste hundido	E6
C17	Preguntando por los motivos por los que siguieron invirtiendo en la empresa durante 3 años sin conseguir resultados visibles, E4 dijo: <i>“Queríamos llegar vivos y cómo nos hemos gastado todo lo que nos hemos gastado, íbamos a seguir apostando para que esto merezca la pena”</i>	Falacia del coste hundido	E4
C18	Cuando se le preguntó cuánto tiempo reinvertió en tiempo y dinero hasta que finalmente se dio cuenta de que no funcionaba, E5 respondió: <i>"en la fase más difícil todavía creíamos por dentro que iba a funcionar (...) no queríamos remar hacia atrás en ese momento, porque ya habíamos invertido mucho de nuestro tiempo y nuestro propio dinero y seguimos invirtiendo en la empresa, aunque</i>	Falacia del coste hundido	E5

	<i>sabíamos que algo fundamental tenía que cambiar para que todavía pudiéramos darle la vuelta (...)</i> ".		
--	---	--	--

**Tabla 8:** Citas - Falacia del coste hundido

### 6.2.5 Sesgo del statu quo

El sesgo del statu quo describe la preferencia por el estado actual, frente al cambio y lleva a aferrarse a las cosas probadas por falta de presión (Lovallo & Sibony, 2010). En la literatura, los emprendedores se describen con mayor frecuencia como personas con una cognición menos susceptible al sesgo cognitivo del statu quo, ya que se les considera individuos que descubren o crean una oportunidad, siendo menos reacios al riesgo y abiertos a nuevas opciones e innovaciones (Burmeister & Schade, 2007).

No obstante, en el análisis cualitativo se han encontrado algunas pruebas de que, especialmente los emprendedores sin experiencia o con poca experiencia previa de mi muestra, se aferran a su idea inicial y no realizan muchos cambios en su producto una vez que han recibido alguna respuesta positiva, incluso aunque el mercado no responda positivamente. El statu quo en combinación con otras distorsiones cognitivas, como el sesgo de confirmación, puede conducir a un afianzamiento adicional en la posición original, causado por la utilización de informaciones conforme a la información actual:

<b>C</b>	<b>Situación / Cita</b>	<b>Sesgo</b>	<b>E</b>
C19	<i>"Hemos mantenido el modelo de negocio durante 3 años por falta de más ideas y gracias al modelo de negocio probado de EE.UU."</i>	Sesgo de statu quo y sesgo de confirmación	E1
C20	<i>Deberíamos haber probado más (...) habríamos tenido más opciones de trabajar con un socio, pero al final no lo hicimos porque no coincidían del todo con nuestra idea inicial"</i>	Sesgo de statu quo	E5

**Tabla 9:** Citas - Sesgo del statu quo

Resumiendo, se han ilustrado los sesgos enfocados en el siguiente gráfico (*rectángulos coloreados*):

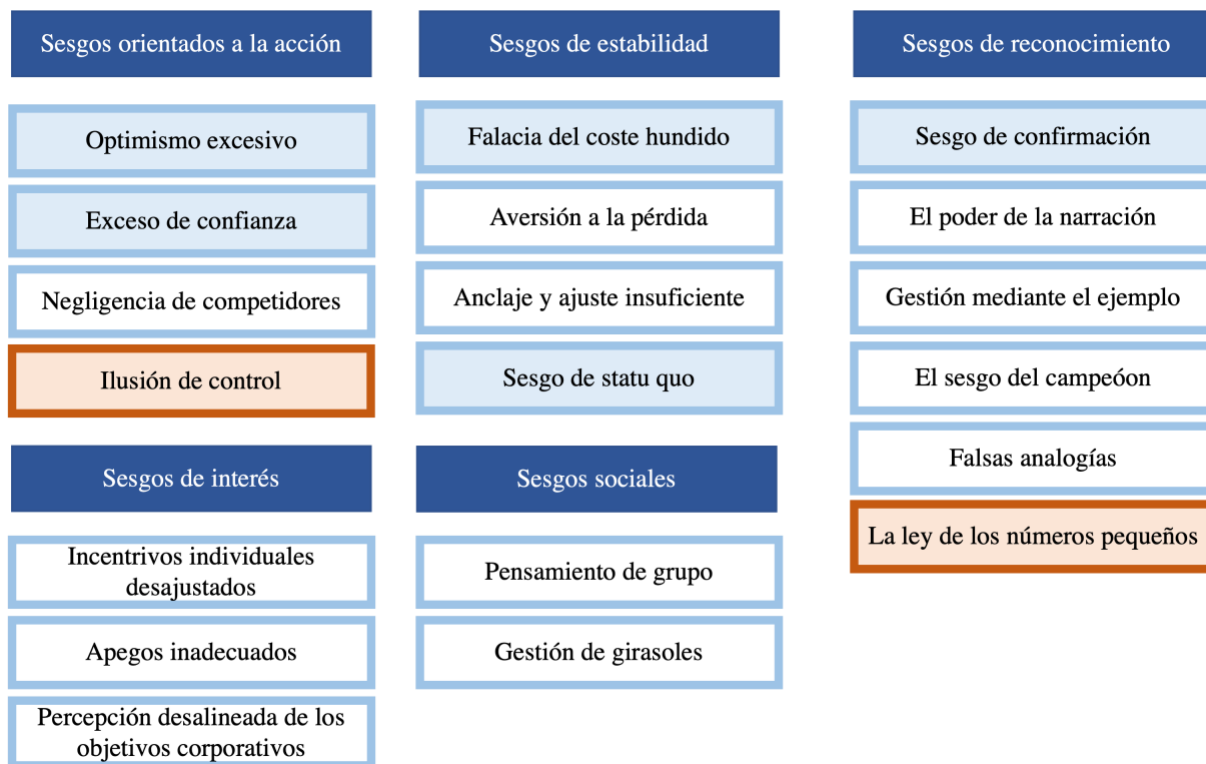


Ilustración 5: Sesgos enfocados e identificados en las entrevistas

### 6.3 ¿Qué impacto tienen los sesgos cognitivos de los emprendedores en la empresa e influyen en el fracaso de las start-ups?

Start-ups analizadas	Start-ups fracasadas	Start-ups exitosas
15	8	7

En las 9 entrevistas realizadas, se analizaron 15 start-ups, de las cuales 8 fallaron en el transcurso del proceso. Tras haber analizado los sesgos cognitivos existentes de los emprendedores, examinaré las causas que pueden haber tenido su influencia.

Para el análisis se ha elaborado la siguiente definición para el fracaso de una start-up:

“La interrupción de las actividades empresariales de la start-up analizada, que también se definen como tales, y que ya no persiguen objetivos económicos ni reconstruyen el modelo empresarial original”

Esta pregunta se basará en los sesgos identificados en la sección 6.2 y analizará el impacto en el fracaso desde dos perspectivas: Las fases de desarrollo de la start-up para las que se utilizarán las etapas identificadas de Slávik et al. (2021) y las 4 dimensiones de Macmillan et al. (1987).



### **6.3.1 El impacto de los sesgos en el fracaso de la start-up – por fase de desarrollo**

En esta sección se abordan las consecuencias y el impacto que los sesgos cognitivos tuvieron en las diferentes etapas de las start-ups, tanto en las exitosas cómo en las que fracasaron.

#### **6.3.1.1 Fase Pre – Lanzamiento**

*Sesgos que impulsan la puesta en marcha de una start-up*

En la fase de pre-lanzamiento, las entrevistas confirmaron lo que ya se ha sugerido varias veces en la literatura: que el exceso de confianza suele ser necesario para fundar una start-up, y a menudo en una situación de extrema incertidumbre e inseguridad.

*“Era un proyecto muy ambicioso y arriesgado donde el break-even lo alcanzaríamos a los 10 años” (E8).*

La seguridad y la motivación que reciben con la ayuda de las distorsiones cognitivas les hace querer entrar en un mercado desconocido con un nuevo producto o perturbar el mercado con una nueva tecnología.

A su vez en esta fase los sesgos también pueden causar una toma de decisiones demasiado arriesgada y pueden llevar a estrategias erróneas acerca del modelo de negocio.

El exceso de confianza del entrevistado E4 y la seguridad en su idea le llevó a fundar una empresa con una nueva categoría de productos en un nuevo mercado, siendo así pionero en este nuevo sector. *„Creamos una categoría de productos que antes no existía (...) No había benchmark y no había nada o nadie con quien compararnos (...) estuvimos abriendo un mercado nuevo” (E4).* M. Simon & Shrader (2012) apoyan el hecho de que las introducciones de productos novedosos y disruptivos como pioneros se asocian positivamente con un exceso de confianza optimista en el éxito de un producto. *“Lo único que nos estaba guiando era por lo que nosotros estimamos, que iba a ser el tiempo en el cual el mercado, el canal de distribución y los clientes finales acogiera nuestro producto” (E4)*

Dado que cada producto pionero es único y, por lo general, no hay productos o competidores comparables, las pruebas de su éxito o fracaso suelen ser muy imprecisas (Vallone et al., 1990). La falta de información, y los sesgos cognitivos que a menudo se asocian a ella, pueden llevar a ignorar las primeras opiniones negativas de los clientes sobre los productos pioneros porque éstos no están familiarizados con la categoría del producto (Atuahene-Gima, 1995).

*“Era un riesgo, porque mucha gente no entendía el producto” (E4)*

Estos argumentos son coherentes con la afirmación de los científicos de que es más probable que las predicciones sean excesivamente optimistas cuando la acción que se realiza es inusual porque las pruebas disponibles son escasamente diagnósticas.

#### *Sesgos en las decisiones iniciales acerca del modelo de negocio*

En esta etapa se forma el modelo de negocio en una situación estratégica de la mayor importancia, donde decisiones equivocadas pueden poner en riesgo el desarrollo de la start-up.

Una decisión tomada en esta etapa fue causada por la ilusión de control de E4 y sus socios. La confianza en su propia capacidad, cómo expertos en el mercado, los llevó a no centrarse en el principal factor tecnológico de su negocio de comercio electrónico y pensar que lo iban a poder controlar, aunque no estuviera en sus manos. Lo que finalmente los llevó a externalizar este núcleo: *“tomamos la decisión de externalizar el aspecto técnico porque no sabíamos de tecnología”* (E4). Esta decisión contribuyó posteriormente al fracaso porque la externalización no funcionó adecuadamente: *“Los proveedores no nos pudieron dar lo que queríamos (...) el proceso era demasiado lento”*.

Al ser menos frecuente que los fracasos de empresas sean publicadas, M. Simon et al. (2000) afirman que los emprendedores tienen más probabilidades de recibir una cantidad desproporcionada de información positiva, como en el caso de la empresa de éxito copiada de Estados Unidos. Una mayor creencia en la ley de los números pequeños, combinada con una cantidad desproporcionada de información positiva, conduce a una visión excesivamente optimista del negocio y, por tanto, a una menor percepción del riesgo, lo que hace más probable la decisión de emprender (Keh et al., 2002).

#### **6.3.1.2 Fase de puesta en marcha (semilla)**

En la fase de semilla el MVP, la primera iteración mínimamente funcional de un producto, ya está en el mercado y se analizan las primeras reacciones de este en el mercado

En el caso de E5 y su start-up, la confianza en la madurez del producto, causada por una información insuficientemente utilizada e ignorada, así como por un exceso de confianza, llevó a que no se hicieran más desarrollos y mejoras del MVP, sino que se concentraron en el proceso de captación de clientes, aunque apenas consiguieron proyectos.

Por otro lado, si se espera demasiado el momento adecuado y el lanzamiento al mercado, los competidores pueden ser más rápidos y adelantarse: *“Tardamos un año y medio en sacar nuestro MVP al mercado (...) para cuando estuvo listo, el número de competidores que antes estaba en 0 había aumentado considerablemente”* (E7).

### **6.3.1.3 Fase de transición**

Tras la puesta en marcha es importante adaptar el producto exactamente a las necesidades del mercado objetivo para que el producto gane tracción y aumente la fidelidad de los clientes y poder ampliar el negocio en una fase posterior.

#### *El problema del escalamiento prematuro*

En esta fase, a menudo se produjo un escalamiento prematuro. Aunque las start-ups deberían concentrarse en encontrar un ajuste producto-mercado adecuado y conocer el producto, el cliente y el proceso básico de ventas, a menudo se tomaron decisiones prematuras, causadas por el exceso de confianza de estar preparado para el mercado y el crecimiento: *“Recogimos todo el dinero posible y lo más rápido posible porque queríamos crecer más rápido.”* (E2) *“Quemamos todo nuestro dinero de los inversores demasiado rápido (...) cuando lo pienso ahora a lo mejor también no estaba el mercado listo del todo para este modelo de negocio (...) ahora se que era ser un fallo haber lanzado el negocio en 3 meses”* (E3). Estas start-ups estaban escalando con demasiada rapidez gastándose dinero e intentando captar más clientes antes de haber afinado realmente el producto y el modelo de negocio. *“La velocidad a la que el mercado adaptó el nuevo producto fue mucho más lenta de lo que nosotros pensamos”* (E4)

Otra forma de escalamiento prematuro es contratar a muchas personas demasiado pronto en el proceso de desarrollo de la start-up.

*“Contratamos a demasiada gente demasiado rápido, 25 personas en 1 año, y la mayoría de las veces no tomamos buenas decisiones de contratación, lo que supuso un obstáculo adicional (...) escalamos el negocio a pesar de que aún no estaba validado en el mercado”* (E7)

Los emprendedores se centraron en esta fase solo en una dimensión del negocio y la hicieron avanzar de forma de-sincronizada con el resto de la operación. Esto cuesta dinero y tiempo *“En una época los fundadores sólo nos ocupábamos de contratos de trabajo y no teníamos tiempo para otras cosas”* (E7) y los lleva a no centrarse en los objetivos y problemas esenciales de esta fase, como tener un buen ajuste del producto al mercado *“Todavía no teníamos un ajuste del producto al mercado (“product/market fit) y ya contratamos directamente a 20 personas”* (E2)

#### **6.3.1.4 Fase de escala/crecimiento**

El sesgo del statu quo analizado en el apartado anterior ha hecho que el modelo de negocio del entrevistado 1 se mantenga igual durante tres años y no se hayan aportado nuevas ideas innovadoras. Esto provocó un crecimiento muy débil y lento, por lo que la empresa estuvo en transición durante mucho tiempo, pero nunca llegó a alcanzar un crecimiento fuerte y una estabilización *"No hicimos más optimización de productos y procesos (...) la empresa creció muy lentamente"* (E1), el exceso de confianza asociado *"aunque tuviéramos pérdidas, estábamos seguros de que siempre llegaríamos a la siguiente ronda de financiación"* les ayudó a sobrevivir este lento crecimiento y finalmente venderla *"Cuando tienes inversores, esperas más (...) para nosotros, el crecimiento era demasiado lento (...) pero la empresa sigue existiendo"*.

#### **6.3.1.5 Fase de estabilización**

El entrevistado E6 es un emprendedor exitoso y establecido. A la pregunta cómo superó las numerosas dificultades y retos a los que se enfrentó, dijo:

*"Cuando pasan cosas malas en la empresa, la gente tiende a mirar por la ventana y culpar a los factores externos incontrolables de los errores. Nosotros siempre mirábamos al espejo (...) e intentamos averiguar qué podríamos haber hecho de forma diferente y qué haremos de forma diferente en el futuro."* El emprendedor hace un consciente esfuerzo para evitar sesgos como el sesgo de confirmación y la ilusión de control.

### **6.3.2 El impacto de los sesgos en el fracaso de la start-up – por dimensiones empresariales**

En este capítulo, se investigará el impacto de los sesgos cognitivos identificado anteriormente en el fracaso de las start-ups con ayuda de las dimensiones empresariales de Macmillan et al. (1987). Para ello, se analizarán con más detalle las 8 start-ups que han fracasado. El análisis se centrará al contrario que Giardino et al. (2014) en la dimensión que fue más responsable del fracaso en cada empresa y donde actuaron la mayoría de las distorsiones cognitivas.

#### **1. Dimensión de producto**

Desde la perspectiva de la dimensión de producto hay que mejorar la experiencia del usuario para que los clientes puedan utilizar el producto sin problemas y con el tiempo se pueden añadir nuevas funcionalidades para escalar en el mercado principal (Giardino et al., 2014).

La start-up de la entrevistada E5, tuvo las mayores dificultades en desarrollar un producto adecuado para el mercado. Rápidamente se dieron cuenta, cuando sacaron su producto al mercado, de que tenían dificultades para captar clientes y obtener financiación de los inversores. La ilusión de control y el sesgo de confirmación los llevó a ignorar esta información negativa del mercado y de los inversores y a dejar el producto sin cambiar y centrarse en otras cosas: *"El producto estaba listo, lo que teníamos que trabajar era nuestra marca, nuestra imagen y nuestro proceso de ventas (...) los usuarios no entendían realmente el servicio que ofrecíamos", "hemos pasado 1 año en el desarrollo del producto, queríamos probarlo por fin en el mercado (...) teníamos que obtener beneficios, ya que muchos de nosotros habíamos estado pagando todo de nuestro bolsillo durante mucho tiempo"* (E5)

La start-up se centró en racionalizar su proceso de adquisición de clientes y trataron de mejorar su imagen, para que el producto fuera mejor percibido.

En algún momento, los empleados no pudieron seguir manteniendo la empresa, ya que no era rentable y no cubría el coste de la vida, y finalmente tuvieron que abandonarla.

*"Sin financiación, no podíamos gestionarlo nosotros mismos durante otro año más (...) además, el mercado aún no estaba preparado"* (E5)

La confianza respecto a la idea del producto, el desprecio de las respuestas negativas y la ley de los números pequeños, que les hizo percibir que habían recogido suficiente información positiva finalmente llevaron a que invirtieran dinero y tiempo durante más de 2 años (falacia del coste hundido) y siguieran sin intentar adaptar mejor su producto. *"En retrospectiva, creo que nuestro producto no se ajustaba al mercado (...) deberíamos haber probado más e involucrarnos con nuevas ideas"* (E5)

## 2. Dimensión de equipo

La dimensión de equipo representa las características de las personas implicadas en la construcción de la empresa cómo motivación, espíritu emprendedor y buena gestión de riesgo (Macmillan et al., 1987). El equipo debe tener características empresariales para poder compartir la visión y evaluar los riesgos del mercado. Como se mencionó en el capítulo [3.2.2](#), los emprendedores tienen características diferentes a las de los directivos de las grandes

empresas y estas características son esenciales para operar en un entorno de alto riesgo (Giardino et al., 2014).

Cuando se les preguntó qué consejos tenían para aspirantes emprendedores, en todos los casos fue el equipo, las personas de las que se rodea y se pone en marcha el proyecto el factor más importante *“son cruciales y decisivos para el éxito”* (E8).

En 3 de las 9 empresas emergentes analizadas que fracasaron, fueron principalmente las estructuras de los equipos, las diferentes formas de pensar y la falta de coordinación lo que finalmente condujo al fracaso de la empresa. Los miembros de ambos equipos no se implicaban al 100% en la empresa, no querían invertir toda su energía en ella, ya que a menudo tenían un título o un trabajo paralelo.

E8 dejó la empresa porque los miembros de su equipo no estaban dispuestos a dejar sus actuales puestos en la empresa para dedicarse a la start-up, que estaba a punto de escalar y había atraído a sus primeros inversores. *“No estaban dispuestos a dejar sus puestos actuales para seguir con el negocio, a pesar de que estábamos en un momento importante de la empresa, ya que conseguimos nuestros primeros inversores (...) Yo estaba dispuesto a darlo todo por esta empresa, porque estaba convencido de su éxito (...) la estabilidad financiera de mis compañeros era más importante para ellos”*. Esta entrevista confirmó lo que muchos investigadores ya habían reconocido. La mentalidad y motivación emprendedora, que estaba claramente presente en el caso de E8, lleva a los emprendedores a mantenerse en la empresa bajo la incertidumbre y el riesgo. En este caso, la empresa estaba a punto de escalar y en un momento oportuno, pero los demás miembros del equipo tenían aversión al riesgo, lo que llevó al abandono de la empresa.

Además de la aversión al riesgo debido a falta de motivación emprendedora, experimentaron una ilusión de control que les hizo pensar que iban a poder seguir con la start-up teniendo otro trabajo fijo. A la pregunta por qué no querían dejar sus trabajos, E8 dijo que *“a parte del riesgo que les influía, pensaban que podían continuar con el negocio sin dejar sus trabajos actuales (...) estaban demasiado seguros de sí mismos”*. E8 dejó la empresa y sus compañeros intentaron continuar con el negocio, pero fracasaron al cabo de 3 meses.

En el caso del negocio de comercio electrónico de E4, el equipo no tenía las competencias adecuadas para cubrir el trabajo tecnológico. Este trabajo se externalizó debido en parte también a una ilusión de control *“nuestra propuesta clave ya no estaba bajo nuestro control (...)”*

*subestimamos el valor añadido que nos iban a dar proveedores de tecnología terceros y no nos planteamos que podría ser un problema, ya que éramos expertos en ese sector”* (E4). La externalización del concepto clave de la empresa, provocada principalmente por este sesgo, condujo a una pérdida de control del núcleo de la empresa, que finalmente tuvo que ser abandonado porque las competencias técnicas no eran suficientes y el producto no se pudo finalizar como ellos querían:

*“Los proveedores no estaban tan comprometidos con el producto como nosotros, por lo que al final no funcionó”* (E4).

### 3. Dimensión empresarial

El punto de vista empresarial se centra en las estrategias para obtener beneficios del producto.

Dos start-ups han intentado crecer demasiado rápido para ser rentables más pronto. Eso los llevó a que sus fases de comportamiento diferían de su fase real, en la que ejecutaron algunos procesos de forma prematura. Las dos empresas analizadas recaudaron dinero demasiado rápido y lo volvieron a gastar, y contrataron a gente, aunque el producto aún no estaba listo.

*“Quemamos todo nuestro dinero de los inversores demasiado rápido (...) ahora se que era ser un fallo haber lanzado el negocio en 3 meses (...) queríamos convencer a los inversores con esa rapidez”* (E3). Esto no solo condujo a un crecimiento descontrolado, donde las diferentes unidades de negocio no estaban coordinadas, sino que el enfoque no estaba en satisfacer una necesidad en el mercado *“al final dejamos la empresa porque crecía muy lentamente, no teníamos clientes y habíamos quemado demasiado dinero para que los inversores nos dieran aún mas”* (E2). Poco después, la empresa fue vendida porque ya no podía mantenerse.

Además, ambos productos eran copias de un modelo de negocio de EE.UU. que aún no había sido validado en el mercado en el que querían entrar. La ley de los números pequeños les hizo pensar que el éxito de esas empresas era base suficiente para su entrada del mercado con sus productos. *“La idea estaba validada y funcionando y estaba lista para el mercado... ya que los inversores estaban convencidos y los competidores hacían lo mismo”*

*“Nosotros considerábamos que el modelo de negocio estaba validado por haber funcionado en EE.UU., en España resultaba, que todavía no había esa necesidad y el modelo de negocio no estaba validado”* (E3) Eso causó que no se hizo más ajustes en el producto, sino que la

entrada en el mercado se hiciera con demasiada rapidez y agresividad, causando en no tener un ajuste del producto al mercado.

Al cabo de 3 meses, la primera empresa fracasó por falta de clientes y finalmente también de la financiación, ya que los inversores se retiraron del modelo de negocio.

*“Por la mayor parte nos faltaba la financiación por lo que se quedó la empresa en el aire (...) cuando lo pienso ahora a lo mejor también no estaba el mercado listo del todo para este modelo de negocio” (E3)*

#### 4. Dimensión de mercado

La dimensión de mercado representa las estrategias de captación de clientes.

En el caso de la puesta en marcha de E4, que llegó al mercado como pionera, la captación de clientes fue la primera prioridad, ya que se trataba de un producto desconocido y éste no era debidamente comprendido y aceptado por el mercado.

El producto se lanzó a pesar de que aún no se había descubierto el encaje entre el problema y la solución.

##### *Exceso de confianza y confirmación*

Cuando se lanzó el producto de la start-up, la reacción inicial del mercado fue negativa y apenas hubo clientes interesados en el producto: *„la velocidad a la que el mercado adaptó el nuevo producto fue mucho más lenta de lo que nosotros pensamos y por el camino nos quedamos sin oxígeno” (E4)*

La excesiva confianza en el producto y en la idea hizo que no se hicieran ajustes de estrategia, pero el negocio siguió escalando en forma de muchas más rondas de financiación.

*“No nos dimos cuenta, porque sabíamos que iba a llegar el momento en donde las ventas dispararían (...) Queríamos llegar vivos y cómo nos hemos gastado todo lo que nos hemos gastado, vamos a seguir apostando para que esto merezca la pena, hasta que al final la gente que ponía el dinero dijo adiós”*

Su confianza se debía al hecho de que eran pioneros en el mercado y eso sería finalmente la razón por la que tendrían éxito. A la pregunta en que se basaba principalmente el negocio, E4 contestó: *“Ser los primeros, llegar a un mercado virgen, en una categoría nueva de producto, de la cual nos podríamos apropiar y que iba a ser algo masivo en los próximos años, con lo cual era todo cierto”*

##### *Ilusión de control*



Otro factor fue la ilusión de control que los llevó a hacer depender su éxito de un aspecto incontrolable: *“dependíamos mucho de las organizaciones públicas y de la infraestructura para que todo esto funcione (...) nos dimos cuenta de que en ese sentido todavía había muchos huecos”* (E4)

Se dieron cuenta demasiado tarde de que las tendencias no cambiaban, de que faltaba la adecuación del producto al mercado y que el mercado no estaba preparado para el producto *“acertamos, pero acertamos demasiado pronto”*.

La negación de las tendencias negativas hizo que no se reaccionara y finalmente se cerrara la empresa al quedarse sin recursos financieros: *“Nosotros siempre creímos, pero llego el momento en donde los socios dejaron de poner dinero*

## 7 Conclusiones y discusión

*“Trabajando en un Venture Capital he visto que todos llegan entusiasmados y convencidos, pero eso muchas veces no es suficiente” (E4)*

### 7.1 Conclusiones

En resumen, las conclusiones de este análisis son:

- La mentalidad empresarial es crucial para adherirse a las ideas innovadoras y para impulsar y desarrollar una start-up.
- Los emprendedores son conscientes en la mayoría de las veces de las circunstancias de riesgo e incertidumbre en las que toman sus decisiones, pero no necesariamente actúan en consecuencia.
- En las entrevistas han sido identificados los sesgos: Exceso de confianza, ilusión de control, la ley de los números pequeños, exceso de optimismo, sesgo de confirmación, falacia del coste hundido, sesgo del statu quo y sesgo de retrospcción.
- La toma de decisiones se apoya a menudo en distorsiones cognitivas que no sólo les ayuda a superar su incertidumbre y tomar decisiones bajo mucho riesgo, sino que también los lleva a emitir juicios erróneos y a ejecutar las decisiones de forma equivocada.
- Los efectos comúnmente identificados de los sesgos cognitivos en la toma de decisiones hacen que se ignoren las informaciones negativas y en consecuencia no se adapta el producto o la estrategia, no se desarrollen planes de contingencia ni distintos escenarios de acción.
- Se han identificado como consecuencias de los sesgos: El escalamiento prematuro, un momento equivocado de entrada en el mercado, una pérdida de control, una falta de desarrollo de productos innovadores, un crecimiento lento y no tener un producto ajustado al mercado ni que satisfaga una necesidad.
- Algunas de estas consecuencias, iniciadas por la incertidumbre y finalmente la aplicación de distorsiones cognitivas, han contribuido finalmente al fracaso de algunas start-ups.
- Tanto el análisis de impacto de los sesgos por fases de desarrollo como por dimensiones de producto han demostrado claros indicios de su influencia en el fracaso de las start-ups.

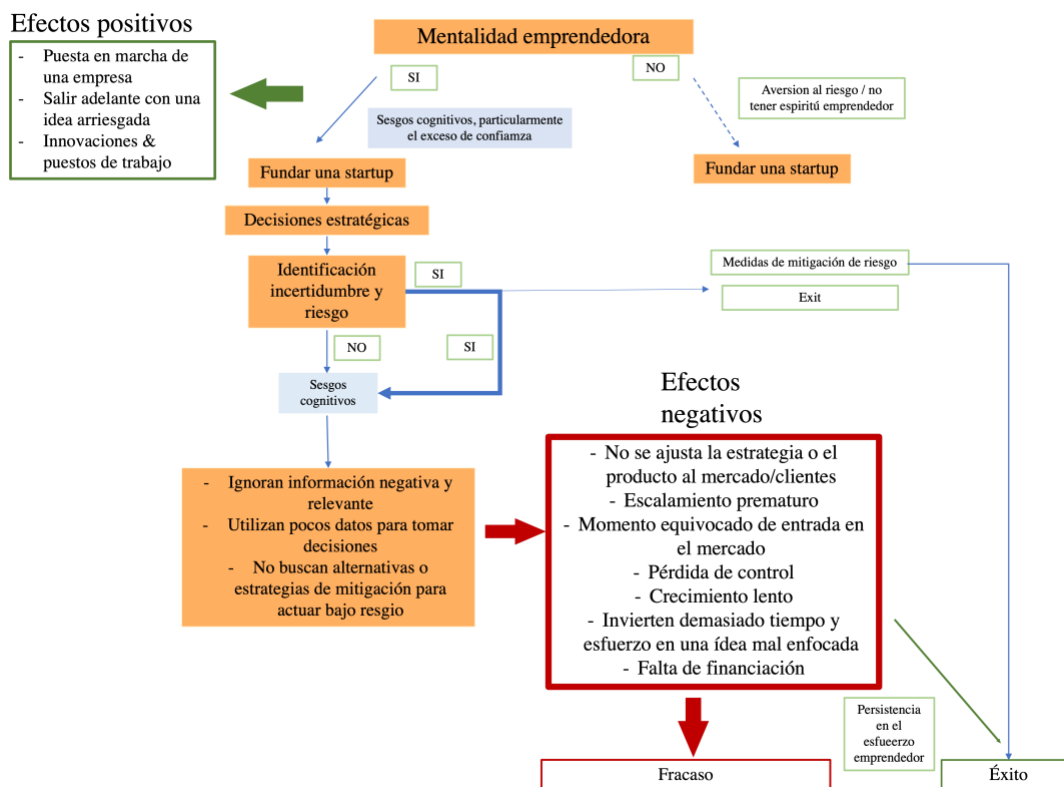
### 7.1.1 La toma de decisiones de los emprendedores

Las entrevistas confirman lo ya expuesto en la literatura: Los emprendedores están más a menudo seguros al 100% de que sus productos pioneros prosperarán (M. Simon & Houghton, 2003) y que un alto porcentaje de los emprendedores están absolutamente convencidos de que sus empresas tienen cero posibilidades de fracasar (Cooper et al., 1988).

En la mayoría de los casos los emprendedores reconocían el riesgo y eran conscientes de la incertidumbre bajo la que actuaban. Por otro lado, no son conscientes del proceso cognitivo de los sesgos y no actuaban conscientemente para mitigar el riesgo o la incertidumbre.

### 7.1.2 Respuesta a la pregunta de investigación

A continuación, se ha elaborado un gráfico que muestra la reacción en cadena de los sesgos cognitivos y las decisiones equivocadas. Esta ilustración utiliza los resultados de las 9 entrevistas realizadas.



**Ilustración 6: Resumen de resultados**

También es importante señalar que este gráfico es una síntesis y simplificación de los resultados de esta investigación y por eso no refleja la totalidad de los factores que contribuyen en el fracaso de las start-ups.

En el gráfico se presenta el fracaso de una start-up como el resultado de una reacción en cadena de muchos acontecimientos apoyados por sesgos cognitivos. Así que no es un solo sesgo

cognitivo el que causa un fracaso, sino una combinación y uso de muchos sesgos cognitivos que llevaron a ignorar, percibir y aplicar mal la información.

Sobre la base de los datos analizados, se constata que especialmente las 3 distorsiones cognitivas, exceso de confianza, ilusión de control y la ley de los números pequeños llevaron, a medidas extremas que provocaron el fracaso de 5 de las 15 start-ups:

Entrevistado	Sesgos identificados	Causas Fracaso	Contexto
E2	Ley de los números pequeños, exceso de confianza, sesgo de statu quo, exceso de optimismo	Escalamiento prematuro. Por falta de ideas el producto se quedó 3 años igual. La empresa en EE.UU fracasó y los inversores en Europa les abandonaron	Imitación de una empresa de EE.UU., cómo el modelo de negocio estaba validado quisieron crecer demasiado rápido
E3	Exceso de confianza, ilusión de control, ley de los números pequeños	Escalamiento prematuro, producto no estaba ajustado al mercado, inversores dejaron de invertir	Imitación de una empresa de EE.UU. Debido a un éxito anterior la empresa quiso crecer demasiado rápido, quemó todo el dinero y lanzó el producto en tres meses aunque este todavía no estaba ajustado al mercado
E4	Exceso de confianza, ley de los números pequeños, falacia del coste hundido, exceso de optimismo	No tener un producto ajustado al mercado, el timing de lanzamiento	El producto se lanzó demasiado pronto al mercado. No existía mercado para esta nueva categoría de producto y los posibles clientes todavía no entendían la necesidad del producto
E4	Ilusión de control, ley de números pequeños, exceso de confianza	No tuvieron el control sobre su producto y por falta de conocimientos no consiguieron a desarrollar un producto final que iba a sobrevivir en el mercado	Externalización de propuesta clave de negocio. Los socios tenían experiencia en el ámbito y mercado menos en la tecnología y desarrollo de la web.
E5	Statu quo, ley de los números pequeños, falacia del coste hundido, sesgo de confirmación	No desarrollar más el MVP, no tener un producto ajustado al mercado, no conseguir financiación	Se apoyaron en muy poca información (de proyecto de piloto y mentor), se centraron en el proceso de captación de clientes y no en las respuestas negativas a su producto inicial

#### **Ilustración 7: Síntesis - contribución de sesgos al fracaso de start-ups**

En resumen, para responder a la pregunta de investigación, se puede decir que *sí, que juegan un papel en el fracaso de start-ups*. La literatura y el análisis cualitativo demuestran, que la conexión entre las decisiones empresariales y los sesgos cognitivos pueden explicar, en parte, la elevada tasa de fracaso de los nuevos emprendedores (Koellinger et al., 2007).

## **7.2 Discusión – Mitigación de los efectos negativos de los sesgos cognitivos**

Para contestar a la última pregunta del apartado [5.2](#): *¿Qué medidas se podrían tomar para reducir la influencia de los sesgos cognitivos en las Start-Ups?* Se utilizará la investigación bibliográfica para dar ideas sobre cómo eliminar o reducir las distorsiones cognitivas y se hará a continuación una propuesta en el capítulo 8 para introducir una guía de apoyo a las decisiones de los emprendedores.

Las empresas no pueden permitirse ignorar el factor humano a la hora de tomar decisiones estratégicas, porque la gente actúa de forma irracional (Lovallo & Sibony, 2010). La estrategia conductual hace hincapié precisamente en este factor humano en la gestión estratégica con el objetivo de enriquecer la teoría de la estrategia con supuestos realistas sobre el comportamiento humano y social (Powell et al., 2011). Para aumentar las posibilidades de tomar decisiones

estratégicamente buenas, es importante tomar conciencia de los sesgos y de su impacto en el proceso de toma de decisiones y actuar activamente contra ellos (Lovallo & Sibony, 2010).

Para ello se podría utilizar la identificación de riesgo o incertidumbre como ancla o punto de inicio de un proceso consciente de evaluación de decisiones.

Las opciones podrían consistir en evitar situaciones asociadas al exceso de confianza, como el lanzamiento de productos a gran escala, los productos pioneros y la entrada en entornos inciertos y con poca información (M. Simon & Shrader, 2012). Sin embargo, esto limitaría mucho las opciones estratégicas que pueden tomar los emprendedores. Otra forma de evitar la incertidumbre y las lagunas de información, por ejemplo, es situarse en un entorno con otras start-ups y asesores en el que la información y los comentarios externos sean más fáciles de obtener, así como la participación de expertos, asesores y mentores que tienen una visión más objetiva del proceso de toma de decisiones (York & Danes, 2014).

A pesar de las sugerencias anteriores, seguirá siendo extremadamente difícil para los emprendedores y agentes económicos minimizar los sesgos en sus procesos de toma de decisiones, ya que normalmente no son conscientes de que están sujetos a estos. Sería importante un esfuerzo diseminador y de formación de emprendedores para forzar el cambio de dinámica en las decisiones estratégicas y evitar al máximo los sesgos cognitivos.

Aunque M. Simon & Shrader (2012) sugieren que las desventajas del exceso de confianza superan a las ventajas, se puede verificar que los sesgos cognitivos, en muchos casos, y como también se pudo analizar a partir de las entrevistas, facilitan en parte la toma de decisiones, ya que éstas deben tomarse, en cualquier caso. Sin estos sesgos, muchas empresas ni siquiera se fundarían, no se innovarían nuevos productos y no se aprovecharían las oportunidades del mercado, porque tienen el entusiasmo y la perseverancia necesarios para actuar y tener éxito en situaciones de riesgo (Busenitz & Barney, 1997; M. Simon & Shrader, 2012).

Un estudio realizado por (Koellinger et al., 2007) ha demostrado que los países con altos niveles de confianza empresarial tienen una actividad de creación de empresas significativamente mayor. Así, una empresa podría no iniciarse si se utilizaran reglas de decisión más racionales (B. B. Lichtenstein et al., 2003).

En resumen, se puede decir que el exceso de confianza es hasta cierto punto beneficioso para la economía y la innovación, ya que sin valoraciones demasiado optimistas probablemente

habría menos start-ups, pero, por otro lado, habría mayores tasas de éxito medio de los emprendedores (Koellinger et al., 2007).

## 8 Propuestas

### 8.1 Guía de apoyo para las decisiones estratégicas en situaciones de incertidumbre

A continuación, el autor ofrece una propuesta para mitigar los sesgos en la toma de decisiones y situaciones de riesgo y incertidumbre basado en el marco teórico y los resultados de las entrevistas cualitativas. Estos puntos complementan las ideas de Lovallo & Sibony (2010), que han identificado 4 puntos clave para implementar la estrategia conductual en la toma de decisiones de los responsables:

- Decidir qué decisiones justifican el esfuerzo
- Identificar los sesgos que más probablemente afecten a las decisiones críticas
- Seleccionar prácticas y herramientas para contrarrestar los sesgos más relevantes
- Integrar las prácticas de mitigación contra los sesgos en los procesos formales

El autor propone un desarrollo de herramientas y pautas de apoyo más concretas que la literatura para una toma de decisiones más racional. El punto de partida para su utilización es la identificación de una situación de incertidumbre o riesgo, ya que se ha expuesto de la información de las entrevistas, que los entrevistados son en la mayoría de los casos conscientes de esta situación.

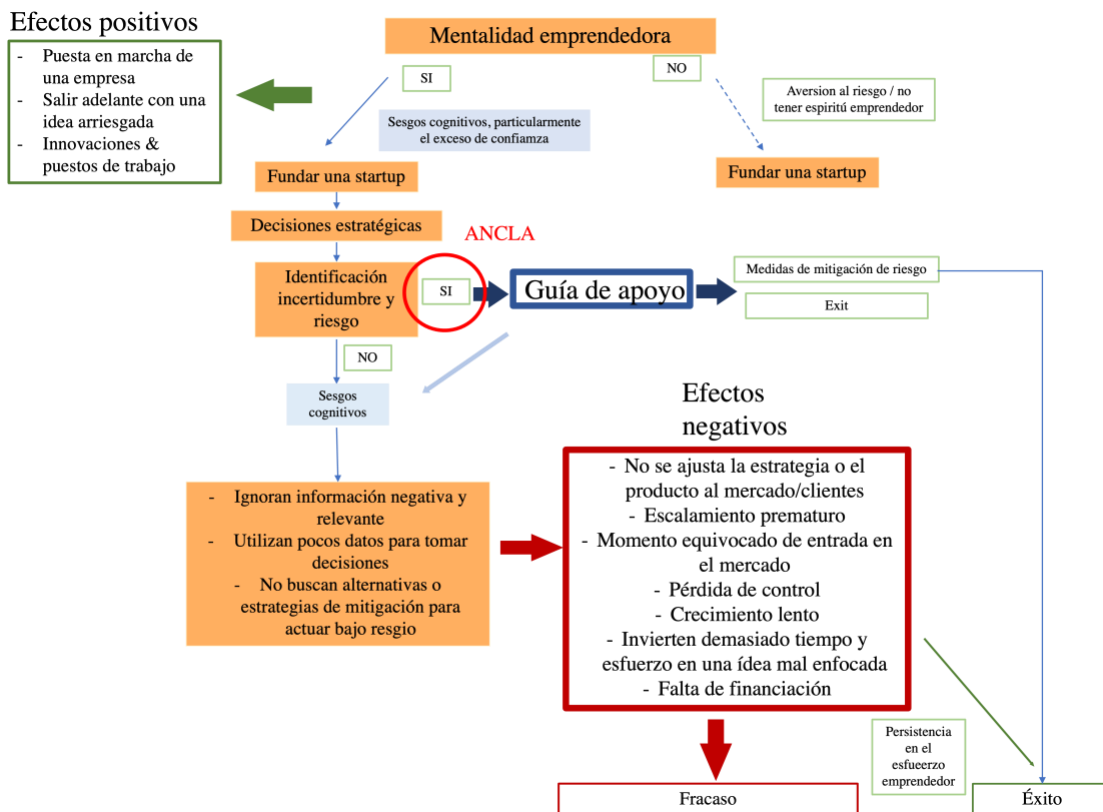


Ilustración 8: Resumen resultados - con guía de apoyo

Para eso se ha elaborado una lista de pasos que los emprendedores deberían de seguir en el momento de una toma de decisiones o una implementación de una estrategia importante:

1. Recoger puntos de vistas adicionales de expertos fuera del start-up acerca de las diferentes dimensiones de la empresa (producto, empresarial, equipo, mercado).
2. Recoger informaciones negativas acerca de todas las dimensiones y elaborar hipótesis acerca de las razones subyacentes.
3. Identificar información no disponible e intentar buscar fuentes alternativas o de información análoga.
4. Pensar en dificultades y obstáculos potenciales y desarrollar métodos/estrategias de mitigación para cada escenario identificado.
5. Identificar indicadores cuantitativos (volumen de negocio, ingresos, inversiones, etc.) que sirvan como límites a partir de los cuales se debe actuar y, en cuanto se alcancen, introducir unas estrategias alternativas que se haya identificado de antemano.
6. Control especial de la decisión de escalar: utilización consciente de los puntos recogidos anteriormente antes de comenzar el escalamiento.
7. Control “ajuste producto/mercado”: utilización consciente de los puntos recogidos anteriormente respecto al ajuste producto/mercado.

Resumiendo, cada punto mencionado tiene como objetivo disminuir los efectos negativos de los sesgos cognitivos. Adicionalmente los puntos 6 y 7 pretenden aumentar la atención del emprendedor a aquellas situaciones o elementos que son especialmente influyentes en el fracaso.

## **8.2 Limitaciones**

### *Marco teórico*

Como se ha mencionado en el capítulo [4.1.2](#), actualmente no hay modelos integradores ni teorías globales de la estrategia conductual para aplicar al trabajo en cuestión. Hasta ahora, solo se han ofrecido teorías psicológicas sociales y cognitivas aplicadas a la gestión estratégica. Esto limita el trabajo en aplicar la teoría de las distorsiones cognitivas como la principal idea y hipótesis generales de la estrategia conductual para este ensayo.

### *Metodología*



El trabajo es limitado en el sentido de que hasta ahora se ha centrado principalmente en el efecto negativo de los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. Tampoco se ha analizado el impacto en el éxito de las start-up.

Otra limitación de la validez de este trabajo es el número relativamente pequeño de empresas fallidas estudiadas para poder hacer afirmaciones para el público en general, por lo que es importante remitirse siempre a la bibliografía para apoyar mis afirmaciones.

### **8.3 Líneas de investigación futura**

1. Impacto de los sesgos: Busenitz & Barney (1997) observan que, el impacto de los sesgos cognitivos en los individuos no ha sido ampliamente investigado y es posible que un estudio más exhaustivo de los sesgos cognitivos en la toma de decisiones estratégicas sea de gran beneficio en los años de formación de cada empresa.
2. Herramientas: Además, aunque la literatura ya ofrece algunas sugerencias sobre cómo eliminar los sesgos cognitivos, se han presentado pocas herramientas para facilitar a los responsables de la toma de decisiones la gestión de sus sesgos cognitivos y de comportamiento con el fin de reducir su influencia en las estrategias de la empresa. En este sentido se podrían utilizar las aceleradoras como centros de aplicación de métodos experimentales para reducir o hacer un uso mas selectivo de los sesgos cognitivos y hacer un seguimiento de las tasas de fracaso y éxito en comparación con otras aceleradoras.
3. Utilización de métodos cualitativos y entrevistas en profundidad: Las metodologías para encontrar sesgos cognitivos y entender el proceso de emprendimiento deben apoyarse principalmente en análisis cualitativos, ya que los procesos cognitivos son difíciles de captar a través de encuestas cerradas o cuantitativas. Gracias a las entrevistas en profundidad es posible recoger información adicional relevante no esperada. Por ejemplo, el 95% de los entrevistados señalaron que el equipo es el elemento más importante de todo el proceso y cuando hay desacuerdos y falta de motivación, esto tiene un gran impacto.
4. Mentalidad empresarial: Esto sugiere además que la mentalidad empresarial y el efecto de las incoherencias colectivas y los sesgos cognitivos en los individuos frente a varios deben investigarse más a fondo.
5. Efectos positivos de los sesgos: Adicionalmente, sería interesante profundizar en los efectos positivos de las distorsiones cognitivas en el futuro y quizás encontrar un punto

intermedio en el que la estrategia no sufra tanto por su influencia como se ha mostrado anteriormente.

#### **8.4 Utilidad**

Hasta ahora, la investigación en estrategia conductual no sólo ha demostrado con éxito la importancia de los sesgos cognitivos y los desajustes, sino que también ha puesto en tela de juicio las opiniones predominantes sobre la gestión estratégica de los mercados eficientes y racionales (Gavetti, 2012). El uso de sesgos y heurísticas también puede ayudar a explicar por qué los directivos emprendedores son a veces malos gestores. Gran parte de los trabajos académicos analizan la incoherencia entre la estrategia y el comportamiento real a la hora de implementar las estrategias, pero no se profundiza para saber qué razones cognitivas podrían ser responsables de esto (Giardino et al., 2014). Por tanto, es importante incrementar la comprensión de los procesos de decisión e implementación de estrategias y así poder apoyar la mejora de estos.

Para este tipo de investigación, serían relevantes los resultados de mi trabajo y los de otros similares sobre la influencia de los sesgos cognitivos en el comportamiento real de los emprendedores. El autor identifica el campo presente como un tema de extrema importancia y que la profundización en la comprensión de estos procesos proporcionará nuevas e importantes perspectivas para la toma de decisiones y la implementación y ejecución de estrategias.

#### **8.5 Expectativas**

El alto número de referencias e indicios en las entrevistas de la existencia de sesgos cognitivos en el proceso emprendedor han superado las expectativas de la investigación. En numerosas ocasiones se percibía el proceso emprendedor como una huida hacia adelante. Sería interesante profundizar en la búsqueda de estrategias alternativas por parte de los emprendedores y como estas influyen en el desarrollo de las start-ups.

Las conclusiones han sido en parte sorprendentes para el autor, ya que los contenidos universitarios acerca del rendimiento de las start-ups, se centran en mayor medida en aspectos como la falta de financiación, la ausencia de demanda del mercado para el producto o la superación de los competidores. Por este motivo, ha sido inesperado el constatar que los sesgos cognitivos pueden llevar a una reacción en cadena que contribuye de forma relevante al fracaso.

Los contenidos universitarios exponen que existe un alto riesgo al fundar una start-up y que, por lo tanto, los emprendedores no sólo lo asumen, sino que también toman decisiones de forma diferente y son más "valientes" que directivos de empresas más grandes.

Sin embargo, no se transmite la idea de que toman decisiones poco fundamentada, ni tampoco de que están más a menudo bajo la influencia de sesgos cognitivos que los directivos de empresas establecidas. Por lo tanto, se propone, que sería apropiado centrarse en estos procesos cognitivos en las escuelas y universidades empresariales y de emprendimiento.

*"Los médicos nos dicen que uno o dos vasos de vino tinto al día pueden ser realmente saludables .... Pero nadie te dice que te bebas toda la botella. Lo mismo ocurre con el optimismo. Un poco es realmente beneficioso, pero un exceso puede llevarnos a tomar algunas decisiones económicas realmente malas<sup>1</sup>"*

---

<sup>1</sup> (Puri & Robinson, 2007)

## **Bibliografía**

- Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589–609. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x>
- Anwar, J., Bibi, A., & Ahmad, N. (2022). Behavioral strategy: Mapping the trends, sources and intellectual evolution. *Journal of Strategy and Management*, 15(1), 140–168. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2021-0002>
- Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(1), 124–140. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90049-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90049-4)
- Atuahene-Gima, K. (1995). An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 12, 275–293. [http://dx.doi.org/10.1016/0737-6782\(95\)00027-Q](http://dx.doi.org/10.1016/0737-6782(95)00027-Q)
- Barnes, J. H. (1984). Cognitive biases and their impact on strategic planning. *Strategic Management Journal*, 5(2), 129–137. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050204>
- Beaver, W. H. (1966). Financial Ratios As Predictors of Failure. *Journal of Accounting Research*, 4, 71. <https://doi.org/10.2307/2490171>
- Blank, S. (2013, May). Why the Lean Startup Changes Everything. *Harvard Business Review*, 15.
- Blank, S. G. (2007). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win* (3rd ed). S. G. Blank.
- BMWi. (2015). Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft. Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation. *Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie*, 31.
- Brown, J. D., & Marshall, M. A. (2001). Great expectations: Optimism and pessimism in achievement settings. In E. C. Chang (Ed.), *Optimism & pessimism: Implications for*

- theory, research, and practice* (pp. 239–255). American Psychological Association.  
<https://doi.org/10.1037/10385-011>
- Burmeister, K., & Schade, C. (2007). Are entrepreneurs' decisions more biased? An experimental investigation of the susceptibility to status quo bias. *Journal of Business Venturing*, 22(3), 340–362. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.04.002>
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9–30. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00003-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1)
- Busenitz, L. W., & Lau, C.-M. (1996). A Cross-Cultural Cognitive Model of New Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 25–40.  
<https://doi.org/10.1177/104225879602000403>
- Camerer, C. F., Loewenstein, G., & Rabin, M. (2011). *Advances in Behavioral Economics*. Princeton University Press. <https://books.google.es/books?id=sA4jJOjwCW4C>
- Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G., & Rosano, M. (2018). *Startups' Roads to Failure*. 10(7), 19. <https://doi.org/10.3390/su10072346>
- Carrete, L. S., & de Faria, A. M. (2019). The Financing of the Startup Life Cycle in Emerging Markets. In M. de M. Oliveira, F. R. Cahen, & F. M. Borini (Eds.), *Startups and Innovation Ecosystems in Emerging Markets* (pp. 69–95). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-10865-6\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-10865-6_5)
- Carsrud, A. L., & Brännback, M. (Eds.). (2009). *Understanding the Entrepreneurial Mind: Opening the Black Box*. Springer New York. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0443-0>
- Chatterjee, N., & Das, N. (2015). Key psychological factors as predictors of entrepreneurial success: A conceptual framework. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(1), 105–117.

- Cooper, A. C., & Artz, K. W. (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 439–457. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00083-K](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00083-K)
- Cooper, A. C., Folta, T. B., & Woo, C. (1995). Entrepreneurial information search. *Journal of Business Venturing*, 10(2), 107–120. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00022-M](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00022-M)
- Cooper, A. C., Woo, C. Y., & Dunkelberg, W. C. (1988). Entrepreneurs' perceived chances for success. *Journal of Business Venturing*, 3(2), 97–108. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(88\)90020-1](https://doi.org/10.1016/0883-9026(88)90020-1)
- Corman, J., Perles, B. M., & Vancini, P. (1988). Motivational Factors Influencing High-Technology Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 26, 36–42.
- Crowne, M. (2002). Why software product startups fail and what to do about it. Evolution of software product development in startup companies. *IEEE International Engineering Management Conference*, 1, 338–343. <https://doi.org/10.1109/IEMC.2002.1038454>
- Duhaime, I. M., & Schwenk, C. R. (1985). *Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making*. 10. <https://doi.org/257970>
- Dutta, S., & Folta, T. B. (2016). A comparison of the effect of angels and venture capitalists on innovation and value creation. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 39–54. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.08.003>
- Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, 51(4), 380–417. <https://doi.org/10.1037/h0053870>
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17–37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>
- Frese, M., & Gielnik, M. M. (2014). The Psychology of Entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 413–438. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091326>

- Frydman, H., Altman, E. I., & Kao, D.-L. (1985). Introducing Recursive Partitioning for Financial Classification: The Case of Financial Distress. *The Journal of Finance*, 40(1), 269–291. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1985.tb04949.x>
- Gelderen, M. van, Thurik, R., & Bosma, N. (2005). Success and Risk Factors in the Pre-Startup Phase. *Small Business Economics*, 24(4), 365–380. <https://doi.org/10.1007/s11187-004-6994-6>
- Giardino, C., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2014). Why Early-Stage Software Startups Fail: A Behavioral Framework. In C. Lassenius & K. Smolander (Eds.), *Software Business. Towards Continuous Value Delivery* (Vol. 182, pp. 27–41). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-08738-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-08738-2_3)
- Gläser, J., & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Springer-Verlag.
- Haley, U. C. V., & Stumpf, S. A. (1989). Cognitive trails in strategic decision-making: Linking theories of personalities and cognitions. *Journal of Management Studies*, 26(5), 477–497. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00740.x>
- Hansen, E. L., & Allen, K. R. (1992). The Creation Corridor: Environmental Load and Pre-Organization Information-Processing Ability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), 57–65. <https://doi.org/10.1177/104225879201700107>
- Hayward, M. L. A., Forster, W. R., Sarasvathy, S. D., & Fredrickson, B. L. (2010). Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 569–578. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.03.002>
- Hayward, M. L. A., Shepherd, D. A., & Griffin, D. (2006). A Hubris Theory of Entrepreneurship. *Management Science*, 52(2), 160–172. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0483>



- Hessels, J., van Gelderen, M., & Thurik, R. (2008). Drivers of entrepreneurial aspirations at the country level: The role of start-up motivations and social security. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(4), 401–417. <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0083-2>
- Hmieleski, K. M., & Baron, R. A. (2008). Regulatory focus and new venture performance: A study of entrepreneurial opportunity exploitation under conditions of risk versus uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 285–299. <https://doi.org/10.1002/sej.56>
- Jesemann, I. (2020). Support of startup innovation towards development of new industries. *Procedia CIRP*, 88, 3–8. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.05.001>
- Josefy, M., Kuban, S., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2015). All Things Great and Small: Organizational Size, Boundaries of the Firm, and a Changing Environment. *Academy of Management Annals*, 9(1), 715–802. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1027086>
- Joseph, G., Aboobaker, N., & K.A., Z. (2021). Entrepreneurial cognition and premature scaling of startups: A qualitative analysis of determinants of start-up failures. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-11-2020-0412>
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193–206.
- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (Eds.). (1982). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases* (1st ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511809477>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>

- Kane, T. (2010). *The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction*.
- Katz, J. A. (1992). A Psychosocial Cognitive Model of Employment Status Choice. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), 29–37. <https://doi.org/10.1177/104225879201700104>
- Keh, H. T., Der Foo, M., & Lim, B. C. (2002). Opportunity Evaluation under Risky Conditions: The Cognitive Processes of Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 125–148. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00003>
- Koellinger, P., Minniti, M., & Schade, C. (2007). “I think I can, I think I can”: Overconfidence and entrepreneurial behavior. *Journal of Economic Psychology*, 28(4), 502–527. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2006.11.002>
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Hensellek, S., & Kensbock, J. (2016). *European Startup Monitor 2016*. German Startup Association.
- Langer, E. J. (1975). The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(2), 311–328. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.32.2.311>
- Lichtenstein, B. B., Lumpkin, G. T., & Shrader, R. C. (2003). Organizational Learning by new ventures: Concepts, Strategies, and Applications. In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (Vol. 6, pp. 11–36). Emerald (MCB UP ). [https://doi.org/10.1016/S1074-7540\(03\)06002-1](https://doi.org/10.1016/S1074-7540(03)06002-1)
- Lichtenstein, S., & Fischhoff, B. (1977). Do those who know more also know more about how much they know? *Organizational Behavior and Human Performance*, 20(2), 159–183. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(77\)90001-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(77)90001-0)
- Littunen, H., Storhammar, E., & Nenonen, T. (1998). The survival of firms over the critical first 3 years and the local environment. *Entrepreneurship & Regional Development*, 10(3), 189–202. <https://doi.org/10.1080/08985629800000011>

- Lovullo, D., & Sibony, O. (2006). Distortions and deceptions in strategic decisions. *Mckinseyquarterly.Com*, 12.
- Lovullo, D., & Sibony, O. (2010). The case for behavioral strategy. *McKinsey Quarterly*, 2, 1–14.
- Lowe, R. A., & Ziedonis, A. A. (2006). Overoptimism and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Management Science*, 52(2), 173–186. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0482>
- Macmillan, I. C., Zemann, L., & Subbanarasimha, P. N. (1987). Criteria distinguishing successful from unsuccessful ventures in the venture screening process. *Journal of Business Venturing*, 2(2), 123–137. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90003-6](https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90003-6)
- Margaret Chapman. (2000). When the entrepreneur sneezes, the organization catches a cold’’: A practitioner’s perspective on the state of the art in research on the entrepreneurial personality and the entrepreneurial process. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 97–101. <https://doi.org/10.1080/135943200398102>
- Marmar, M., Herrmann, B. L., Ogrultan, E., Berman, R., Blank, S., & Eesley, C. (2011). *The startup ecosystem report 2012. Technical report, Startup Genome*.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Beltz Verlag.
- Mongrut, S., & Juárez, N. (2018). Valuation of Start-ups: A Behavioral and Strategic Perspective. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 13(3), 419–439. <https://doi.org/10.21919/remef.v13i3.314>
- Nguyen-Duc, A., Weng, X., & Abrahamsson, P. (2018). A preliminary study of agility in business and production: Cases of early-stage hardware startups. *Proceedings of the 12th ACM/IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement*, 1–4. <https://doi.org/10.1145/3239235.3267430>

- Nobel, C. (2011). *Teaching a 'Lean Startup' Strategy*. Harvard Business School.  
<http://hbswk.hbs.edu/pdf/item/6659.pdf>
- Palich, L. E., & Ray Bagby, D. (1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, *10*(6), 425–438. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00082-J](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00082-J)
- Paternoster, N., Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). Software development in startup companies: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, *56*(10), 1200–1218.  
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.04.014>
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, *32*(13), 1369–1386. <https://doi.org/10.1002/smj.968>
- Puri, M., & Robinson, D. T. (2007). Optimism and economic choice. *Journal of Financial Economics*, *86*(1), 71–99. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.09.003>
- Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., Autio, E., Cox, L. W., & Hay, M. (2003). *Global Entrepreneurship Monitor: 2002 Executive Report*.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1977.0409>
- Robinson, D. N. (2001). Sigmund Koch—Philosophically speaking. *American Psychologist*, *56*(5), 420–424. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.5.420>
- Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. H. (1992). Overconfidence. In M. Augier & D. J. Teece (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (pp. 1–11). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2\\_323-1](https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_323-1)
- Schwenk, C. R. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 111–128.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250050203>

- Schwenk, C. R. (1986). Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action. *The Academy of Management Review*, 11(2), 298–310. <https://doi.org/10.2307/258461>
- Schwenk, C. R. (1995). Strategic Decision Making. *Journal of Management*, 21(3), 471–493. <https://doi.org/10.1177/014920639502100304>
- Schwienbacher, A. (2013). The entrepreneur's investor choice: The impact on later-stage firm development. *Journal of Business Venturing*, 28(4), 528–545. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.09.002>
- Seshadri, D. V. R. (2007). Understanding New Venture Failure due to Entrepreneur-Organization Goal Dissonance. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 32(1), 55–74. <https://doi.org/10.1177/0256090920070105>
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Simon, M., & Houghton, S. M. (2003). The Relationship between Overconfidence and the Introduction of Risky Products: Evidence from a Field Study. *Academy of Management Journal*, 46(2), 139–149. <https://doi.org/10.2307/30040610>
- Simon, M., Houghton, S. M., & Aquino, K. (2000). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 113–134. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00003-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00003-2)
- Simon, M., & Shrader, R. C. (2012). Entrepreneurial actions and optimistic overconfidence: The role of motivated reasoning in new product introductions. *Journal of Business Venturing*, 27(3), 291–309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.04.003>
- Slávik, Š., Bednár, R., & Mišúňová Hudáková, I. (2021). The Structure of the Start-Up Business Model—Qualitative Analysis. *Sustainability*, 13(15), 8386. <https://doi.org/10.3390/su13158386>

- Sofaer, S. (2002). Qualitative research methods. *International Journal for Quality in Health Care*, 14(3), 329–336.
- Stevenson, H. H., & Gumpert, D. E. (1985). The Heart of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 85(2), 85–94.
- Szarek, J., & Piecuch, J. (2018). The importance of startups for construction of innovative economies. *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*, 4(2), 69–78. <https://doi.org/10.15678/PM.2018.0402.05>
- Tripathi, N., Seppänen, P., Boominathan, G., Oivo, M., & Liukkunen, K. (2019). Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. *Information and Software Technology*, 105, 56–77. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.08.005>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1971). Belief in the law of small numbers. *Psychological Bulletin*, 76(2), 105–110. <https://doi.org/10.1037/h0031322>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science, New Series*, 185(4157), 1124–1131.
- Vaillant, Y., & Lafuente, E. (2007). Do different institutional frameworks condition the influence of local fear of failure and entrepreneurial examples over entrepreneurial activity? *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(4), 313–337. <https://doi.org/10.1080/08985620701440007>
- Vallone, R. P., Griffin, D. W., Lin, S., & Ross, L. (1990). Overconfident prediction of future actions and outcomes by self and others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(4), 582–592. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.4.582>
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133–153. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192967>

York, J. L., & Danes, J. E. (2014). Customer Development, Innovation, and Decision-Making Biases in the Lean Startup. *Journal of Small Business Strategy*, 24(2), 21–40.

## **Anexos**

Anexo 1: Documento de consentimiento .....	75
Anexo 2: Guía de la entrevista .....	76
Anexo 3: Listado de entrevistas y recogida de datos .....	80
Anexo 4: Resumen – análisis cualitativo de las entrevistas .....	81



## **Anexo 1: Documento de consentimiento**

### Documento de consentimiento

Declaro mi consentimiento para el uso de los datos personales recogidos durante la siguiente entrevista:

- Proyecto de investigación: Trabajo fin de grado sobre las dificultades y los retos en las Start-ups
- Universidad que realiza el proyecto: ICADE Pontificia Comillas
- Entrevistadora: Isabel Schmidt Muñiz
- Fecha de la entrevista: .....

Los datos se recogerán durante una entrevista digital o presente, que se grabará.

Para el análisis de los datos, los datos recogidos verbalmente se pondrán por escrito y se anonimizarán. Por lo tanto, se excluye la identificación de la persona entrevistada. Una vez finalizado el proyecto, los datos se eliminan. El entrevistado puede oponerse al almacenamiento de datos personales con fines de documentación en cualquier momento. La participación en la entrevista es voluntaria. La entrevista puede terminarse en cualquier momento. El consentimiento para el registro y el uso posterior de los datos puede ser revocado en cualquier momento.

En detalle, estoy de acuerdo

- que la entrevista será grabada digitalmente.
- que la entrevista será transcrita y anonimizada.
- que toda la información que pueda conducir a la identificación de la persona será modificada o eliminada de la transcripción.
- que las secuencias de la entrevista, transcritas y anonimizadas, se interpretarán en el contexto del proyecto de investigación antes mencionado.
- que los datos proporcionados, la grabación y la transcripción se almacenarán hasta la finalización del proyecto y luego se eliminarán.
- En estas condiciones, acepto conceder la entrevista y estoy de acuerdo en que sea grabada, transcrita, anonimizada y analizada.

---

Firma: *Entrevistado*

### ENTREVISTA

#### Objetivo oculto de la entrevista:

- Analizar las variables que tienen un impacto significativo en el fracaso empresarial y en la decisión individual de crear una empresa.
  - Averiguar si existen sesgos cognitivos que influyen en las decisiones estratégicas en el proceso de creación de empresas del fundador y de los participantes.
  - Descubrir y comprender las variables, como los comportamientos cognitivos, que desempeñan un papel importante en el fracaso de las empresas.
- ⇒ Encontrar sesgos ocultos que hayan afectado a la toma de decisiones en las respuestas de los participantes

#### Objetivo general de la entrevista:

- Conocer las dificultades y los retos a la hora de fundar una start-up o participar en los primeros años de su proceso.
  - Poner especial énfasis en los factores psicológicos a la hora de tomar decisiones estratégicas sobre la start-up.
  - Averiguar si la "mente emprendedora" tiene implicaciones especiales en la toma de decisiones estratégicas en la empresa.
- ⇒ Averiguar los retos y las dificultades de fundar una start-up

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

- Nombre, edad, puesto de trabajo actual
- Háblame de tu experiencia con las start-ups:
  - ¿Cuántas veces has emprendido?
  - ¿dónde están las start-ups ahora?
  - ¿todavía estás trabajando en ese campo?

→ *Siguiente paso:* Ver de cerca algunas de los start-ups durante las diferentes fases del proceso de puesta en marcha

<i>Start-ups creadas</i>	<i>Estado de la start-up</i>

→ *Enfocar en las start-ups con más dificultades*

### **FASE 1: PREVIA A LA PUESTA EN MARCHA**

- Háblame de las 3 principales razones por las que iniciaste un negocio
  - ¿Cuáles fueron los principales motivos para crear una empresa?
  - ¿Qué información utilizó como prueba de que este negocio sería rentable
  - ¿En qué se basaron sus estimaciones sobre el éxito de la puesta en marcha?

<i>Principales razones</i>	<i>Información utilizada</i>

- ¿Cuánto tiempo le llevó desde la idea hasta la fundación?
- ¿Recibió consejos y asesoramiento de otros empresarios/expertos en el mercado a la hora de fundar y desarrollar el negocio?
- ¿En qué momento de tu carrera te encontrabas cuando iniciaste el negocio?
  - ¿Tuvo que abandonar su trabajo actual?

## **2. FASE 2: PUESTA EN MARCHA**

- ¿Cuáles eran los puntos fuertes de su idea de negocio?
- ¿Estaba el producto/servicio preparado para su lanzamiento?
- ¿Por qué cree que el mercado estaba preparado para su producto o servicio?
- ¿Cuál fue la estrategia de entrada en el mercado?
- ¿Hizo antes una evaluación comparativa? ¿Analizó a los competidores?
- ¿Cuáles fueron las dificultades en esta fase? ¿Qué habría hecho de forma diferente ahora?
- ¿Hasta qué punto confiaba en el éxito de su empresa en el momento de la puesta en marcha?
- ¿Fue necesario mucho capital para que la empresa pasara a la siguiente fase de crecimiento?
- ¿Qué tamaño tenía el equipo en ese momento? ¿En qué medida trabajaban juntos?
- ¿Qué porcentaje de desarrollo tenía el producto en aquel momento en relación con el actual?

## **3. FASE 3: TRANSICIÓN**

- ¿Cuáles fueron los mayores retos y problemas que tuvo que afrontar y resolver en su camino hacia el éxito tras la primera fase de la puesta en marcha?
- ¿Cambió la dinámica del equipo/ceo en la segunda fase de la start-up? ¿Qué cambió?
- ¿Cómo construyeron una transición adecuada para escalar/un terreno sólido para el crecimiento? (gestión, producto, capacidades financieras)
- ¿Cuáles fueron los mayores desafíos en esta etapa de la empresa?
- ¿Seguía evaluando a los competidores y a los posibles competidores?

## **4. FASE 4: ESCALADA / CRECIMIENTO**

- ¿Cuáles fueron los mayores desafíos una vez que vio que el éxito de la start-up y el modelo de negocio funcionaban y se establecían cada vez más?
- ¿Seguías siendo cuidadoso con la toma de decisiones?
- ¿Hasta qué punto estabas seguro de tus decisiones en este momento de la start-up?
- ¿La toma de decisiones en la empresa dio un giro? ¿No sólo los directores generales tomaban decisiones?
- ¿Tuvo algún retroceso que fuera fundamental y tuviera un impacto temporal en el crecimiento de la empresa?

## **5. FASE 5: FUERTE CRECIMIENTO Y ESTABILIDAD**

- ¿Has pensado en algún momento vender el negocio?
- ¿Quién tomó las decisiones? ¿Hay ámbito de internacionalización?
- ¿Cómo se ha cambiado la dinámica en la empresa?

## **6. FIN DE LA ENTREVISTA**

- ¿Coinciden sus estimaciones/expectativas en el momento de la fundación con el resultado actual? Si no es así, ¿en qué medida difieren?
- En retrospectiva, ¿cree que había indicadores o datos en ese momento que habrían evitado el fracaso de su empresa o identificado el riesgo potencial de fracaso?
- ¿En qué fase de la puesta en marcha cree que tuvo más problemas?
- ¿Llegó a estar en un punto en el que tuvo pérdidas? Si es así, ¿cuánto tiempo estarías dispuesto a seguir así hasta que abandonarás la empresa (falacia del coste hundido)
- ¿Ha oído hablar de la estrategia de comportamiento?
- ¿Cuáles fueron los mayores retos y problemas que tuvo que afrontar y resolver en su camino hacia el éxito?
- ¿Hubo algún momento en el que no estaba seguro de si la empresa sobreviviría?

<i>Retos / Dificultades</i>	<i>Métodos de superación</i>

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron a nueve participantes, con una duración de entre 35 y 45 minutos. La entrevista comienza con la introducción del tema de la investigación, la explicación del objetivo de las entrevistas y un comentario final sobre el formulario de consentimiento. A continuación, se inicia la grabación de las entrevistas y se formula la primera pregunta. Durante las entrevistas se presta atención a la apertura y a la apreciación de los entrevistados, de modo que, por ejemplo, se evitan las interrupciones activas y, en caso de problemas de comprensión, se formulan preguntas de seguimiento en el contexto de la experiencia y la comprensión del entrevistado. Siempre que se consideró necesario, se intentó, indagar en información adicional sobre el tema. Además, se intenta no someter a los entrevistados a una presión para que se expliquen, lo que podría dar lugar a respuestas falsas. Las grabaciones de las entrevistas, permitió un análisis en profundidad de los datos.

<b>E1</b>	45 minutos, entrevista en directo, 10.12.2021
<b>E2</b>	38 minutos, entrevista en directo, 12.12.2021
<b>E3</b>	32 minutos, entrevista por Microsoft Teams, 03.02.2022
<b>E4</b>	32 minutos, entrevista en directo, 20.02.2022
<b>E5</b>	35 minutos, entrevista por Microsoft Teams, 10.03.2022
<b>E6</b>	40 minutos, entrevista en directo, 02.03.2022
<b>E7</b>	32 minutos, entrevista por Microsoft Teams, 04.03.2022
<b>E8</b>	32 minutos, entrevista por Zoom, 08.03.2022
<b>E9</b>	32 minutos, entrevista por Microsoft Teams, 10.03.2022

## Anexo 4: Resumen – análisis cualitativo de las entrevistas

Entrevistado	Clasificación	Start-ups exitosas	Start-ups fracasadas	Servicio/Producto	Etapas alcanzadas	Seguros identificados	Causas Fracaso	Contexto
E1	Emprendedor establecido	S1		Servicios tecnológicos	Estabilización	Exceso de confianza		La experiencia previa en sus anteriores fracasos le ha hecho a ser más cuidadoso con su toma de decisiones y a apartar fondos.
		S2		Servicios tecnológicos	Transición / Escalamiento	Exceso de confianza		Abandono de la empresa por falta de motivación y porque los emprendedores en muy jóvenes y querían seguir con sus estudios.
		S3		Servicios tecnológicos	Transición / Escalamiento	Ley de los números pequeños, exceso de confianza	Escalamiento prematuro, por falta de ideas el producto se quedó 3 años igual. La empresa en EE.UU. fracasó y los inversores en Europa les abandonaron	Imitación de una empresa de EE.UU. como el modelo de negocio estaba validado quisieron crecer demasiado rápido.
E2	Emprendedor establecido	S4		Servicios tecnológicos	Estabilización	Ilusión de control		El entrevistado, empresa que como ya ha llegado a la fase final, que tienen control sobre su modelo de negocio, como la pérdida de importancia de su propuesta clave de negocio.
		S5		Servicios tecnológicos	Transición / Escalamiento	Ley de los números pequeños, exceso de confianza	Escalamiento prematuro, por falta de ideas el producto se quedó 3 años igual. La empresa en EE.UU. fracasó y los inversores en Europa les abandonaron	Imitación de una empresa de EE.UU. como el modelo de negocio estaba validado quisieron crecer demasiado rápido.
E3	Participante clave	S6		Suplementos alimenticios	Transición / Escalamiento	Exceso de confianza, ilusión de control, ley de los números pequeños	Escalamiento prematuro, producto no estaba ajustado al mercado, inversores dejaron de invertir	Imitación de una empresa de EE.UU. Debido a un éxito anterior la empresa se quedó 3 años igual. El producto no estaba ajustado al mercado.
E4	Emprendedor establecido	S7		Servicio de desarrollo tecnológico	Estabilización	Exceso de confianza, ley de los números pequeños		Todo el equipo había trabajado en el ámbito del sector y sabían a lo que se enfrentaban. Tenía conocimiento y experiencia "suficiente"
		S8		Productos de movilidad	Transición	Exceso de confianza, ley de los números pequeños, falacia del coste hundido	No tener un producto ajustado al mercado, el timing de lanzamiento	El producto se lanzó demasiado pronto al mercado. No existía mercado para esta categoría de producto nueva y los posibles clientes todavía no entendían la necesidad del producto.
		S9		Servicios tecnológicos	Transición	Ilusión de control, ley de los números pequeños, exceso de confianza	No tuvieron el control sobre su producto y por falta de conocimientos no consiguen a desarrollar un producto final que iba a sobrevivir en el mercado	Externalización de propuesta clave de negocio. Los socios tenían experiencia en el ámbito y mercado menos en la tecnología y desarrollo de la web.
E5	Emprendedor nuevo	S10		Consultoría de negocios sociales	Puesta en marcha	Stata quo, ley de los números pequeños, falacia del coste hundido, sesgo de confirmación	No desarrolló más el MVP, no tener un producto ajustado al mercado, no conseguir financiación	Se apoyaron en muy poca información (de proyecto de piloto y mentor), se centraron en el proceso de captación de clientes y no en las respuestas negativas a su producto inicial
E6	Emprendedor establecido	S11		Servicio de tecnología para venta al por menor	Estabilización	Falacia del coste hundido, exceso de confianza		Lanzaron un producto nuevo tecnológico en medio de la pandemia
E7	Emprendedor nuevo	S12		Servicio en el sector de hostelería	Transición	Sesgo de confirmación, exceso de confianza		La euforia de su idea les llevo a llevar a cabo un escalamiento prematuro en cuanto a las contrataciones. El producto por el otro lado lo lanzaron demasiado tarde y cuando ya había muchos competidores.
E8	Emprendedor establecido	S13		Servicio en el sector de hostelería	Estabilización	Exceso de confianza, ilusión de control		Comparar un terreno en medio de la pandemia.
		S14		Servicio de moda sostenible	Transición	Exceso de confianza	El factor equipo y el compromiso a la empresa	El break-even se iba a alcanzar tras 10 años cuando en el mercado. El nivel de equipo era alto además de pensar que iban a poder llevar el negocio teniendo trabajos de jornada completa
E9	Emprendedor emergente	S15		Cosmética sostenible	Pre-lanzamiento	Exceso de confianza, ley de los números pequeños	Aviación al riesgo, la ansiedad, la incertidumbre. Producto no estaba apoyado en suficiente información para lanzarlo en esa situación	El exceso de confianza les llevo crear una empresa y estar al 100% seguro de que iba a funcionar. Medio año después la abandonaron por el riesgo de la pandemia