

## **El Principio de la Pérdida Aceptable**

Los modelos causales se enfocan en maximizar las ganancias por medio de la selección de estrategias óptimas. El modelo efectual comienza con la determinación de cuánto se está dispuesto a perder y “apalancar” recursos (medios) limitados de forma creativa para así generar tanto nuevos fines como nuevos medios o recursos. El emprendedor causal calcula derechamente cuánto dinero necesita para iniciar la empresa e invierte tiempo, esfuerzo y energía en reunir ese dinero. El efectual, en cambio, trata de estimar las desventajas y calcula el potencial de pérdida y examina lo que está dispuesto a perder para poder comenzar la empresa. Él o ella utilizan el mismo proceso de construir una empresa para atraer otros accionistas, y “apalanca” creativamente los recursos flojos disponibles en el mundo. Durante cada etapa del proceso elige opciones que crearán más opciones en el futuro.

El estimar qué es aceptable no depende de la empresa, sino que varía de emprendedor en emprendedor e incluso a través de las etapas de su vida y circunstancias. Al permitir que las estimaciones de pérdidas aceptables dirijan las decisiones sobre qué empresa iniciar, los efectuales no dependen de ninguna predicción. Para calcular los ingresos esperados, debemos estimar las futuras ventas y posibles riesgos que constituyen la pérdida de nuestro capital, y luego reunir el dinero necesario para realizar la empresa. Para calcular la pérdida aceptable, todo lo que necesitamos conocer es nuestra actual situación financiera y una estimación psicológica de nuestro compromiso en términos del peor escenario posible. Esto no es solamente un modo no predictivo de estimación, también es una forma de anular el rol de la incertidumbre en las etapas iniciales de toma de decisiones para la fundación de la empresa.

La decisión de la “zambullida” provee una buena ilustración del principio de la pérdida aceptable. Imagine a un emprendedor que está considerando el renunciar a un empleo bien

pagado para iniciar su propia firma. La lógica causal sugiere que él debiera investigar el mercado y hacer un análisis competitivo para estimar el riesgo y ganancias potenciales, y luego decidir si desea “zambullirse”. Sus pensamientos pueden ser los siguientes: “Necesito US\$ 2 millones para iniciar esta empresa, y espero comenzar a generar ganancias en 2 años. Puedo invertir US\$ 250.000, por lo tanto, necesito recaudar US\$ 1,75 millones antes de poder zambullirme – incluso sin tomar en cuenta mis costos de oportunidad en términos de dos años de salario.” Para el emprendedor causal, el zambullirse se trata de especificar parámetros tan precisos como sea posible para tomar una buena decisión.

La lógica efectual, en cambio, sugiere al emprendedor establecer un límite sobre qué está dispuesto a perder para poder iniciar la empresa. Por lo tanto, un emprendedor efectual podría pensar para sí mismo “Siempre he querido ser mi propio jefe. Creo que puedo disponer de dos años e invertir mis US\$ 250.000 para intentarlo. En el peor escenario posible, perderé ese dinero y volveré al mercado laboral en dos años. Pero si no lo hago ahora (tengo casi 40 años y mis hijos se irán pronto a la Universidad), ¿cuándo lo haré? Para el emprendedor efectual, zambullirse involucra *diseñar* una empresa usando lo que tiene, y lo que eventualmente otros podrían contribuir. Esto podría o no incluir los US\$ 1,75 millones adicionales para la fundar la empresa.

Observe que en el caso causal, toda la información es sobre cosas que por el momento se encuentran fuera del control de quien toma la decisión, y que dependen casi enteramente en el efecto que será generado. En el caso efectual, la información es sobre la propia vida del emprendedor, sus actuales compromisos y aspiraciones, incluyendo soluciones de compromiso entre riesgos y valores subjetivos sobre los cuales puede ejercerse cierto grado de control. Esto puede funcionar, por supuesto, sólo si el emprendedor está dispuesto a adaptar la forma y empuje de la empresa (es decir, el efecto) a la extensión e intensidad de su propio compromiso en lugar de alguna “oportunidad” determinada externamente por un “mercado.” En otras palabras, los efectos del emprendedor tienen que adaptarse a sus medios, y no al revés.

El principio de la pérdida aceptable también dicta que los efectuales encuentran formas creativas de llevar su idea al mercado dentro de los medios o recursos que son capaces de reunir. Esto usualmente requiere el involucramiento de accionistas externos, quienes pueden estar o no usando el principio de la pérdida aceptable al comprometer recursos a la empresa en ciernes. El principio de la pérdida aceptable se hace evidente en el proceso cognitivo usado por emprendedores expertos. En general, prefieren la alternativa más barata o fueron capaces de pensar formas creativas de hacer las cosas sin costos para ellos mismos. Más aún, se ven explícitamente como financieramente reacios al riesgo y preocupados por el costo. Citando a uno de ellos como ejemplo:

“Comenzaré por lo barato –para asegurarme de cubrir mis costos y no tener que tomar grandes riesgos. Una cosa de la cual estoy seguro [basándome] en mi experiencia: Nunca tomes un riesgo si puedes evitarlo. Esto es justo lo contrario de lo que la mayor parte de la gente cree sobre los emprendedores.”

Los emprendedores generalmente aceptan un monto de riesgo como inevitable en todas las situaciones. Esto les permite entrar en el juego sin pensar demasiado en las probabilidades y los hace parecer amantes del riesgo. Sin embargo, no desean apostarle a expectativas de mayores ingresos o a su propia habilidad para predecir o tomar partido por el potencial negativo. Esto significa que juegan muy conservadoramente, y por ende, se muestran reacios al riesgo. Existe evidencia independiente de esto. Miner y Raju (2004) publicaron en el *Journal of Applied Psychology* un meta-análisis de 14 estudios sobre el tema<sup>1</sup>. Quizás la evidencia más espectacular para la curiosa combinación entre aceptar el potencial

---

<sup>1</sup> J.B. Miner and N.S. Raju, “When science divests itself of its conservative stance: the case of risk propensity differences between entrepreneurs and managers,” *Journal of Applied Psychology*, 2004, **89**(1): 14–21. También en un estudio anterior que comparaba cómo los emprendedores y los banqueros perciben y manejan el riesgo, descubrí que los emprendedores buscaban opciones con una menor varianza predictiva y menores predicciones de ganancias que los banqueros, quienes escogían proyectos con altas predicciones de ganancias con la creencia de que podrían controlar el potencial negativo a través de una variedad de estrategias predictivas y analíticas (Sarasvathy, Simon, and Lave, 1998, publicado en el *Journal of Economic Behavior and Organization*). A partir de entonces, a los emprendedores se les ocurrían más formas de incrementar las ganancias en cualquier nivel de riesgo que a los banqueros, quienes simplemente aceptaban las predicciones de potencial de ganancias.

negativo junto con rehusarse a apostarle a ganancias esperadas viene de la autobiografía de Tom Fatjo.

Fatjo era un contador en Houston cuando una reunión de su subdivisión lo desafió a hacerse cargo del problema de la recolección de basura que enfrentaba la comunidad. En 1970, pidió prestados US\$ 7.000 para su primer camión. Cada día, Fatjo se despertaba a las 4 am para recolectar basura durante dos horas antes de cambiarse de ropa para asistir a su empleo en la oficina de contabilidad. Esto continuó por poco más de un año antes de renunciar a la seguridad de su profesión en la oficina para fundar al gigante de la administración de residuos, Browning Ferris. Por supuesto, cuando tomó la decisión de su zambullida emprendedora, no sabía que terminaría construyendo una empresa de billones de dólares.

He aquí cómo describe el momento de esa decisión:

“En una semana ya estaba desesperado. Sentía que no podía digerir alimentos, y que tenía un gran nudo en mi pecho. Mientras hacía una cosa, pensaba en dos más que debía hacer ese mismo día.

La presión seguía creciendo. Aunque hacía frío, mi cuerpo permanecía húmedo por la constante transpiración. Dado que gran parte de mi trabajo en la empresa de contabilidad debía hacerse antes del fin del año tributario e involucraba importantes decisiones con clientes clave, tenía que pasar tiempo pensando problemas y consultando con ellos mientras tomaba decisiones. Me vi atrapado en un triángulo de demandas urgentes, y sentía como se comprimía mi garganta como si hubiese cables alrededor de mi cuello.

Esa noche estaba exhausto, pero no podía dormir. Mientras contemplaba el techo, fantaseaba que todos nuestros tractores se averiaban al mismo tiempo. Yo trataba de empujar cada uno para hacerlos andar. Mi corazón comenzaba

a latir más rápido en la oscuridad y mi cuerpo estaba helado. El horrible pensamiento de que podríamos fracasar me paralizaba.

Quería renunciar y huir. Estaba muerto de miedo, solo, enfermo de todo el asunto. Por más que trataba de pensar en mi vida y en lo que era importante para mí, mi mente era sólo una masa confusa de imágenes borrosas... Recuerdo comprometerme conmigo mismo a tener éxito en el negocio de la basura –“¡Pase lo que pase!”-. Me recosté en mi almohada y di un profundo suspiro. “Dios mío, así que esto es lo que necesitaba” pensé, luego me di vuelta y tuve un agitado sueño.<sup>2</sup>”

Por supuesto podemos explicar esta “elección” en términos de una inclinación por el riesgo, o la escalada de un sesgo marcado por el compromiso, o simplemente como el ciego andar a tientas de una reacción emocional caótica frente al estrés.

Dado al hecho de que Fatjo sí dejó la empresa de contabilidad e inició la firma de basura, a mí me parece que ninguna de las anteriores se aplica. Más aún, él no estaba basando su decisión en una calculada expectativa de ingresos, ni tampoco tenía la claridad de objetivos de un visionario. Fatjo estaba simplemente reconciliándose con el peor escenario posible, y aún así comprometiéndose con el proyecto. Su decisión encarna el principio de la pérdida aceptable.

A primera vista, es fácil confundir el principio de la pérdida costeable con un análisis de mínimo-máximo o la lógica de opciones reales. Ambos, opciones reales y mínimo-máximo, son herramientas útiles para la toma de decisiones en contextos de incertidumbre.

Más aún, como demostraré en los siguientes párrafos, el principio de la pérdida aceptable es útil para ambos tipos de análisis. Pero el uso del principio de la pérdida aceptable en el método efectual se diferencia de su uso en opciones reales y min-max de dos formas: en el

---

<sup>2</sup> Fatjo, T. *With No Fear of Failure* (Nashville, TN: W Publishing Group, 1981).

contenido de la información requerida para tomar la decisión, y en términos de las suposiciones implícitas en la estructura del problema de decisión. En resumen:

- El calcular la pérdida aceptable con una lógica efectual no requiere un resultado computable o probabilidades de preferencias.
- Además, a diferencia de la estructura de árbol de decisiones implícita en los análisis de opciones reales y de min-max, la lógica efectual puede acomodar una estructura general de semi enrejado que incluye alternativas de decisión que están superpuestas.<sup>3</sup>

Examinemos la decisión de la zambullida usando cada uno de estos tres tipos de análisis.

### El Clásico Árbol de Decisiones

La **figura 1a** representa la decisión del zambullido en un clásico árbol de decisiones.<sup>4</sup> El emprendedor se encuentra con la decisión de permanecer en su actual empleo con el resultado  $S$  representando el valor actual neto (VAN) del ingreso estable de su empleo, o iniciar una nueva empresa con  $I$  representando el nivel de inversión requerido. Existe una probabilidad de éxito  $p$  para alcanzar el mejor resultado de ganancias  $R$  en la inversión  $I$ , y la probabilidad de que  $q = 1 - p$  para el peor resultado en caso del fracaso de la empresa. Hay tres suposiciones implicadas en este árbol de decisiones que también son llevadas a los análisis de opciones reales y de min-max:

---

<sup>3</sup> Tanto la estructura de árbol como la de semi enrejado son estructuras de conjuntos matemáticos usados para modelar cómo es que las colecciones de conjuntos pequeños forman un sistema complejo mayor. Una colección de conjuntos forma un semi enrejado si, y sólo si, cuando dos conjuntos tralapados pertenecen a la colección, el conjunto de elementos común a ambos también pertenece a la colección. Una colección de conjuntos forma un árbol si y sólo si, para dos conjuntos que pertenecen a la colección, cualquiera de ambos está completamente contenido en el otro, o en cambio, están completamente separados. Un árbol, por ende, es un semi enrejado que no contiene conjuntos traslapados.

<sup>4</sup> En la **figura 1a-d** he utilizado la notación gráfica de R.D. Behn y J.W. Vaupel, *Quick Analysis for Busy Decision Makers* (New York: Basic Books, 1982) para ilustrar los cuatro tipos de análisis de la decisión de la zambullida.

1. Los resultados posibles  $S$ , Ganancia de  $R$ , Inversión de  $I$ , y etc. son susceptibles de ser contados y predecibles.
2. Los resultados son independientes entre sí – es decir, no se traslapan.
3. La lista, probabilidades y magnitudes de los resultados no son endógenas a las iniciativas del que toma la decisión.

En el caso efectual, ninguna de estas suposiciones es necesaria. En cambio, los resultados del método efectual no requieren ser numerables, pueden traslaparse, y son en su mayor parte endógenos al proceso efectual. Pero incluso en el clásico árbol de toma de decisiones donde se sostienen estas suposiciones, es de utilidad el principio de pérdida aceptable. El árbol de decisiones recomienda zambullirse sólo si el valor esperado de ganancias en la nueva empresa  $Pr - ql > S$ . La pérdida costeable puede contribuir al análisis por medio de sugerir un límite máximo para  $I$ , y por ende limitando la pérdida en el peor escenario posible.

### La Lógica de Opciones Reales

Las investigaciones recientes en gestión se han enfocado en la lógica de opciones reales como una alternativa al clásico árbol de decisiones<sup>5</sup> (McGrath, 1997). La lógica de opciones reales involucra descomponer la inversión en etapas de forma que el emprendedor también tenga la opción de abandonar el proyecto al final de cada etapa. Esto está representado en la **Figura 1b** como una serie de inversiones  $I_i$ . En otras palabras, en el caso de opciones reales, la decisión depende en su mayor parte de  $R$  y  $S$ , siendo reducida la relevancia de  $I$ .

La pérdida aceptable continúa siendo útil en este caso para determinar los límites de cuánto debiera ser  $I$ .

---

<sup>5</sup> McGrath, R.G. 1997. A real options logic for initiating technology positioning investments. *Academy of Management Review*, 22(4): 974–96.

La lógica de opciones reales ha sido foco de considerables críticas precisamente porque ignora las posibilidades ofrecidas por un enfoque más “efectual” (en mi vocabulario, no en el de los críticos citados a continuación):

Una característica prominente de los contextos estratégicamente interesantes es que, habiendo hecho una inversión inicial, las firmas pueden comprometerse activamente en actividades que pueden influir los resultados e identificar nuevos y posibles objetivos y acciones. Mientras que en la teoría establecida de opciones reales hay reconocimiento de que la opción para hacer o preceder las inversiones posteriores es una fuente de valor, y que las inversiones previas al establecimiento del escenario podrían ser una precondition para el ejercicio de estas opciones, está la suposición de que la naturaleza y calidad de las opciones son independientes de las actividades provisionarias de la firma. La imagen implícita es la de una firma “comprando un boleto” para involucrarse en un conjunto preestablecido de oportunidades, y por ende ignorando el potencial para que la firma moldee y realce iniciativas, aprenda de nuevas oportunidades, y descubra nuevas iniciativas posibles que no hayan sido concebidas al momento de la inversión inicial<sup>6</sup>.

En cambio, un uso efectual del principio de la pérdida aceptable está empapado de la posibilidad de que los emprendedores pueden moldear, dar forma, transformar y reconstituir las realidades actuales, incluyendo sus propios recursos limitados, en nuevas oportunidades.

### **Lógica Min-max**

Hasta ahora, en estos dos tipos de análisis, hemos asumido que la elección es entre conservar el empleo o iniciar una nueva empresa. Pero una vez que el emprendedor ha

---

<sup>6</sup> Adner, R. and Levinthal, D.A. 2004. What is not a real option: considering boundaries for the application of real options to business strategy. *The Academy of Management Review*, 29(1): 74–85.



decidido zambullirse, puede que aún deba elegir entre múltiples empresas. En este punto es relevante una lógica de min-max. Incluso en este caso, sin embargo, la pérdida aceptable es un principio útil. Pero aún requiere predicciones confiables sobre futuras ganancias, mientras que en el caso efectual esas predicciones son innecesarias. Note que mi argumento no elimina ni reduce la relevancia del poder motivador del potencial positivo, sino sólo la necesidad de calcular predicciones exactas sobre éste. En cambio, la creencia general del emprendedor de que el éxito probablemente traerá ganancias (financieras y de otro tipos) sustanciales aunque no sean éstas especificadas, provee la condición suficiente para tomar una acción efectual.

### **Método Efectual – Cuando la Decisión no es un Árbol<sup>7</sup>**

En los tres casos anteriores, no hemos considerado los costos de oportunidad de *no* iniciar una nueva empresa. El costo de oportunidad de iniciar una empresa es bastante claro – es igual a  $S$  o alguna función de  $f(S)$ . Pero el costo de oportunidad de no iniciar la empresa – es decir, el costo de quedarse en el empleo actual – ha sido visto como si fuera igual a cero en los tres análisis causales anteriores para la decisión de la zambullida.

El método efectual, en contraste, toma en cuenta explícitamente el hecho de que existen costos de oportunidad  $f(R)$  (como muestra la figura 1d) si no se inicia la empresa. Dado que los resultados efectuales son inciertos en un sentido Knightiano, los costos de oportunidad pueden ser arbitrariamente altos. Además, en el caso efectual, la inversión en la nueva empresa no depende de la empresa. Es, en cambio, una función del ingreso y riqueza actuales del emprendedor, representados como una función de  $S$  en la **Figura 1d**. En otras palabras, el método efectual argumenta que la decisión de la zambullida no puede ser pensada como un árbol; es mejor modelarla como un semi enrejado traslapado.

La pérdida aceptable puede ser usada para reducir el riesgo en los cuatro escenarios por medio del enfoque en el control de los escenarios negativos y el encontrar nuevas formas

---

<sup>7</sup> La inspiración para esta sección viene de C. Alexander, “The City Is not a Tree.” En J. Thackara (ed.), *Design After Modernism: Beyond the Object* (London: Thames and Hudson, 1988), pp. 67–84.

para alcanzar el mercado con un mínimo de gasto en recursos tales como tiempo, esfuerzo y dinero. En un escenario efectual, la incertidumbre se vuelve irrelevante para el emprendedor, quien creativamente encuentra nuevas formas de llegar al mercado a través de la laxitud existente en el mundo e inversiones de una variedad de accionistas. Los emprendedores expertos han perfeccionado el principio de la pérdida aceptable y son capaces de traducirla al principio de los-cero-recursos-para-el-mercado. Más aún, en lugar de combinar el principio de pérdida aceptable con cálculos sobre ganancias esperadas para así determinar cuál empresa particular iniciar, como lo hacen los análisis que usan árboles causales, el método efectual combina la pérdida aceptable con accionistas auto-seleccionados y su habilidad para moldear y construir nuevas oportunidades, como el principal criterio para elegir nuevas empresas. Al usar las fuerzas de la pérdida aceptable, los emprendedores efectuales buscan accionistas dentro de sus inmediaciones, ya sea dentro de sus inmediaciones geográficas o socioculturales, o de área de pericia profesional. Más aún, al elegir no amarrarse a un “mercado” o universo estratégico teorizado o preconcebido, los emprendedores efectuales se abren a sorpresas sobre en qué mercados eventualmente terminarán construyendo sus negocios o incluso qué nuevos mercados crearán.

Característica Distinguible: Imaginar nuevos fines posibles usando un conjunto dado de medios.
---