¿Es absurdo mantener costes hundidos? No siempre

Perseverar en un proyecto sin resultados puede tener sentido: aporta estabilidad y aprendizajes que preparan el terreno para el éxito.

25 de noviembre de 2025

La falacia del coste hundido se ha convertido en un paradigma de la irracionalidad humana.

©IESE Business School

Este conocido concepto empresarial describe la tendencia a seguir invirtiendo en un proyecto fallido, en parte debido a los recursos ya comprometidos. Un ejemplo es el fuerte declive de General Motors en la década de 2000, cuando la compañía no supo apostar por vehículos de bajo consumo. Otro caso ilustrativo es el desarrollo del Concorde, cuando Reino Unido y Francia continuaron destinando fondos, pese a la creciente evidencia de que el avión nunca sería rentable. El caso fue tan icónico que seguir invirtiendo en costes hundidos también se conoce como “la falacia del Concorde”.

Muchas decisiones menos conocidas también se atribuyen a una mentalidad de costes hundidos. Ocurre, por ejemplo, cuando farmacéuticas continúan invirtiendo en ensayos de un medicamento o cuando empresas emergentes dudan en cambiar de rumbo pese a que el negocio se estanca.

¿Por qué las personas siguen cayendo en esta (supuesta) trampa de irracionalidad, cuando, en teoría, ya deberían haber aprendido la lección?

El profesor del IESE Johannes Müller-Trede sostiene que estamos enfocando el problema de forma equivocada. En una investigación, él y sus coautores señalan que mantener los costes hundidos no siempre es una decisión irracional; a veces, simplemente refleja preferencias incompletas, y una vez tomada la decisión, se tiende a mantenerla por motivos que pueden considerarse racionales: preservar la coherencia interna y transformar la incertidumbre en estabilidad.

Además, pone el foco en cómo clasificamos nuestras decisiones. Por ejemplo, cualquier estudiante de negocios te dirá que los costes hundidos son un error, pero, al mismo tiempo, considerará indispensable la perseverancia frente al rechazo y el fracaso.

De Le Carré a Steve Jobs: cuando la perseverancia no es un coste hundido

Los artistas siempre han sabido que el camino hacia el éxito suele ser largo. Basta observar la trayectoria de John le Carré: sus dos primeros libros tuvieron ventas modestas, pero el tercero (*El espía que surgió del frío*) se convirtió en un superventas internacional que redefinió un género. A primera vista, seguir trabajando con las mismas herramientas tras obtener solo resultados discretos podría parecer una decisión empresarial equivocada, pero en el caso de Le Carré −y del editor que siguió apostando por su obra−, continuar invirtiendo hasta que sus habilidades y la idea de con potencial de *best seller* convergieron resultó ser

©IESE Business School

una decisión inteligente.

Los científicos también pueden tardar años en lograr un gran avance. La Dra. Tu Youyou, Premio Nobel de Medicina, salvó millones de vidas gracias a su perseverancia. Durante la Guerra de Vietnam, se le encomendó estudiar tratamientos contra la malaria y decidió centrar su investigación en la medicina tradicional china, revisando unas 2.000 recetas hasta dar con un compuesto eficaz en el ajenjo. En plena era de la experimentación con compuestos sintéticos, su enfoque fue visto como excéntrico, incluso supersticioso. Sin embargo, su hallazgo revolucionó el tratamiento de la malaria y sigue siendo la base de la mayoría de los tratamientos modernos.

En muchos sentidos, persistir en un camino que no arroja resultados inmediatos puede generar más presión sobre un líder –ya sea un editor que apoya a un escritor bloqueado o un investigador al frente de un equipo– que cambiar de rumbo. Cada decisión requiere reevaluar la situación. Mientras que circunstancias como la del Concorde exigen un giro radical, en otras, mantener el rumbo permite a líderes y organizaciones evitar los costes y la confusión que conllevan las decisiones drásticas.

Apple ofrece otro ejemplo de cómo el fracaso puede preceder al éxito: el lanzamiento del Lisa, un ordenador de sobremesa con un precio desorbitado —10.000 dólares—, supuso entonces un importante revés en 1983. Se ha considerado el fracaso más legendario y costoso de la compañía, pero ¿fue realmente así? En realidad, fue un bache que sentó las bases para el éxito futuro. La interfaz gráfica de usuario −ventanas, menús, iconos y navegación con ratón intuitiva− se incorporó en el Macintosh en 1984. El Mac no fue un triunfo inmediato: las ventas iniciales fueron lentas y, como se sabe, Steve Jobs fue despedido. Aun así, ambos ordenadores allanaron el camino para lo que Apple llegaría a ser, y Jobs regresó para reinventar la firma con el iMac, el iPod, el iPhone… El resto es historia.

Persistir o cambiar: claves del liderazgo

¿Habría sido más sensato suspender el desarrollo del Lisa? ¿O quizás hubiera sido mejor fomentar una cultura de estabilidad que permitiera aplicar las lecciones de entonces en el presente? A veces, el verdadero desafío del liderazgo no consiste en apresurarse a cortar la financiación de proyectos fallidos, sino en saber diferenciar un Concorde de un Lisa.

+INFO: *“Choices Without Preferences: Principles of Rational Arbitrariness”, de Shlomi Sher, Johannes Müller-Trede y Craig R. M. McKenzie, publicado en Psychological Review.*

©IESE Business School

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[Diseñar elecciones sin trampas: el arte de informar sin manipular]

[¿Es bueno para las plataformas digitales comprometerse con una estrategia?]

[El secreto para no perder la cabeza en una guerra de pujas]

Johannes Müller-Trede

Profesor de Análisis de decisiones en el IESE. Es experto en psicología en la toma de decisiones, economía del comportamiento, teoría de la decisión, predicción y previsión, y riesgo.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School