

TEMA 4: LA TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR TURÍSTICO.

**Fundamentos
de Administración
de Empresas Turísticas**



TEMA 4: TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA TURÍSTICA

- **Información y toma de decisiones en la empresa turística**
- **Características de la toma de decisiones directiva**
- **Etapas en la toma de decisiones**
- **Herramientas para la toma de decisiones en contexto de incertidumbre**
- **Herramientas para la toma de decisiones en contexto de riesgo:**
 - **Decisiones secuenciales: árboles de decisión**
 - **Análisis multicriterio simple: Electra I**

OBJETIVOS FORMATIVOS:

- ✓ **Reconocer la importancia y características de la toma de decisiones en el trabajo directivo**
- ✓ **Explicar las distintas situaciones en las que se adoptan las decisiones: certeza, incertidumbre y riesgo**
- ✓ **Recordar las etapas a seguir en el proceso de toma de decisiones**
- ✓ **Reconocer la necesidad de aplicar métodos específicos para tomar decisiones en situaciones de incertidumbre y multicriterio**
- ✓ **Resolver problemas aplicando la técnica “árbol de decisión” para decisiones secuenciales**
- ✓ **Resolver problemas aplicando la técnica “Electra I” para decisiones en las que son varios los criterios de decisión a considerar**



1. INFORMACIÓN, PREVISIÓN Y DECISIÓN

- **Esencia del trabajo directivo**
- **No se puede tomar decisiones sin información** (conjunto de datos ordenados y con un propósito claro de servir para la toma de decisiones y acciones de un sujeto o una organización).
- Importancia de los sistemas de información intra e interorganizativos y con el entorno
- Es indispensable la **previsión** sobre acontecimientos y datos futuros para administrar la empresa turística
- **Toma de decisiones:** parte del proceso de resolución de problemas en las que se evalúan las opciones y se elige la adecuada



2. CARACTERÍSTICAS DE LA TOMA DE DECISIONES DIRECTIVAS

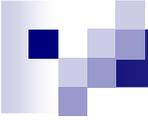
- **Racionalidad limitada del directivo**
- **Carácter programado o no de las decisiones**
- **El contexto decisional**

2. CARACTERÍSTICAS DE LA TOMA DE DECISIONES DIRECTIVAS

1. Racionalidad limitada del directivo:

- ✓ Poseen capacidad limitada para procesar información
- ✓ Disponen de información parcial, la accesible, y más o menos relevante
- ✓ Tienden a mezclar problemas y soluciones
- ✓ Prefieren soluciones intuitivas
- ✓ Tienden a simplificar la realidad
- ✓ Dentro de la organización coexisten objetivos e intereses divergentes

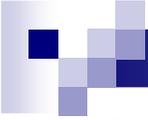
- ↪ Tiempo y acceso a la información limitados
- ↪ Las decisiones requieren sistemática y lógica, presentimiento y creatividad
- ↪ Posibilidad de aplicación de técnicas matemáticas que requieren interpretación



2. CARACTERÍSTICAS DE LA TOMA DE DECISIONES DIRECTIVAS

2. **Carácter programado o no de las decisiones:**

- ✓ **Esencial identificar el tipo de problema antes de decidir**
- ✓ **Problemas bien estructurados o mal estructurados (nuevos, información ambigua o incompleta y mucha incertidumbre)**
- ✓ **Cada problema requiere un tipo de decisión:**
 - **Decisión programada:** existe un método definido, una respuesta estándar, para resolver el problema: reglas, procedimientos, políticas
 - **Decisión no programada:** el problema no está estructurado, la solución sería única



2. CARACTERÍSTICAS DE LA TOMA DE DECISIONES DIRECTIVAS

3. Contextos de decisión:

- a. **Certeza:** se dispone de toda la información necesaria
- b. **Riesgo:** se dispone de información sobre los acontecimientos que se podrían dar y su probabilidad asociada
- c. **Incertidumbre:**
 - Estructurada: se conoce el acontecimiento y no su probabilidad
 - No estructurada: no conoce ni acontecimientos ni probabilidad



3. ETAPAS EN LA TOMA DE DECISIONES

1. Observación de la realidad
2. Recopilación de información relevante (presente, pasado, del entorno)
3. Interpretación y análisis de los datos obtenidos (hipótesis)
4. Descripción de líneas de actuación alternativas
5. Elección de una línea de actuación
6. Ejecución o puesta en práctica de la alternativa elegida
7. Seguimiento, control y evaluación de los resultados de la decisión adoptada



4. TOMA DE DECISIONES EN CONTEXTO DE INCERTIDUMBRE

❖ Técnicas:

- Criterio de Laplace, racionalista o igualdad verosímil
- Criterio Optimista
- Criterio Pesimista o de Wald
- Criterio de optimismo parcial de Hurwicz
- Criterio del mínimo pesar o de Savage

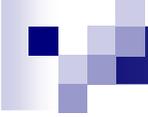


5. TOMA DE DECISIONES EN CONTEXTO DE RIESGO

❖ Técnicas:

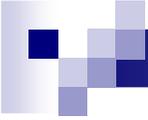
↳ Decisiones secuenciales: Árboles de Decisión

↳ Análisis multicriterio simple: Electra I



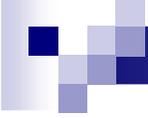
Árboles de decisión

- Decisiones secuenciales: grupo de decisiones dependientes entre sí, sobre un mismo tema, a lo largo de un periodo de tiempo, dependientes de circunstancias ajenas al decisor (aunque las conoce y su probabilidad de ocurrencia)
- Origen en 1944, usado en diversos campos y útil para el sector turístico
- Sistema de representación del proceso decisional en las que se reflejan las diferentes alternativas por las que se puede optar y los resultados según el “acontecimiento” o estado de la naturaleza que se presente. Permite comparar pros y contras de cada alternativa



Árboles de decisión

VENTAJAS	INCONVENIENTES O LIMITACIONES
✓ Claridad y sencillez	✓ Validez del resultado condicionada a la aceptación del criterio del valor esperado máximo.
✓ Análisis completo de las consecuencias de la toma de decisión	✓ Los resultados deben ser temporalmente homogéneos. En su defecto, deben ser actualizados.
✓ Presentación esquematizada	✓ La técnica deviene más compleja a medida que existen más alternativas y eventos probabilísticos.
✓ Herramienta de ayuda a tomar las mejores decisiones	



Árboles de decisión

■ Elementos básicos: nudos y flechas

□ **Nudos decisionales** > alternativas de decisión

○ **Nudos aleatorios** > circunstancias o acontecimientos que se pueden dar y que no dependen del decisor

◆ **Nudos finales** > terminaciones de las ramas y sus resultados (beneficio o coste)

→ **Ramas:** Relaciones entre nudos

❖ **Cálculo del Valor Estimado: $VE_j = \sum p_j d_{ij}$**

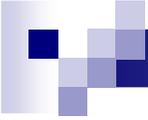
• p_j = probabilidad de ocurrencia del acontecimiento “j”

• d_{ij} = resultado del acontecimiento “j” si la decisión tomada es “i”



Análisis multicriterio simple: Electra I

- Elige una alternativa entre varias, en función de diversos criterios de valoración, ponderados según su importancia relativa
- Origen: 1965, a partir del método MARSAN
- Elementos:
 - ✓ alternativas, entre las que elegir la mejor
 - ✓ criterios, para valorar las alternativas
 - ✓ amplitud de la escala,
 - ✓ los valores de cada alternativa en cada criterio
 - ✓ los pesos o ponderaciones de cada criterio (suman 1 ó 100%)



Análisis multicriterio simple: Electra I

■ Planteamiento general:

- ✓ Identificación de un problema u oportunidad
- ✓ Desarrollo de las alternativas
- ✓ Identificación de los criterios
- ✓ Ponderación de los criterios
- ✓ Evaluación de las alternativas
 - ✓ construcción de la matriz de concordancia y de discordancia
- ✓ Selección de una alternativa
- ✓ Implantación de una alternativa
- ✓ Evaluación de la decisión