EMPRESA · UD8 · INNOVACIÓN · HISTORIETA 7

¿Y SI SALE BIEN? ¿Y SI SALE MAL?

El análisis de escenarios y la matriz de decisión: certeza, riesgo e incertidumbre, y los criterios de Laplace, pesimista, optimista, Hurwicz y Savage, con un ejemplo.

ECONOMÍA CON INMA · INMA LUCIA

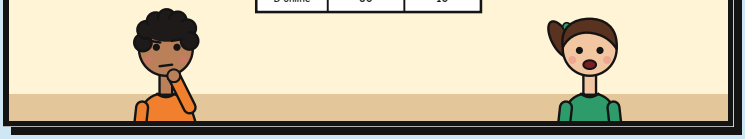
1

LA PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS imagina varios futuros posibles para anticiparse. Con una **MATRIZ DE DECISIÓN** se comparan los resultados de cada alternativa en cada escenario. Ejemplo: abrir una tienda (A) o vender online (B), en miles de euros.

ÁLEX
¿Tienda u online?

LUCÍA
Depende de si el año va bien o mal.

	bueno	malo
A tienda	100	-20
B online	60	10



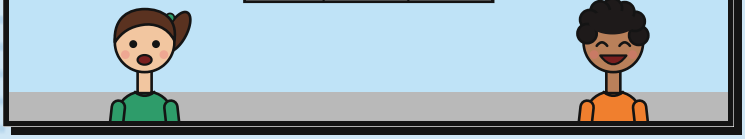
2

CERTEZA: se sabe qué ocurrirá: se elige la mejor alternativa. **RIESGO:** se conocen las probabilidades: se elige el mayor valor esperado. Si el escenario bueno tiene un 30 %: A = 0,3·100 + 0,7·(-20) = 16; B = 0,3·60 + 0,7·10 = **25**. Gana B.

LUCÍA
Con un 30 % de que salga bien...

ÁLEX
...B da 25 y A, 16.

	bueno	malo
A tienda	100	-20
B online	60	10



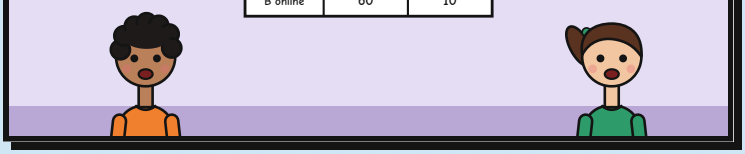
3

INCERTIDUMBRE: no se conocen las probabilidades y se usan criterios. **LAPLACE:** todos los escenarios igual de probables; mayor media. A = (100 − 20) ÷ 2 = **40**; B = (60 + 10) ÷ 2 = 35. Gana A.

ÁLEX
Media de A: 40.

LUCÍA
Media de B: 35. Laplace elige A.

	bueno	malo
A tienda	100	-20
B online	60	10



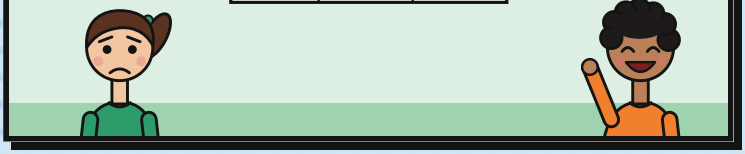
4

PESIMISTA (WALD, MAXIMIN): el mejor de los peores resultados: A -20, B **10**. Elige B. **OPTIMISTA (MAXIMAX):** el mejor de los mejores: A **100**, B 60. Elige A.

LUCÍA
Si soy pesimista, B.

ÁLEX
¡Si soy optimista, A!

	bueno	malo
A tienda	100	-20
B online	60	10



5

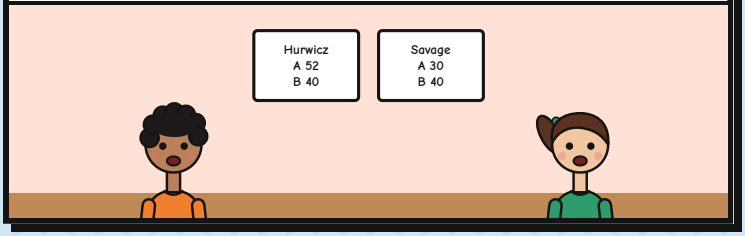
HURWICZ: media ponderada con un coeficiente de optimismo. Con 0,6: A = 0,6·100 + 0,4·(-20) = **52**; B = 0,6·60 + 0,4·10 = 40. Elige A. **SAVAGE:** minimizar el arrepentimiento máximo: A arrepiente 30 (en el malo) y B, 40 (en el bueno). Elige A.

ÁLEX
Hurwicz: A con 52.

LUCÍA
Savage: A, con menos arrepentimiento.

Hurwicz
A 52
B 40

Savage
A 30
B 40



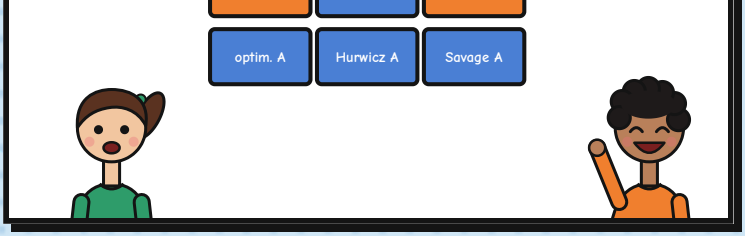
6

PARA LA PAU: en un problema de matriz de decisión, aplica cada criterio paso a paso y di qué alternativa elige cada uno.

LUCÍA
Riesgo y pesimista: B.

ÁLEX
Laplace, optimista, Hurwicz y Savage: A.

riesgo B	Laplace A	pesim. B
optim. A	Hurwicz A	Savage A



REPASO EN 30 SEGUNDOS

La matriz y su 30 % son un ejemplo inventado.

RIESGO
Mayor valor esperado.

LAPLACE
Mayor media.

PESIMISTA
Mejor de los peores.

OPTIMISTA
Mejor de los mejores.

HURWICZ Y SAVAGE
Ponderar; menos arrepentimiento.

© Inma Lucia · Economía con Inma (economiaconinma.com) · Licencia CC BY-NC-ND 4.0: puedes copiarlo y compartirlo **íntegro y sin modificación**, citando la autoría y **sin fines comerciales**.