

Trabajo Fin de Grado

DECISIÓN MULTICRITERIO : VALORACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES EN HOSTELERÍA

Autor/es

Alin Sergiu Moldovan

Director/es

María Teresa Escobar Urmeneta

Facultad de Economía y Empresa
2023/2024

INFORMACIÓN Y RESUMEN:

AUTOR DEL TRABAJO: Alin Sergiu Moldovan

DIRECTORA DEL TRABAJO: María Teresa Escobar Urmeneta

TÍTULO DEL TRABAJO: Decisión Multicriterio: Valoración de Activos Intangibles en Hostelería

TITULACION A LA QUE ESTÁ VINCULADO: Grado en Finanzas y Contabilidad (FICO). Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza (UNIZAR).

RESUMEN:

Este trabajo emplea el Proceso Analítico Jerárquico (AHP) para explorar cómo optimizar la gestión de un negocio en un entorno competitivo, con un enfoque en la hostelería. Al analizar y priorizar factores fundamentales como la calidad del servicio, el mantenimiento del establecimiento y la oferta de productos, el estudio presenta un enfoque cuyo objetivo es mejorar la satisfacción del cliente y fortalecer la competitividad del establecimiento. Este análisis permite comprender cómo diferentes aspectos del negocio interactúan y contribuyen a la percepción general del consumidor, destacando la importancia de la experiencia del cliente.

En un mercado donde las expectativas de los consumidores son dinámicas y en constante cambio, este trabajo proporciona unos datos que orientan la toma de decisiones. Al centrar los esfuerzos en aspectos clave que realmente influyen en la experiencia del cliente, como la calidad del servicio, se promueve una gestión más efectiva y alineada con las expectativas del público objetivo. En definitiva, el estudio ofrece un enfoque que respalda un proceso de mejora constante en la industria de servicios, impulsando la capacidad del negocio para mantenerse competitivo y adaptarse a las demandas de un entorno dinámico y en continuo cambio.

ABSTRACT:

This paper uses the Analytical Hierarchical Process (AHP) to explore how to optimise the management of a business in a competitive environment, with a focus on the hospitality industry. By analysing and prioritising key factors such as service quality, shop maintenance and product offering, the study presents an approach that aims to improve customer satisfaction and strengthen the competitiveness of the establishment. This analysis provides an understanding of how different aspects of the business interact and contribute to overall customer perception, highlighting the importance of the customer experience.

In a market where consumer expectations are dynamic and constantly changing, this work provides data to guide decision making. By focusing efforts on key aspects that really influence the customer experience, such as service quality, it promotes more effective management that is aligned with the expectations of the target audience. Ultimately, the study provides an approach that supports a process of continuous improvement in the service industry, boosting the ability of the business to remain competitive and adapt to the demands of a dynamic and ever-changing environment.

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
• 1.1 Presentación del trabajo y justificación.....	1
• 1.2 Objetivos del estudio.....	2
• 1.3 Trascendencia del estudio (aplicaciones y utilidad)	3
• 1.4 Descripción breve del contenido del trabajo.....	4
2. Marco Teórico.....	5
• 2.1 Definición y clasificación de activos intangibles.....	5
• 2.2 Contexto y relevancia de los activos intangibles.....	6
• 2.3 Métodos tradicionales de valoración de activos intangibles.....	7
• 2.4 Métodos de decisión multicriterio (MCDM).....	9
• 2.5 Gaps y retos en la valoración de activos intangibles.....	10
3. Caso de Estudio.....	13
• 3.1 Planteamiento del problema.....	13
• 3.2 Diseño del estudio.....	14
• 3.3 Selección del método de MCDM.....	14
• 3.4 Aplicación del AHP al problema de decisión.....	15
▪ 3.4.1 Modelo jerárquico.....	16
▪ 3.4.2 Valoración de decision de resultados.....	18
▪ 3.4.3 Aplicación del modelo MCDM al caso de estudio.....	19
• 3.5 Análisis de Resultados.....	22
4. Conclusiones.....	27
• 4.1 Resumen de los hallazgos principales.....	27
• 4.2 Contribuciones del estudio.....	28
• 4.3 Reflexiones finales y recomendaciones.....	28
5. Citas Bibliográficas y Bibliografía.....	31
6. Anexo.....	32
• Anexo I	
• Anexo II	

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación del trabajo y justificación

En el entorno empresarial actual, caracterizado por la globalización y la rápida evolución tecnológica, los activos intangibles van adquiriendo cada vez mayor relevancia. Estos activos, que incluyen capital intelectual, marcas, derechos de propiedad intelectual, tecnología y relaciones con los clientes, constituyen un pilar fundamental para la innovación y el crecimiento de las empresas. Sin embargo, la ausencia de métodos estandarizados para su valoración representa un gran desafío, afectando tanto la toma de decisiones estratégicas como la transparencia en los informes financieros (Lev, 2001).

Este trabajo se centra en la aplicación de métodos de decisión multicriterio (MCDM) como herramienta para mejorar la precisión y la objetividad en la valoración de activos intangibles. Estos métodos permiten el uso de criterios de evaluación, lo cual es crucial dada la naturaleza compleja de los intangibles (Adriessen, 2004).

Este estudio desarrollará un modelo de valoración que incorpora técnicas como el Proceso Analítico Jerárquico (AHP). Este enfoque se ha elegido por su capacidad para estructurar problemas complejos y ordenar alternativas basadas en un conjunto de criterios ponderados, ofreciendo así una herramienta para la toma de decisiones más complejas (Saaty, 1980).

La importancia de los activos intangibles en la creación de valor empresarial ha sido reconocida en el ámbito educativo y en el corporativo (Sveiby, 1997). Sin embargo, la falta de consenso sobre cómo valorarlos adecuadamente limita la capacidad de las empresas para gestionar sus recursos de manera efectiva y dificulta la comparación entre diferentes entidades económicas (Zambon & Marzo, 2007).

Este trabajo se justifica por la necesidad de abordar este problema mediante la introducción de métodos MCDM. Estos métodos son especialmente adecuados para capturar la complejidad de los intangibles al considerar un conjunto diverso de criterios que reflejan tanto el valor económico como el impacto de estos activos (Kaplan & Norton, 2004).

La aplicación de un enfoque multicriterio ofrece varias ventajas clave:

1. Integración de Criterios Múltiples: Permite considerar una variedad de factores relevantes, como la percepción del mercado, el potencial de crecimiento, el nivel de innovación y la lealtad del cliente, entre otros (Stewart, 1997).
2. Flexibilidad y Adaptabilidad: Los métodos MCDM pueden adaptarse a diferentes contextos y necesidades empresariales, pudiéndose utilizar para la valoración de activos en diversos sectores (Saaty & Vargas, 2012).
3. Transparencia y Razonamiento: Facilitan la documentación y justificación del proceso de valoración, aumentando así la transparencia y la confianza en los resultados (Belton & Stewart, 2002).

1.2 Objetivo del estudio

El objetivo principal del estudio es identificar y priorizar las estrategias de mejora que un bar universitario debe implementar para aumentar su valoración general por parte de los clientes. Este objetivo se centra en optimizar distintos aspectos del bar que impactan directamente en la percepción y satisfacción de los usuarios.

Para alcanzar este objetivo, se ha aplicado el Modelo de Toma de Decisiones Multicriterio (MCDM) utilizando el software Expert Choice, una herramienta que permite descomponer un problema complejo en sus componentes fundamentales, evaluarlos y ponderarlos en función de su importancia relativa. En este contexto, el estudio se enfoca en analizar y estructurar las diversas alternativas de mejora mediante el Proceso Analítico Jerárquico (AHP). Esta metodología facilita la comparación de diferentes criterios y subcriterios que influyen en la experiencia del cliente, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

El estudio parte de la premisa de que la satisfacción del cliente es un factor crucial para el éxito de cualquier establecimiento, especialmente en un entorno competitivo como el de un bar universitario. Los estudiantes, como principales clientes, tienen expectativas específicas y variadas. Por lo tanto, el objetivo del análisis es identificar cuáles de estos factores son más determinantes en la valoración general del bar y, en consecuencia, priorizar las acciones que tendrán un mayor impacto positivo.

El enfoque del estudio no se limita a mejorar un solo aspecto del bar, sino que adopta una perspectiva integral que considera todos los factores que contribuyen a la experiencia del cliente. A través de la evaluación de criterios y sus respectivos subcriterios, el estudio busca entender en profundidad cómo cada uno de estos elementos afecta la percepción del cliente y qué mejoras son necesarias para optimizarlos.

En resumen, el objetivo del estudio es proporcionar un análisis exhaustivo y fundamentado de las posibles mejoras que pueden implementarse en un bar universitario para elevar su valoración por parte de los clientes. Este análisis se orienta a guiar decisiones estratégicas que, al ser aplicadas, aumenten la satisfacción del cliente y, en última instancia, la competitividad y el éxito del bar en el entorno universitario.

1.3 Trascendencia del estudio (aplicaciones y utilidad)

La importancia del estudio está en su capacidad para transformar la gestión de activos intangibles dentro de las empresas. Ofrece una herramienta para evaluar y optimizar elementos como el capital intelectual, el conocimiento y la marca, los cuales son esenciales para la innovación y la competitividad en un entorno económico en constante cambio. La aplicación de estos métodos permite a las empresas mejorar la gestión de estos activos fortaleciendo así su posición competitiva. Además, el estudio facilita la formulación de estrategias basadas en una comprensión del valor de los activos intangibles, impulsando una gestión más estratégica e informada que puede conducir al éxito en el mercado.

Este trabajo aborda la gestión y valoración de activos intangibles dentro de las empresas, concretamente en un bar universitario en Zaragoza, explorando cómo estos activos pueden ser medidos y optimizados para mejorar la innovación y la competitividad. El estudio se centra en los siguientes aspectos:

1. Teoría de los Activos Intangibles: Examina los conceptos clave relacionados con los activos intangibles, incluyendo el capital intelectual, el conocimiento y la marca.
2. Metodologías de Medición y Gestión: Analiza diversas metodologías y enfoques para la medición y gestión de estos activos, destacando herramientas y técnicas como el Proceso Analítico Jerárquico (Saaty, 1980)

3. Aplicación Práctica: Presentar el caso de estudio que muestra la aplicación de las metodologías en el contexto de la hostelería, mostrando cómo esta técnica puede mejorar la capacidad de las empresas para innovar y competir.

En conjunto, el trabajo proporciona una visión sobre cómo los activos intangibles pueden ser optimizados para maximizar el rendimiento y la competitividad en un entorno económico dinámico.

1.4 Descripción breve del contenido del trabajo

En la Sección 2, se desarrolla el Marco Teórico, abordando la importancia creciente de los activos intangibles en la industria de la hostelería. Se definen y clasifican estos activos, y se revisan los métodos tradicionales utilizados para su valoración. Además, se introducen los métodos de decisión multicriterio (MCDM), destacando su capacidad para manejar la complejidad y diversidad de criterios necesarios para valorar estos activos de manera más precisa y objetiva.

La Sección 3 se centra en el Caso de Estudio, aplicando el modelo de decisión multicriterio al contexto de un bar universitario. Se plantea el problema de cómo optimizar de manera efectiva los activos intangibles del bar, tales como la calidad del servicio y las relaciones con los clientes. Se describe el diseño del estudio, justificando la elección del método AHP (Proceso Analítico Jerárquico) como la herramienta adecuada para este análisis. Se detallan los criterios seleccionados, cómo se asignaron los pesos a cada uno, y las fuentes de datos utilizadas, que incluyen encuestas a clientes y análisis de texto de reseñas en línea. Finalmente, se presentan los resultados del análisis, identificando las áreas clave donde el bar puede mejorar su gestión de activos intangibles para aumentar su competitividad.

En la Sección 4, se exponen las Conclusiones del trabajo, resumiendo los hallazgos principales y destacando las contribuciones del estudio a la gestión de activos intangibles en la hostelería. Además, se ofrecen reflexiones finales y recomendaciones para la aplicación práctica de los resultados, enfocadas en la mejora continua y en cómo los establecimientos pueden adaptarse a un entorno competitivo y en constante cambio.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Definición y Clasificación de Activos Intangibles

La definición de activos intangibles ha sido ampliamente discutida en la literatura, destacando su creciente relevancia en la economía moderna. Según Lev (2001), los activos intangibles se definen como derechos, privilegios y propiedades que, aunque no posean una sustancia física, generan beneficios futuros para la organización. Esta definición subraya la capacidad de estos activos para crear valor a lo largo del tiempo, a menudo a través de la innovación, la mejora de procesos y la creación de ventajas competitivas sostenibles.

La clasificación de los activos intangibles varía según el enfoque adoptado. Andriessen (2004) propone una clasificación en tres tipos principales: activos humanos, relacionales y estructurales. Los activos humanos incluyen el conocimiento, las habilidades y la experiencia de los empleados, esenciales para la innovación y el desarrollo de capacidades únicas. Los activos relacionales se refieren a las relaciones de la empresa con clientes, proveedores y otras partes externas cruciales para el éxito en el mercado. Finalmente, los activos estructurales comprenden los procesos internos, bases de datos, patentes y otros elementos que permiten a la empresa operar de manera eficiente.

Otro enfoque de clasificación relevante es el de Sveiby (1997), que agrupa estos activos en competencias individuales, estructura interna y estructura externa. Las competencias individuales, similares a los activos humanos, se refieren a las capacidades y conocimientos de los empleados. La estructura interna incluye procesos, sistemas y herramientas que facilitan la operatividad eficiente de la empresa. La estructura externa abarca las relaciones con clientes, la imagen de marca y otros elementos que influyen en la percepción externa y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Estos enfoques de clasificación reflejan la complejidad y diversidad de los activos intangibles. La correcta identificación, valoración y gestión de estos activos es fundamental para mantener la competitividad y asegurar el éxito a largo plazo en un entorno cada vez más orientado al conocimiento y la innovación. En resumen, los activos intangibles, aunque no se pueden ver ni tocar, son fundamentales para la creación de valor en las organizaciones modernas, y su adecuada gestión es clave para el éxito empresarial.

2.2 Contexto y Relevancia de los Activos Intangibles

En el contexto empresarial moderno, los activos intangibles se han convertido en elementos cruciales que impulsan el valor y la competitividad de las organizaciones. A diferencia de los activos tangibles, como propiedades o maquinaria, los activos intangibles carecen de una forma física definida, lo que los convierte en recursos más complejos de valorar y gestionar. Estos activos comprenden una variedad de elementos esenciales como el capital intelectual, las marcas, las patentes, los derechos de autor, las bases de datos, el conocimiento especializado y las relaciones con clientes y proveedores.

El capital intelectual, por ejemplo, agrupa el conocimiento, las habilidades y la experiencia de los empleados, factores críticos para la innovación y el desarrollo continuo de productos o servicios. Las marcas y patentes representan derechos legales sobre creaciones y nombres comerciales, los cuales ofrecen diferenciación en el mercado y fortalecen la posición competitiva de la empresa. Estos activos, aunque intangibles, juegan un papel vital en la estrategia empresarial y son fundamentales para el éxito a largo plazo de cualquier organización.

En la economía actual, caracterizada por una creciente dependencia del conocimiento y la tecnología, los activos intangibles han adquirido una importancia sin precedentes. La transición hacia una economía basada en el conocimiento ha incrementado el valor de estos activos en comparación con los tangibles. Sectores como la tecnología, los servicios profesionales y el entretenimiento dependen en gran medida de activos intangibles, que frecuentemente representan la mayor parte del valor de las empresas. En estos sectores, estos activos no solo son fundamentales para la creación de valor, sino que también son esenciales para el crecimiento sostenido y la competitividad en mercados globales.

Además, la globalización y la intensificación de la competencia han resaltado la necesidad de gestionar eficazmente los activos intangibles para que las empresas se diferencien y mantengan su competitividad. Estos activos facilitan la innovación, protegen las creaciones mediante derechos de propiedad intelectual y fomentan relaciones sólidas y duraderas con clientes, proveedores y otras partes interesadas. La habilidad para gestionar y optimizar estos activos es ahora un factor determinante para el éxito en un entorno empresarial dinámico.

Sin embargo, la valoración de los activos intangibles presenta desafíos significativos. A diferencia de los activos tangibles, cuya valoración puede basarse en medidas objetivas como el costo de adquisición o el valor de mercado, los activos intangibles requieren enfoques de valoración más complejos y subjetivos. Estos métodos suelen involucrar la evaluación de su impacto en la generación de ingresos, su contribución a la ventaja competitiva de la empresa y su capacidad para proporcionar beneficios futuros. La falta de un método general y estandarizado para valorar estos activos complica su inclusión en los informes financieros y la toma de decisiones estratégicas.

En resumen, los activos intangibles son esenciales en la economía moderna, desempeñando un papel clave en la creación de valor, la innovación y la competitividad empresarial. Comprender, gestionar y valorar adecuadamente estos activos es crucial para el éxito empresarial, ya que permiten a las organizaciones diferenciarse, innovar y mantener un crecimiento sostenible en un entorno de alta competencia y cambio constante.

2.3 Métodos tradicionales de valoración de activos intangibles

La valoración de activos intangibles presenta desafíos únicos debido a su naturaleza no tangible y a la dificultad para medir su impacto económico. A pesar de estos retos, se han desarrollado varios métodos tradicionales para estimar su valor. A continuación, se describen los principales:

- Método del Coste:

Este enfoque estima el valor de un activo intangible basado en el coste histórico o actual de su desarrollo o adquisición. Se suma el coste total asociado a la creación del activo, como los gastos de investigación, desarrollo, y registro (Kaplan & Norton, 2004). Por ejemplo, para valorar una patente, se considerarían los costes de investigación y los gastos legales para su obtención. Aunque útil para entender el coste de producción, este método no siempre refleja el valor actual en el mercado, especialmente si ha cambiado su relevancia o utilidad.

- Método de Ingresos:

Este método calcula el valor de un activo intangible a partir de los ingresos futuros que se espera obtener. Existen dos principales variantes:

1. Descuento de Flujos de Efectivo: Se estima el valor presente de los flujos de efectivo futuros atribuibles al activo, descontados a una tasa que refleja el riesgo (Belton & Stewart, 2002).
2. Capitalización de Ingresos: Se convierte el ingreso futuro esperado en un valor presente usando una tasa de capitalización, proporcionando una estimación más simplificada comparada con el método DCF (Saaty & Vargas, 2012).

- Método de Mercado:

Este método se basa en la comparación del activo intangible con transacciones similares en el mercado. Se estima el valor del activo analizando precios de activos intangibles comparables que se hayan comercializado recientemente. Por ejemplo, para valorar una patente, se buscan ventas de patentes similares y se ajusta el valor del activo en función de las diferencias relevantes (Koller et al., 2020).

- Método de Utilidad:

Este enfoque valora un activo intangible según el valor que aporta a la empresa en términos de ventajas operativas, competitivas o ahorro de costes. La valoración se basa en cómo el activo contribuye a la generación de beneficios y puede incluir tanto estimaciones cualitativas como cuantitativas del impacto en el rendimiento de la empresa (Damodaran, 2012).

- Método de Valor de Reemplazo:

Estima cuánto costaría reemplazar el activo intangible si se perdiera. Este método calcula los costes necesarios para recrear o adquirir un activo equivalente. Es particularmente útil para activos cuyo valor puede ser replicado o reproducido (Graham & Dodd, 2008).

Cada uno de estos métodos ofrece una perspectiva diferente sobre el valor de los activos intangibles, y la elección del método adecuado puede depender del tipo de activo, la disponibilidad de datos y el objetivo de la valoración. A menudo, una combinación de métodos proporciona una valoración más completa y precisa.

2.4 Métodos de decisión multicriterio (MCDM)

Los Métodos de Decisión Multicriterio (MCDM, por sus siglas en inglés) son técnicas utilizadas para evaluar y tomar decisiones complejas que involucran múltiples criterios. Estos métodos son especialmente útiles en la valoración de activos intangibles, donde se deben considerar diversas perspectivas. A continuación, se describen algunos de los métodos más destacados en el campo del MCDM:

- Proceso Analítico Jerárquico (AHP):

El Proceso Analítico Jerárquico (Analytic Hierarchy Process, AHP) es un método desarrollado por Saaty (1980) que ayuda a tomar decisiones complejas al descomponer un problema en una jerarquía de criterios y subcriterios. Los decisores asignan pesos a estos criterios mediante comparaciones pareadas, lo que permite calcular un conjunto de prioridades que ayudan a seleccionar la mejor opción. AHP es ampliamente utilizado en la valoración de activos intangibles al permitir una evaluación estructurada de factores cualitativos y cuantitativos.

- Método de Ponderación por Puntos (Weighted Scoring Model):

El modelo de ponderación por puntos asigna puntuaciones a las alternativas basadas en múltiples criterios y luego las pondera según su importancia relativa. Cada alternativa se evalúa y se puntúa en función de cómo satisface cada criterio, y las puntuaciones ponderadas se suman para obtener un puntaje total para cada opción. Este método facilita la comparación entre alternativas y es útil para valorar activos intangibles como la marca o la reputación al integrar diferentes dimensiones de valor en un solo análisis (Saaty, 2008).

- Método de Análisis de Decisiones por Preferencias (PROMETHEE):

El método PROMETHEE (Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations) clasifica las alternativas en función de las preferencias del decisor. Este método compara pares de alternativas y calcula una preferencia que se usa para ordenar las opciones en función de su atractivo global (Brans & Mareschal, 1994). PROMETHEE es valioso para la valoración de activos intangibles cuando se deben considerar múltiples factores de preferencia y se necesita una evaluación exhaustiva.

- Técnica para el Orden de Preferencia por Similitud con la Solución Ideal (TOPSIS):

El método TOPSIS (Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution) es una técnica de toma de decisiones multicriterio. Se basa en elegir la mejor opción entre varias alternativas comparando cada una con una solución ideal y una solución anti-ideal. Para ello, se normalizan y ponderan los criterios, se calculan las distancias de cada alternativa a la solución ideal y a la anti-ideal, y se determina un coeficiente de cercanía. Finalmente, se ordenan las alternativas según este coeficiente, eligiendo la más cercana a la solución ideal y más alejada de la anti-ideal (Hwang & Yoon, 1981)

- Método de Decisión Basado en Preferencias (ELECTRE):

El método ELECTRE (Elimination Et Choix Traduisant la Realité) utiliza una serie de reglas para eliminar opciones que no cumplen con los criterios deseados y clasifica las alternativas restantes. ELECTRE se basa en la creación de una matriz de preferencias que permite evaluar cómo cada alternativa se compara con otras en relación con criterios específicos (Roy, 1996). Este método es eficaz para la valoración de activos intangibles al proporcionar una clasificación clara de las alternativas en función de su desempeño en diferentes criterios.

Cada uno de estos métodos ofrece herramientas y enfoques distintos para manejar la complejidad en la toma de decisiones que involucran múltiples criterios. La selección del método más adecuado depende del tipo de activo intangible, la naturaleza de los criterios involucrados y los objetivos específicos del análisis.

2.5 Gaps y retos en la valoración de activos intangibles

La valoración de activos intangibles, aunque esencial para comprender el valor real de una empresa, enfrenta varios desafíos que pueden limitar la precisión y efectividad de los métodos utilizados. A continuación, se detallan algunos de los principales gaps y retos en la valoración de estos activos:

- Falta de Estándares Uniformes:

Uno de los principales retos es la ausencia de estándares uniformes y aceptados globalmente para la valoración de activos intangibles. Aunque existen varios métodos, como el Proceso Analítico Jerárquico (AHP) o el Método de Descuento de Flujos de Efectivo, la falta de consenso sobre cuál es el más adecuado para cada tipo de activo intangible puede llevar a discrepancias en las valoraciones. Esto dificulta la comparación entre diferentes empresas o entre valoraciones en distintos contextos (Koller et al., 2020).

- Dificultades para Cuantificar el Valor Futuro:

La proyección del valor futuro de activos intangibles es incierta y compleja. Activos como el capital intelectual, las marcas o la propiedad intelectual pueden tener un impacto significativo en el rendimiento futuro, pero predecir con precisión cómo y cuánto contribuirán. Las estimaciones pueden variar ampliamente dependiendo de las hipótesis utilizadas, lo que afecta la fiabilidad de las valoraciones (Damodaran, 2012).

- Medición de la Contribución del Activo:

Determinar la contribución exacta de un activo intangible a los ingresos o al valor total de la empresa puede ser complicado. Por ejemplo, el valor de una marca puede depender de múltiples factores, incluyendo la percepción del mercado, la lealtad del cliente y la eficacia de las campañas de marketing, lo que hace difícil atribuir un valor específico (Aaker, 1996).

- Integración de Factores Cualitativos:

Los métodos tradicionales de valoración tienden a enfocarse en factores cuantitativos, como flujos de efectivo futuros o costes históricos. Sin embargo, muchos activos intangibles también tienen componentes cualitativos importantes, como la reputación de la empresa o la creatividad de su equipo. Integrar estos factores cualitativos en las valoraciones es un gran reto, dado que son difíciles de medir y cuantificar (Kaplan & Norton, 1992)

- Evolución Rápida del Entorno Económico:

En un entorno económico en constante cambio, la relevancia y el valor de los activos intangibles pueden cambiar rápidamente. La innovación tecnológica y las tendencias del mercado pueden afectar el valor de estos activos de manera impredecible. Mantener las

valoraciones actualizadas y reflejar los cambios en el entorno es un reto continuo para los analistas y las empresas (Teece, 2007).

- Problemas con la Transparencia y la Información:

La falta de información transparente y accesible sobre ciertos activos intangibles puede dificultar su valoración precisa. Por ejemplo, los detalles sobre la propiedad intelectual, como los derechos de patente o licencia, pueden no estar completamente disponibles o ser difíciles de interpretar, afectando la capacidad para realizar una valoración completa (Lev, 2001).

- Subjetividad en la Valoración:

La subjetividad en la valoración de activos intangibles puede ser un gran problema. Las valoraciones pueden estar influenciadas por las percepciones personales y los juicios de los analistas, lo que puede reducir la objetividad de los resultados. La falta de un marco metodológico riguroso y uniforme puede agrandar este problema (Lev, 2001).

Enfrentar estos retos requiere un enfoque que combine técnicas de valoración avanzadas, datos precisos y una comprensión profunda del contexto en el que se valoran los activos intangibles. A medida que la economía y los mercados evolucionan, también lo deben hacer los métodos y enfoques para valorar estos activos intangibles de manera más efectiva y precisa.

3. CASO DE ESTUDIO

3.1 Planteamiento del problema

La Cervecería London, ubicada en Zaragoza, ha observado un aumento en la cantidad de reseñas en línea en plataformas como Google y TripAdvisor. Aunque este incremento en la retroalimentación puede ser una señal positiva, el bar tiene dificultades para analizar y utilizar eficientemente esta información. La falta de un sistema para evaluar y actuar sobre estas reseñas impide a la Cervecería London identificar qué aspectos tiene que mejorar (Solomon, 2016). El bar no cuenta con un método claro para interpretar las reseñas y traducirlo en acciones para mejorar la experiencia del cliente.

La incapacidad para analizar adecuadamente las reseñas en línea tiene varias implicaciones negativas para la Cervecería London. En primer lugar, el bar puede perder oportunidades para mejorar su servicio y ajustar su menú basado en las opiniones de los clientes. Las críticas negativas que no se abordan adecuadamente pueden deteriorar la reputación del restaurante y afectar su capacidad para atraer nuevos clientes y retener a los existentes (Zeithaml et al., 1996). Por otro lado, no capitalizar las reseñas positivas puede limitar la capacidad del restaurante para promoverse eficazmente y aprovechar el boca a boca para atraer más clientes.

Hallar los puntos débiles del establecimiento y encontrarles una solución o una alternativa sería de gran utilidad para la Cervecería London. La investigación puede proporcionar herramientas para evaluar las reseñas de manera que gracias a las opiniones de los clientes se consiga saber en qué áreas se puede o debe implementar una mejora en el establecimiento. Con un análisis detallado, la Cervecería London podrá hacer ajustes en su servicio, menú o marketing, lo que mejorará la satisfacción del cliente y la reputación del establecimiento (Chi & Qu, 2008). Una gestión más informada de las reseñas de los clientes puede resultar en una experiencia mejorada para los clientes, un aumento en la lealtad y un crecimiento en la clientela y en los ingresos del establecimiento.

3.2 Diseño del estudio

El estudio sobre la Cervecería London se centra en considerar unas alternativas de mejora y priorizarlas teniendo en cuenta las opiniones reflejadas en las reseñas y posteriormente identificar los aspectos en los que puede mejorar para alcanzar una mejora.

El diseño del estudio se basa en una combinación de opiniones de diversos clientes para obtener una comprensión más completa de cómo el funcionamiento actual influye en la percepción general de la Cervecería London. En primer lugar, se realizará un análisis de texto de dichas reseñas que tiene como objetivo identificar los criterios y subcriterios a considerar en el estudio, lo que permitirá entender cuáles son los aspectos del servicio y del ambiente que los clientes comentan con mayor frecuencia, ya sea de forma positiva o negativa. Este análisis nos proporcionará una visión detallada de las áreas que destacan en la experiencia del cliente y aquellas que podrían necesitar mejoras.

Estas opiniones permitirán establecer relaciones claras entre los diferentes aspectos mencionados en las reseñas, como la calidad de la comida, la atención al cliente y la higiene, y la percepción general que los clientes tienen de la cervecería.

El estudio no solo busca identificar los elementos clave de la experiencia del cliente, sino también ver su impacto en la satisfacción general, proporcionando así una base sólida para tomar decisiones estratégicas en la gestión del negocio.

3.3 Selección del método de MCDM

Para evaluar las reseñas de clientes de la Cervecería London, se ha elegido el Proceso Analítico Jerárquico (AHP) como el método de Decisión Multicriterio (MCDM) más adecuado. AHP permite manejar múltiples criterios de manera estructurada, facilitando el análisis de diversos aspectos del servicio.

El Proceso Analítico Jerárquico (AHP) es una técnica estructurada para la toma de decisiones complejas que involucran múltiples criterios. Desarrollado por Thomas Saaty en la década de 1970, el AHP se basa en la descomposición de un problema en una jerarquía de componentes más manejables, facilitando así el análisis y la comparación de alternativas. Este enfoque jerárquico comienza con la definición clara del problema y la determinación del objetivo principal que se quiere alcanzar, que se coloca en la cima

de la jerarquía. A continuación, se identifican los criterios que influirán en la decisión y las alternativas disponibles, organizándolos en niveles jerárquicos debajo del objetivo principal.

Una vez establecida la jerarquía, el siguiente paso es realizar comparaciones pareadas de los criterios y las alternativas. Estas comparaciones se basan en una escala de importancia relativa, generalmente de 1 a 9, donde cada número refleja el grado en que un elemento es preferido sobre otro. Estas comparaciones permiten asignar pesos a cada criterio y alternativa, los cuales se calculan mediante técnicas matemáticas que generan matrices de prioridades y vectores propios.

Con los pesos y prioridades calculados, se procede a la agregación de resultados. Este proceso combina los pesos de los criterios con las puntuaciones asignadas a cada alternativa en función de esos criterios. El objetivo es obtener una clasificación global que permita identificar la alternativa que mejor cumple con los objetivos establecidos. Finalmente, se revisa la consistencia de las evaluaciones para asegurar que las comparaciones sean lógicas y coherentes, utilizando índices de consistencia incluidos en el método AHP.

El AHP es ampliamente utilizado en diversas áreas, como la selección de proveedores, la evaluación de proyectos y la planificación estratégica, gracias a su capacidad para estructurar decisiones complejas y manejar la subjetividad en las evaluaciones. Sin embargo, puede resultar complejo y requerir tiempo para realizar todas las comparaciones y cálculos necesarios. A pesar de sus limitaciones, el AHP proporciona un marco robusto para tomar decisiones informadas en contextos multicriterio (Saaty, 2008).

3.4 Aplicación del AHP al problema de decisión

Para desarrollar un modelo de valoración preciso y relevante para evaluar un bar universitario mediante el Proceso Analítico Jerárquico (AHP), se llevó a cabo un proceso meticuloso que integró el análisis de texto de reseñas en línea con la retroalimentación directa de los estudiantes universitarios, quienes constituyen la principal clientela del bar.

3.4.1 Modelo jerárquico

El primer paso en la construcción del modelo fue la recolección y análisis de texto de reseñas en línea de dos plataformas clave: Google y TripAdvisor. Se recogieron los temas más mencionados en las reseñas con valoraciones tanto positivas como negativas. Estas reseñas fueron fundamentales para identificar los aspectos más mencionados por los clientes y, a partir de ello, establecer los criterios y subcriterios que guiarían la evaluación.

- **Reseñas en Google:** Las reseñas de Google ofrecieron una visión amplia y general de la percepción pública del bar. Se analizaron estas reseñas para identificar los temas que surgían con mayor frecuencia. Esta plataforma permitió captar una amplia gama de opiniones, lo que fue crucial para formar una base sólida de criterios.
- **Opiniones en TripAdvisor:** En paralelo, las opiniones en TripAdvisor, que tienden a ser más detalladas, proporcionaron una perspectiva más profunda sobre la experiencia de los clientes. El análisis de texto de estas reseñas permitió desglosar los criterios principales en subcriterios más específicos. Las reseñas de TripAdvisor complementaron los hallazgos de Google al proporcionar matices adicionales que enriquecieron la estructura del modelo de evaluación.

La recolección y el análisis de estas reseñas (disponibles en el Anexo I) permitió identificar los criterios clave que son más importantes para los clientes, así como los subcriterios que capturan aspectos más detallados de la experiencia del cliente. A continuación, se presentan los criterios seleccionados y sus justificaciones:

- **Variedad y Calidad del Producto:**

La variedad asegura que todos los clientes encuentren opciones que se ajusten a sus preferencias, mientras que la calidad garantiza que estos productos sean frescos y bien preparados. Juntas, son fundamentales para una experiencia satisfactoria y para fomentar la lealtad del cliente. Los subcriterios obtenidos la variedad de la carta y la calidad del producto.

- Servicio al Cliente:

Un servicio al cliente amable y eficiente es esencial para una experiencia positiva. El trato del personal no solo mejora la imagen del bar, sino que también puede resultar en recomendaciones positivas y en una mayor fidelización de clientes. Los estudiantes aprecian una atención personalizada y un servicio rápido, lo que puede influir en su decisión de regresar. Este criterio se divide en los subcriterios: rapidez del servicio y actitud y formación del personal.

- Limpieza y Mantenimiento:

La limpieza y el mantenimiento son fundamentales para la percepción de calidad y seguridad. Un entorno limpio y bien cuidado no solo proporciona una experiencia más agradable, sino que también asegura la salud y el bienestar de los clientes. Los subcriterios serán la higiene del establecimiento y el estado de los baños.

- Precio:

Dado que muchos estudiantes operan con presupuestos limitados, el precio es un criterio relevante. Encontrar un equilibrio entre la calidad ofrecida y el coste es esencial para atraer y mantener a la clientela joven. Los subcriterios obtenidos para este criterio son la relación calidad-precio y ofertas y descuentos.

- Promoción y Publicidad:

Son cruciales para aumentar la visibilidad y diferenciación de un bar universitario. Utilizar redes sociales, organizar eventos, y ofrecer promociones específicas atrae a nuevos clientes y fideliza a los actuales. Una presencia activa y comprometida en plataformas digitales ayuda a construir una marca fuerte y fomentar recomendaciones boca a boca entre los estudiantes. Este criterio se divide en 2 subcriterios: el uso y estrategias en redes sociales y eventos, colaboraciones y patrocinios.

Estos criterios abordan aspectos esenciales para el éxito de un bar universitario. Al aplicar el Proceso Analítico Jerárquico (AHP), se evaluará la importancia relativa de cada criterio para tomar decisiones informadas que mejoren la gestión del bar y aumenten la satisfacción de los clientes.

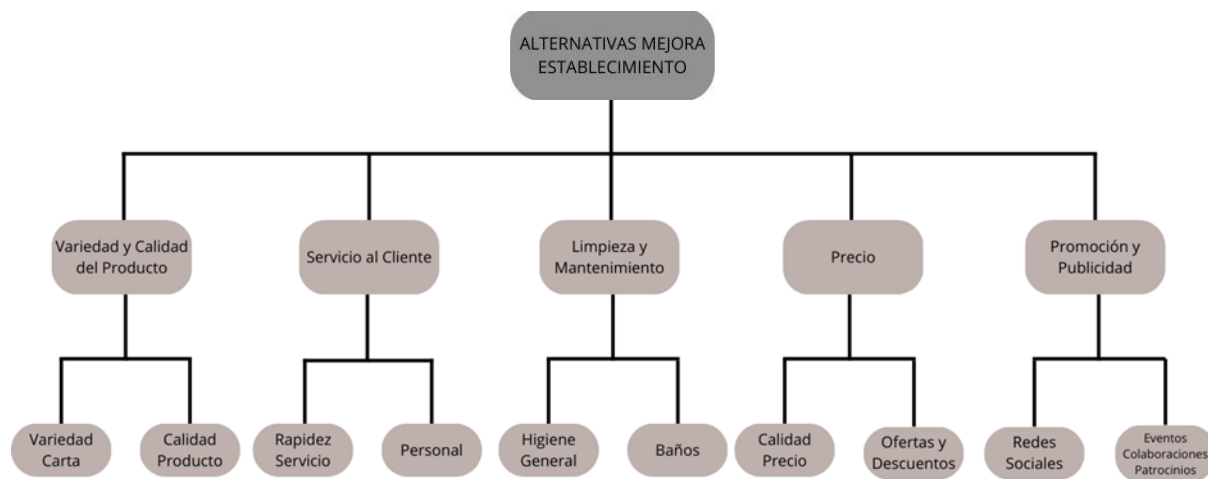


Imagen 3.5.1. Organigrama de criterios y Subcriterios

3.4.2 Valoración de decision de resultados

Para asignar pesos a los criterios en la evaluación del establecimiento, se ha utilizado la escala de Saaty, una herramienta fundamental del método AHP. Este proceso implica realizar comparaciones pareadas entre los diferentes criterios (disponibles en el Anexo II), lo que significa que se debe determinar cuánto prefieren los universitarios un criterio sobre otro y con qué intensidad, utilizando una escala de 1 a 9. Con los criterios y subcriterios claramente definidos a partir del análisis de las reseñas, el siguiente paso fue determinar la importancia relativa de cada uno. Para ello, se llevó a cabo una encuesta dirigida a un grupo de 15 estudiantes universitarios. Este grupo fue seleccionado porque representa la principal base de clientes del bar, y su opinión es crucial para asegurar que el modelo de valoración refleje las prioridades de su público objetivo. La encuesta se realizó de forma oral e individual utilizando la metodología de comparaciones pareadas del AHP, los estudiantes compararon los criterios y subcriterios propuestos entre sí, expresando cuál consideraban más importante y en qué medida. Las respuestas de los estudiantes fueron recopiladas y analizadas para calcular los pesos específicos de cada criterio y subcriterio a través del promedio de las respuestas. Este análisis permitió cuantificar la importancia relativa de cada aspecto de la experiencia del cliente, asegurando que el modelo final refleje las expectativas y prioridades de la clientela universitaria.. La escala de Saaty facilita esta tarea al ofrecer una forma estructurada de expresar las preferencias: un valor de 1 indica igualdad de importancia, mientras que valores de 3, 5, 7 y 9 representan grados crecientes de preferencia. Esta metodología asegura que las opiniones se traduzcan en pesos

cuantitativos, reflejando fielmente sus prioridades y permitiendo una evaluación detallada y justa de cada criterio en relación con los objetivos del establecimiento.

Intensidad	Definición	Explicación
1	De igual importancia	Ambos criterios contribuyen en igual medida al objetivo
3	Moderada importancia	La experiencia y juicio favorecen levemente a un criterio sobre el otro
5	Fuerte importancia	La experiencia y juicio favorecen fuertemente a un criterio sobre otro
7	Muy fuerte importancia	Un elemento es mucho más favorecido que el otro, predominancia demostrada en la práctica
9	Extrema importancia	La evidencia que favorece una sobre la otra es la más alta posible
2, 4, 6 y 8	Valores intermedios	

Tabla 3.5.2 Tabla de Escala de Saaty

Con los criterios y subcriterios identificados y los pesos asignados, se desarrolló un modelo de valoración utilizando el método AHP. Este modelo jerárquico integra tanto las percepciones generales obtenidas de las reseñas en línea como las prioridades específicas expresadas en las encuestas, proporcionando una evaluación estructurada y precisa de la experiencia del cliente en el bar universitario.

Este enfoque meticuloso, que combina el análisis de reseñas en línea para identificar criterios y subcriterios con la asignación de pesos a través de encuestas a estudiantes universitarios, resultó en un modelo de valoración detallado y adaptado a las necesidades reales de los clientes. El modelo no solo captura las opiniones generales de los clientes, sino que también se alinea con las prioridades específicas del público objetivo, permitiendo decisiones estratégicas bien fundamentadas para mejorar la gestión del bar y optimizar la satisfacción del cliente.

3.4.3 Aplicación del modelo MCDM al caso de estudio

En la aplicación de la metodología AHP al caso de estudio, se ha utilizado el software Expert Choice para analizar y priorizar las mejoras necesarias en el establecimiento con el objetivo de incrementar su valoración.

El objetivo principal del análisis fue encontrar cuales de las alternativas propuestas basadas en los criterios seleccionados son las que más podrían ayudar al aumento en la

valoración del bar. Para ello, se identificaron cinco criterios clave que influyen en la percepción general del establecimiento. Cada uno de estos criterios se descompuso en subcriterios para evaluar con mayor detalle los diferentes aspectos que impactan en la experiencia del cliente.

Dentro del criterio de Variedad y Calidad de Producto, se consideraron la variedad de la carta y la calidad de los productos ofrecidos, con una clara preponderancia hacia la calidad. En el criterio de Servicio al Cliente, se destacó la importancia de la actitud y formación del personal, que obtuvo un peso significativo en comparación con la rapidez del servicio. El criterio de Limpieza y Mantenimiento incluyó la higiene del establecimiento y el estado de los baños, otorgándose mayor importancia a la higiene general. En cuanto al Precio, se evaluó la relación calidad-precio y las ofertas o descuentos disponibles, con un enfoque mayor en la primera. Finalmente, para Promoción y Publicidad, se analizaron las estrategias en redes sociales y la organización de eventos, colaboraciones y patrocinios, priorizando las primeras.

En el proceso de desarrollo del modelo de valoración mediante el Proceso Analítico Jerárquico (AHP) para evaluar el bar universitario, se identificaron varias alternativas de mejora que fueron ponderadas de acuerdo con los criterios y subcriterios previamente definidos. Estas alternativas se enfocaron en aspectos clave de la operación del bar que, al ser optimizados, podrían mejorar significativamente la satisfacción del cliente y, en consecuencia, la valoración general del bar. A continuación, se detalla en qué consiste cada una de estas alternativas:

1.Mejora en el Servicio:

La alternativa de mejorar el servicio al cliente se centró en optimizar la eficiencia y la calidad del trato que los clientes reciben al visitar el bar. Esto incluye:

- Rapidez en la Atención: Se busca reducir el tiempo de espera para ser atendido y para recibir los pedidos, asegurando que el servicio sea ágil y que los clientes no experimenten demoras innecesarias.
- Actitud y Formación del Personal: Esta mejora implica capacitar al personal para que brinden un servicio más amable, profesional y atento. Un equipo bien formado no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también puede aumentar la lealtad y fomentar recomendaciones positivas.

2.Mejora en la Publicidad:

La alternativa de mejorar la publicidad se enfocó en aumentar la visibilidad del bar y atraer a más clientes mediante estrategias de marketing más efectivas. Esto incluye:

- Estrategias en Redes Sociales y plataformas: Incrementar la presencia y actividad del bar en plataformas como Uber Eats, Glovo, Instagram, Facebook y Twitter, utilizando contenido atractivo que resuene con el público universitario. Esto puede incluir promociones especiales, eventos, y contenido generado por los usuarios.
- Eventos y Colaboraciones: Organizar eventos temáticos, fiestas estudiantiles, o colaboraciones con otros negocios o influencers locales para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes. La visibilidad y el atractivo de estos eventos pueden ser fundamentales para diferenciar al bar en un mercado competitivo.

3.Mejora en la Limpieza:

La alternativa de mejorar la limpieza del bar se centró en asegurar que el establecimiento mantenga altos estándares de higiene y mantenimiento, que son cruciales para la percepción de calidad por parte de los clientes. Esto incluye:

- Higiene del Establecimiento: Implementar un protocolo de limpieza, desinfección y anti plagas más riguroso y frecuente para garantizar que todas las áreas del bar, incluidas las mesas, barras y áreas comunes, estén siempre limpias y ordenadas.
- Mantenimiento de los Baños: Mejorar la limpieza y el mantenimiento de los baños, que son a menudo un punto crítico en la percepción del cliente. Esto puede incluir renovaciones menores, reposición constante de suministros, y una limpieza más frecuente.

4.Mejora en el Producto:

La alternativa de mejorar el producto se centró en la calidad y variedad de la oferta gastronómica y de bebidas del bar. Esto incluye:

- Calidad de los Alimentos y Bebidas: Asegurar que todos los productos ofrecidos sean de alta calidad, frescos y bien presentados. Esto puede implicar la selección de mejores proveedores, mejoras en la preparación y presentación de los platos, y el uso de ingredientes frescos y de alta calidad.

- Variedad del Menú: Ampliar la gama de opciones en el menú para satisfacer las diversas preferencias y necesidades dietéticas de los clientes. Esto puede incluir la introducción de opciones vegetarianas, veganas, y sin gluten, así como una rotación de platos especiales o temáticos.

5.Mejora en los Precios:

La alternativa de mejorar los precios se enfocó en ajustar la relación calidad-precio ofrecida por el bar, así como en desarrollar estrategias de precios que atraigan a más clientes. Esto incluye:

- Optimización de la Relación Calidad-Precio: Asegurarse de que los precios sean competitivos y que los clientes sientan que están recibiendo un buen valor por su dinero. Esto podría implicar ajustar los precios de ciertos productos o mejorar las ofertas existentes para que sean más atractivas.
- Ofertas y Descuentos: Desarrollar y promocionar ofertas y descuentos especiales que atraigan a estudiantes, como happy hours, menús económicos, o promociones en días específicos. Estas ofertas pueden ayudar a aumentar la afluencia en momentos de menor demanda y a mejorar la percepción de valor entre los clientes.

Cada una de estas alternativas fue evaluada y ponderada en función de los criterios y subcriterios definidos en el modelo AHP, lo que permitió establecer una jerarquía de prioridades en función de su impacto en la mejora de la valoración del bar universitario. Al identificar y detallar estas alternativas, el modelo permite tomar decisiones estratégicas bien fundamentadas para optimizar la operación del bar y maximizar la satisfacción del cliente

3.5 Análisis de resultados

El análisis proporcionado mediante el Proceso Analítico Jerárquico (AHP) evalúa diferentes alternativas de mejora para un establecimiento, utilizando varios criterios de decisión fundamentales para la operación del negocio. El gráfico de sensibilidad, así como la tabla jerárquica de factores y alternativas, permiten identificar qué áreas tienen

mayor influencia en la toma de decisiones y cómo cada alternativa responde a los distintos criterios evaluados.

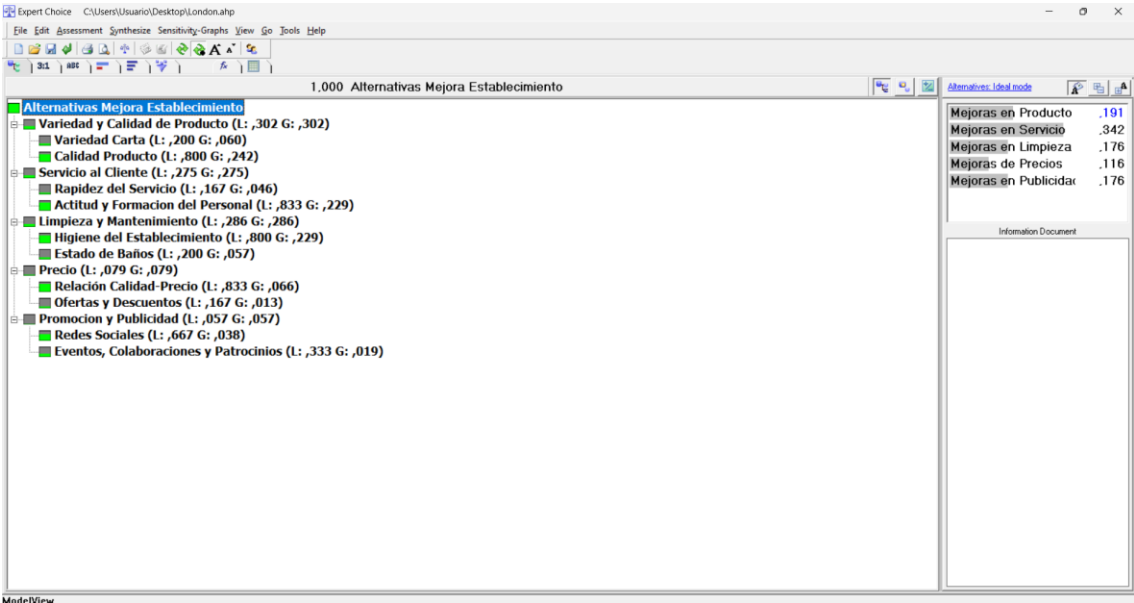


Imagen 3.5.1 Tabla Jerárquica de Factores

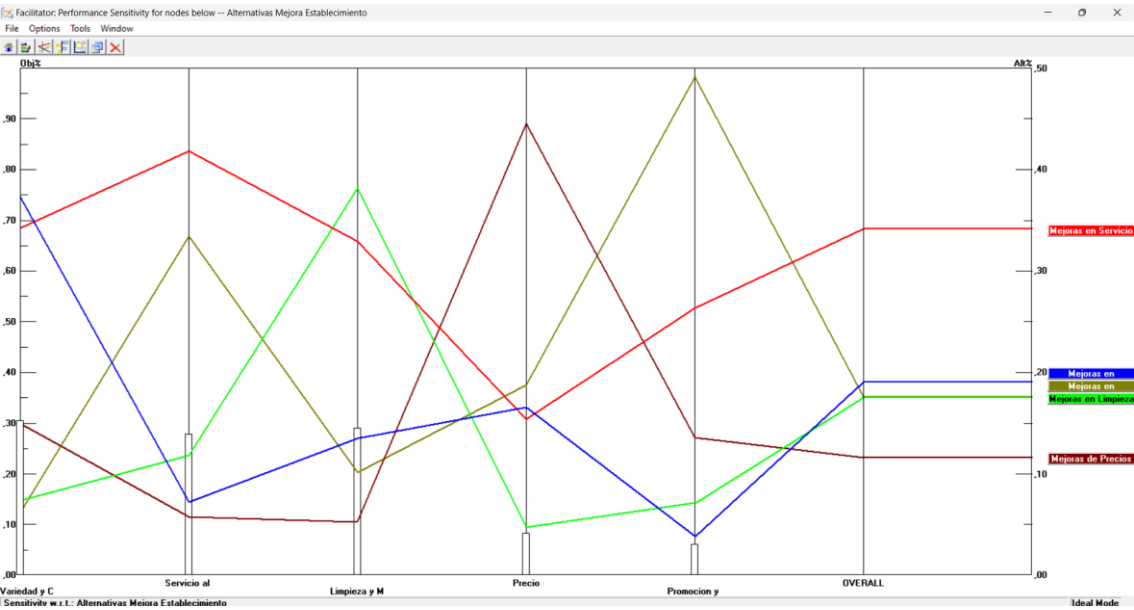


Imagen 3.5.2 Grafico de sensibilidad de rendimiento

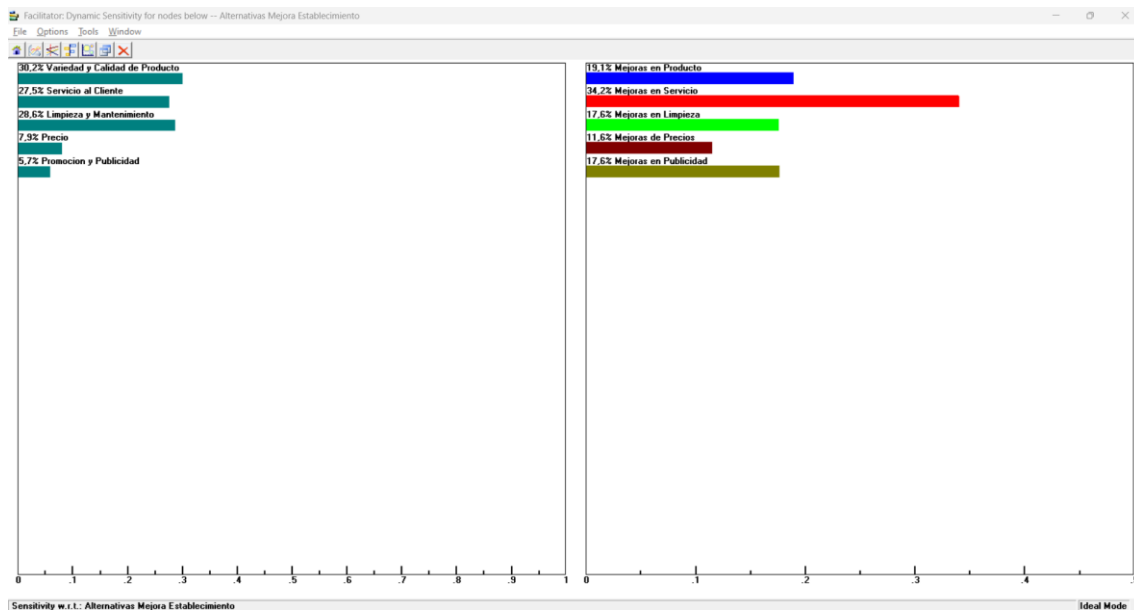


Imagen 3.5.3 Sensibilidad dinámica

El análisis conjunto de las alternativas para la mejora de un establecimiento de hostelería, basado en los resultados obtenidos de la tabla jerárquica y el análisis de sensibilidad, revela la importancia diferenciada que cada una de estas alternativas tiene en el impacto general del establecimiento. El análisis de sensibilidad nos ofrece una comprensión clara de cómo cambios en cada una de estas áreas influirían en el rendimiento global del establecimiento, lo que es crucial para la toma de decisiones informada.

En primer lugar, las Mejoras en Servicio se perfilan como la alternativa más determinante en el rendimiento global del establecimiento. La sensibilidad en esta alternativa es claramente alta, lo que significa que cualquier inversión o esfuerzo dedicado a mejorar la calidad del servicio tendrá un efecto inmediato y pronunciado en la percepción del cliente. En el sector de la hostelería, el servicio al cliente es a menudo el punto de contacto más visible y directo con el público, y pequeños cambios pueden marcar una gran diferencia. Un enfoque en este ámbito puede resultar en una mejor experiencia de cliente, mayor lealtad, y una mejora considerable de la reputación del establecimiento. Esto es particularmente relevante en un contexto en el que la interacción personal es clave para generar una buena impresión, lo que subraya que el servicio debe ser una prioridad estratégica si el objetivo es una mejora sustancial.

En segundo lugar, las Mejoras en Limpieza y Mantenimiento también presentan una alta sensibilidad, aunque no tan alta como el servicio. No obstante, esta alternativa sigue

siendo crucial en la percepción general del establecimiento. La limpieza es un aspecto que los clientes suelen valorar de manera consistente, aunque a menudo de manera más implícita. Si bien una buena limpieza puede no ser tan visible o comentada como un buen servicio, su ausencia seguramente generará críticas negativas. Esto sugiere que mantener un ambiente limpio y en buen estado es una condición necesaria, aunque no suficiente por sí misma, para asegurar una experiencia positiva. Mejoras en limpieza y mantenimiento no solo incrementan la satisfacción del cliente, sino que también contribuyen a la percepción de calidad del establecimiento. En la industria de la hostelería, un ambiente limpio y bien mantenido es un factor que los clientes valoran subconscientemente, y un entorno que transmita higiene y orden puede influir en la decisión de regresar. Así, aunque las mejoras en este aspecto no tengan el impacto directo y visible del servicio, su contribución a la experiencia global del cliente es igualmente importante. Invertir en prácticas de limpieza más eficientes, mantenimiento preventivo y asegurarse de que todas las áreas del establecimiento estén en perfecto estado podría generar una percepción positiva más duradera entre los clientes.

Por otro lado, las Mejoras en Producto juegan un rol más moderado en términos de sensibilidad, lo que indica que, aunque la calidad y variedad del producto son importantes, su influencia no es tan decisiva como el servicio o la limpieza. Aunque es vital ofrecer productos de buena calidad, el análisis muestra que, en este caso, los clientes no consideran que esta sea la principal área a mejorar para mejorar su percepción general del establecimiento. Esto no significa que deba ser ignorado, sino que debe complementarse con las otras áreas críticas como el servicio y la limpieza, para crear una experiencia integral que responda a las necesidades del cliente de manera holística.

En cuanto a las Mejoras en Precios, la sensibilidad de esta alternativa es la más baja, lo que sugiere que las variaciones en los precios no tendrán un impacto tan significativo en la percepción general del establecimiento. Esto refleja una tendencia común en el sector de la hostelería, donde los consumidores no siempre buscan el precio más bajo, sino la mejor relación calidad-precio. Los recursos pueden ser mejor aprovechados mejorando el valor percibido mediante la calidad del servicio y del ambiente.

Finalmente, las Mejoras en Publicidad tienen un impacto intermedio en la sensibilidad, lo que sugiere que, aunque no son tan determinantes como las mejoras en servicio o limpieza, pueden desempeñar un papel relevante en atraer nuevos clientes y aumentar la

visibilidad del establecimiento. Una campaña de marketing o publicidad bien dirigida puede ayudar a comunicar los cambios y mejoras que se están realizando en las otras áreas. Sin embargo, el efecto directo de la publicidad sobre la experiencia del cliente es limitado, ya que no mejora de manera tangible el servicio, los productos o el ambiente. Esto implica que, aunque las mejoras en publicidad pueden ser útiles para dar a conocer el establecimiento, su efectividad depende en gran medida de que se respalden con mejoras reales en las áreas más críticas para el cliente. Un buen marketing puede atraer a los clientes, pero es la calidad del servicio, la limpieza y los productos lo que los mantendrá regresando.

En resumen, el análisis de las alternativas de mejora sugiere que la estrategia más efectiva para mejorar el establecimiento debe centrarse en primer lugar en las mejoras en el servicio, ya que es el área más sensible y con mayor impacto en la percepción del cliente. Le siguen las mejoras en limpieza y mantenimiento, que, aunque son menos visibles, tienen un peso importante en la experiencia general. Las mejoras en producto pueden complementar este enfoque, aunque su impacto es menor. Por otro lado, las mejoras en precios no son tan cruciales como podría pensarse, y las mejoras en publicidad pueden ayudar a atraer clientes, pero no compensarán la falta de atención en los aspectos fundamentales como el servicio o la limpieza.

4. CONCLUSIONES

4.1 Resumen de los hallazgos principales

El análisis realizado mediante el método AHP sobre la valoración de un bar universitario arroja resultados claros sobre las áreas que requieren atención prioritaria para mejorar la percepción del establecimiento. El Servicio al Cliente se identificó como la mayor prioridad, destacando la actitud y formación del personal, calidad del producto y e higiene del establecimiento como los subcriterio más influyentes. Mejorar la capacitación y el trato del personal es crucial para optimizar la experiencia del cliente. Este aspecto no solo impacta directamente en la satisfacción, sino que también fomenta la lealtad y las recomendaciones positivas, aspectos vitales en un entorno competitivo.

La Limpieza y Mantenimiento también obtuvo un peso significativo en el análisis. Mantener un ambiente limpio y bien cuidado es fundamental para generar una percepción positiva, lo que subraya la necesidad de un mantenimiento constante y riguroso.

En cuanto a la Variedad y Calidad de Producto, aunque este criterio es menos prioritario que el servicio y la limpieza, se considera importante. Los clientes valoran la excelencia en lo que consumen, lo que sugiere que el bar debe concentrarse en ofrecer productos de alta calidad para mejorar su reputación y atraer a más clientes.

El uso efectivo de la Promoción y Publicidad emerge como un elemento importante en la estrategia de promoción, particularmente en un entorno universitario donde la presencia digital es muy importante. Aunque la promoción tiene un menor peso que otros factores, sigue siendo relevante para atraer y fidelizar clientes.

Finalmente, el criterio de precios, aunque relevante, es el menos relevante en la percepción general del establecimiento.

En conclusión, para mejorar la valoración del bar universitario, los esfuerzos deben concentrarse principalmente en fortalecer el servicio al cliente y asegurar altos estándares de limpieza y mantenimiento. Además, ofrecer productos de alta calidad y mantener una presencia activa en redes sociales complementarán estas mejoras. Aunque el precio es un factor a considerar, no es tan decisivo como los otros criterios, siempre que se mantenga una buena relación calidad-precio.

En conjunto, estos esfuerzos contribuirán significativamente a mejorar la percepción y la competitividad del establecimiento en el mercado, aportándole así un mayor valor.

Si se aplicaran todos estos conocimientos obtenidos en la mejora del establecimiento este podría adquirir un mayor valor, tanto en forma de percepción de la clientela como valor económico. Un local funcional en una ubicación muy transitada como puede ser los alrededores del campus universitario tiene un alto valor de por sí, pero si dicho local tiene una gran reputación positiva el valor incrementa, ya que el valor de dicho negocio no reside solo en el espacio y todo el inmovilizado material existente en su interior, sino que también en la marca, la experiencia, la sensación y todo lo que le produce el local al cliente.

4.2 Contribuciones del estudio

Las contribuciones de este estudio se centran en ofrecer un ejemplo claro y estructurado para la mejora de establecimientos similares al bar universitario evaluado. Al emplear el modelo AHP con la herramienta Expert Choice, el estudio proporciona una metodología para identificar y priorizar los aspectos críticos que influyen en la percepción y satisfacción del cliente.

Este enfoque permite a los gerentes y propietarios de bares, restaurantes, y otros negocios orientados al público, contar con una herramienta para tomar decisiones estratégicas más informadas, enfocadas en los elementos que realmente impactan en la experiencia del cliente de este sector. El estudio subraya la importancia de la satisfacción del consumidor.

En conjunto, las contribuciones del estudio ofrecen un ejemplo de cómo mejorar la competitividad y la valoración de este tipo de negocios, al centrarse en aspectos fundamentales que pueden marcar la diferencia en la experiencia de los clientes.

4.3 Reflexiones finales y recomendaciones

Este estudio ha destacado la importancia de abordar los factores que influyen en la percepción y satisfacción de los clientes en un bar universitario o cualquier establecimiento similar. Los resultados subrayan que la experiencia del cliente es el

resultado de una combinación de varios elementos clave, todos ellos interrelacionados y de gran relevancia para la competitividad de un establecimiento en este sector.

Una de las reflexiones principales es que, en un entorno competitivo como es la hostelería, el servicio al cliente es un factor decisivo. La capacidad de ofrecer un servicio amable y eficiente puede ser un diferenciador crucial que potencie la reputación del bar, y a día de hoy, la reputación lo es todo en este sector.

Además, la limpieza y el mantenimiento del establecimiento se presentan como aspectos fundamentales que, aunque a veces subestimados, tienen un impacto significativo en la percepción general del cliente. Mantener un entorno limpio y bien cuidado no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también refuerza la imagen del bar como un lugar profesional y acogedor.

El estudio también señala la importancia de ofrecer productos de alta calidad. Sin embargo, la percepción de calidad va más allá de los productos en sí y está fuertemente influenciada por el entorno y el servicio que acompaña la oferta. Por lo tanto, asegurar que estos elementos se complementen entre sí es crucial para maximizar el impacto positivo en la satisfacción del cliente.

En cuanto a las estrategias de promoción y publicidad, especialmente en el ámbito digital, estas son cada vez más relevantes en el contexto actual. Una presencia activa y en redes sociales puede ayudar a atraer a un público más amplio, especialmente en un entorno universitario donde la visibilidad online es clave.

Al analizar y proponer mejoras para un establecimiento, es crucial tener en cuenta diversas limitaciones que pueden influir en la efectividad de las recomendaciones. La subjetividad en la evaluación de aspectos intangibles, como la calidad del servicio, y la dificultad para cuantificar ciertos elementos pueden impactar la precisión del análisis. La disponibilidad de datos precisos también juega un papel fundamental en la calidad de las recomendaciones. Además, factores externos, como las preferencias cambiantes de los clientes y las restricciones financieras y operativas, pueden afectar la viabilidad de las mejoras propuestas. El tiempo necesario para implementar cambios y la posible resistencia del personal también son aspectos importantes que pueden influir en la efectividad de las estrategias. Reconocer y abordar estas limitaciones es esencial para desarrollar recomendaciones realistas y efectivas que se adapten a la realidad del establecimiento.

En base a estas reflexiones, se sugieren las siguientes recomendaciones generales para mejorar la valoración y competitividad del bar:

1. Fomentar una cultura de servicio al cliente a través de la formación continua del personal, asegurando que todos los empleados estén capacitados para ofrecer una experiencia positiva y profesional.
2. Mantener estándares elevados de limpieza y mantenimiento, implementando protocolos regulares que aseguren un ambiente agradable y seguro para los clientes.
3. Enfocarse en la calidad de los productos ofrecidos, asegurando que tanto la presentación como la consistencia estén alineadas con las expectativas de los clientes.
4. Desarrollar y mantener una estrategia de marketing digital coherente, utilizando las redes sociales para promover el bar de manera atractiva y realista, garantizando que la experiencia en el local esté en línea con la imagen proyectada.
5. Monitorear y ajustar continuamente la relación calidad-precio para asegurarse de que los clientes perciban un buen valor por el dinero gastado, sin comprometer la calidad del servicio o del producto.

En conclusión, el éxito del bar universitario depende de la capacidad para integrar de manera efectiva todos estos elementos, creando una experiencia satisfactoria para los clientes.

El estudio ha alcanzado con éxito su objetivo principal al identificar y priorizar las estrategias de mejora para un bar universitario con el fin de aumentar su valoración general por parte de los clientes. Se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo que ha permitido evaluar los diferentes aspectos del bar y determinar cuáles son las áreas más críticas para optimizar. Este análisis ha facilitado la identificación de las acciones que tendrán el mayor impacto positivo en la satisfacción del cliente, proporcionando así una base sólida para tomar decisiones estratégicas que mejoren la valoración del bar y, en última instancia, su éxito en el entorno universitario.

5. CITAS BIBLIOGRÁFICAS Y BIBLIOGRAFÍA

- Andriessen, D. (2004). Making sense of intellectual capital: Designing a method for the valuation of intangibles. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Andriessen, D., & Stam, C. (2005). Intellectual Capital of the Netherlands: A Systematic Evaluation of the State of the Art. Routledge.
- Belton, V., & Stewart, T. J. (2002). Multiple criteria decision analysis: An integrated approach. Springer Science & Business Media.
- Brans, J.P., & Mareschal, B. (1994). PROMETHEE Methods for Multiple Criteria Decision Analysis.
- Chi, H.K., & Qu, H. (2008). Examining the Structural Relationships of Destination Image, Tourist Satisfaction, and Behavioral Intentions: An Integrated Approach. *Tourism Management*, 29(4), 624-636.
- Hwang, C.L., & Yoon, K. (1981). Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications. Springer.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business Review Press.
- Lev, B. (2001). Intangibles: Management, measurement, and reporting. Brookings Institution Press.
- Roy, B. (1996). Multicriteria Methodology for Decision Aiding. Springer.
- Saaty, T. L. (1980). The analytic hierarchy process. McGraw-Hill.
- Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2012). Models, methods, concepts & applications of the analytic hierarchy process. Springer.
- Solomon, M.R. (2016). Consumer Behavior: Buying, Having, and Being. Pearson.
- Stewart, T. (1997). Intellectual capital: The new wealth of organizations. Doubleday/Currency.
- Sveiby, K. E. (1997). The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets. Berrett-Koehler Publishers.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
- Zambon, S., & Marzo, G. (2007). Visualising intangibles: Measuring and reporting in the knowledge economy. Ashgate Publishing.

1. ANEXO

ANEXO I

★★★★★ Hace 2 meses

Precios muy asequibles. gran variedad de comida para elegir. Todo riquiiiiisimo.

Imagen 1. Reseña 1

★★★★★ hace un día **NUEVA**

Lugar muy bien ubicado cerca de la universidad con una gran variedad de comida muy rica a un precio económico. Para repetir.

Imagen 3. Reseña 3

★★★★★ Hace una semana **NUEVA**

Buena relación calidad precio. Ambiente universitario.

Imagen 5. Reseña 5

★★★★★ Hace 2 semanas **NUEVA**

Muy buen servicio y buena comida

Imagen 7. Reseña 7

★★★★★ Hace 4 semanas

Buenos bocadillos, a buen precio, y las camareras muy amables.

Imagen 9. Reseña 9

★★★★★ Hace un mes

Bocadillos económicos, sencillos con buena cantidad y a buen precio.

Sitio amplio para grupos

Junto a la universidad. Muy difícil aparcar. El tranvía deja cerca.

Imagen 11. Reseña 11

★★★★★ Hace un mes

Calidad y precios excelentes
Para determinados clientes

Imagen 13. Reseña 13

★★★★★ Hace un mes

Fui a cenar con mi familia y fue una gran elección. Llegamos y encontramos sitio al momento pero estaba casi todo completo, nos atendieron rápido y nos trajeron la comida prácticamente al momento. Muy bien atendimiento por parte de los camareros y un ambiente muy familiar. La comida estaba deliciosa y he comido una de las mejores hamburguesas que he probado en mi vida sin ninguna duda. 100% recomendable.

Imagen 15. Reseña 15

★★★★★ Hace 2 meses

Siempre que está miguel en caja ahí 0 descontrol pero hoy que causalmente no estaba e venido a por la ración de calamares que pido casi siempre con salsa London y se equivocaron y tardaron más de 1h porque sacaron bocadillo y no ración y no saben solucionarlo en el acto

Imagen 17. Reseña 17

★★★★★ Hace 4 semanas

Pido muchas veces por glovo, los bocadillos muy ricos pero las 2 veces que he pedido ensaladilla rusa me ha venido caliente y la tarta de chocolate ya pasada de tiempo y con olores desagradables de otra comida con la que se habrá juntado en la nevera

Imagen 2. Reseña 2

★★★★★ hace 4 días **NUEVA**

Bocatas y patatas bravas muy buenas a muy buen precio. Pedimos a domicilio y llegó todo muy bien. Lo recomiendo

Imagen 4. Reseña 4

★★★★★ Hace 2 semanas **NUEVA**

Todo muy bueno y rápido muy recomendable

Imagen 6. Reseña 6

★★★★★ Hace 4 semanas

Me pedí un bocadillo de calamares. No estaban en buen estado.

Imagen 8. Reseña 8

★★★★★ Hace 4 semanas

Cuarenta minutos después de pedir nos vamos sin cenar, y habiendo acudido a recordar a la barra, y ni caso, que tienen mucho trabajo mientras estás viendo gente que ha entrado después que tú a la que han servido hace rato. Pasan de ti olímpicamente y te vas sin cenar aborrecido....

Imagen 10. Reseña 10

★★★★★ Hace 2 meses

La camarera que siempre me atiende es de los más amable

Imagen 12. Reseña 12

★★★★★ Hace un mes

La comida calidad media-baja, el servicio muy mal (exceptuando una de las camareras que su trato ha sido muy bueno, una chica rubia de coleta). El dueño muy borde, le hemos pedido en varias ocasiones las bravas con salsa aparte, sabeis donde estaba la salsa no? He pedido en mi bocadillo mayonesa y me han puesto alioli, la camarera preguntando varias veces si lo que traía era nuestro y no se enteraba de nada.

Imagen 14. Reseña 14

★★★★★ Hace 2 meses

Una absoluta vergüenza lo que me ocurrió en el pedido que les hice el pasado sábado. Pedimos varios bocadillos y me encontré un trozo de metal como de una escobilla de limpieza de unos 4 centímetros dentro de uno de los bocadillos!!! Puede haber errores, pero esto me parece absolutamente asqueroso y sobre todo muy PELIGROSO. Una absoluta vergüenza, no volveré a pedir ni a ir en mi vida.

Imagen 16. Reseñas 16

★★★★★ Hace 2 meses

Siempre que está miguel en caja ahí 0 descontrol pero hoy que causalmente no estaba e venido a por la ración de calamares que pido casi siempre con salsa London y se equivocaron y tardaron más de 1h porque sacaron bocadillo y no ración y no saben solucionarlo en el acto

★★★★★ Hace 3 meses

Bocadillos económicos y sabrosos!
Las mejores bravas de la ciudad!

Imagen 19. Reseña 19

★★★★★ Hace 3 meses

Hemos realizado un pedido a traves de uber en el que incluíamos unos huevos rotos (patatas, jamon y huevo) para un niño. Al abrir el plato era un caldo de patata el cual hasta probarlo ni se sabia q era (porq ni siquiera era pure, huevo, jamon mas soso q ni se, pimienta y muchísimo aceite en toda la comida). No entiendo desde cuando eso son huevos rotos pero independiente mente de eso el niño sin comer... Además mi marido a sido comerse el plato y ahora estar valorando despues de 1 hora y media el ir a urgencias a por un informe por estar malísimo y con el estomago hinchado... no volvere a pedir en este sitio porq si no explicas lo q lleva es como mandar cosas a ciegas...

Imagen 21. Reseña 21

★★★★★ Hace un año

Comí un bocadillo de pechuga de pollo, pimienta verde, queso, huevo y mayonesa que estaba muy rico, la pechuga era fina pero la verdad está muy bien para los 4,75 € que vale.

La chica que me atendió no fue amable ni grosera, fue correcta y muy rápida.

El local...instalaciones sucias, deben mejorar la limpieza y desinfección...es una sincera recomendación.

Imagen 23. Reseña 23

★★★★★ Hace 4 años

Horrible.....el estado de como llega la comidaa...horrible el trato de los trabajadoress....me llevo el pedido de dos hamburguesas mas unas papas lonfon y un gofreee..en estdo lamentablee....las hamburguesas llenas de chocolate las papas igual y el gofreee destrozadoo...adjunto las fotos para que veais el estdo de un pedido de 18 euros...llamo y me dicen que pida otro pedido de una botella de agua que me lo cobrann...tengo que pagar dos pedidos porque me dicen que no tienen forma de hacerlo y que aun encima no me ponga como me ponga k despues de dos horas siga sin mi pedido osea que tengo que pagar 2 pedidos y aun encima que vaya di tengo hue.. ha reclamar palabras textuales del que me atendio telefonicamente.....JAMAS VUELVOA. PEDIR A ESTE BARR

Imagen 25. Reseña 25

●○○○○

Pesimo

jul 2024 • Couples

Mala atención por parte de una camarera pésima que no sabe ni cómo va el orden de los. Mientras los de delante ya se habían comido el bocadillo los nuestros no los había prepar vale que la quitaran de la caja y la pusieran en otro sitio Día 22 julio 2024 a las 10 de la noc

Imagen 27. Reseña 27

●○○○○

Asqueroso

sept 2022 • Friends

Nos salió una cucaracha al lado de la mesa, lo comunicamos al camarero y pareció no sorprenderle en absoluto. Comentándolo después con varios conocidos, varios de ellos comentaron que a ellos les había ocurrido lo mismo en veces anteriores. Solía ir porque me gusta el bar, pero tengo claro que no volveré. Vomitivo

Imagen 29. Reseña 29

●○○○○

Fatal.

nov 2019 • None

Venimos aquí de vez en cuando pero creo que esta visita va a ser la última. Han subido los precios y han bajado las cantidades. Una "ración" de papas london en la que no sé si había 10 patatas (por lo menos estaban buenas). Un bocadillo de calamaredas que era más bien bocadillo de rebozado y salsa. Dos camareros que no sabían por dónde les pegaba el aire, despietados, nos han traído varias veces cosas de otras mesas, y una supuesta encargada que en lugar de dirigir se limitaba a gritarles delante de todos los clientes y pasearse por dentro de la barra sin tampoco echar una mano. Todo eso contando que ha sido un sábado a las 3 de la tarde y no estaba especialmente lleno. En fin, se ha salvado el bocadillo de pechuga, que estaba sabroso, pero no creo que volvamos. Lástima el bajón que ha pegado.

Imagen 31. Reseña 31

★★★★★ Hace 3 meses

Comida buen sabor . El servicio muy lento y poco personalizado, hay que ir cada dos por tres a la barra y pedir . Y luego rogar que te atienda alguien .

Imagen 20. Reseña 20

★★★★★ Hace 3 meses

Pues llevo años visitando ese bar, pero lo del otro día no tiene nombre desde las 14 hasta las 14,40h pedimos 2 pinchos con tostada y sacaban y sacaban pedidos y el nuestro nada, y pregunté y nos habían perdido y encima solo les quedaba ya para 1, osea fatal y luego también pedimos mas cosas y mas de media hora al final hora y media y casi sin comer

Y eso que vamos alguna vez y no había pasado pero había gente nueva y no funcionaba igual

Imagen 22. Reseña 22

★★★★★ Hace 5 semanas

Cuarenta minutos después de pedir nos vamos sin cenar, y habiendo acudido a recordar a la barra, y ni caso, que tienen mucho trabajo mientras estás viendo gente que ha entrado después que tú a la que han servido hace rato. Pasan de ti olímpicamente y te vas sin cenar aborrecido....

Imagen 24. Reseña 24

●○○○○

Horrible

jul 2024 • Family

Pésima la atención por parte de la que parecía ser la encargada una mujer de pelo negro de nacionalidad rumana, nada más llegar la señora comiendo con la boca abierta detrás de la barra, tratando mal a las camareras, la vi preparar una ensalada para llevar la cual escurrió en la bayeta de limpiar las mesas, cuando nos sirvieron los bocadillos me dirigí a ella para decirle que me parecía que las pechugas en el bocadillo me parecía que eran extremadamente pequeñas, lejos de buscar una solución intento convencerme de que siempre se ponía la misma cantidad, voy a menudo y se que no es así, después de pedirle en varias ocasiones que nos cobrarán la bebida porque no queríamos los bocadillos, accedió después de que su compañera en plancha le dijera que nos cobrarán lo que pedimos para poder marcharnos, cuando ya nos íbamos comenzó a insultarnos en rumano creyendo que no la entendíamos pero si la entendí a la perfección y se lo dije. Nefasto nefasto de verdad

Leer menos ^

●○○○○ Relación calidad-precio

●○○○○ Comida

●○○○○ Servicio

●○○○○ Ambiente

Imagen 26. Reseña 26

●●●●●

Un auténtico donde los haya. Bocadillos buenísimos, buenos precios. Merece la pena.

jun 2024 • Family

Un mítico cercano a la Ciudad Universitaria original de Zaragoza. Lugar auténtico donde los haya, en el que parece que no ha pasado el tiempo. Mantiene exactamente el mismo ambiente y producto que hace 30 años, ahí es nada... Habrá gente a la que no le gustará y he visto algunos críticos: que si no está actualizado, que si el aceite, que si la limpieza, que si la atención... Mentas exquisitas... El London es lo que es y personalmente me parece irreproachable. A mí, que hacía igual 20 años por lo menos que no iba por allí (soy de Zaragoza pero hace décadas que vivo lejos), me ha encantado sobremanera el cenar en el London, bar universitario por antonomasia, he rejuvenecido un montón. El bocadillo de pechugas con berenjena, buenísimo. Lo dicho, buenos bocadillos, servicio más que correcto (he estado hablando algo con el Patrón) y precios muy populares. Espero no tardar otros 20 años en volver. Muchas gracias.

Leer menos ^

●●●●● Relación calidad-precio

●●●●● Comida

●●●●● Servicio

●●●●● Ambiente

Imagen 28. Reseña 28

●○○○○

No es lo que era. Patetico.

may 2023 • Friends

Patetico. Van de mal a peor. Era un bar estupendo al que íbamos muy a menudo, pero van de mal a peor. Si está el jefe, el servicio va sobre ruedas, pero como no esté, es un caos. El local estaba al 60%. Eramos 4 adultos y un niño. Pedimos dos raciones de patatas, que reclamamos varias veces y que nos trajeron ya cuando habíamos terminado y por supuesto no los quisimos. Nos pusieron 4 bocadillos y la hamburguesa después de reclamarla como 4 veces, luego cuando casi habíamos terminado los bocadillos. Servían mesas que habían llegado después y nosotros reclamando y no nos traían lo que faltaba. Los cuchillos sucios y las mesas también. Recalcar que vimos como en la barra, los limpiaban con una vayeta y luego los ponían a los clientes. Antaño era un sitio muy recomendable, pero ahora mismo, y después de varios intentos yendo a comer y cenar, no lo recomendaría a nadie. Mucha dejadez y un desastre el servicio. Por decir algo bueno, los bocadillos siguen siendo estupendos. Ni una disculpa por parte del camarero y el chico que nos cobró, por un oído le entro y por el otro le salió nuestro queja

Leer menos ^

●●●●● Relación calidad-precio

●●●●● Comida

●○○○○ Servicio

Imagen 30. Reseña 30

●●●●●

Todo muy bueno

mar 2020 • None

Nos pedimos un par de bocadillos de ternera con queso azul, patatas London y de postre un trozo de tarta de queso con mermelada. Estaba todo riquísimo pero me quedo con la tarta. No soy mucho de dulces y postres pero me quedé alucinado con la tarta. Me habría pedido 3 más. A pesar de que el pedido fue a domicilio, recomiendo probar lo que ofrecen. Desde luego, nosotros repetiremos.

Leer menos ^

●●●●● Relación calidad-precio

●●●●● Comida

●●●●● Servicio

Imagen 32. Reseña 32

ANEXO II

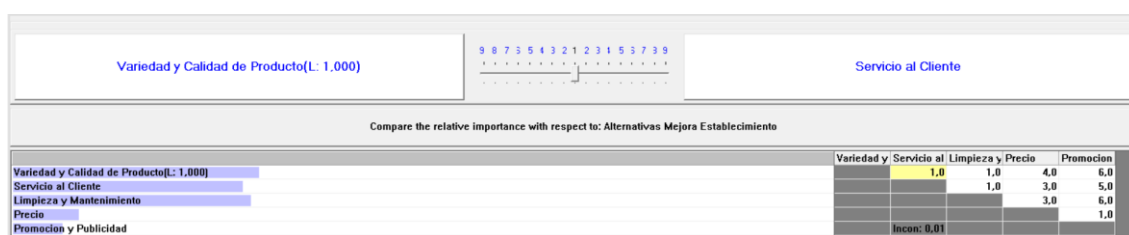


Imagen 33. Comparación de Alternativas Respecto al Objetivo

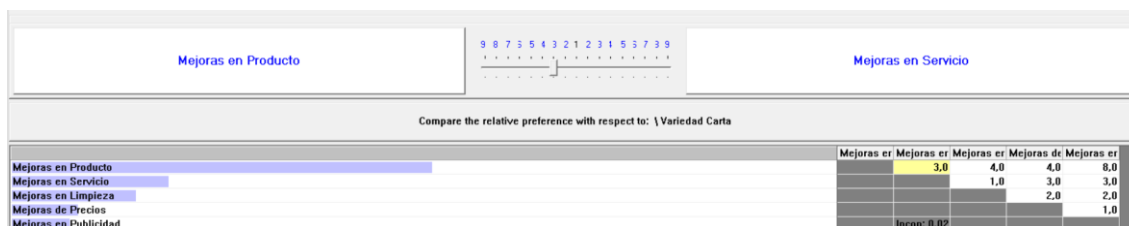


Imagen 34. Comparación de Alternativas respecto a subcriterio de variedad de la carta

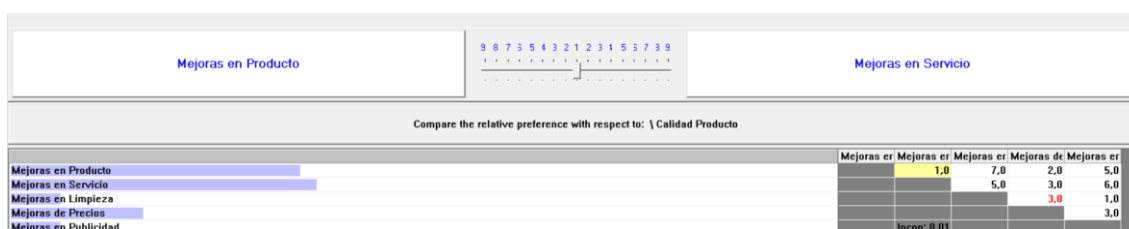


Imagen 35. Comparación de Alternativas respecto a subcriterio de calidad del producto

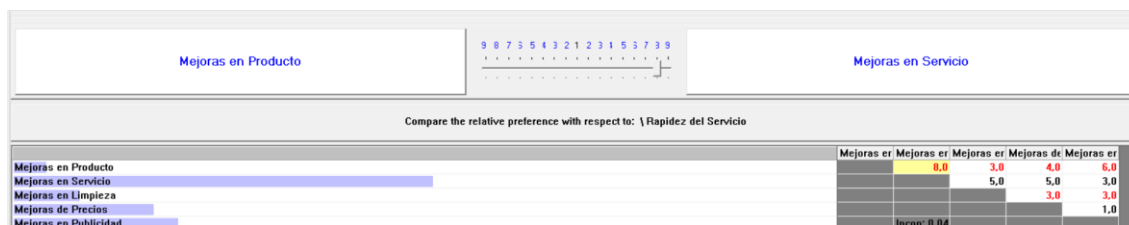


Imagen 36. Comparación de Alternativas respecto a subcriterio de rapidez del servicio

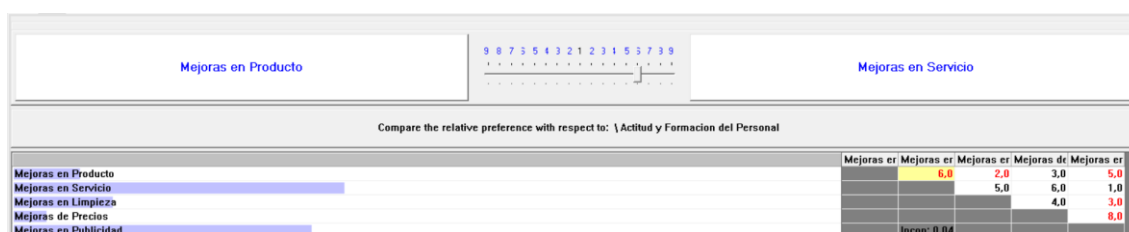


Imagen 37. Comparación de Alternativas respecto a subcriterio de actitud y formación del personal

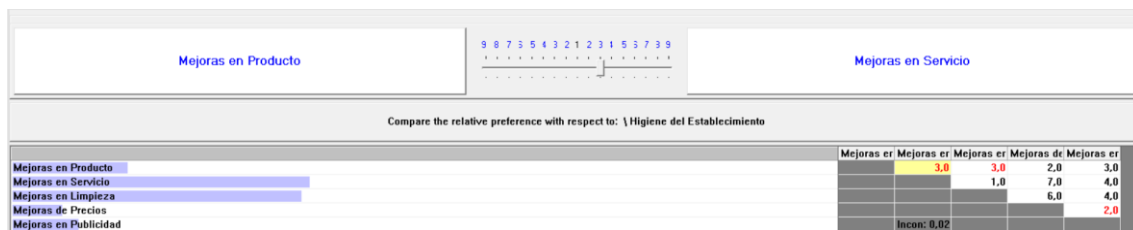


Imagen 38. Comparación de Alternativas respecto a subcriterio de higiene del establecimiento

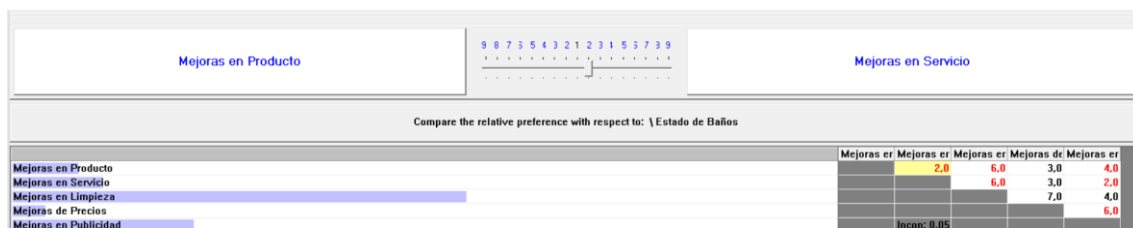


Imagen 38. Comparación de Alternativas respecto a subcriterio de estado de los baños

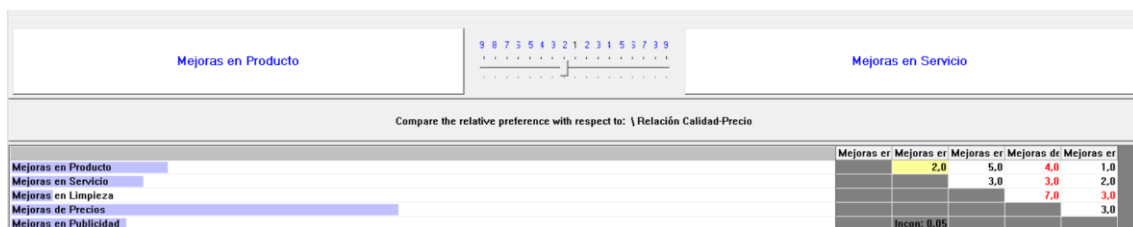


Imagen 38. Comparación de Alternativas respecto a subcriterio de relación calidad-precio

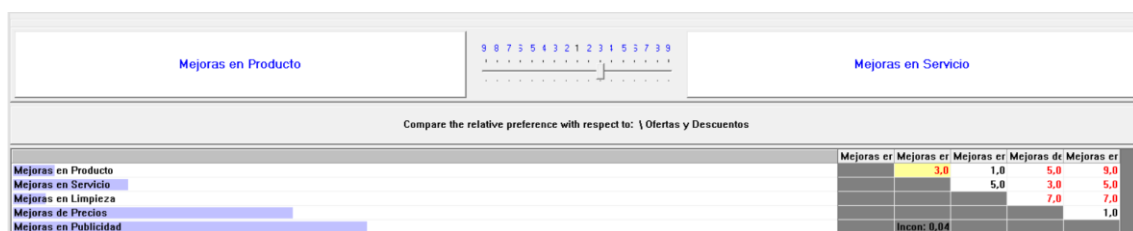


Imagen 39. Comparación de Alternativas respecto a subcriterio de ofertas y descuentos

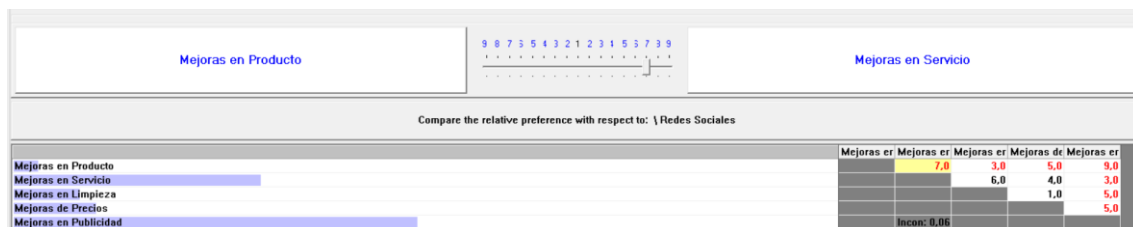


Imagen 39. Comparación de Alternativas respecto a subcriterio de redes sociales

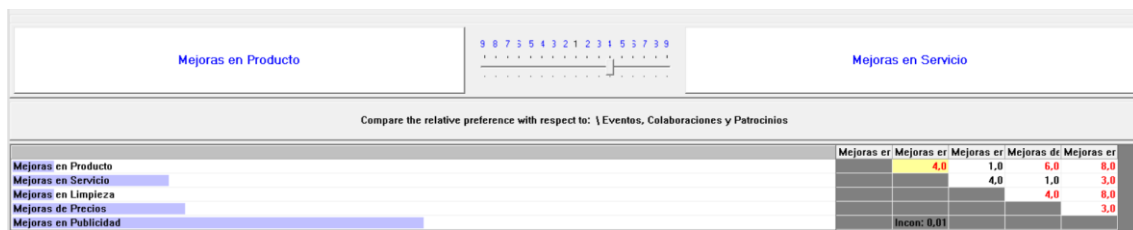


Imagen 39. Comparación de Alternativas respecto a subcriterio de eventos, colaboraciones y patrocinios