



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Aplicación de la metodología de selección
multicriterio AHP para la contratación de una
agencia de publicidad

Autor

Sandra Campos García

Director

Dr. Alberto Turón Lanuza

Facultad de Economía y Empresa/ Universidad de Zaragoza

2024

Contenido

1. Resumen	5
Abstract	5
2. Introducción	7
2.1 Presentación del problema	8
2.2 Marco teórico	9
2.2.1 Proceso de Análisis Jerárquico (AHP).....	9
2.2.2 Decisiones Multiactores.....	10
2.2.3 Toma de decisiones en grupo: búsqueda del consenso	10
3. Objetivo	11
4. Metodología	13
4.1 Planteamiento del problema	13
4.2 Selección de la metodología.....	15
4.3 Metodología para la recogida de datos	16
4.4 Construcción de la jerarquía.....	18
4.5 Determinación de los actores para el estudio.	21
4.6 Diseño de las encuestas para la valoración de intangibles	21
4.6.1 Valoración directa de los criterios tangibles	21
5. Resultados y valoraciones	21
6. Implementación de los resultados obtenidos	27
7. Bibliografía	29
8. Anexos	30

1. Resumen

Este trabajo aborda el problema de **selección** de una agencia de publicidad para un restaurante en Zaragoza mediante una metodología de decisión multicriterio (MCDM). El objetivo es proporcionar un marco estructurado y objetivo que permita evaluar diversas agencias considerando múltiples criterios relevantes, tanto tangibles como intangibles, para maximizar la eficacia de la estrategia publicitaria del restaurante.

El trabajo se centra en la aplicación del Proceso de Análisis Jerárquico (AHP), una técnica multicriterio que permite comparar diferentes agencias en función de su experiencia, creatividad, coste, y resultados obtenidos en campañas anteriores. Esta metodología facilita la integración de dimensiones cualitativas y cuantitativas, minimizando el riesgo de decisiones subjetivas o incompletas.

Para ello, se ha realizado un análisis comparativo de tres agencias de publicidad con diferentes enfoques, experiencia, y costes, utilizando encuestas estructuradas dirigidas a expertos del sector para obtener una valoración equilibrada y detallada. Los resultados del AHP permiten identificar la agencia más alineada con los objetivos estratégicos del restaurante.

Este modelo de decisión no solo optimiza la selección de una agencia de publicidad, sino que también ofrece un enfoque replicable para otros negocios, mejorando la toma de decisiones estratégicas y potenciando la competitividad en el mercado.

Abstract

This paper addresses the selection of an advertising agency for a restaurant in Zaragoza using a multi-criteria decision methodology (MCDM). The objective is to provide a structured and objective framework that allows evaluating various agencies considering multiple relevant criteria, both tangible and intangible, to maximize the effectiveness of the restaurant's advertising strategy. The research focuses on the application of the Hierarchical Analysis Process (AHP), a multi-criteria technique that allows comparing different agencies based on their experience, creativity, cost, and results obtained in previous campaigns. This methodology facilitates the integration of qualitative and

quantitative dimensions, minimizing the risk of subjective or incomplete decisions. To this end, a comparative analysis of three advertising agencies with different approaches, experience, and costs has been carried out, using structured surveys aimed at experts in the sector to obtain a balanced and detailed assessment. The results of the AHP allow us to identify the agency most aligned with the restaurant's strategic objectives. This decision model not only optimizes the selection of an advertising agency, but also offers a replicable approach for other businesses in the restaurant sector, improving strategic decision-making in marketing and advertising, and enhancing visibility and competitiveness in the market.

2. Introducción

En el presente trabajo voy a abordar la selección de una agencia de publicidad para un restaurante en Zaragoza, utilizando un enfoque de decisión multicriterio. Durante los últimos años, he tenido la oportunidad de trabajar en diferentes áreas del marketing y la publicidad, adquiriendo una visión integral sobre las necesidades y desafíos que enfrentan las empresas a la hora de promover sus productos y servicios. Esta experiencia me ha permitido identificar la importancia de seleccionar una agencia de publicidad adecuada, capaz de comprender y potenciar la propuesta de valor de un negocio.

En el competitivo sector de la hostelería, abrir un nuevo restaurante supone enfrentarse a múltiples desafíos, siendo uno de los más críticos la atracción de clientes. En este contexto, contar con una estrategia de marketing y publicidad eficaz es fundamental para garantizar un flujo constante de reservas y, en última instancia, la sostenibilidad del negocio. La elección de una agencia de publicidad adecuada se convierte, por tanto, en una decisión estratégica vital que puede determinar el éxito o fracaso de la empresa.

La relevancia de seleccionar una agencia de publicidad óptima radica en su capacidad para diseñar e implementar campañas publicitarias que no solo aumenten la visibilidad del restaurante, sino que también logren conectar con el público objetivo de manera efectiva. Una agencia competente aporta creatividad, conocimiento del mercado, y estrategias innovadoras que pueden transformar una idea de negocio en una marca reconocida y apreciada por los consumidores. Sin embargo, la gran cantidad de opciones disponibles puede hacer que esta elección sea una tarea compleja y abrumadora.

Para abordar este problema, el presente Trabajo de Fin de Grado propone el uso de un sistema de decisión multicriterio. Este método proporciona un marco estructurado y objetivo para evaluar las diferentes opciones de agencias de publicidad, considerando múltiples criterios relevantes para la toma de decisiones. A través del MCDM, se pueden analizar factores como la experiencia previa de la agencia, la creatividad de sus campañas, el costo de sus servicios, y los resultados obtenidos en proyectos similares.

El uso del sistema de decisión multicriterio es especialmente adecuado en este contexto debido a su capacidad para integrar y ponderar diversas dimensiones cualitativas y cuantitativas, permitiendo una evaluación exhaustiva y equilibrada. De esta forma, se minimiza el riesgo de tomar una decisión basada en criterios subjetivos o incompletos, asegurando que la selección de la agencia de publicidad esté alineada con los objetivos estratégicos del restaurante. Esto es lo que motiva la elección de la metodología AHP, puesto que permite cuantificar los factores intangibles y compararlos con los tangibles.

De este modo, el objetivo principal de este trabajo es proporcionar un marco metodológico que pueda ser utilizado no solo por nuestro restaurante, sino por cualquier empresa que se enfrente a la tarea de seleccionar una agencia de publicidad. Al aplicar un sistema de decisión multicriterio, esperamos contribuir a una toma de decisiones más informada y eficiente, que maximice el retorno de inversión en publicidad y fortalezca la presencia del negocio en el mercado.

2.1 Presentación del problema

En este trabajo, se propone un modelo de decisión que incorpora tanto activos tangibles como intangibles para la selección de una agencia de publicidad para un restaurante en Zaragoza.

Los activos tangibles, según la definición de la RAE, son aquellos que se materializan en bienes reales. Por otro lado, los activos intangibles, como la reputación y la satisfacción del cliente, aunque no tienen una representación física, son fundamentales para el éxito de las decisiones estratégicas en el ámbito de la publicidad.

Uno de los aspectos cruciales en la selección de una agencia de publicidad es la consideración de activos intangibles. Estos activos no monetarios, como la reputación y la satisfacción del cliente, pueden generar un valor significativo para el restaurante. La información, por ejemplo, es un activo intangible que puede ser tanto un generador de valor como un activo transaccional.

El uso del sistema de decisión multicriterio es especialmente adecuado en este contexto debido a su capacidad para integrar y ponderar diversas dimensiones cualitativas y

cuantitativas, permitiendo una evaluación exhaustiva y equilibrada. De esta forma, se minimiza el riesgo de tomar una decisión basada en criterios subjetivos o incompletos, asegurando que la selección de la agencia de publicidad esté alineada con los objetivos estratégicos del restaurante.

Esta metodología no solo facilitará la elección de una agencia de publicidad para el restaurante, sino que también ofrecerá un marco robusto y replicable para otras empresas del sector que enfrenten desafíos similares.

2.2 Marco teórico

Cuando enfrentamos la toma de decisiones en un entorno real, rara vez podemos basarnos en un único criterio para resolver los problemas de elección. En estos casos, es esencial desarrollar modelos que incorporen múltiples criterios de decisión. Mientras que los problemas basados en un solo criterio se abordan mediante herramientas matemáticas como la optimización de la función objetivo, la toma de decisiones multicriterio requiere técnicas más complejas que se adapten a nuestras necesidades específicas.

Las técnicas multicriterio mejoran significativamente la calidad integral de la toma de decisiones al considerar diversos factores relevantes. Un conocimiento profundo de estas técnicas no solo aumenta la efectividad del proceso de decisión, sino que también mejora la eficiencia y la eficacia, proporcionando resultados más equilibrados y justificados (Romero, 1996).

2.2.1 Proceso de Análisis Jerárquico (AHP)

El Proceso de Análisis Jerárquico (AHP), desarrollado por Thomas L. Saaty en 1980, es una metodología prominente dentro de las técnicas multicriterio. AHP facilita la toma de decisiones mediante la estructuración jerárquica de los criterios y subcriterios involucrados en el proceso. La jerarquía se construye con el objetivo principal en el nivel superior, seguido de los criterios y subcriterios en los niveles intermedios, y las alternativas en el nivel inferior.

AHP se basa en comparaciones por pares entre los elementos de cada nivel, evaluando la intensidad de las preferencias. Estas comparaciones permiten calcular los pesos

relativos de cada criterio y subcriterio, los cuales se combinan para determinar la mejor alternativa en función del objetivo planteado. Esta metodología es particularmente útil para decisiones complejas donde es necesario considerar múltiples dimensiones y factores (Saaty, 1980).

2.2.2 Decisiones Multiactores

En situaciones donde la decisión debe ser consensuada por un grupo de individuos, se utilizan técnicas de decisión multiactor. Estas técnicas aseguran que la medida tomada refleje el consenso del grupo, mejorando la calidad integral de la toma de decisiones. Al involucrar múltiples perspectivas y opiniones, se obtiene una mayor efectividad, eficiencia y eficacia en el proceso de decisión (Moreno Jiménez, 1996).

Activos Intangibles y Tangibles

Los activos intangibles son aquellos no monetarios, fácilmente identificables, pero sin sustancia física. Estos activos, como la reputación o la satisfacción del cliente, juegan un papel crucial en la evaluación de alternativas dentro del proceso de decisión (Mantilla, 2013).

Por otro lado, los activos tangibles son aquellos fácilmente cuantificables y comparables, como los costos y beneficios financieros directos. Ambos tipos de activos deben ser considerados en el análisis multicriterio para una evaluación integral y precisa.

2.2.3 Toma de decisiones en grupo: búsqueda del consenso

La preferencia en el contexto de la toma de decisiones se entiende como la priorización de una opción sobre otra. En un proceso de decisión multicriterio, es fundamental que la decisión final sea única y consensuada, reflejando las preferencias colectivas de los decisores como si actuaran como un único decisor.

La integración de técnicas multicriterio como el AHP en la toma de decisiones permite abordar problemas complejos de manera estructurada y objetiva. Al considerar tanto criterios tangibles como intangibles y buscar el consenso entre múltiples actores, se

optimiza la calidad de las decisiones, asegurando que estas sean efectivas, eficientes y alineadas con los objetivos estratégicos planteados.

3. Objetivo

El principal objetivo de este documento es la creación de un modelo de decisión multicriterio para seleccionar la agencia de publicidad más adecuada para un restaurante en Zaragoza, integrando tanto criterios tangibles como intangibles. Esta selección se realizará mediante un proceso de evaluación detallado y riguroso. Para ello, será necesario identificar y analizar las variables que contribuyen al éxito de la estrategia publicitaria del restaurante. Estas variables deberán ser ponderadas y priorizadas por expertos en el área de marketing y publicidad. Una vez creado el modelo, será utilizado en el caso concreto del restaurante para determinar la mejor opción de agencia de publicidad.

Los objetivos concretos de este escrito son los siguientes:

Desarrollar una propuesta metodológica que determine cuáles son los aspectos relacionados con una agencia de publicidad que inciden directamente en su eficacia para aumentar las reservas y la visibilidad online del restaurante, ya sean tangibles o intangibles. Se aportará una nueva visión sobre los aspectos intangibles, ya que, en el ámbito publicitario, existen numerosas variables no cuantitativas que representan una gran parte del valor total de una agencia y que no están recogidas en los métodos clásicos de selección.

Crear un modelo de decisión multicriterio que sea capaz de ofrecer una valoración integral de cualquier agencia de publicidad, tras una comparación con otras agencias previamente evaluadas. Esta comparación se realizará en base a una serie de criterios establecidos, que abarquen todos los aspectos relevantes relacionados con el rendimiento total de la agencia.

Desarrollar un modelo de evaluación mediante técnicas de análisis multicriterio que sea extrapolable a cualquier negocio del sector de la restauración, gracias a la utilización de criterios comunes adaptados a las necesidades de marketing y publicidad.

Determinar la opción más adecuada de agencia de publicidad para el restaurante en Zaragoza, basándose en una evaluación detallada de las variables consideradas, independientemente del coste inicial o reputación superficial de las agencias.

Extraer conclusiones acerca de la utilidad e idoneidad de esta metodología para este caso y otros similares, proporcionando una herramienta valiosa para la toma de decisiones estratégicas en el ámbito de la publicidad y marketing para restaurantes.

Con estos objetivos, se espera no solo facilitar la elección de una agencia de publicidad para el restaurante, sino también ofrecer un marco metodológico robusto y replicable para otras empresas del sector que enfrenten desafíos similares. Esto contribuirá a una toma de decisiones más eficiente y estratégica, optimizando el retorno de inversión en publicidad y fortaleciendo la presencia de los negocios en el mercado.

4. Metodología

4.1 Planteamiento del problema

Marea Urbana, un nuevo restaurante de comida moderna en Zaragoza, ha sido fundado por un grupo de tres amigos apasionados por la gastronomía contemporánea. Se trata de un restaurante que se distingue por la alta calidad de su oferta culinaria y la innovación en sus platos. Pero a pesar de estos esfuerzos y de la positiva respuesta de los clientes que han probado su cocina, se enfrentan a una dificultad significativa: no están logrando atraer a suficientes clientes para llenar el local de manera constante.

Esta situación es común entre los negocios emergentes, que a menudo se enfrentan a desafíos relacionados con la visibilidad y la captación de una cartera de clientes sólida. Reconocen que la calidad del producto no es suficiente por sí sola para garantizar el éxito comercial en un mercado competitivo como el de la restauración en Zaragoza. Por ello, consideran necesario mejorar su estrategia de marketing y publicidad para aumentar la presencia y atraer a más potenciales clientes a su negocio.

Es por ello, que se ha tomado la decisión de buscar la ayuda de una agencia de publicidad que pueda desarrollar y ejecutar campañas efectivas para su restaurante. Sin embargo, la selección de la agencia adecuada presenta un nuevo reto. Existen numerosas agencias de publicidad, cada una con diferentes enfoques, experiencias y costes. Tomar una decisión informada que maximice sus posibilidades de éxito requiere un análisis detallado de múltiples factores.

Tras una búsqueda exhaustiva se decide contactar con tres empresas:

Agencia A

Años en el sector: Cuenta con 8 años de experiencia especializada exclusivamente en el sector de la restauración.

Reseñas y testimonios de clientes: La agencia tiene reseñas sobresalientes y testimonios de reconocidos restaurantes que destacan su conocimiento profundo del mercado y su capacidad para atraer clientes.

Portafolio y casos de éxito: Su portafolio incluye exitosas campañas para restaurantes de alta gama, cadenas de comida rápida y establecimientos locales. Han ayudado a numerosos clientes a aumentar significativamente sus reservas y su presencia en línea. Además, sus trabajos se centran exclusivamente con restaurantes, incluyendo marcas importantes como Michelin-starred restaurants y populares cadenas de comida rápida, lo que garantiza un entendimiento detallado de las necesidades específicas del sector.

Coste: La agencia A ofrece pagar una tarifa fija mensual de 150€ para acceder a una serie de servicios continuos de la agencia, campañas de PPC (pago por clic), creación de contenido, campañas de social ads etc., más el gasto en publicidad.

Agencia B

Años en el sector: Con más de 10 años en el mercado, la agencia B se ha consolidado como una agencia versátil y adaptativa en el ámbito digital.

Reseñas y testimonios de clientes: La agencia B es altamente valorada por sus clientes por su capacidad para ofrecer soluciones personalizadas y por los resultados positivos obtenidos, especialmente en proyectos de marketing digital.

Portafolio y casos de éxito: Su portafolio incluye una diversidad de casos exitosos, entre ellos varias campañas efectivas para restaurantes que han aumentado el tráfico web y las reservas. Aunque trabajan con diversos sectores, han tenido notable éxito con restaurantes, incluyendo cadenas regionales y establecimientos locales, mejorando significativamente su presencia en línea y afluencia de clientes.

Coste: La agencia B cobra un porcentaje del 25% mensual del gasto total en las campañas.

Agencia C

Años en el sector: Es la agencia más veterana en el sector con más de 30 años en el sector de la publicidad tradicional y ahora digital.

Reseñas y testimonios de clientes: Los clientes de esta elogian su enfoque innovador y los resultados tangibles, destacando su servicio al cliente y atención al detalle.

Portafolio y casos de éxito: Su portafolio muestra una variedad de proyectos exitosos, con varios ejemplos específicos de publicidad digital para restaurantes que han resultado en un incremento significativo de clientes. Además, han trabajado con numerosos restaurantes, incluyendo algunos de gran importancia en el mercado local y regional, proporcionando soluciones digitales que han optimizado su presencia en línea y mejorado sus resultados comerciales.

Coste: En este caso la agencia C cobra un porcentaje del 35% mensual de la inversión en publicidad.

4.2 Selección de la metodología

En este caso, se ha optado por el uso del Proceso de Análisis Jerárquico (AHP) como sistema de selección multicriterio para la tomar una decisión, debido a su capacidad para manejar de manera estructurada y objetiva la complejidad inherente al proceso de decisión.

La elección de una agencia de publicidad no puede basarse únicamente en un criterio, como el coste, sino que debe considerar múltiples factores que influyen en el éxito de las campañas publicitarias, como la experiencia, creatividad, reputación, y los resultados previos de la agencia.

El AHP es especialmente adecuado en este contexto porque permite descomponer un problema complejo en componentes más simples y manejables, organizándolos en una jerarquía de criterios y subcriterios. Este proceso jerárquico facilita una evaluación comparativa detallada entre las opciones disponibles. Al estructurar los criterios de selección de manera jerárquica, el AHP ayuda a clarificar qué aspectos son más relevantes para alcanzar los objetivos estratégicos del restaurante, asegurando que la decisión final esté bien fundamentada.

Una de las principales ventajas del AHP es su capacidad para integrar tanto criterios cualitativos como cuantitativos. Esto es fundamental en la selección de una agencia de publicidad, ya que muchos factores importantes, como la reputación y la creatividad, son de naturaleza cualitativa y no pueden ser medidos fácilmente de forma numérica. A través de comparaciones por pares, el AHP permite asignar un peso relativo a cada

criterio, reflejando con precisión las prioridades del negocio y ayudando a identificar la opción más adecuada.

Además, el AHP gestiona eficazmente la subjetividad inherente a la toma de decisiones, ya que se basa en juicios de expertos estructurados de manera coherente. Este método permite capturar y consolidar la experiencia y conocimiento de los profesionales del sector, reduciendo los posibles sesgos individuales y proporcionando una evaluación equilibrada.

Por último, el AHP es compatible con herramientas tecnológicas que facilitan la recolección y el análisis de datos, lo que agiliza el proceso de toma de decisiones y asegura que sea riguroso y preciso. Esto no solo optimiza la selección de la agencia de publicidad, sino que también ofrece un enfoque replicable para otras decisiones estratégicas que requieran considerar múltiples factores. En conjunto, el AHP proporciona un marco claro, objetivo y confiable para tomar decisiones complejas, como la selección de la agencia de publicidad adecuada para maximizar el éxito del restaurante en el mercado.

4.3 Metodología para la recogida de datos

Para la selección de la agencia de publicidad más adecuada, se ha optado por un método de recogida de información basado en una encuesta para a expertos del sector de publicidad y marketing. Esta estrategia se justifica por la necesidad de obtener juicios cualificados y bien informados que permitan evaluar de manera precisa los criterios relevantes para la toma de decisiones mediante el método AHP (Proceso de Análisis Jerárquico).

Las encuestas a expertos son una herramienta eficaz para recopilar información cualitativa y cuantitativa sobre aspectos clave como la experiencia, la reputación, la creatividad, y los resultados previos de cada agencia. Dado que la elección de una agencia de publicidad implica múltiples dimensiones que no pueden ser medidas de forma directa, es fundamental contar con la opinión de profesionales con experiencia en el sector que puedan proporcionar una evaluación más profunda y matizada.

El proceso de encuesta ha sido diseñado para captar las preferencias de los expertos mediante comparaciones por pares entre los distintos criterios y subcriterios

involucrados en la selección de la agencia de publicidad. Para ello, se ha utilizado una escala de valores comprendida entre 1 y 9, siguiendo la metodología establecida por el AHP, que permite cuantificar las preferencias subjetivas de los encuestados. Cada experto valora la importancia relativa de cada criterio en comparación con cada uno de los demás, aportando una perspectiva especializada que se integra en el modelo de decisión.

La selección de los expertos se ha realizado considerando su trayectoria profesional, conocimiento profundo del sector publicitario, y experiencia en la ejecución de campañas para empresas similares al caso del restaurante objeto de estudio. Los expertos elegidos trabajan y se comunican diariamente con clientes y poseen un feedback directo y continuo, lo que garantiza que sus opiniones estén bien fundamentadas y alineadas con las necesidades estratégicas del restaurante.

El uso de encuestas a expertos permite obtener datos fiables y específicos que enriquecen el análisis multicriterio, asegurando que la decisión de seleccionar una agencia de publicidad esté basada en un conocimiento exhaustivo del mercado y en una evaluación objetiva y equilibrada de todos los factores relevantes. Esta metodología facilita la integración de opiniones diversas y proporciona un marco de análisis robusto para la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo a una elección más informada y eficaz.

En esta encuesta se realizarán comparaciones por pares que los encuestados deberán responder con valores comprendidos entre 1 y 9, usando la tabla de preferencias de Saaty.

1	De igual importancia	Igual importancia de ambos criterios
3	Moderada importancia	La experiencia y el juicio favorecen ligeramente al criterio A sobre el B
5	Fuerte importancia	La experiencia y el juicio favorecen fuertemente al criterio A sobre el B
7	Muy fuerte importancia	El criterio A es mucho más importante que el B
9	Extrema importancia	La mayor importancia del criterio A sobre el B esta fuera de toda duda
2,4.6 y 8	Valores intermedios	Valores intermedios entre los anteriores

Tabla 4.1

Fuente: Saaty (1970)

4.4 Construcción de la jerarquía

En este análisis, tomamos la decisión del restaurante como el eje central de nuestro estudio, enfocándonos en la selección de una agencia de publicidad que ayudará a aumentar las reservas y mejorar la visibilidad online. La decisión se basa en un proceso estructurado de evaluación y selección que tiene en cuenta tanto criterios objetivos como subjetivos.

Para seleccionar la alternativa preferida, he construido una jerarquía de acuerdo al proceso analítico jerárquico con cuatro niveles: objetivo, criterios, subcriterios y alternativas:

- Objetivo: el objetivo que queremos conseguir, en este caso es la contratación de una agencia de publicidad.
- Criterios:
 - Experiencia y reputación: cuánto tiempo lleva la agencia trabajando en el sector de la publicidad y cuál es la satisfacción de sus clientes.
 - Especialización: Trabajos realizados y experiencia específica en el sector.

- Coste: Coste para la empresa contratante.
- Subcriterios
 - Subcriterios *experiencia y reputación*
 - Años en el sector: Una agencia con una larga trayectoria en el mercado puede considerarse, una agencia con un profundo conocimiento del sector y una gran capacidad para adaptarse a cambios y tendencias. Estos factores pueden asegurarnos la efectividad creatividad y confiabilidad en la prestación de sus servicios.

En este caso, años en el sector se trata de un subcriterio tangible por lo tanto será valorado por mí. Se trata de un valor numérico idéntico para todo el mundo y por tanto no tiene sentido compararlos ya que intuitivamente se puede valorar su importancia.

- Reseñas y testimonios: En este caso una agencia que cuenta con testimonios y reseñas positivas nos indica un historial comprobado de satisfacción del cliente y éxito en proyectos similares a los nuestros, lo que nos da confianza en su capacidad para entregar resultados efectivos y fiables en nuestras campañas.

Se han seleccionado estos subcriterios por la importancia que tiene saber la calidad de los servicios ofrecidos por la agencia y la satisfacción que sienten sus clientes con el resultado de sus trabajos a la hora de contratar sus servicios.

Estos factores proporcionan la confianza necesaria para invertir en una empresa que maximizará el impacto de nuestras iniciativas publicitarias.

- Subcriterios *especialización*

- Portfolio: Valorar el portafolio de una empresa de publicidad es crucial ya que nos permite evaluar su experiencia y creatividad en proyectos similares de nuestro sector. Un portafolio sólido muestra casos de éxito y estrategias efectivas que pueden ser adaptadas a nuestras necesidades específicas. Además nos da confianza en su capacidad para atraer y retener clientes

asegurando que nuestras campañas serán atractivas y eficaces ayudando a aumentar nuestra visibilidad y reputación en el mercado local.

- Casos de éxito: Analizar los casos de éxito que ha tenido la agencia con empresas similares de nuestro sector.

Valorar el portafolio y los casos de éxito de una agencia de publicidad nos permite evaluar su experiencia y creatividad en proyectos similares. Estos elementos proporcionan evidencia tangible de su capacidad para generar resultados efectivos y adaptarse a diferentes necesidades.

➤ Subcriterio *coste*

- Tarifa: Precio por el que pueden dar servicio y forma de facturación.

Conocer las tarifas nos ayuda a comparar opciones y ajustar nuestro presupuesto evitando gastos innecesarios. Además, una tarifa adecuada refleja una agencia que entiende nuestras necesidades y ofrece servicios de calidad alineados con nuestros objetivos, garantizando una inversión eficiente y rentable en nuestras campañas publicitarias.

En este caso, al igual que años en el sector se trata de un criterio tangible, por tanto, será valorado por mí.

La representación del árbol de jerarquías por tanto queda de la siguiente manera:



Gráfica 4.1

Fuente: elaboración propia

4.5 Determinación de los actores para el estudio.

Para el cuestionario, hemos elegido a personas del sector de la publicidad que gracias a nuestros contactos han aceptado colaborar y responder a la encuesta. En este caso se han elegido profesionales del sector de la publicidad digital, que basados en su propia experiencia puedan darnos su opinión. Se ha tenido en cuenta la empresa que es, la reputación que tiene, y su experiencia en el sector.

4.6 Diseño de las encuestas para la valoración de intangibles

Como ya se ha mencionado en el apartado 4.3, hemos creado la encuesta y dado un plazo de unas dos semanas para contestarla. En el anexo 8.1 se puede ver la tabla con los datos recogidos.

4.6.1 Valoración directa de los criterios tangibles

Como hemos mencionado anteriormente los subcriterios tangibles como años en el sector y tarifa van a ser valorados directamente según los datos ofrecidos.

En el caso del número de años que lleva una empresa en el sector, será mejor puntuada aquella que lleve más años.

Agencia A **8 años**

Agencia B **10 años**

Agencia C **30 años**

En el caso de la tarifa, el enfoque ha sido diferente, ya que un valor mayor no implica una mayor deseabilidad; de hecho, la relación es inversa. Además, sabemos que la empresa tiene destinado para publicidad una partida de 500€ mensuales.

Agencia A **150€ + el gasto en publicidad al mes → 650€**

Agencia B **25% del gasto en publicidad al mes → 625€**

Agencia C **35% del gasto en publicidad al mes → 675€**

5. Resultados y valoraciones

A continuación, se exponen los resultados obtenido a través del software Expert Choice:

Agencia A	0,278
Agencia B	0,298
Agencia C	0,424

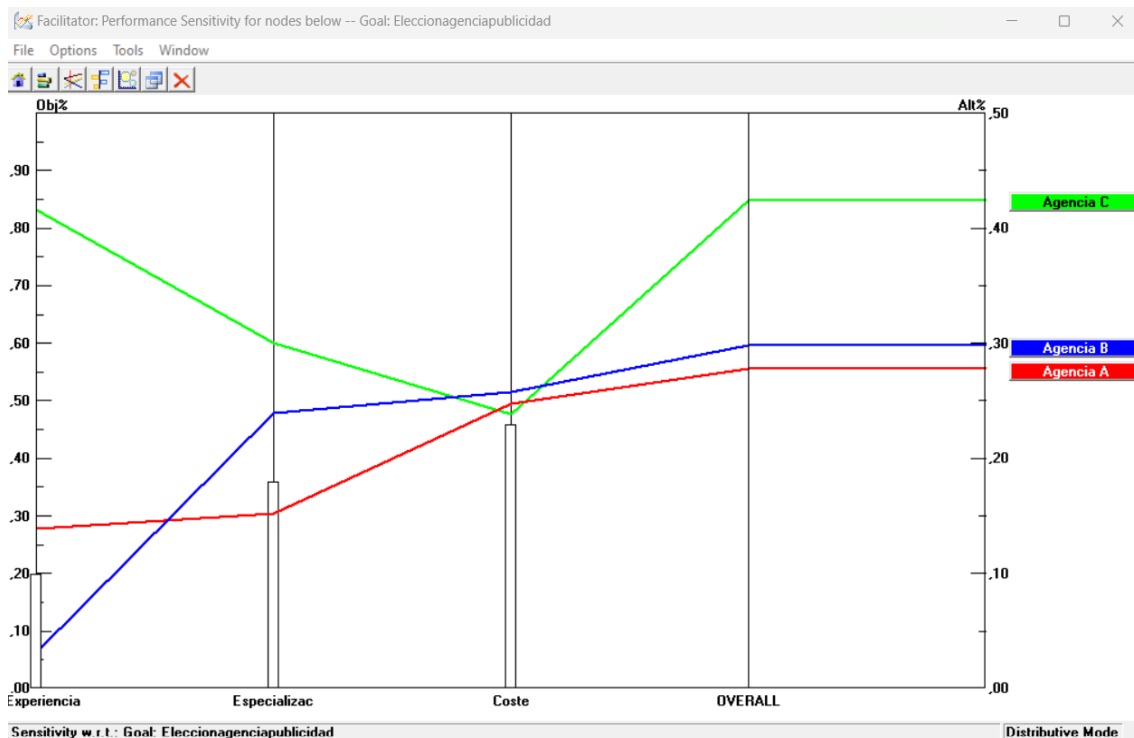
Tabla 5.1 Fuente elaboración propia

Expert Choice es una herramienta poderosa para decisiones multicriterio, pero su capacidad está centrada en decisiones individuales. Por eso, en este caso, al tratarse de una decisión que involucra a varios decisores, ha sido necesario realizar un trabajo de síntesis previo que combina las preferencias individuales en un consenso grupal, utilizando técnicas estadísticas y de agregación adecuadas.

Una vez introducidos los datos en el software este calcula los pesos relativos de cada criterio y subcriterio. Esto asigna un peso numérico a cada criterio, indicando su importancia relativa en el contexto del objetivo general.

Y, por último, el programa calcula una puntuación global para cada alternativa combinando los pesos de los criterios con los pesos de las alternativas. La alternativa con la puntuación más alta es considerada la opción óptima según las preferencias del decisor único.

Como se puede observar en la tabla anterior, la Agencia C predomina claramente sobre la A y la B.



Gráfica 5.1

Fuente Expert Choice

El gráfico proporcionado muestra un análisis de sensibilidad de desempeño para la elección, basado en los criterios seleccionados: "Experiencia", "Especialización", y "Coste".

Criterio Experiencia:

- La **Agencia C** tiene un desempeño muy alto, superando el 80%, lo que indica que esta alternativa es la más preferida cuando se da prioridad a la "Experiencia".
- Sin embargo, tanto la **Agencia A** y la **B** se encuentra en una posición inferior, alrededor de 28%. Lo que nos indica que no son la opción preferida cuando "Experiencia" es el criterio más relevante.

Criterio Especialización:

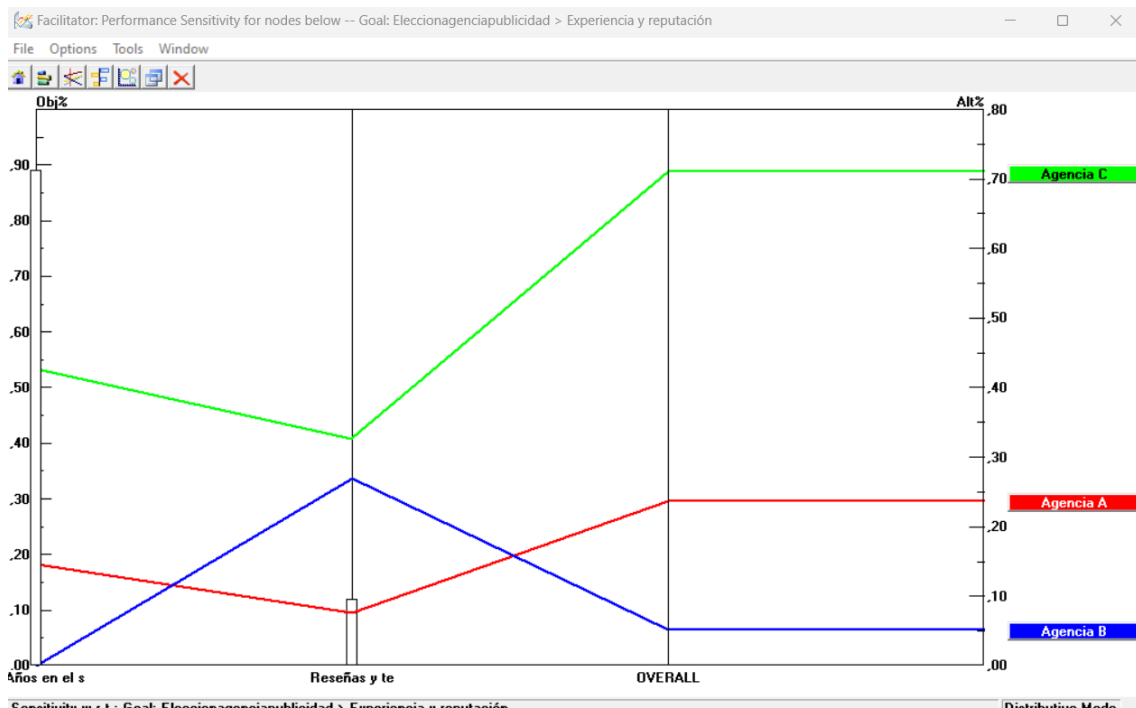
- La **Agencia C** muestra una disminución en su rendimiento en este criterio, acercándose al 60%.

- La **Agencia B** muestra un rendimiento mejorado en "Especialización", posicionándose por encima de la Agencia A y más cerca de la Agencia C, alrededor de 50%.
- La **Agencia A** tiene un desempeño algo superior en este criterio, aproximadamente en el 30%, pero en este caso es la menos competitiva.

Criterio Coste:

- En este caso, las tres agencias muestran desempeños muy cercanos entre sí, alrededor del 50%, lo que indica que ambas alternativas tienen costes similares o son percibidas como igualmente competitivas en este aspecto.

Como hemos visto en el apartado anterior, la alternativa C es la más preferida por los decisores. Vamos a analizar ahora las preferencias para cada criterio por individual.



Gráfica 5.2

Fuente Expert Choice

Este gráfico nos va a permitir identificar cómo los distintos componentes del criterio de "Experiencia y Reputación" afectan la selección de la agencia y proporciona una visión clara de la solidez de cada alternativa en estos aspectos específicos.

Agencia C: Sigue siendo la opción más fuerte con un rendimiento general elevado por encima del 70% (0.70). Este alto valor general demuestra que, cuando se combinan ambos subcriterios de "Experiencia y Reputación", la Agencia C es claramente la preferida.

Agencia A: Aunque tiene un rendimiento bajo en ambos subcriterios, su posición es mejor que la de la Agencia B, con un rendimiento general de aproximadamente 20% (0.20). Esto indica que, en términos de "Experiencia y Reputación", es la segunda mejor opción, aunque con una diferencia considerable respecto a la Agencia C.

Agencia B: Tiene el rendimiento general más bajo (cerca de 0.00), lo que refleja un desempeño deficiente en ambos subcriterios. Es la opción menos favorable cuando "Experiencia y Reputación" son criterios clave.

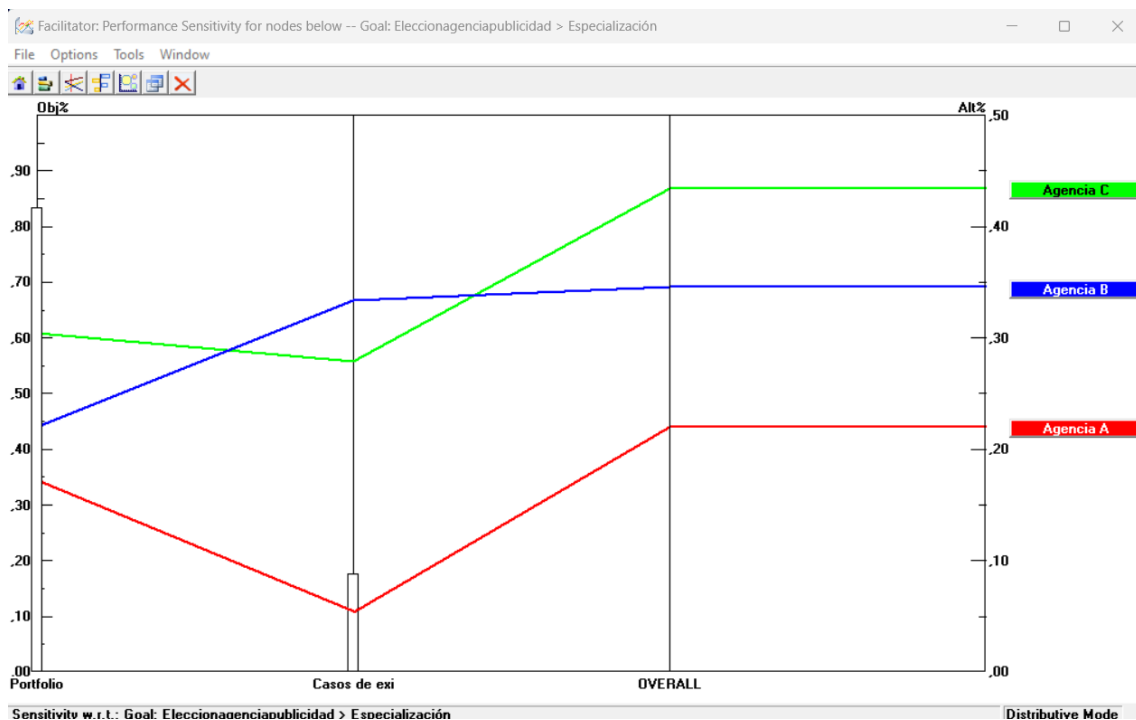


Gráfico 5.3

Fuente Expert Choice

Agencia C es la opción preferida en términos de "Especialización" cuando se consideran ambos subcriterios ("Portfolio" y "Casos de éxito"). Tiene un desempeño sólido en ambos aspectos, lo que la convierte en una elección robusta para este criterio. **Agencia B** es una alternativa competitiva, particularmente fuerte en el subcriterio "Casos de éxito", aunque su desempeño en "Portfolio" es inferior al de la Agencia C. **Agencia A** es la menos favorecida en esta evaluación, mostrando un rendimiento consistentemente bajo en ambos subcriterios, lo que la posiciona como la opción menos preferida en términos de especialización.

En resumen, la **Agencia C** es la opción más recomendada, mostrando un rendimiento superior en la mayoría de los criterios evaluados. Es especialmente fuerte en "Experiencia y Reputación" y mantiene un buen desempeño en "Especialización", lo que sugiere una sólida combinación de capacidad, experiencia y reputación.

Agencia B es una alternativa razonable, destacando en "Especialización", particularmente en su "Portfolio". Es una opción competitiva cuando se busca un enfoque especializado.

Agencia A se posiciona como la opción menos preferida en todos los análisis, debido a su bajo rendimiento en los criterios clave. Su elección solo sería justificable si se priorizan otros factores no considerados en los gráficos.

Este resumen proporciona una visión clara de las fortalezas y debilidades relativas de cada agencia en función de los diferentes criterios de evaluación, ayudando a elegir la opción más alineada con sus prioridades estratégicas.

6. Implementación de los resultados obtenidos

Con base en los resultados obtenidos mediante la metodología AHP y el software Expert Choice, la **Agencia C** ha sido identificada como la opción óptima para colaborar con el restaurante, debido a su alto desempeño en criterios clave como "Experiencia y Reputación" y "Especialización". Para proceder con la implementación, el restaurante debería seguir los siguientes pasos:

Negociación del Contrato:

Iniciar negociaciones con la Agencia C para establecer los términos del contrato, considerando el coste identificado (35% de la inversión en publicidad mensual).

Asegurar que el contrato incluya indicadores clave de desempeño (KPIs) relacionados con los objetivos estratégicos del restaurante, tales como el incremento de reservas, el aumento de la visibilidad online, y la mejora en el reconocimiento de la marca.

Definición de la Estrategia Publicitaria:

Colaborar con la Agencia C para desarrollar una estrategia publicitaria alineada con los objetivos específicos del restaurante. Esta estrategia debe capitalizar la experiencia de la agencia en campañas digitales y tradicionales, maximizando el impacto en el público objetivo del restaurante.

Utilizar el conocimiento del mercado y la creatividad de la Agencia C para diseñar campañas innovadoras que destaquen los atributos únicos del restaurante, como la calidad de su oferta culinaria y su enfoque moderno.

Implementación de la Estrategia:

Ejecutar las campañas publicitarias acordadas a través de diversos canales (redes sociales, publicidad en línea, medios tradicionales) asegurando un enfoque integrado que aumente la visibilidad del restaurante en el mercado local.

Monitorear el desempeño de las campañas publicitarias en tiempo real, utilizando herramientas analíticas proporcionadas por la agencia para evaluar la efectividad de cada campaña y realizar ajustes en tiempo real.

Monitoreo y Evaluación Continua del Desempeño

La implementación de los resultados obtenidos mediante el análisis multicriterio AHP permitirá al restaurante seleccionar de manera informada a la agencia de publicidad más adecuada, maximizando así la efectividad de su inversión publicitaria. A través de una estrategia de monitoreo continuo, comunicación activa y una evaluación constante del ROI, se asegura que la elección de la Agencia C contribuya significativamente al éxito del restaurante en el mercado local de Zaragoza.

7. Bibliografía

Saaty, T.L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. McGraw-Hill. Este libro presenta los fundamentos del método AHP, proporcionando una base sólida para entender su aplicación en la toma de decisiones multicriterio.

Moreno Jiménez, J.M. (2001). *Toma de decisiones multicriterio en el ámbito empresarial*. Ediciones Pirámide. Este libro explora cómo las técnicas multicriterio, como el AHP, se pueden aplicar para mejorar la calidad y efectividad de las decisiones empresariales.

Gómez, T., García, J. y Melián, J. (2006). *Decisiones Multicriterio: Fundamentos Teóricos y Aplicaciones en la Gestión Empresarial*. Pearson Educación. Este texto proporciona un marco general para el uso de técnicas multicriterio, incluyendo el AHP, en la toma de decisiones empresariales complejas.

Romero, C. (1993): *Teoría de la decisión multicriterio: conceptos, técnicas, y aplicaciones*. Alianza Editorial, Madrid

8. Anexos

8.1 Encuesta

Encuesta enviada a los participantes.

¿Qué agencia de publicidad escojo?

Para que se entienda mejor el objetivo de la encuesta, les pongo en contexto:

Un restaurante acaba de abrir sus puertas y esta en busca de una agencia de publicidad para que les ayude a aumentar su visibilidad y por consiguiente aumentar sus reservas.

Esta empresa ha decidido que los 3 criterios a valorar para poder tomar una decisión son Experiencia y Reputación de la empresa, Especialización y Coste

Necesitamos tu ayuda para evaluar las preferencias de los clientes a la hora de contratar una agencia de publicidad.

Para ello tendrá que optar por una de las tres agencias seleccionadas como posibles candidatas.

Agencia A

Años en el sector: Cuenta

con 8 años de experiencia especializada exclusivamente en el sector de la restauración.

Reseñas y testimonios de clientes:

La agencia tiene reseñas sobresalientes y testimonios de reconocidos restaurantes que destacan su conocimiento profundo del mercado y su capacidad para atraer clientes.

Portafolio y casos de éxito: Su

portafolio incluye exitosas campañas para restaurantes de alta gama, cadenas de comida rápida y establecimientos locales. Han ayudado a numerosos clientes a aumentar significativamente sus reservas y su presencia en línea. Además, sus trabajos se centran exclusivamente con restaurantes, incluyendo marcas importantes como Michelin-starred restaurants y populares cadenas de comida rápida, lo que garantiza un entendimiento detallado de las necesidades específicas del sector.

Coste: La agencia A ofrece pagar una tarifa

fija mensual de 150€ para acceder a una serie de servicios continuos de la agencia, campañas de PPC (pago por clic), creación de contenido, campañas de social ads etc., más el gasto en publicidad.

Agencia B

Años en el sector: Con más de 10 años en el mercado, la agencia B se ha consolidado como una agencia versátil y adaptativa en el ámbito digital.

Reseñas y testimonios de clientes:

La agencia B es altamente valorada por sus clientes por su capacidad para ofrecer soluciones personalizadas y por los resultados positivos obtenidos, especialmente en proyectos de marketing digital.

Portafolio y casos de éxito: Su

portafolio incluye una diversidad de casos exitosos, entre ellos varias campañas efectivas para restaurantes que han aumentado el tráfico web y las reservas. Aunque trabajan con diversos sectores, han tenido notable éxito con restaurantes, incluyendo cadenas regionales y establecimientos locales, mejorando significativamente su presencia en línea y afluencia de clientes.

Coste: La agencia B cobra un porcentaje del 25% mensual del gasto total en las campañas.

Agencia C

Años en el sector: Es la agencia más veterana en el sector con más de 30 años en el sector de la publicidad tradicional y ahora digital.

Reseñas y testimonios de clientes:

Los clientes de esta elogian su enfoque innovador y los resultados tangibles, destacando su servicio al cliente y atención al detalle.

Portafolio y casos de éxito: Su

portafolio muestra una variedad de proyectos exitosos, con varios ejemplos específicos de publicidad digital para restaurantes que han resultado en un incremento significativo de clientes. Además, han trabajado con numerosos restaurantes, incluyendo algunos de gran importancia en el mercado local y regional, proporcionando soluciones digitales que han optimizado su presencia en línea y mejorado sus resultados comerciales.

Coste: En este caso la agencia C cobra un porcentaje del 30% mensual de la inversión en publicidad.

Para poder tomar una decisión, se han seleccionado los siguientes criterios y subcriterios:

Experiencia y reputación (años en el sector y reseñas y testimonios de clientes),
Especialización (portfolio y casos de éxito) y Coste (precio que pagaremos por el servicio).

Las estructuras de preferencias se extraerán mediante comparación por pares de los ítems de cada nivel. En cada comparación la respuesta se da según la escala de Saaty, que en esta encuesta se representa como:

COMPARANDO A CON B

A es extremadamente importante = 9

A es mucho más importante que B = 7

A es mucho más importante que B = 5

A es moderadamente más importante que B = 3

A y B tienen igual importancia = 1

B es moderadamente más importante que A = -3

B es fuertemente más importante que A = -5

B es mucho más importante que A = -7

B es extremadamente importante = -9

Pregunta 1

Comparación de criterios *

-7 -5 -3 -1 1 3 5 7

¿Cómo valoras la experiencia y reputación respecto a la especialización?



Pregunta 2

Comparación de criterios *

-9 -7 -5 -3 -1 1 3 5 7

¿Cómo valoras la experiencia y reputación respecto al coste?




Pregunta 3

Pregunta 4


Comparación de criterios *

	-9	-7	-5	-3	-1	1	3	5	7
¿Cómo valoras la especialización respecto al coste?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Con respecto a experiencia y reputación: *

	-9	-7	-5	-3	-1	1	3	5	7
¿Cómo valoras la importancia de número de años en el sector respecto a reseñas y testimonios de clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Pregunta 5

Con respecto a especialización: *


	-9	-7	-5	-3	-1	1	3	5	7
¿Cómo valoras la importancia del portfolio respecto a casos de éxito?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Pregunta 6

Respecto a las agencias *

	-9	-7	-5	-3	-1	1	3	5	7
¿Cuánto prefieres la Agencia A sobre la B respecto a reseñas y testimonios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuánto prefieres la Agencia A sobre la C respecto a reseñas y testimonios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuánto prefieres la Agencia B sobre la C respecto a reseñas y testimonios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Pregunta 7

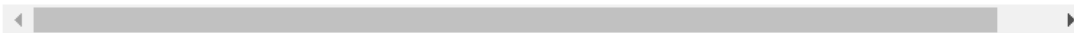
*

-9 -7 -5 -3 -1 1 3 5 7

¿Cuánto prefieres la Agencia A sobre la B respecto a portfolio?

¿Cuánto prefieres la Agencia A sobre la C respecto a portfolio?

¿Cuánto prefieres la Agencia B sobre la C respecto a portfolio?



Pregunta 8

*

	-9	-7	-5	-3	-1	1	3	5	7	9
¿Cuánto prefieres la Agencia A sobre la B respecto a casos de éxito?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuánto prefieres la Agencia A sobre la C respecto a casos de éxito?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuánto prefieres la Agencia B sobre la C respecto a casos de éxito?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.2 Datos recogidos

Decisor/Cuestión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
D1	9	3	3	-7	-7	7	7	1	7	3	1	7	5	1
D2	7	3	3	-9	-9	7	5	3	5	3	1	5	5	1
D3	9	3	3	-7	-9	3	3	1	-9	1	1	9	5	1
D4	-9	9	-9	-9	-9	3	3	1	7	9	5	5	5	-7
D5	5	3	3	-7	-9	7	7	1	1	-3	1	9	3	3
D6	1	-9	3	-7	5	1	1	1	5	5	1	5	5	1
D7	-9	9	-9	-9	-7	5	5	3	-7	-9	7	7	7	1

8.3 Estructuras de preferencia

Experiencia	0,1937881		Años	0,8863125
Especialización	0,3531407		Reseñas	0,1136875
Coste	0,4530712			
			Portfolio	0,8294326
			Casos	0,1705674
Empresa	Años en el sector	Reseñas	Portfolio	Casos
A	0,1666667	0,1138964	0,2475370	0,0812052
B	0,2083333	0,4003775	0,3153971	0,4999538
C	0,6250000	0,4857261	0,4370659	0,4188410

