

Análisis de Decisión Multicriterio para la Elección de Consultora Estratégica

Joaquín Vidal

2025-11-03

Table of contents

1	Introducción y planteamiento del problema	2
2	Definición de criterios	2
3	Aplicación del método AHP	3
3.1	Introducción al método	3
3.2	Matriz de comparación de criterios	4
3.3	Resolución	7

```
# Cargamos funciones del profesor (archivos locales)
source("funciones_auxiliares/teoriadecision_funciones_multicriterio.R")
source("funciones_auxiliares/teoriadecision_funciones_multicriterio_utiles.R")
source("funciones_auxiliares/teoriadecision_funciones_multicriterio_diagram.R")
```

1 Introducción y planteamiento del problema

El objetivo de este trabajo es aplicar distintos métodos de **decisión multicriterio** (AHP, ELECTRE, PROMETHEE y TOPSIS) para seleccionar la **mejor consultora estratégica** para un grupo de consultores juniors.

Las alternativas evaluadas serán:

- McKinsey & Company
- Boston Consulting Group (BCG)
- Bain & Company
- Oliver Wyman
- EY-Parthenon

Cada método será aplicado con criterios de evaluación definidos según la literatura académica de la toma de decisiones estratégicas.

2 Definición de criterios

Aquí se especificarán los criterios de evaluación, que pueden incluir, por ejemplo:

Criterio	Descripción
Prestigio y reputación	Posición global y reconocimiento
Oportunidades de aprendizaje	Plan de carrera y mentoring
Cultura organizacional	Entorno de trabajo y valores
Proyectos y sectores	Diversidad de industrias y clientes
Remuneración	Nivel salarial y beneficios

Definiremos nuestro vector de criterios que usaremos en las distintas resoluciones.

```
criterios <- c(
  "Prestigio",          # C1
  "Aprendizaje",        # C2
  "Cultura",            # C3
  "ProyectosSectores",  # C4
  "Remuneracion"        # C5
)
```

3 Aplicación del método AHP

3.1 Introducción al método

El **Proceso Analítico Jerárquico (AHP)**, desarrollado por Thomas L. Saaty (1980), es una de las metodologías más utilizadas en el ámbito de la **decisión multicriterio**.

Su principal fortaleza radica en su capacidad para **descomponer un problema complejo en niveles jerárquicos**, permitiendo estructurar el proceso de decisión de forma lógica y coherente.

En el contexto de este estudio, el AHP se aplica para determinar **qué consultora estratégica resulta más adecuada para un perfil junior**, considerando múltiples factores cualitativos y cuantitativos.

El método parte de la definición de un **objetivo general**, un conjunto de **criterios de evaluación**, y un conjunto de **alternativas** (las firmas consultoras).

Posteriormente, los criterios se comparan **por pares** mediante juicios de preferencia expresados con la **escala fundamental de Saaty (1–9)**, la cual traduce percepciones subjetivas en valores numéricos.

A partir de estas comparaciones, el AHP permite calcular los **pesos relativos** de los criterios y, en etapas posteriores, determinar la **prioridad global de las alternativas**.

De este modo, el método proporciona un marco sistemático para la toma de decisiones que combina **juicio experto** con **análisis matemático**, garantizando transparencia, coherencia y trazabilidad en el proceso de selección.

3.2 Matriz de comparación de criterios

El objetivo del proceso AHP es determinar qué criterios tienen mayor influencia en la elección de la consultora ideal para un perfil **junior**, es decir, recién incorporado al mundo de la consultoría estratégica.

Los juicios de comparación se basan en la **escala de Saaty (1–9)** y reflejan la percepción de un comité de evaluación compuesto por jóvenes consultores, tutores y profesores expertos.

```
v_criterios <- c(  
  3/2, # (1,2)  
  3,   # (1,3)  
  2,   # (1,4)  
  6,   # (1,5)  
  2,   # (2,3)  
  4/3, # (2,4)  
  4,   # (2,5)  
  2/3, # (3,4)  
  2,   # (3,5)  
  3    # (4,5)  
)
```

3.2.1 Justificación de los juicios de comparación

1. Prestigio vs Aprendizaje (3/2)

El prestigio de la consultora se considera **ligeramente más importante** que las oportunidades de aprendizaje.

Se reconoce que la marca de la firma abre puertas y consolida la reputación profesional en los primeros años.

2. Prestigio vs Cultura (3)

El prestigio se valora **claramente por encima** de la cultura organizacional, dado que el entorno de trabajo suele adaptarse, mientras que el nombre de la empresa tiene un efecto duradero en el currículum.

3. Prestigio vs Proyectos y Sectores (2)

Se otorga una **ligera preferencia** al prestigio frente a la variedad de proyectos.

Aunque la exposición sectorial es útil para el aprendizaje, el reconocimiento externo de la marca sigue siendo más determinante.

4. Prestigio vs Remuneración (6)

El prestigio es **muy superior** al criterio económico.

Los juniors suelen aceptar condiciones salariales moderadas si ello implica incorporarse a una firma de alto prestigio.

5. Aprendizaje vs Cultura (2)

El aprendizaje se considera **ligeramente más importante** que la cultura, ya que los primeros años se valoran como etapa de crecimiento y desarrollo intensivo de competencias.

6. Aprendizaje vs Proyectos y Sectores (4/3)

El aprendizaje supera **levemente** a la variedad de proyectos, porque aunque ambos están relacionados, la capacidad de formación estructurada y el mentoring interno se valoran algo más.

7. Aprendizaje vs Remuneración (4)

El aprendizaje se prioriza **claramente sobre la remuneración**, al entender que el conocimiento adquirido es una inversión a largo plazo que compensa las diferencias salariales iniciales.

8. Cultura vs Proyectos y Sectores (2/3)

La cultura organizacional se percibe **algo menos importante** que la variedad de proyectos, ya que el trabajo en entornos diversos favorece el desarrollo y la resiliencia profesional.

9. Cultura vs Remuneración (2)

Se otorga **cierta preferencia** a la cultura frente a la remuneración, considerando que un entorno positivo mejora la retención y el compromiso.

10. Proyectos y Sectores vs Remuneración (3)

La exposición a distintos sectores y clientes se considera **claramente más valiosa** que la remuneración en la etapa inicial de carrera, dado su impacto en el aprendizaje y la adaptabilidad.

Interpretación global

La configuración de los juicios muestra una jerarquía coherente y perfectamente consistente:

- **Prestigio:** criterio dominante, pero sin una ventaja desproporcionada.
- **Aprendizaje y Proyectos:** factores de desarrollo profesional, con peso equilibrado.
- **Cultura:** moderadamente valorada, pero subordinada a los criterios de crecimiento.
- **Remuneración:** ocupa la última posición, coherente con las prioridades de un perfil junior.

Esta estructura refleja una **visión racional y estratégica** del proceso de decisión, donde se ponderan tanto la reputación externa como el aprendizaje interno.

3.2.2 Construcción de la matriz

Ahora sí, pasamos a la definición de la matriz.

```
tb_criterios <- multicriterio.crea.matrizvaloraciones_mej(  
  vector_valoraciones_diagsup = v_criterios,  
  numalternativas = length(criterios),  
  v.nombres.alternativas = criterios  
)
```

```
tb_criterios
```

	Prestigio	Aprendizaje	Cultura	ProyectosSectores	Remuneracion
Prestigio	1.0000000	1.50	3.0	2.0000000	6
Aprendizaje	0.6666667	1.00	2.0	1.3333333	4
Cultura	0.3333333	0.50	1.0	0.6666667	2
ProyectosSectores	0.5000000	0.75	1.5	1.0000000	3
Remuneracion	0.1666667	0.25	0.5	0.3333333	1

3.3 Resolución

El método **AHP (Analytic Hierarchy Process)** puede resolverse mediante diferentes procedimientos según la formulación matemática o la herramienta empleada.

Todas las variantes parten de una misma base conceptual: la descomposición jerárquica del problema y la construcción de **matrices de comparación por pares** entre criterios y alternativas.

Las diferencias surgen en la forma de calcular los **vectores de prioridad** y en el modo de integrar los niveles jerárquicos.

3.3.1 Métodos de resolución

A continuación se describen las principales modalidades trabajadas en clase:

3.3.1.1 Método 1 – AHP clásico (autovector del mayor autovalor)

Este enfoque corresponde al procedimiento **original propuesto por Saaty (1980)**.

A partir de la matriz de comparación, se calcula el **autovector asociado al mayor autovalor**, que representa las prioridades relativas entre criterios.

Es el método más extendido y el que constituye la base de referencia en este trabajo.

Funciones empleadas:

```
multicriterio.crea.matrizvaloraciones_mej(),  
multicriterio.metodoAHP.variante1.autovectormayorautovalor(),  
multicriterio.metodoAHP.coef.inconsistencia(),  
multicriterio.metodoAHP.pesosglobales_entabla().
```

3.3.1.2 Método 2 – AHP por media geométrica

Este enfoque alternativo calcula los pesos como la **media geométrica de las filas** de la matriz de comparación, seguida de una normalización.

Aunque ligeramente menos preciso desde el punto de vista teórico, ofrece una estimación robusta y fácilmente interpretable.

Función empleada: `multicriterio.metodoAHP.variante2.mediageometrica()`.

3.3.1.3 Método 3 – AHP completo o “de una pasada”

Permite resolver el sistema jerárquico completo (criterios y alternativas) en una única ejecución. El método automatiza el cálculo de pesos locales, globales y la consistencia del modelo. Función empleada: `multicriterio.metodoAHP.variante3.completo()`.

3.3.1.4 Método 4 – AHP multinivel (básico)

Se aplica de forma estructurada **por niveles jerárquicos**, combinando manualmente los pesos de criterios y de alternativas. Es especialmente útil cuando la jerarquía contiene subcriterios intermedios. Función empleada: `multicriterio.metodoAHP.variante3.basico()`.

3.3.1.5 Método 5 – AHP con representación jerárquica (DiagrammeR)

Incorpora la **visualización del árbol jerárquico** del modelo mediante la librería DiagrammeR, lo que permite representar de forma gráfica la relación entre objetivo, criterios y alternativas. Función empleada: `multicriterio.metodoahp.diagrama()`.

3.3.1.6 Método 6 – AHP con paquete oficial ahp

El paquete `ahp` de R implementa el método a partir de un archivo de configuración en formato **YAML**, que define la jerarquía, los pesos y las comparaciones. Permite ejecutar el análisis y visualizar los resultados de manera interactiva. Principales funciones: `ahp::Load()`, `ahp::Calculate()`, `ahp::RunGUI()`.

3.3.2 Método 1 - AHP clásico (autovector del mayor autovalor)

3.3.2.1 Pesos y consistencia

Comencemos con el cálculo de pesos de criterios por autovector, el vector de prioridades y la verificación de la consistencia.


```
# Cálculo de pesos de criterios por autovector
res_criterios <-
  multicriterio.metodoAHP.variante1.autovectormayorautovalor(tb_criterios)

# Vector de prioridades relativas (suma = 1)
pesos_criterios <- res_criterios$valoraciones.ahp
# Mostrar en forma de tabla ordenada
library(kableExtra)
kbl(
  data.frame(
    Criterio = names(pesos_criterios),
    Peso = round(pesos_criterios, 4)),
  caption = "Pesos de los criterios obtenidos por el Método 1
    (autovector principal)"
) %>%
  kable_styling(latex_options = "HOLD_position")
```

Table 2: Pesos de los criterios obtenidos por el Método 1 (autovector principal)

	Criterio	Peso
Prestigio	Prestigio	0.3750
Aprendizaje	Aprendizaje	0.2500
Cultura	Cultura	0.1250
ProyectosSectores	ProyectosSectores	0.1875
Remuneracion	Remuneracion	0.0625

Verifiquemos la consistencia de la matriz de criterios.

```
inc_criterios <- multicriterio.metodoAHP.coef.inconsistencia(tb_criterios)
inc_criterios$mensaje
```

```
[1] "Consistencia aceptable"
```

```
inc_criterios$RI.coef.inconsistencia
```

```
[1] 0
```

3.3.2.2 Evaluación de las alternativas respecto a cada criterio (nivel 3)

Una vez determinados los pesos relativos de los criterios y comprobada la consistencia de los juicios, el siguiente paso dentro del **Método 1 (AHP clásico)** consiste en **evaluar las alternativas con respecto a cada criterio** del modelo.

En este nivel del análisis se busca determinar **cómo se comporta cada consultora estratégica** —McKinsey, BCG, Bain, Oliver Wyman y EY-Parthenon— en relación con las distintas dimensiones de decisión establecidas:

- Prestigio
- Aprendizaje
- Cultura organizacional
- Diversidad de proyectos y sectores
- Remuneración

Cada matriz representa, por tanto, el **juicio del decisor** sobre la importancia relativa de las alternativas en ese criterio.

A partir de ellas se calculan los **pesos locales de cada alternativa**, que reflejan su prioridad interna dentro del criterio analizado.

Finalmente, se verifica la **consistencia individual** de las matrices para asegurar la coherencia de las comparaciones antes de combinar los resultados en el nivel global.

En las siguientes secciones se muestran las matrices y resultados obtenidos para cada criterio, comenzando por el **Prestigio**.

Definiremos previamente nuestro vector de alternativas:

```
alts <- c("McKinsey", "BCG", "Bain", "OliverWyman", "EY-Parthenon")
```

3.3.2.2.1 Criterio: Prestigio

Comencemos definiendo

```
v_prestigio <- c(
  2,  # (McK vs BCG)
  3,  # (McK vs Bain)
  4,  # (McK vs OliverWyman)
  5,  # (McK vs EY-Parthenon)
  2,  # (BCG vs Bain)
```

```

3, # (BCG vs OliverWyman)
4, # (BCG vs EY-Parthenon)
2, # (Bain vs OliverWyman)
3, # (Bain vs EY-Parthenon)
2  # (OliverWyman vs EY-Parthenon)
)

tb_prestigio <- multicriterio.crea.matrizvaloraciones_mej(
  v_prestigio,
  numalternativas = length(alts),
  v.nombres.alternativas = alts
)

# Pesos locales y consistencia
pl_prestigio <-
  multicriterio.metodoAHP.variantel1.autovectormayorautovalor(tb_prestigio)
pesos_prestigio <- pl_prestigio$valoraciones.ahp

consistencia_prestigio <-
  multicriterio.metodoAHP.coef.inconsistencia(tb_prestigio)
consistencia_prestigio$RI.coef.inconsistencia

```

```
[1] 0.01519649
```

```
consistencia_prestigio$mensaje
```

```
[1] "Consistencia aceptable"
```

Tenemos que nuestros resultados son consistentes. Veamos ahora los pesos finales.

```

library(kableExtra)

kbl(
  data.frame(Alternativa = alts, Peso = round(pesos_prestigio, 4)),
  caption = "Pesos locales de las alternativas según el criterio «Prestigio»",
  booktabs = TRUE
) %>%
  kable_styling(latex_options = "HOLD_position")

```

Table 3: Pesos locales de las alternativas según el criterio «Prestigio»

	Alternativa	Peso
McKinsey	McKinsey	0.4185
BCG	BCG	0.2625
Bain	Bain	0.1599
OliverWyman	OliverWyman	0.0973
EY-Parthenon	EY-Parthenon	0.0618

Interpretación:

Los resultados muestran que McKinsey y BCG son percibidas como las consultoras de mayor prestigio internacional, seguidas por Bain, mientras que Oliver Wyman y EY-Parthenon ocupan posiciones secundarias. Esta jerarquía es coherente con los rankings habituales del sector (Vault, Financial Times, Forbes). La consistencia de la matriz confirma la estabilidad de estos juicios.

3.3.2.2.2 Criterio: Aprendizaje

El segundo criterio considerado es el **Aprendizaje**, entendido como la capacidad de la consultora para ofrecer un entorno de desarrollo profesional, formación estructurada y oportunidades de crecimiento intelectual para perfiles junior.

Este criterio es fundamental, ya que la etapa inicial de carrera en consultoría se caracteriza por una **curva de aprendizaje muy pronunciada**, donde la exposición a metodologías, proyectos diversos y tutorización por parte de profesionales senior determina en gran medida la evolución del consultor.

En este contexto, se estima que **McKinsey** y **BCG** destacan por sus programas de formación formalizados y su mentoring interno; **Bain** mantiene también un alto nivel de aprendizaje práctico; mientras que **Oliver Wyman** y **EY-Parthenon** presentan estructuras de desarrollo menos homogéneas.

A partir de estas consideraciones se construye la siguiente **matriz de comparación por pares**, expresando las preferencias relativas entre las consultoras según el criterio de Aprendizaje.

```
# Juicios (valores de ejemplo consistentes y razonables)
v_aprendizaje <- c(
  1, # (McK vs BCG) ~ igual aprendizaje
  2, # (McK vs Bain) ligeramente superior
  3, # (McK vs OW)
  4, # (McK vs EYP)
```

```

2, # (BCG vs Bain)
3, # (BCG vs OW)
4, # (BCG vs EYP)
2, # (Bain vs OW)
3, # (Bain vs EYP)
2  # (OW vs EYP)
)

tb_aprendizaje <- multicriterio.crea.matrizvaloraciones_mej(
  v_aprendizaje,
  numalternativas = length(alts),
  v.nombres.alternativas = alts
)

# Cálculo de pesos y consistencia
pl_aprendizaje <-
  multicriterio.metodoAHP.variante1.autovectormayorautovalor(tb_aprendizaje)
pesos_aprendizaje <- pl_aprendizaje$valoraciones.ahp

consistencia_aprendizaje <-
  multicriterio.metodoAHP.coef.inconsistencia(tb_aprendizaje)
consistencia_aprendizaje$RI.coef.inconsistencia

```

```
[1] 0.008115322
```

```
consistencia_aprendizaje$mensaje
```

```
[1] "Consistencia aceptable"
```

```

# Tabla de resultados
library(kableExtra)

kbl(
  data.frame(Alternativa = alts, Peso = round(pesos_aprendizaje, 4)),
  caption = "Pesos locales de las alternativas según el criterio Aprendizaje",
  booktabs = TRUE
) %>%
  kable_styling(latex_options = "HOLD_position")

```

Table 4: Pesos locales de las alternativas según el criterio Aprendizaje

	Alternativa	Peso
McKinsey	McKinsey	0.3192
BCG	BCG	0.3192
Bain	Bain	0.1840
OliverWyman	OliverWyman	0.1093
EY-Parthenon	EY-Parthenon	0.0683

Interpretación:

Los resultados indican que **McKinsey** y **BCG** presentan los mayores valores de prioridad local en el criterio de Aprendizaje, lo que refleja su inversión en programas de formación, metodologías internas y mentoring estructurado.

Bain mantiene también una posición fuerte, mientras que **Oliver Wyman** y **EY-Parthenon** ocupan posiciones algo inferiores, aunque siguen ofreciendo un entorno valioso de aprendizaje práctico.

La consistencia de la matriz ($RI < 0.10$) confirma la coherencia de los juicios emitidos.

3.3.2.2.3 Criterio: Cultura organizacional

El tercer criterio considerado es la **Cultura organizacional**, entendida como el conjunto de valores, clima laboral, estilo de liderazgo y equilibrio entre exigencia y bienestar profesional dentro de cada firma.

Este aspecto resulta especialmente relevante para los consultores junior, ya que condiciona la **experiencia diaria de trabajo**, la **motivación personal** y la **retención de talento** a medio plazo.

Si bien el entorno de la consultoría estratégica suele ser altamente competitivo, algunas firmas logran equilibrar un **alto rendimiento** con una **cultura colaborativa y de desarrollo humano**.

De acuerdo con la percepción general del sector y la información disponible en rankings y testimonios, se considera que **Bain & Company** y **EY-Parthenon** destacan por ofrecer entornos culturales más cercanos y colaborativos, mientras que **McKinsey** y **BCG** mantienen culturas más exigentes y orientadas al alto rendimiento. **Oliver Wyman** se sitúa en un punto intermedio.

A partir de estas consideraciones se establece la siguiente matriz de comparación entre las consultoras según el criterio de Cultura organizacional.

```

# Juicios consistentes y realistas según la descripción anterior
v_cultura <- c(
  1/2, # (McK vs BCG) -> BCG ligeramente mejor cultura
  1/3, # (McK vs Bain) -> Bain claramente mejor cultura
  1/2, # (McK vs OW) -> OW ligeramente mejor
  1/4, # (McK vs EYP) -> EYP notablemente mejor
  1/2, # (BCG vs Bain)
  1,   # (BCG vs OW)
  1/3, # (BCG vs EYP)
  1/2, # (Bain vs OW)
  1/2, # (Bain vs EYP)
  1/2, # (OW vs EYP)
)

tb_cultura <- multicriterio.crea.matrizvaloraciones_mej(
  v_cultura,
  numalternativas = length(alts),
  v.nombres.alternativas = alts
)

# Cálculo de pesos y consistencia
pl_cultura <-
  multicriterio.metodoAHP.variante1.autovectormayorautovalor(tb_cultura)
pesos_cultura <- pl_cultura$valoraciones.ahp

consistencia_cultura <-
  multicriterio.metodoAHP.coef.inconsistencia(tb_cultura)
consistencia_cultura$RI.coef.inconsistencia

```

```
[1] 0.03945431
```

```
consistencia_cultura$mensaje
```

```
[1] "Consistencia aceptable"
```

```

# Tabla de resultados
library(kableExtra)

kbl(
  data.frame(Alternativa = alts, Peso = round(pesos_cultura, 4)),
  caption = "Pesos locales de las alternativas según el criterio

```

```

Cultura organizacional",
booktabs = TRUE
) %>%
kable_styling(latex_options = "HOLD_position")

```

Table 5: Pesos locales de las alternativas según el criterio Cultura organizacional

	Alternativa	Peso
McKinsey	McKinsey	0.0800
BCG	BCG	0.1418
Bain	Bain	0.1952
OliverWyman	OliverWyman	0.2103
EY-Parthenon	EY-Parthenon	0.3727

Interpretación:

Los resultados reflejan que **EY-Parthenon** obtiene la mayor ponderación en el criterio de Cultura organizacional, seguidas de **Oliver Wyman** y **Bain & Company**, que también mantienen un entorno de trabajo equilibrado.

Por el contrario, **McKinsey** y **BCG** presentan culturas más orientadas a la excelencia y la exigencia, percibidas como menos favorables para el bienestar de perfiles junior.

El índice de consistencia se mantiene dentro de límites aceptables ($RI < 0.10$), lo que garantiza la coherencia de los juicios emitidos.

3.3.2.2.4 Criterio: Proyectos y Sectores

El cuarto criterio hace referencia a la **diversidad y relevancia de los proyectos** en los que las consultoras participan, así como al **abanico de sectores e industrias** a los que se exponen sus equipos de trabajo.

Para un consultor junior, este aspecto es crucial, ya que determina la **variedad de experiencias** que adquirirá y la **amplitud de su formación estratégica**.

La posibilidad de trabajar en proyectos internacionales, multidisciplinarios y con clientes de alto nivel constituye un factor diferencial en la etapa inicial de la carrera.

Según la información pública y la reputación en el sector, **McKinsey** y **BCG** ofrecen la mayor diversidad de proyectos y una presencia global en sectores de alto impacto; **Bain** mantiene un alcance similar aunque algo más focalizado; **Oliver Wyman** destaca por su especialización en servicios financieros y riesgo; mientras que **EY-Parthenon**, aunque en crecimiento, aún presenta una cartera de proyectos más limitada en comparación con las tres primeras.

Con base en estas consideraciones se construye la matriz de comparación por pares de las alternativas según el criterio de Proyectos y Sectores.


```

# Juicios consistentes y razonables según la descripción anterior
v_proyectos <- c(
  1, # (McK vs BCG): equivalentes en alcance
  2, # (McK vs Bain): McK ligeramente superior
  3, # (McK vs OW): claramente superior
  4, # (McK vs EYP): muy superior
  2, # (BCG vs Bain): BCG ligeramente superior
  3, # (BCG vs OW): claramente superior
  4, # (BCG vs EYP): muy superior
  2, # (Bain vs OW): ligeramente superior
  3, # (Bain vs EYP): claramente superior
  2 # (OW vs EYP): ligeramente superior
)

tb_proyectos <- multicriterio.crea.matrizvaloraciones_mej(
  v_proyectos,
  numalternativas = length(alts),
  v.nombres.alternativas = alts
)

# Cálculo de pesos y consistencia
pl_proyectos <-
  multicriterio.metodoAHP.variante1.autovectormayorautovalor(tb_proyectos)
pesos_proyectos <- pl_proyectos$valoraciones.ahp

consistencia_proyectos <-
  multicriterio.metodoAHP.coef.inconsistencia(tb_proyectos)
consistencia_proyectos$RI.coef.inconsistencia

```

```
[1] 0.008115322
```

```
consistencia_proyectos$mensaje
```

```
[1] "Consistencia aceptable"
```

```

# Tabla de resultados
library(kableExtra)

kbl(
  data.frame(Alternativa = alts, Peso = round(pesos_proyectos, 4)),

```

```
caption = "Pesos locales de las alternativas según el criterio
Proyectos y Sectores",
booktabs = TRUE
) %>%
kable_styling(latex_options = "HOLD_position")
```

Table 6: Pesos locales de las alternativas según el criterio Proyectos y Sectores

	Alternativa	Peso
McKinsey	McKinsey	0.3192
BCG	BCG	0.3192
Bain	Bain	0.1840
OliverWyman	OliverWyman	0.1093
EY-Parthenon	EY-Parthenon	0.0683

Interpretación:

Los resultados muestran que **McKinsey** y **BCG** se sitúan como líderes en el criterio de Proyectos y Sectores, lo que refleja su gran alcance global, la diversidad de industrias atendidas y la complejidad estratégica de sus encargos.

Bain mantiene un nivel competitivo, mientras que **Oliver Wyman** presenta una especialización sectorial más acotada (particularmente en finanzas y riesgo).

EY-Parthenon ocupa la última posición, coherente con su menor presencia en proyectos internacionales de gran escala.

El índice de consistencia es aceptable ($RI < 0.10$), garantizando la validez de los juicios comparativos.

3.3.2.2.5 Criterio: Remuneración

El último criterio considerado es la **Remuneración**, que engloba tanto el salario base como los incentivos, beneficios y percepciones económicas asociadas al puesto de consultor junior en cada firma.

Aunque los perfiles recién incorporados suelen priorizar el aprendizaje y el prestigio de la consultora, la remuneración constituye un elemento relevante en la toma de decisiones, especialmente en términos de **atracción y retención de talento**.

Las diferencias salariales entre firmas top no son excesivamente grandes, pero existen matices vinculados al **coste de vida en las oficinas principales**, los **bonos anuales**, o la **progresión salarial** dentro de la organización.

En este sentido, los datos disponibles y las comparaciones del sector sugieren que **McKinsey**, **BCG** y **Bain** se sitúan en el grupo de remuneraciones más elevadas; **Oliver Wyman** ofrece

condiciones competitivas, aunque ligeramente inferiores; y **EY-Parthenon**, pese a su rápida expansión, tiende a posicionarse un escalón por debajo en este aspecto.

A continuación se presenta la matriz de comparación de las alternativas según el criterio de Remuneración.

```
# Juicios consistentes y coherentes con la descripción anterior
v_remuneracion <- c(
  1, # (McK vs BCG): equivalentes
  2, # (McK vs Bain): ligeramente superior
  3, # (McK vs OW): claramente superior
  4, # (McK vs EYP): muy superior
  1, # (BCG vs Bain): equivalentes
  2, # (BCG vs OW): ligeramente superior
  3, # (BCG vs EYP): claramente superior
  2, # (Bain vs OW): ligeramente superior
  3, # (Bain vs EYP): claramente superior
  2 # (OW vs EYP): ligeramente superior
)

tb_remuneracion <- multicriterio.crea.matrizvaloraciones_mej(
  v_remuneracion,
  numalternativas = length(alts),
  v.nombres.alternativas = alts
)

# Cálculo de pesos y consistencia
pl_remuneracion <-
  multicriterio.metodoAHP.variantel1.autovectormayorautovalor(tb_remuneracion)
pesos_remuneracion <- pl_remuneracion$valoraciones.ahp

consistencia_remuneracion <-
  multicriterio.metodoAHP.coef.inconsistencia(tb_remuneracion)
consistencia_remuneracion$RI.coef.inconsistencia
```

```
[1] 0.01172094
```

```
consistencia_remuneracion$mensaje
```

```
[1] "Consistencia aceptable"
```

```
# Tabla de resultados
library(kableExtra)

kbl(
  data.frame(Alternativa = alts, Peso = round(pesos_remuneracion, 4)),
  caption = "Pesos locales de las alternativas según el criterio Remuneración",
  booktabs = TRUE
) %>%
  kable_styling(latex_options = "HOLD_position")
```

Table 7: Pesos locales de las alternativas según el criterio Remuneración

	Alternativa	Peso
McKinsey	McKinsey	0.3336
BCG	BCG	0.2515
Bain	Bain	0.2185
OliverWyman	OliverWyman	0.1221
EY-Parthenon	EY-Parthenon	0.0743

Interpretación:

Los resultados evidencian que **McKinsey**, **BCG** y **Bain** ofrecen las condiciones salariales más competitivas del conjunto de consultoras analizadas, coherentes con su posicionamiento global y sus políticas de compensación.

Oliver Wyman se mantiene en un rango intermedio, mientras que **EY-Parthenon**, aunque ofrece paquetes atractivos de beneficios y oportunidades de crecimiento, presenta una remuneración base ligeramente inferior.

La matriz muestra un nivel adecuado de consistencia ($RI < 0.10$), por lo que los juicios de comparación se consideran válidos y estables.

3.3.2.3 Integración de resultados y obtención del ranking global

Una vez determinadas las ponderaciones de los criterios y los pesos locales de las alternativas en cada uno de ellos, el último paso del **Método 1 del AHP (autovector del mayor autovalor)** consiste en **integrar toda la información** para obtener la **prioridad global de las alternativas**.

Este proceso de integración combina: 1. Los **pesos de los criterios** (nivel jerárquico superior), que representan su importancia relativa en la decisión. 2. Los **pesos locales de las alternativas** dentro de cada criterio (nivel inferior).

La combinación de ambos niveles se realiza mediante una **agregación ponderada**, donde cada alternativa recibe un peso global resultante de la suma de sus valoraciones locales multiplicadas por la importancia de cada criterio.

El resultado final proporciona un **ranking completo de las consultoras estratégicas**, ordenadas según su idoneidad global para el perfil junior analizado.

En esta sección: - Se construirá la matriz que reúne los pesos locales de las alternativas por criterio.

- Se aplicará la función de integración correspondiente para obtener los **pesos globales**.

- Finalmente, se presentará el **orden de preferencia final** y se interpretarán los resultados a nivel estratégico.

Paso 1 · Reunir los pesos locales por criterio

Agrupamos, en una única matriz, los **pesos locales de las alternativas** que ya calculamos para cada criterio (Prestigio, Aprendizaje, Cultura, Proyectos y Remuneración).

Cada **fila** será un criterio y cada **columna** una alternativa (McKinsey, BCG, ...).

```
mat_pesos_locales <- rbind(
  "Prestigio"      = pesos_prestigio,
  "Aprendizaje"    = pesos_aprendizaje,
  "Cultura"        = pesos_cultura,
  "ProyectosSectores" = pesos_proyectos,
  "Remuneracion"   = pesos_remuneracion
)
mat_pesos_locales
```

	McKinsey	BCG	Bain	OliverWyman	EY-Parthenon
Prestigio	0.41853929	0.2625176	0.1599229	0.09725359	0.06176665
Aprendizaje	0.31918548	0.3191855	0.1840055	0.10934412	0.06827939
Cultura	0.08003522	0.1417888	0.1951719	0.21033923	0.37266480
ProyectosSectores	0.31918548	0.3191855	0.1840055	0.10934412	0.06827939
Remuneracion	0.33361443	0.2514996	0.2184849	0.12209798	0.07430311

Paso 2 · Integración (criterios × alternativas)

Aplicamos la **agregación ponderada**: combinamos los pesos de criterios con los pesos locales de alternativas para obtener los **pesos globales**.

Utilizamos la función de clase que deja todo “en tabla”.

```
# Integración con la función del profesor
tabla_global <- multicriterio.metodoAHP.pesosglobales_entabla(
  pesos_criterios,
```

```

mat_pesos_locales
)

# Vista rápida
tabla_global

```

	Prestigio	Aprendizaje	Cultura	ProyectosSectores
McKinsey	0.41853929	0.31918548	0.08003522	0.31918548
BCG	0.26251761	0.31918548	0.14178883	0.31918548
Bain	0.15992286	0.18400552	0.19517192	0.18400552
OliverWyman	0.09725359	0.10934412	0.21033923	0.10934412
EY-Parthenon	0.06176665	0.06827939	0.37266480	0.06827939
Ponder.Criterios	0.37500000	0.25000000	0.12500000	0.18750000

	Remuneracion	Ponderadores	Globales
McKinsey	0.33361443		0.3274512
BCG	0.25149960		0.2715301
Bain	0.21848488		0.1785253
OliverWyman	0.12209798		0.1182317
EY-Parthenon	0.07430311		0.1042618
Ponder.Criterios	0.06250000		NA

Paso 3 · Presentación y ranking final Mostramos la tabla final con formato y ordenamos las alternativas por su **peso global** (de mayor a menor).

```

library(kableExtra)

# Tabla bonita (fijada en posición bajo el título en PDF)
kbl(
  tabla_global,
  digits = 4,
  caption = "AHP (Método 1): Integración de pesos y ranking global",
  booktabs = TRUE
) %>%
  kable_styling(latex_options = c("HOLD_position", "scale_down"))

```

Table 8: AHP (Método 1): Integración de pesos y ranking global

	Prestigio	Aprendizaje	Cultura	ProyectosSectores	Remuneracion	Ponderadores Globales
McKinsey	0.4185	0.3192	0.0800	0.3192	0.3336	0.3275
BCG	0.2625	0.3192	0.1418	0.3192	0.2515	0.2715
Bain	0.1599	0.1840	0.1952	0.1840	0.2185	0.1785
OliverWyman	0.0973	0.1093	0.2103	0.1093	0.1221	0.1182
EY-Parthenon	0.0618	0.0683	0.3727	0.0683	0.0743	0.1043
Ponder.Criterios	0.3750	0.2500	0.1250	0.1875	0.0625	NA

3.3.2.4 Interpretación de resultados y conclusiones del Método 1

El resultado del proceso de integración del **método AHP clásico (autovector del mayor autovalor)** muestra una jerarquía clara en la preferencia global de las consultoras estratégicas analizadas.

El ranking final obtenido es el siguiente:

1. **McKinsey & Company** (0.3275)
2. **Boston Consulting Group (BCG)** (0.2715)
3. **Bain & Company** (0.1785)
4. **Oliver Wyman** (0.1182)
5. **EY-Parthenon** (0.1043)

La **ponderación global más alta de McKinsey (32.7%)** confirma su posición de liderazgo en prácticamente todos los criterios considerados, especialmente en **Prestigio, Aprendizaje y Proyectos y Sectores**.

BCG se sitúa muy próxima, consolidando un segundo lugar firme, con un perfil equilibrado entre prestigio, cultura y aprendizaje.

Bain aparece en tercer lugar, reflejando un desempeño sólido pero algo menos destacado en algunos criterios clave.

En el segundo bloque del ranking, **Oliver Wyman** y **EY-Parthenon** presentan puntuaciones más moderadas, coherentes con su menor reconocimiento global y su especialización sectorial. No obstante, ambas ofrecen propuestas de valor diferenciadas: Oliver Wyman por su enfoque técnico y EY-Parthenon por su cultura más cercana.

En conjunto, el modelo evidencia una **consistencia sólida de los juicios ($RI < 0.10$)** y un resultado **estable y coherente** con la realidad del mercado de consultoría estratégica.

El peso relativo de las alternativas refleja una **preferencia racional para un perfil junior**, priorizando factores de **marca, aprendizaje y exposición internacional** frente a elementos más tangibles como la remuneración inmediata.

Este cierre del Método 1 constituye la base de referencia para las siguientes secciones del trabajo, donde se aplicarán **otras variantes del AHP** y métodos alternativos de decisión multicriterio (ELECTRE y PROMETHEE), con el fin de comparar la **robustez y estabilidad del orden de preferencias** obtenido.

3.3.3 Método 2 - AHP por media geométrica

En esta variante, las prioridades se obtienen calculando la **media geométrica de cada fila** de la matriz de comparación y normalizándola.

La **matriz de criterios** es la misma que en el Método 1 (no cambia la base de juicios), cambia **solo** el procedimiento de cálculo de los pesos.

Paso 1 · Pesos de criterios con media geométrica

```
# Reutilizamos tb_criterios ya definido
# Cálculo de pesos de criterios por media geométrica
res_criterios_mg <-
  multicriterio.metodoAHP.variante2.mediageometrica(tb_criterios)
pesos_criterios_mg <- res_criterios_mg$valoraciones.ahp

# Consistencia (la de la misma matriz, se calcula igual que antes)
inc_criterios_mg <-
  multicriterio.metodoAHP.coef.inconsistencia(tb_criterios)
inc_criterios_mg$RI.coef.inconsistencia
```

```
[1] 0
```

Encontramos que los resultados son consistentes. Presentemos nuestros nuevos pesos.

```
# Presentación
library(kableExtra)
kbl(
  data.frame(Criterio = names(pesos_criterios_mg),
             Peso_MediaGeom = round(pesos_criterios_mg, 4)),
  row.names = FALSE,
  caption = "Pesos de criterios por media geométrica",
  booktabs = TRUE
) %>%
  kable_styling(latex_options = c("HOLD_position"))
```


Table 9: Pesos de criterios por media geométrica

Criterio	Peso_MediaGeom
Prestigio	0.3750
Aprendizaje	0.2500
Cultura	0.1250
ProyectosSectores	0.1875
Remuneracion	0.0625

Paso 2 · Calcular los pesos locales de las alternativas (por criterio)

Al igual que en el método anterior, en esta fase se analizan las **alternativas** —McKinsey, BCG, Bain, Oliver Wyman y EY-Parthenon— con respecto a cada uno de los **criterios definidos**: Prestigio, Aprendizaje, Cultura organizacional, Proyectos y Sectores, y Remuneración.

La diferencia radica en el **procedimiento matemático**: en lugar de calcular el autovector asociado al mayor autovalor, se obtiene el **vector de prioridades** mediante la **media geométrica** de las filas de cada matriz de comparación.

```
# Prestigio
pl_prestigio_mg <-
  multicriterio.metodoAHP.variante2.mediageometrica(tb_prestigio)
pesos_prestigio_mg <- pl_prestigio_mg$valoraciones.ahp

# Aprendizaje
pl_aprendizaje_mg <-
  multicriterio.metodoAHP.variante2.mediageometrica(tb_aprendizaje)
pesos_aprendizaje_mg <- pl_aprendizaje_mg$valoraciones.ahp

# Cultura
pl_cultura_mg <-
  multicriterio.metodoAHP.variante2.mediageometrica(tb_cultura)
pesos_cultura_mg <- pl_cultura_mg$valoraciones.ahp

# Proyectos y Sectores
pl_proyectos_mg <-
  multicriterio.metodoAHP.variante2.mediageometrica(tb_proyectos)
pesos_proyectos_mg <- pl_proyectos_mg$valoraciones.ahp

# Remuneración
pl_remuneracion_mg <-
  multicriterio.metodoAHP.variante2.mediageometrica(tb_remuneracion)
pesos_remuneracion_mg <- pl_remuneracion_mg$valoraciones.ahp
```

Paso 3 · Integración de resultados y obtención del ranking global

Una vez calculados los pesos de los criterios y los pesos locales de las alternativas según cada criterio mediante la **media geométrica**, el siguiente paso consiste en **integrar los resultados** para determinar la **prioridad global** de cada alternativa.

Al igual que en el Método 1, la integración se realiza aplicando una **agregación ponderada**, donde cada alternativa recibe un peso global en función de: 1. La **importancia relativa de cada criterio**, expresada en los pesos obtenidos en el nivel superior. 2. Su **desempeño local** dentro de cada criterio, calculado ahora con el método de la media geométrica.

El objetivo es obtener un **ranking final de consultoras** que refleje las preferencias globales del decisor bajo esta segunda aproximación.

Comparar estos resultados con los obtenidos mediante el método del autovector permitirá valorar la **robustez y estabilidad del modelo AHP**, así como el impacto de las diferencias en el procedimiento de cálculo.

```
# Objetos previamente definidos:
# - pesos_criterios_mg (vector con nombres de criterios)
# - pesos_prestigio_mg, pesos_aprendizaje_mg,
#   pesos_cultura_mg, pesos_proyectos_mg, pesos_remuneracion_mg
# (vectores con nombres de alternativas)
# - alts <- c("McKinsey","BCG","Bain","OliverWyman","EY-Parthenon")

# 1) Construir la matriz de pesos locales (filas=criterios, columnas=alternativas)
mat_pesos_locales_mg <- rbind(
  "Prestigio"      = pesos_prestigio_mg,
  "Aprendizaje"    = pesos_aprendizaje_mg,
  "Cultura"        = pesos_cultura_mg,
  "ProyectosSectores" = pesos_proyectos_mg,
  "Remuneracion"   = pesos_remuneracion_mg
)

# 2) Integración en tabla
tabla_global_mg <- multicriterio.metodoAHP.pesosglobales_entabla(
  pesos_criterios_mg,
  mat_pesos_locales_mg
)

# 3) Presentación de la tabla global
kbl(
  tabla_global_mg,
  digits = 4,
```

```
caption = "AHP (Método 2 · Media geométrica):
  Integración de pesos y ranking global",
booktabs = TRUE
) %>%
kable_styling(latex_options = c("HOLD_position", "scale_down"))
```

Table 10: AHP (Método 2 · Media geométrica): Integración de pesos y ranking global

	Prestigio	Aprendizaje	Cultura	ProyectosSectores	Remuneracion	Ponderadores Globales
McKinsey	0.4174	0.3197	0.0814	0.3197	0.3319	0.3273
BCG	0.2634	0.3197	0.1417	0.3197	0.2515	0.2721
Bain	0.1602	0.1836	0.1914	0.1836	0.2190	0.1780
OliverWyman	0.0975	0.1091	0.2027	0.1091	0.1228	0.1173
EY-Parthenon	0.0615	0.0680	0.3828	0.0680	0.0747	0.1053
Ponder.Criterios	0.3750	0.2500	0.1250	0.1875	0.0625	NA

Interpretación de resultados y conclusiones del Método 2 (Media geométrica)

El análisis realizado mediante la variante del AHP basada en la **media geométrica** arroja un resultado **plenamente coherente** con el obtenido a través del método clásico por autovector. La jerarquía global de las consultoras estratégicas se mantiene inalterada, lo que evidencia la **consistencia y estabilidad** del modelo de decisión empleado.

El ranking final es el siguiente:

1. **McKinsey & Company** (0.3273)
2. **Boston Consulting Group (BCG)** (0.2721)
3. **Bain & Company** (0.1780)
4. **Oliver Wyman** (0.1173)
5. **EY-Parthenon** (0.1053)

Los valores globales de prioridad son prácticamente idénticos a los del Método 1, confirmando que las **diferencias entre ambos procedimientos de cálculo** (autovector vs. media geométrica) **no alteran la estructura de preferencias** ni el orden relativo de las alternativas.

Desde una perspectiva interpretativa:

- **McKinsey** mantiene su liderazgo con la mayor ponderación global, destacando en prestigio, aprendizaje y remuneración.

- **BCG** se consolida como segunda opción, con un perfil equilibrado en la mayoría de criterios.
- **Bain** ocupa la tercera posición, con buen desempeño general pero menor peso en los criterios dominantes.
- **Oliver Wyman** y **EY-Parthenon** se sitúan en posiciones finales, coherentes con su menor proyección internacional y tamaño relativo.

La coincidencia del orden final entre ambos métodos pone de manifiesto la **robustez del modelo AHP aplicado**: los resultados no dependen del enfoque de cálculo específico, sino de la estructura de juicios establecida por el decisor.

En consecuencia, puede concluirse que el modelo de decisión multicriterio propuesto ofrece **confiabilidad, coherencia y estabilidad** para orientar la elección de la consultora estratégica más adecuada para un perfil junior.

3.3.4 Método 3 – AHP “completo” (variante3.completo)

En esta variante resolvemos el problema de una sola pasada: partiendo de la **misma matriz de criterios** y de las **mismas matrices de alternativas por criterio**, la función integrada calcula automáticamente los **pesos locales**, los **pesos globales** y la **tabla final**.

El objetivo es contrastar que, usando la misma base de juicios, el resultado agregado coincide (o es muy cercano) al obtenido con los métodos anteriores.

Paso 1 · Construir el array de nivel 2 (alternativas por criterio)

```
# Suponemos ya definidos:
# tb_criterios,
# tb_prestigio, tb_aprendizaje, tb_cultura, tb_proyectos, tb_remuneracion,
# las alternativas y criterios

# Armamos el array 3D: [alt x alt x criterio]
num.alt <- length(alts)
num.cri <- length(criterios)

Xarray_nivel2 <- array(NA_real_, dim = c(num.alt, num.alt, num.cri))
Xarray_nivel2[, , 1] <- tb_prestigio
Xarray_nivel2[, , 2] <- tb_aprendizaje
Xarray_nivel2[, , 3] <- tb_cultura
Xarray_nivel2[, , 4] <- tb_proyectos
Xarray_nivel2[, , 5] <- tb_remuneracion

dimnames(Xarray_nivel2)[[1]] <- alts
```

```
dimnames(Xarray_nivel2)[[2]] <- alts
dimnames(Xarray_nivel2)[[3]] <- criterios
```

Paso 2 · Ejecutar el método “completo” y mostrar la tabla

```
# Ejecución del método completo
res_completo <- multicriterio.metodoAHP.variante3.completo(tb_criterios, Xarray_nivel2)

# Tabla de pesos (por criterio y ponderadores globales)
tabla_completo <- res_completo$pesos.globales.entabla

kbl(
  tabla_completo,
  digits = 4,
  caption = "AHP (Método 3 · Completo): Integración automática de pesos",
  booktabs = TRUE
) %>%
  kable_styling(latex_options = c("HOLD_position", "scale_down"))
```

Table 11: AHP (Método 3 · Completo): Integración automática de pesos

	Prestigio	Aprendizaje	Cultura	ProyectosSectores	Remuneracion	Ponderadores Globales
McKinsey	0.4162	0.3186	0.0808	0.3186	0.3319	0.3263
BCG	0.2618	0.3186	0.1429	0.3186	0.2516	0.2712
Bain	0.1611	0.1841	0.1963	0.1841	0.2192	0.1792
OliverWyman	0.0986	0.1100	0.2073	0.1100	0.1227	0.1187
EY-Parthenon	0.0624	0.0687	0.3727	0.0687	0.0745	0.1047
Ponder.Criterios	0.3750	0.2500	0.1250	0.1875	0.0625	NA

Interpretación de resultados y conclusiones del Método 3 (AHP completo)

El método AHP “completo” permite resolver la jerarquía entera de decisión en una sola ejecución, combinando los pesos de criterios y las matrices de alternativas dentro de una única estructura de cálculo.

A partir de los mismos juicios de comparación definidos previamente, el modelo genera automáticamente los **pesos locales**, los **pesos globales** y el **ranking final** de las alternativas.

El resultado obtenido es el siguiente:

1. **McKinsey & Company** (0.3263)
2. **Boston Consulting Group (BCG)** (0.2712)

3. **Bain & Company** (0.1792)

4. **Oliver Wyman** (0.1187)

5. **EY-Parthenon** (0.1047)

La **coincidencia exacta del orden de preferencia** con los Métodos 1 (autovector del mayor autovalor) y 2 (media geométrica) demuestra la **consistencia estructural del modelo AHP** aplicado a este problema de decisión.

Las pequeñas diferencias en los valores numéricos son esperables, dado que esta versión normaliza internamente las matrices y agrega los pesos mediante un procedimiento automatizado, pero sin modificar la jerarquía final.

Desde una perspectiva analítica:

- **McKinsey** conserva la primera posición, consolidándose como la alternativa con mayor atractivo global, destacando en prestigio, aprendizaje y remuneración.
- **BCG** sigue siendo la segunda opción más sólida, con un desempeño equilibrado en todos los criterios.
- **Bain** ocupa el tercer lugar, con un perfil competitivo pero ligeramente inferior en los factores dominantes.
- **Oliver Wyman** y **EY-Parthenon** cierran la clasificación, mostrando fortalezas específicas en cultura organizacional, pero menor peso global.

La convergencia de resultados entre las tres variantes del AHP (autovector, media geométrica y completo) confirma que el modelo de decisión propuesto es **robusto, coherente y estable** frente a distintas formulaciones del método.

Ello aporta **validez metodológica** y **confiabilidad interpretativa** a las conclusiones obtenidas en el análisis multicriterio de la elección de consultora estratégica.