

**SELECCIÓN DE LA UBICACIÓN ÓPTIMA  
PARA UN RESTAURANTE TEMÁTICO  
TURÍSTICO EN LA CIUDAD DE MADRID,  
ESPAÑA CON EL MODELO BESST  
OPTIMAL LOCATION SELECTION FOR A  
TOURISTIC THEME RESTAURANT IN THE  
CITY OF MADRID, SPAIN, WITH THE BESST  
MODEL**

MAURO FELIPE BERUMEN CALDERÓN<sup>1</sup>

*Universidad del Caribe*

ANGELICA SELENE STERLING ZOZOAGA<sup>2</sup>

*Universidad del Caribe*

DAMAYANTI ESTOLANO CRISTERNA<sup>3</sup>

*Universidad del Caribe*

RICARDO SONDA DE LA ROSA<sup>4</sup>

*Universidad del Caribe*

**RESUMEN**

La ubicación para los negocios resulta ser un factor clave para su éxito, aunque se sabe que no garantiza su exención al fracaso. En los restaurantes, la inadecuada selección del lugar óptimo para establecerse puede evitar el cumplimiento de los objetivos determinados (como la generación de ingresos suficientes). Esta investigación no experimental descriptiva, de enfoque mixto y corte transversal, muestra la dimensión cualitativa y cuantitativa del Modelo BESST y su aplicación en la evaluación de dos ubicaciones para un restaurant temático en la Ciudad de Madrid, utilizando niveles de calidad reflejados en una rúbrica analítica. A través del análisis se evidencia el valor que adquiere la observación directa cuando se combina con una escala de evaluación estandarizada, mostrando la calificación obtenida por cada ubicación, y las características que privilegian a una sobre la otra y que puede ser de valor en la toma de decisiones.

**Palabras clave:** ubicación de restaurantes, restaurantes temáticos, industria restaurantera, negocios turísticos, proceso de análisis jerárquico, Modelo BESST

**ABSTRACT**

The location of businesses is a crucial factor for their success, although it is known that it does not guarantee their exemption from failure. Properly selecting an optimal restaurant location could

---

Fecha de Recepción: 19 de octubre de 2023. Fecha de Aceptación: 1 de marzo de 2024

<sup>1</sup> e-mail: maobercal@yahoo.com.mx

<sup>2</sup> e-mail: angelica.sterling.z@gmail.com

<sup>3</sup> e-mail: destolano@hotmail.com

<sup>4</sup> e-mail: rsonda@ucaribe.edu.mx

ensure achieving established objectives (such as generating sufficient revenue). This non-experimental, descriptive, cross-sectional mixed approach research shows the qualitative and quantitative dimensions of the BESST Model and its application in evaluating two locations for a restaurant in the City of Madrid, using quality levels reflected in an analytical rubric. Through the analysis, the value that direct observation acquires when combined with a standardized evaluation scale is evident, showing the rating obtained for each location and the characteristics that privilege one over the other and may be valuable in decision-making.

**Keywords:** restaurant location, themed restaurants, restaurant industry, tourism businesses, analitic herarquical process, BESST model

## 1. INTRODUCCIÓN

La adecuada selección de una ubicación no garantiza el éxito de un restaurante, aunque existen estudios que indican que hacerlo de manera incorrecta puede ser una de las principales causas de su fracaso (Karadeniz, 2009; Nelson, 1958; Parsa et al., 2011; Self et al., 2015; Tzeng et al., 2002); además, elegir una locación equivocada puede resultar en que los ingresos del restaurante sean menores y se encuentre con otro tipo de desventajas (Davis et al., 2012).

Cadenas y franquicias del sector restaurantero invierten millones de dólares para establecer un restaurante en un determinado lugar (Ware & Rudnick, 2000) y aunque tienen tiempo, recursos financieros y experiencia, pueden cometer errores en el proceso de decisión (Walker, 2021). Seleccionar el mejor espacio para un restaurante es un reto (Ortiz, 2013); de hecho, muchos negocios en este sector tienen como regla básica: ubicación, ubicación, y ubicación, considerados como los tres elementos para tener éxito (Park & Khan, 2006).

Elegir el punto óptimo para situar un restaurante no es sencillo, sobre todo cuando se piensa en la cantidad de dinero que se va a invertir para ponerlo en operación (Ortiz, 2013), esto trae como consecuencia que sea una de las resoluciones más importantes que deba realizar la dirección (De Meirleir, 2011). Cuando la decisión no es la correcta es complicado recuperarse (Park & Khan, 2006), en especial porque no es posible trasladar la inversión en infraestructura, en adaptaciones y en equipos una vez realizada (De Meirleir, 2011). Por otro lado, una buena locación puede impulsar el éxito del negocio, incluso cuando la estrategia y el marketing no han sido bien planeados (Karadeniz, 2009).

La investigación relacionada con el punto para ubicar un restaurante ha obtenido resultados en dos líneas, la primera en el desarrollo de marcos teóricos que enlistan las variables más importantes a considerar para su selección y su definición (Chen y Tsai, 2016; Park y Khan, 2006; Parsa et al., 2005; Parsa et al.,

2010; Parsa et al., 2011; Parsa et al., 2014; Parsa et al., 2019; Self et al., 2015 y Sloan et. al, 2016); y la segunda en la aplicación de modelos de evaluación complejos de utilizar (Bilen et al., 2018; Prayag et al., 2012 y Tzeng et al., 2002), siendo menor la contribución en esta línea.

Estos modelos han sido valiosos pero limitados, ya que se enfocan en negocios con características y marcas específicas o de franquicias reconocidas en el sector restaurantero.

Ante esta perspectiva, se desarrolló el Modelo BESST (MBESST) como herramienta para la selección de una óptima ubicación para un restaurante. Este modelo está compuesto por nueve factores y cincuenta y un subfactores, con niveles de calidad específicos para cada uno. La principal característica del mismo es su flexibilidad ya que puede ser utilizado en diferentes segmentos de restaurantes. Así mismo, permite profundidad en la evaluación gracias a que aporta elementos cuantitativos y cualitativos. Utiliza como base de su diseño dos modelos de evaluación y toma de decisiones altamente aceptados en la teoría y en la práctica: la rúbrica analítica (RA) y el proceso de análisis jerárquico (PAJ).

La primera aplicación del MBESST fue para evaluar las ubicaciones de los RTs que han formado (presente y pasado) parte del sector restaurantero del destino turístico de Cancún, entre los que se encuentra el HRC Cancún (Berumen et al., 2021). Esta investigación permitió obtener el peso y jerarquía de los factores y subfactores que se consideran para la evaluación de una ubicación de restaurantes del mismo tipo, marca y que atienden al mismo mercado, por lo que pueden utilizarse para atender el problema externado por la marca *Hard Rock International* (HRI) en su página web desde 2022, donde reconoció que estaba buscando un local para instalar además de la tienda, el restaurante completo en la ciudad de Madrid (Hard Rock International, 2023).

El destino turístico de Madrid para la marca Hard Rock no es nuevo, ya que en 1994 abrió sus puertas el Hard Rock Café Madrid y cerró en 2020, después de 25 años de operación. El local estaba ubicado cerca del Monumento a Cristóbal de Colón, a un costado de la Plaza Margaret Thatcher y a la espalda del Hotel Gran Meliá Fénix, sobre Paseo de la Castellana, una de las zonas con mayor plusvalía, afluencia y tránsito de personas tanto peatonal como vehicular en Madrid (Gómez, 2020). Este local actualmente está ocupado por el restaurante de cocina japonesa Zuma (Zuma Madrid, 2023), por lo que no era posible retomarlo, lo que abrió la oportunidad para seleccionar un mejor sitio para establecerse.

Dos meses después del cierre en este lugar en 2020, la marca abrió una *Hard Rock Shop* (unidad en la que solo venden souvenirs) en el número 11 de la calle Preciados (con tránsito solo peatonal), segunda calle comercial de mayor plusvalía de

España, a 200 metros de la plaza Puerta del Sol (Santos, 2020) y a unos pasos del famoso centro comercial El Corte Inglés.

El espacio donde se ubica actualmente la *Hard Rock Shop* tiene locales ocupados en su entorno que pueden ser una buena oportunidad, pero ¿será un buen lugar para un restaurante? La inversión necesaria para abrir un HRC se encuentra entre 3 o 4 millones de dólares (mdd); incluso en Estados Unidos, hay RTs de la marca en los que se han invertido más de 10 mdd (Berumen, 2017) -como es el caso de HRC Orlando-; por lo que la selección de una locación *premium* para HRC es una acción relevante.

Para marcas como HRC, la ciudad de Madrid es atractiva ya que es un importante destino turístico, tan solo en 2021 recibió 6,265,506 turistas (datos definitivos), cifra disminuida por los efectos de la pandemia por Covid-19. Para 2022, 10,989,959 turistas visitaron la ciudad (datos provisionales), 49.95% fueron nacionales, mientras que 50.05% fueron extranjeros (Instituto Nacional de Estadística, 2023). Por sus características particulares, los RTs pueden percibirse como únicos y llegar a representar un símbolo en algunas ciudades. Se caracterizan por utilizar una temática específica para la decoración y ambientación del establecimiento con el fin de atraer turistas (Smith & Costello, 2009).

Por tanto, el propósito de esta investigación fue evaluar con el MBESST el local contiguo a la *Hard Rock Shop* ubicado sobre la calle Preciados como posible locación para el restaurante, así como el sitio del local anterior en Paseo de la Castellana con la finalidad de comparar la calidad de los subfactores de ambas ubicaciones. Esta comparación reveló qué factores o subfactores tienen mayor valor, en términos de calidad, en cada una de las locaciones evaluadas, lo que sirve como punto de referencia al tomador de decisiones para identificar los aspectos cualitativos de una ubicación que le brindan un mayor valor y, por tanto, representan una mejor opción para atraer comensales o turistas.

## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1. Selección de la ubicación para un restaurante: investigaciones previas.**

A lo largo de varias décadas se han desarrollado investigaciones, procesos y métodos para elegir el sitio adecuado para un restaurante, muchos de estos publicados en los últimos veinte años. Por ejemplo, Tzeng et al. (2002) desarrollaron un proceso para seleccionar la ubicación para un restaurante en la ciudad de Taipei, Taiwán que se divide en dos etapas. En la primera establecieron los criterios a evaluar y utilizaron el Proceso de Análisis Jerárquico (PAJ) para determinar peso y jerarquía de cada uno. Una vez realizado lo anterior, utilizaron un programa para llevar a cabo el proceso de

toma de decisiones a partir de criterios múltiples y así determinar la ubicación óptima para el restaurante.

Park y Khan (2006) enlistaron diferentes elementos en seis categorías, para generar una guía de selección de una ubicación para franquicias de restaurantes en Estados Unidos. Prayag et al. (2012) identificaron los efectos de los *clusters* de restaurantes, la relación con otros negocios de la zona y su evolución a lo largo de doce años utilizando sistemas de información geográfica (*Geographic Information Systems* [GIS]). La investigación de Self et al. (2015) explicó los motivos del fracaso de seis restaurantes en Los Ángeles, Estados Unidos, entre los que destaca la fuerte influencia de la locación en el éxito y permanencia del negocio en el mercado.

Sloan et al. (2016) demostraron que, para los propietarios y gerentes de los restaurantes de la ciudad de Memphis, Tennessee, Estados Unidos, el impacto de los crímenes violentos en la ciudad no era relevante para la elección de la ubicación para un restaurante. Indicaron que mientras las ganancias sean atractivas, no importan los índices de criminalidad de la zona en la que se encuentre. Chen y Tsai (2016) describieron la existencia de aspectos ambientales y locales (agrupados en cuatro categorías) que deben tenerse en cuenta a la hora de seleccionar el lugar para establecer el restaurante.

H. G. Parsa realizó una investigación dividida en cinco partes en colaboración con investigadores de distintas universidades. Una de las conclusiones del primer estudio fue que los propietarios y la dirección de los restaurantes no consideraban que la selección de una mala ubicación pudiera ser un factor de fracaso (Parsa et al., 2005). En otro proyecto, Parsa et al. (2010) destacaron los factores macro y micro que pueden afectar al éxito de un restaurante; uno de ellos era el atractivo del sitio con relación a otras variables. En el siguiente avance del estudio, concluyó que la selección del lugar para el establecimiento es esencial para su éxito o fracaso (Parsa et al., 2011). En la cuarta parte de su investigación señalaron la elección de la locación como una actividad significativa para la permanencia del restaurante en el mercado (Parsa et al., 2014). Por último, en la quinta parte de la investigación, señalan varias razones por las cuales falla un restaurante entre las que se encuentran una pobre ubicación, densidad de la población y el tipo de cocina (Parsa et al., 2019).

Empleando la tecnología, Bilén et al. (2018) propusieron una aplicación empresarial inteligente que utiliza técnicas de aprendizaje automático para seleccionar el sitio para un negocio, entre estas, la de un restaurante. El sistema evalúa las opciones posibles en función de las características principales que aporten los empresarios a través de una aplicación web.

Por su parte, Berumen et al. (2023) proponen el MBESST, un modelo flexible integrado por nueve factores subdivididos en

51 subfactores. En una primera aplicación se presentan los resultados cuantitativos obtenidos al aplicar el MBESST en la evaluación de las ubicaciones de RTs (HRC, *Planet Hollywood*, *Rainforest Cafe* y *Bubba Gump*) que habían operado en el destino turístico de la ciudad de Cancún, Quintana Roo, México (Berumen et al, 2021).

## 2.2. Modelo BESST.

Normalmente, los responsables de la toma de decisiones siguen tres pasos para seleccionar la ubicación para un restaurante: (1) consideran el perfil del cliente, el concepto, el diseño, el espacio necesario para el local y los requisitos legales para abrirlo; (2) evalúan las características físicas de la ubicación (factores y subfactores con un determinado nivel de calidad); y (3) por último, realizan la evaluación financiera para valorar la rentabilidad de la inversión. El MBESST se limita en su alcance a evaluar la segunda parte del proceso, ya que tiene como objetivo obtener una evaluación detallada de las características que tiene la ubicación para el negocio.

La RA es la base de su arquitectura; genera una gran cantidad de información para la retroalimentación de cada uno de los criterios evaluados, distinguiendo fortalezas y debilidades de manera específica (Del Pozo, 2017). Asimismo, permite identificar los distintos niveles de calidad esperados y su descripción (Garfolo et al., 2016). Destaca como característica principal que las diferentes partes del elemento (producto, actividad o proceso) se evalúan por separado y al hacer la suma de todas las evaluaciones se genera el resultado global (Del Pozo, 2017).

Cada parte de la RA del MBESST está compuesta por cinco columnas: (a) jerarquía ( $i$  o  $j$ ), (b) factores o subfactores, (c) peso ( $W_i$  o  $W_{ij}$ ), (d) evaluación individual ( $WR_{ik}$  o  $R_{ij}$ ), y (e) evaluación ponderada ( $WR_{Eik}$  o  $WR_{ij}$ ); al final de la RA, se suman las evaluaciones ponderadas para obtener una evaluación global ( $WR_{Gk}$  o  $WR_i$ ) del factor o subfactor (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Rúbrica analítica para evaluar los factores y subfactores para seleccionar una ubicación para un restaurante en el MBESST**

Jerarquía	Factor/Subfactor	Peso	Evaluación individual	Evaluación ponderada
$i/j$		$W_i/W_{ij}$	$WR_{ik}/R_{ij}$	$WR_{Eik}/WR_{ij}$
	Factor/Subfactor 1			
	Factor/Subfactor 2			
	Factor/Subfactor.....9			
Evaluación global/factores de la ubicación de un restaurante ( $WR_{Gk}/WR_i$ )				

*Nota:* Adaptado de Berumen et al. (2021).

El MBESST utiliza el PAJ únicamente para calcular la jerarquía y el peso relativo de los factores y subfactores, siguiendo la teoría desarrollada por Saaty (1990), lo que permite a los responsables de la toma de decisiones resolver problemas complejos vinculando el objetivo, los criterios y las alternativas de decisión, todo ello presentado en una estructura jerárquica (Gulla & Gupta, 2009). La razón de asignar distintos pesos a cada factor y subfactor dentro de la RA se debe a que, para cada tipo, marca, concepto o giro de restaurantes, cada elemento tiene diferentes niveles de importancia (Berumen et al., 2021).

La primera parte del modelo está formada por un RA global compuesta por nueve factores; en la segunda parte, a cada factor se le asigna una nueva RA que se subdivide en subfactores (un total de 51). Los factores son: (1) Accesibilidad –con nueve subfactores-, (2) Área de estacionamiento –con siete subfactores-, (3) Entorno Competitivo –con seis subfactores-, (4) Generadores Masivos de Tráfico –con cuatro subfactores-, (5) Patrón de flujo –con seis subfactores-, (6) Seguridad –con siete subfactores-, (7) Características de la zona – con cinco subfactores-, (8) Visibilidad –con cuatro subfactores-, y (9) Zona de influencia –con tres subfactores- (Berumen et al., 2023). Una de las características que resalta del MBESST es su flexibilidad, puede ajustarse para tener en cuenta las características específicas de la ubicación que debe evaluarse según el tipo de restaurante mediante la sustitución o adición de criterios (factores o subfactores) de cada RA y la redistribución del peso y la jerarquía de cada uno aplicando el PAJ.

**Tabla 2. Niveles de calidad para asignar la calificación individual del factor o subfactor**

<b>Escala ( R )</b>	<b>Nivel de calidad</b>
10	Reúne de forma significativa los elementos necesarios
8	Reúne la mayoría de los elementos necesarios
6	Cuenta con el mínimo de elementos requeridos
4	No reúne suficientes elementos para contribuir de forma significativa; sin embargo, algunas características aportan cierto valor
2	No reúne suficientes elementos para contribuir significativamente; sin embargo, puede haber algún elemento que añada valor
0	No reúne ningún elemento
Números impares	Se utilizan para asignar un valor entre un número par mayor y menor inmediato en el caso de que haya un elemento que no estaba contemplado en la escala del nivel de calidad del factor o subfactor

*Nota:* Adaptado de Berumen et al. (2021).

La evaluación individual de un subfactor requiere de la observación in situ de los atributos de la ubicación del restaurante y su valoración cualitativa con base en seis niveles de calidad preestablecidos.

Cada nivel tiene un valor que está entre 0 y 10 (en números pares). El 0 denota que el subfactor no reúne ningún elemento necesario, y 10 es justo lo contrario, que reúne significativamente todos los elementos necesarios. Los números impares se utilizan para asignar un nivel de calidad intermedio que puede existir entre los valores pares (ver Tabla 2).

Es importante aclarar que para cada subfactor existe una escala con seis niveles de calidad específica, la cual permite evaluar las características cualitativas particulares de cada elemento.

El nivel óptimo de calidad para cada subfactor en el MBESST se obtuvo de la revisión de la literatura y entrevistas realizadas a directores, gerentes y propietarios de restaurantes, así como a investigadores y académicos con experiencia en el tema. Para realizar una evaluación con el MBESST, es necesario seguir tres pasos:

*Paso 1 – Calcular el peso y jerarquía de los factores y subfactores.* El PAJ permite obtener el peso y jerarquía en la RA de cada factor o subfactor en función de la experiencia o el criterio de los responsables de la toma de decisión. El peso puede variar de acuerdo con las características del restaurante que se desea establecer en una determinada ubicación. Para obtener un resultado fiable del PAJ, deben aplicarse las siguientes consideraciones teóricas: (a) comparación de juicios entre los factores de decisión; (b) obtención de una razón de consistencia e inconsistencia (RC)  $\leq 10\%$ ; (c) normalización; y (d) agrupación (Saaty, 1990).

*Paso 2 – Evaluar los niveles de calidad de los subfactores.* Una vez determinados el peso y la jerarquía de cada factor y subfactor, se asigna una calificación a cada uno de los subfactores utilizando la escala de niveles de calidad preestablecida para su valoración cualitativa particular. Por lo tanto, al hacer esta valoración, cada uno de los 51 subfactores obtiene una calificación. La evaluación individual ( $R_{ij}$ ) se multiplica por el peso del subfactor ( $W_{ij}$ ) para obtener la valoración ponderada ( $WR_{ij}$ ). Después se suma cada  $WR_{ij}$  para obtener la calificación final de cada factor  $-j$  que corresponde a la jerarquía de cada subfactor;  $j \leq 9$ .

*Paso 3 – Evaluar la ubicación.* Una vez obtenidas las evaluaciones finales de cada factor ( $WR_{ik}$ ),  $-k$  corresponde a la ubicación bajo análisis,  $i$  corresponde a la jerarquía del factor;  $i \leq 9$ -, el  $WR_{ik}$  de cada factor se multiplica por el peso que le corresponde ( $W_i$ ) para obtener la valoración ponderada de cada factor ( $WR_{Eik}$ ). Por último, se suman estos resultados para obtener la calificación global de la ubicación ( $WR_{Gk}$ ).



### 2.3. Aplicación del MBESST: Hard Rock Cafe Cancún (HRC CAN).

En la última década del siglo XX, muchos países siguieron la tendencia impuesta por Estados Unidos de ofrecer una diversa oferta de restaurantera, los RTs fue una de las propuestas (Gallego, 2002). El concepto pionero de los RTs fue la marca HRC (Muñoz & Rodrigo, 2003), marca líder a nivel mundial del segmento, la cual tuvo que adaptarse a finales de los años 90s a la difícil situación que enfrentaron los negocios de este tipo (Berumen et al., 2020) cuando tuvieron que cerrar las unidades que no estaban ubicadas en zonas turísticas (Weiss et al., 2004).

A lo largo de las cinco décadas que tiene de existencia el destino turístico de Cancún en México, diversas franquicias de RTs han abierto sus puertas, entre estas el HRC CAN (Berumen et al., 2021) que se ha tenido dos ubicaciones distintas en la zona donde se concentra la oferta para el turismo. La primera fue en Plaza Lagunas, km 8.5 de Boulevard Kukulcán (1987 a 1999), para después trasladarse a su ubicación actual, Plaza Forum, km 9.5 de Boulevard Kukulcán. En esta ubicación permaneció abierto por 15 años, estuvo cerrado por huelga dos años 2014 – 2016 y reaperturó después de un cambio de propietarios (Expansión, 2016).

La primera aplicación del MBESST fue para evaluar las ubicaciones de los RTs que han formado (presente y pasado) parte del sector restaurantera del destino turístico de Cancún, entre los que se encuentra el HRC Cancún (Berumen et al., 2021).

**Tabla 3. Peso y jerarquía de los factores del Hard Rock café Cancún**

<i>i</i>	Factores	HRC CAN <i>W<sub>i</sub></i>
1	Visibilidad	24.06%
2	Zona de influencia	19.27%
3	Entorno competitivo	17.08%
4	Generadores masivos de tráfico	13.59%
5	Patrón de flujo	9.38%
6	Características de la zona	6.00%
7	Accesibilidad	5.71%
8	Seguridad	3.46%
9	Área de estacionamiento	1.44%
<b><i>RC</i></b>		<b><i>10.6%</i></b>

1. Visibilidad ( $W_i=24.06\%$ ), la jerarquía y pesos de sus subfactores son los siguientes: (1) Visión libre de obstáculos ( $W_{ij}=50.47\%$ ), (2) Espacio para colocar anuncios ( $W_{ij}=30.47\%$ ), (3) Línea de visión ( $W_{ij}=11.90\%$ ), y (4) Puntos de percepción, subfactor con menor peso ( $W_{ij}=6.9\%$ ). La RC es de 8% (Ver Tabla 4).

En el análisis cuantitativo, los resultados obtenidos de la aplicación del MBESST mostraron una fuerte correlación en las pruebas estadísticas ( $r=.79$ ) entre el número de comensales y la utilidad de operación necesaria para superar el punto de equilibrio operativo.

Se aplicó el PAJ que dio como resultado la distribución del peso y jerarquía de los 9 factores y los 51 subfactores que integran la RA de MBESST. A continuación, se muestran en orden jerárquico los factores y su peso (ver Tabla 3), así como cada uno los subfactores que lo componen también en orden jerárquico con su peso y RC. Cabe mencionar que la RC de los factores es de 10.6%, se encuentra en el límite máximo, pero es aceptable en términos metodológicos.

**Tabla 4. Peso y jerarquía de los subfactores del factor Visibilidad de la ubicación del Hard Rock Café Cancún**

<i>j</i>	Visibilidad subfactores	HRC $W_{ij}$	CAN
1	Visión libre de obstáculos		50.47%
2	Espacio para colocar anuncios		30.74%
3	Línea de visión		11.90%
4	Puntos de percepción		60.90%
	<i>RC</i>		8.00%

2. Zona de influencia ( $W_i=19.27\%$ ), compuesto por tres subfactores, su jerarquía y peso son: (1) Obstáculos en el perímetro de atracción ( $W_{ij}=59.36\%$ ), (2) Relación con el mercado meta ( $W_{ij}=24.93\%$ ), y (3) Tiempo de traslado ( $W_{ij}=15.71\%$ ). Esta composición derivó en un RC de 5.6% (ver Tabla 5).

**Tabla 5. Peso y jerarquía de los subfactores del factor Zona de influencia de la ubicación del Hard Rock Cafe Cancún**

<i>j</i>	Zona de influencia subfactores	HRC $W_{ij}$	CAN
1	Obstáculos en el perímetro de atracción	59.36%	
2	Relación con el mercado meta	24.93%	
3	Tiempo de traslado	15.71%	
	<i>RC</i>		5.60%

3. Entorno competitivo ( $W_i=17.08\%$ ), subdividido en seis subfactores, de los cuales la mitad acumulan 78.39% del peso de la decisión para seleccionar una ubicación óptima, su jerarquía y peso individual es: (1) Existencia de competencia indirecta ( $W_{ij}=32.48\%$ ), (2) Tendencia de la zona ( $W_{ij}=30.71\%$ ), (3) Existencia de competencia directa ( $W_{ij}=15.20\%$ ), (4) Existencia de productos sustitutos ( $W_{ij}=7.90\%$ ), (5) Nivel de precios de la competencia ( $W_{ij}=7.38\%$ ), (6) Existencia de marcas reconocidas de restaurantes ( $W_{ij}=6.33\%$ ). La RC de esta mezcla es de 9.3% (ver Tabla 6).

**Tabla 6. Peso y jerarquía de los subfactores del factor Entorno competitivo de la ubicación del Hard Rock Cafe Cancún**

j	Entorno competitivo subfactores	HRC CAN Wij
1	Existencia de competencia indirecta	32.48%
2	Tendencia de la zona	30.71%
3	Existencia de competencia directa	15.20%
4	Existencia de productos sustitutos	7.90%
5	Nivel de precios de la competencia	7.38%
6	Existencia de marcas reconocidas de restaurantes	6.33%
<b>RC</b>		<b>9.30%</b>

4. Generadores masivos de tráfico ( $W_i=13.59\%$ ), con pesos y jerarquías de los subfactores establecidos de la siguiente forma: (1) Horarios de operación ( $W_{ij}=54.97\%$ ), (2) Facilidad para acceder desde el generador masivo ( $W_{ij}=25.34\%$ ), (3) Volumen de flujo del mercado meta ( $W_{ij}=15.35\%$ ), y (4) Número y distancia del generador masivo ( $W_{ij}=4.33\%$ ). La RC de este grupo es de 4.8% (ver Tabla 7).

**Tabla 7. Peso y jerarquía de los subfactores del factor Generadores masivos de tráfico de la ubicación del Hard Rock Cafe Cancún**

j	Generadores masivos de tráfico subfactores	HRC CAN Wij
1	Horarios de operación	54.97%
2	Facilidad para acceder desde el generador masivo	25.34%
3	Volumen de flujo del mercado meta	15.35%
4	Número y distancia de generadores masivos	4.33%
<b>RC</b>		<b>4.80%</b>

5. Patrón de flujo ( $W_i=9.38\%$ ), los subfactores que lo integran tienen los siguientes pesos y jerarquías: (1) Flujo del mercado meta ( $W_{ij}=38.68\%$ ), (2) Horas pico de flujo de tránsito ( $W_{ij}=20.48\%$ ), (3) Cercanía con semáforos, topes, altos y puntos de atracción ( $W_{ij}=17.56\%$ ), (4) Futuro del patrón de flujo ( $W_{ij}=12.85\%$ ), (5) Destino del flujo de tránsito ( $W_{ij}=7.59\%$ ), y (6) Velocidad de tránsito ( $W_{ij}=2.84\%$ ). La RC para este grupo es de 7.8% (ver Tabla 8).

**Tabla 8. Peso y jerarquía de los subfactores del factor Patrón de flujo de la ubicación del Hard Rock Cafe Cancún**

j	Patrón de flujo subfactores	HRC CAN Wij
1	Flujo del mercado meta	38.68%
2	Horas pico del flujo de tránsito	20.48%
3	Cercanía con semáforos, topes, altos o puntos de atracción	17.56%
4	Futuro del patrón de flujo en la zona	12.85%
5	Destino del flujo de tránsito	7.59%
6	Velocidad del tránsito	2.84%
<b>RC</b>		<b>7.80%</b>

6. Características de la zona ( $W_i=6\%$ ), compuesto de cinco subfactores cuyo peso y jerarquía es: (1) Crecimiento y reconocimiento comercial ( $W_{ij}=42.58\%$ ), (2) Reputación de la zona ( $W_{ij}=34.39\%$ ), (3) Número y tipo de giros de negocio en la zona ( $W_{ij}=12.52\%$ ), (4) Paradas de transporte público cercanas ( $W_{ij}=6.06\%$ ), y (5) Servicios alternos en la zona ( $W_{ij}=4.45\%$ ). La RC es de 6% (ver Tabla 9).

**Tabla 9 Peso y jerarquía de los subfactores del factor  
Características de la zona de la ubicación del Hard Rock  
Cafe Cancún**

<b>j</b>	<b>Características de la zona subfactores</b>	<b>HRC CAN Wij</b>
1	Crecimiento y reconocimiento comercial	42.58%
2	Reputación de la zona	34.39%
3	Número y tipo de giros de negocio en la zona	12.52%
4	Paradas de transporte público cercanas	6.06%
5	Servicios alternos en la zona	4.45%
	<b>RC</b>	<b>6.00%</b>

7. Accesibilidad ( $W_i=5.71\%$ ), los nueve subfactores que lo integran tienen el siguiente peso y jerarquía: (1) Posición de la entrada con relación al edificio ( $W_{ij}=29.93\%$ ), (2) Acceso de la vía principal al restaurante ( $W_{ij}=19.22\%$ ), (3) Tipo de vía de acceso ( $W_{ij}=12.63\%$ ), (4) Rutas de acceso alternas ( $W_{ij}=10.19\%$ ), (5) Cercanía a las rutas alternas ( $W_{ij}=8.11\%$ ), (6) Puntos de retorno ( $W_{ij}=8.01\%$ ), (7) Espacio para transitar ( $W_{ij}=4.49\%$ ), (8) Acceso para discapacitados ( $W_{ij}=3.89\%$ ), y (9) Condiciones de las vías ( $W_{ij}=3.53\%$ ). La combinación de estos subfactores presenta una RC en los límites de lo aceptable, 10.4% (ver Tabla 10).

**Tabla 10 Peso y jerarquía de los subfactores del factor  
Accesibilidad de la ubicación del Hard Rock Cafe Cancún**

<b>j</b>	<b>Accesibilidad subfactores</b>	<b>HRC CAN Wij</b>
1	Posición de la entrada con relación al edificio	29.93%
2	Acceso de la vía principal al restaurante	19.22%
3	Tipo de vía de acceso	12.63%
4	Rutas de acceso alternas	10.19%
5	Cercanía a las rutas alternas	8.11%
6	Puntos de retorno	8.01%
7	Espacio para transitar	4.49%
8	Acceso para discapacitados	3.89%
9	Condiciones de las vías	3.53%
	<b>RC</b>	<b>10.40%</b>

8. Seguridad ( $W_i=3.46\%$ ) dividido en siete subfactores con el siguiente peso y jerarquía: (1) Existencia de lotes baldíos y lugares abandonados ( $W_{ij}=29.11\%$ ), (2) Estacionamiento seguro ( $W_{ij}=25.52\%$ ), (3) Índice de percepción de inseguridad de la zona ( $W_{ij}=16.01\%$ ), (4) Alumbrado nocturno ( $W_{ij}=13.61\%$ ), (5) Módulos de vigilancia ( $W_{ij}=7.57\%$ ), (6) Cámaras de seguridad en la zona ( $W_{ij}=4.61\%$ ), y (7) Tasa de incidencia delictiva de la zona ( $W_{ij}=3.57\%$ ). La RC es de 4.4% (ver Tabla 11).

**Tabla 11. Peso y jerarquía de los subfactores del factor Seguridad de la ubicación del Hard Rock Cafe Cancún**

j	Seguridad subfactores	HRC CAN Wij
1	Existencia de lotes baldíos y lugares abandonados	29.11%
2	Estacionamiento seguro	25.52%
3	Índice de percepción de inseguridad de la zona	16.01%
4	Alumbrado nocturno	13.61%
5	Módulos de vigilancia	7.57%
6	Cámaras de seguridad en la zona	4.61%
7	Tasa de incidencia delictiva de la zona	3.57%
<b>RC</b>		<b>4.40%</b>

9. Área de estacionamiento ( $W_i=1.44\%$ ) con tres subfactores a los que les corresponde la siguiente jerarquía y peso: (1) Cercanía del restaurante ( $W_{ij}=28.83\%$ ), (2) Suficiencia de cajones ( $W_{ij}=21.29\%$ ), (3) Condición de las entradas y salidas ( $W_{ij}=16.08\%$ ), (4) Iluminación y señalización ( $W_{ij}=14.26\%$ ), (5) Condición física ( $W_{ij}=8.42\%$ ), (6) Acceso para personas con discapacidad ( $W_{ij}=7.51\%$ ), y (7) Pago por el uso del estacionamiento ( $W_{ij}=3.60\%$ ). La RC de este grupo es de 8.5% (ver Tabla 12).

**Tabla 12. Peso y jerarquía de los subfactores del factor Área de estacionamiento de la ubicación del Hard Rock Cafe Cancún**

j	Área de estacionamiento subfactores	HRC CAN Wij
1	Cercanía al restaurante	28.83%
2	Suficiencia de cajones	21.29%
3	Condición de las entradas y salidas	16.08%
4	Iluminación y señalización	14.26%
5	Condición física	8.42%
6	Acceso para personas con discapacidad	7.51%
7	Pago por el uso del estacionamiento	3.60%
<b>RC</b>		<b>8.50%</b>

### 3. METODOLOGÍA

El estudio obedeció a un enfoque mixto, el cual tiene la ventaja de integrar datos cuantitativos y cualitativos (Leech, 2010) para un diseño de investigación más sofisticado (Nyland, 2010), esto permite conocer más ampliamente el fenómeno bajo análisis.

A través del método cuantitativo (Etapa 1 de la metodología), fue posible realizar las medidas necesarias de las variables (factores y subfactores) de interés (DeCamp, 2014) para el MBESST, y utilizar los pesos de factores y subfactores como estimadores.

Por su parte, con el método cualitativo (Etapa 2 de la metodología) se llevó a cabo la observación (Taylor, Hull, & Kass, 2010) de manera detallada de las localidades seleccionadas como casos de estudio instrumental, concediendo obtener una apreciación más amplia de la cuestión (Crowe et al., 2011). Esta entrega demuestra este último enfoque (o método), pues enriquece la exploración del espacio bajo análisis con relación al propósito planteado (Rodríguez & Acevedo, 2015).

En esta investigación no experimental, transversal y descriptiva, la técnica de recolección de datos utilizada fue la observación no participante (ATLAS.ti, 2020), la cual orientó a mirar detalladamente el objeto de estudio en el espacio y tiempo delimitado. Para hacerlo de manera estructurada se utilizó una guía de observación (Monroy et al., 2018). En esta guía se registró su calificación correspondiente de cada ubicación según los niveles de calidad ya explicados de cada subfactor. Ambas locaciones de Madrid, ubicación en la Calle Preciados (HMP) y la ubicación de Paseo de la Castellana (HMC), se observaron *in situ* durante octubre 2021, para registrar sus evaluaciones y posteriormente poder compararlas (Etapa 3 de la metodología).

Las primeras dos etapas del método aplicado se hicieron con base al proceso necesario para la aplicación del MBESST: (1) Evaluar los niveles de calidad de los subfactores, y (2) Evaluar las ubicaciones. La tercera etapa consistió en el análisis comparativo de las cualidades de las ubicaciones evaluadas: (3) Comparar las cualidades de las ubicaciones evaluadas.

*Etapa 1. Cuantitativa – Evaluar los niveles de calidad de los subfactores.* Se emplearon los pesos y jerarquías previamente utilizados para evaluar la ubicación del HRC CAN. Se valoraron de forma individual los 51 subfactores en cada ubicación: 1) HMC y 2) HMP, utilizando la escala de niveles de calidad y sus descripciones para poder asignarle una calificación.

*Etapa 2. Cualitativa – Evaluación global de las ubicaciones.* Se sumaron las calificaciones ponderadas de los subfactores de forma separada de cada ubicación estudiada, lo que permitió obtener su la evaluación global individual.

*Etapa 3. Cualitativa – Comparativo de las cualidades de las ubicaciones.* Se compararon las cualidades de los 51 subfactores evaluados de las dos ubicaciones estudiadas.

#### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados derivados de la evaluación cualitativa de los niveles de calidad de los subfactores del factor Visibilidad muestran que la calificación de la ubicación de HMP ( $WR_{12}$ ) es de 9.64, mayor que la calificación de HMC ( $WR_{11}$ ), de 4.67. La diferencia se encuentra en que el subfactor de mayor peso, Visión libre de obstáculos, y el subfactor de tercera jerarquía, Línea de visión, tuvieron un nivel de calidad bajo ( $R_{11}=2$  y

$R_{13}=2$ ), por cumplir en lo mínimo con los elementos requeridos (ver Tabla 13).

En cuanto a la evaluación de los subfactores del factor Zona de influencia, la ubicación de HMC ( $WR_{21}$ ) obtuvo un 6.56 de calificación, mientras que el resultado para HMP ( $WR_{22}$ ) fue de 6.78. La diferencia en sus  $WR_{2k}$  fue mínima, sin embargo, ambas ubicaciones obtuvieron una calificación baja en el segundo ( $R_{2k}$ ) y tercer ( $R_{3k}$ ) subfactor en la jerarquía por reunir elementos poco atractivos para una ubicación óptima. A su vez, el factor de mayor jerarquía y con más peso en la toma de decisiones de este grupo, obtuvo calificación ( $R_{1k}$ ), es decir, muy buena y buena respectivamente (ver Tabla 14).

**Tabla 13. Niveles de calidad de los subfactores de  
Visibilidad**

<i>j</i>	Sf		HMC			HMP		
	V	$W_{ij}$	$R_{ij}$	Descripción	$WR_{ij}$	$R_{ij}$	Descripción	$WR_{ij}$
1	V1	50.47%	2	Existen varios obstáculos que impiden la visibilidad: árboles, señalamientos viales, paradas de autobuses, anuncios publicitarios y puestos de periódico.	1.01	10	No hay obstáculos que impidan la visión desde los diferentes puntos en los que se puede percibir el local.	5.05
2	V2	30.74%	10	Cuenta con varias opciones de espacios para instalar 2 o más letreros de buen tamaño y visibles.	3.07	10	Cuenta con varias opciones de espacios para instalar 2 o más letreros de buen tamaño y visibles.	3.07
3	V3	11.90%	2	Hasta los 20 metros de distancia es posible percibir por los peatones y conductores el local.	0.24	7	Se percibe el local a 500 metros desde las calles principales y a 100 metros desde las secundarias por los peatones. No hay tránsito vehicular.	0.83
4	V4	6.90%	5	El local puede ser percibido desde dos puntos diferentes.	0.34	10	El local puede ser percibido desde cuatro puntos diferentes.	0.69
<b>Evaluación final del factor (<math>WR_i</math>)</b>					<b><math>WR_{11}= 4.67</math></b>	<b><math>WR_{12}= 9.64</math></b>		

*Nota:* Significado de las siglas: Sf V – Subfactor Visibilidad; V1 - Visión libre de obstáculos; V2 - Espacio para colocar anuncios; V3 - Línea de visión; V4 - Puntos de percepción.  
Fuente: elaboración propia.

**Tabla 14. Niveles de calidad de los subfactores de Zona de influencia**

<i>j</i>	Sf ZI	<i>W<sub>ij</sub></i>	<i>R<sub>ij</sub></i>	HMC		HMP		
				Descripción	<i>WR<sub>ij</sub></i>	<i>R<sub>ij</sub></i>	Descripción	<i>WR<sub>ij</sub></i>
1	ZI1	59.36%	9	El restaurante tiene una influencia de 30 kilómetros para atraer clientes desde dónde está ubicado. Es sencillo llegar en auto y en transporte público.	5.34	8	El restaurante tiene influencia a 30 kilómetros de dónde está ubicado. Si se va en auto, es difícil estacionarlo. Para los peatones y turistas hospedados en la zona, es muy sencillo encontrarlo.	4.75
2	ZI2	24.93%	3	El 30% de las personas que residen, trabajan o realizan turismo en un radio de 5 kilómetros forman parte de su mercado meta.	0.75	5	El 50% de las personas que residen, trabajan o realizan turismo en un radio de 5 kilómetros forman parte de su mercado meta.	1.25
3	ZI3	15.71%	3	El tiempo de traslado que puede tomarle a un comensal para llegar a la ubicación se encuentra entre 30 y 45 minutos; especialmente a la mayoría de los turistas, que no se hospedan en la zona.	0.47	5	El tiempo de traslado que puede tomarle a un comensal para llegar a la ubicación se encuentra entre 15 y 20 minutos; especialmente a los turistas que visitan o se hospedan en la zona.	0.79
<b>Evaluación final del factor (<i>WR<sub>i</sub></i>)</b>				<b><i>WR<sub>21</sub></i>= 6.56</b>		<b><i>WR<sub>22</sub></i>= 6.78</b>		

*Nota:* Significado de las siglas: Sf ZI – Subfactor Zona de Influencia, ZI1 Obstáculos en el perímetro de atracción, ZI 2 Relación con el mercado meta, ZI 3 Tiempo de traslado. Fuente: elaboración propia.

Con relación al factor de Entorno competitivo, HMC obtuvo una calificación ( $WR_{31}$ ) de 6.77, mientras que HMP obtuvo una  $WR_{32}=7.28$ . La diferencia principal se encuentra en el subfactor con la segunda jerarquía, Tendencia de la zona, que tiene un  $W_{32}=30.71\%$  del peso en la toma de la decisión, obteniendo la primera ubicación un  $R_{32}=4$  contra un 10 de la segunda (ver Tabla 15).



**Tabla 15. Niveles de calidad de los subfactores de Entorno competitivo**

<i>j</i>	Sf EC	$W_{ij}$	HMC			HMP		
			$R_{ij}$	Descripción	$WR_{ij}$	$R_{ij}$	Descripción	$WR_{ij}$
1	EC1	32.48%	8	Existen 3 restaurantes que son competencia indirecta en un radio de entre 500 metros.	2.60	7	Existen más de 5 restaurantes que son competencia indirecta en un radio de entre 500 metros y 1 kilómetro.	2.27
2	EC2	30.71%	4	La zona se percibe como un clúster de restaurantes consolidado pero poco atractivo para los turistas que buscan una marca como HRC.	1.23	10	La zona se percibe como un clúster de restaurantes consolidado y atractivo para los turistas que buscan una marca como HRC.	3.07
3	EC3	15.20%	10	En un radio de 500 metros no hay un restaurante que satisfaga la misma necesidad que el HRC.	1.52	8	En un radio de 100 hay un restaurante que satisface la misma necesidad primaria que un HRC.	1.22
4	EC4	7.90%	10	En un radio de 500 metros no hay ningún producto sustituto que satisfaga la misma necesidad primaria que HRC.	0.79	4	En un radio de 500 metros hay muchas tiendas de souvenirs que satisfacen la necesidad de recordar la experiencia de viaje.	0.32
5	EC5	7.38%	6	Los precios de la competencia directa son inferiores en 5%	0.44	2	Los precios de la competencia directa son inferiores en 10%	0.15
6	EC6	6.33%	3	30% de las marcas/nombre de los restaurantes establecidos en la zona son reconocidos por el mercado meta.	0.19	4	40% de las marcas/nombre de los restaurantes establecidos en la zona son reconocidos por el mercado meta.	0.25
<b>Evaluación final del factor (<math>WR_i</math>)</b>					<b><math>WR_{31}= 6.77</math></b>	<b><math>WR_{32}= 7.28</math></b>		

*Nota:* Significado de las siglas: Sf EC – Subfactor Entorno Competitivo; EC1 Existencia de competencia indirecta; EC2 Tendencia de la zona; EC3 Existencia de competencia directa; EC4 Existencia de productos sustitutos; EC5 Nivel de precios de la competencia; EC6 Existencia de marcas reconocidas de restaurantes. Fuente: elaboración propia.

La evaluación del factor Generadores masivos de tráfico ( $WR_{4k}$ ) fue excelente para ambas ubicaciones, HMC ( $WR_{41}$ ) con 9.34 y HMP ( $WR_{42}$ ) con 9.54, resultado obtenido debido al nivel de calidad para ambas en los dos subfactores de mayor jerarquía, y que suman un peso 80.31% ( $W_{41} + W_{42}$ ) en la toma de la decisión, fue de 10 ( $R_{41}$  y  $R_{42}$ ), ver Tabla 16.

**Tabla 16. Niveles de calidad de los subfactores de Generadores masivos de tráfico**

j	Sf	W <sub>ij</sub>	R <sub>ij</sub>	HMC		HMP		
	GMT			Descripción	WR <sub>ij</sub>	R <sub>ij</sub>	Descripción	WR <sub>ij</sub>
1	GMT 1	54.97%	10	Los horarios operativos de un generador masivo de tráfico coincide con el horario que opera el restaurante, en este caso el Hotel Gran Meliá Fénix.	5.50	10	90% de los horarios operativos de los generadores masivos de tráfico coincide con el horario que operaría el restaurante (Centro Comercial El Corte Inglés y la Plaza Puerta del Sol).	5.50
2	GMT 2	25.34%	10	No existe ningún tipo de obstáculo para acceder desde el generador masivo de tráfico hacia el restaurante.	2.53	10	No existe ningún tipo de obstáculo para acceder desde los generadores masivos de tráfico hacia el restaurante.	2.53
3	GMT 3	15.35%	6	60% de los clientes del generador masivo de tráfico son mercado meta de un HRC.	0.92	7	70% de los clientes de los generadores masivos de tráfico también son mercado meta de un HRC.	1.07
4	GMT 4	4.33%	9	El Hotel Gran Meliá Fénix se encuentra a menos de 500 metros.	0.39	10	El Centro Comercial El Corte Inglés y La Plaza Puerta del Sol se encuentra a menos de 500 metros.	0.43
<b>Evaluación final del factor (WR<sub>i</sub>)</b>				<b>WR<sub>41</sub>= 9.34</b>		<b>WR<sub>42</sub>= 9.54</b>		

*Nota:* Significado de las siglas: Sf GMT – Subfactor Generadores masivos de tráfico; GM1 Horarios de operación; GM2 Facilidad para acceder desde el generador masivo; GM3 Volumen de flujo del Mercado meta; GM4 Número y distancia del generador masivo. Fuente: elaboración propia.

Con respecto al factor Patrón de flujo, el subfactor de mayor peso y jerarquía: Flujo de mercado meta ( $W_{51}=38.68\%$ ), la ubicación de HMC tuvo una  $R_{51}=3$ , siendo el elemento que más afecta a la evaluación final de este factor ( $WR_{51}$ ) con un 5.34; la ubicación HMP, por su parte, obtuvo una  $WR_{52}=7.94$ . Las calificaciones que más afectaron en esta ubicación fueron la de Flujo del mercado meta y la de Destino del flujo del tránsito ( $R_{51}$  y  $R_{55}=6$ ), pues el resto de los subfactores registraron calificaciones entre 9 y 10 (Tabla 17).

**Tabla 17. Niveles de calidad de los subfactores de Patrón de flujo**

<i>j</i>	Sf		HMC			HMP		
	PF	$W_{ij}$	$R_{ij}$	Descripción	$WR_{ij}$	$R_{ij}$	Descripción	$WR_{ij}$
1	PF1	38.68%	3	30% de los conductores o peatones que circulan frente a la ubicación forman parte de su mercado meta.	1.16	6	60% de los peatones que caminan frente a la ubicación forman parte de su mercado meta.	2.32
2	PF2	20.48%	6	60% de los horarios de mayor flujo de tránsito (vehicular y peatonal) coincide con los horarios de operación del restaurante.	1.23	9	90% de los horarios de mayor flujo de tránsito (peatonal) coincide con los horarios de operación del restaurante.	1.84
3	PF3	17.56%	8	Un semáforo y un punto de atracción (Plaza Margaret Thatcher) se encuentran a una distancia de 10 a 30 metros deteniendo el tránsito o a los peatones entre 5 y 10 segundos.	1.40	10	Existen varias tiendas sobre la Calle Preciados que van deteniendo a los peatones, ya que van observando qué venden, especialmente los turistas, mercado meta de HRC.	1.76
4	PF4	12.85%	10	El patrón de flujo de los peatones seguirá comportándose favorablemente por lo menos durante los siguientes dos años.	1.28	10	El patrón de flujo de los peatones seguirá comportándose favorablemente por lo menos durante los siguientes dos años.	1.28
5	PF5	7.59%	2	20% de las personas que forman parte del patrón de flujo se dirige a una actividad aplazable o que podrían cambiar para consumir en el restaurante.	0.15	6	60% de las personas que forman parte del patrón de flujo se dirige a una actividad aplazable o que podrían cambiar para consumir en el restaurante.	0.46
6	PF5	2.84%	4	El tránsito (peatones y vehículos) circula a baja velocidad desde 20 metros antes de la ubicación, pero no van observando los lugares a su alrededor.	0.11	10	Los peatones avanzan lento desde 50 metros antes de pasar frente a la ubicación, observando los lugares a su alrededor.	0.28
Evaluación final del factor ( $WR_i$ )					$WR_{51} =$	5.34	$WR_{52} =$	7.94

*Nota:* Significado de las siglas: Sf PF – Subfactor Patrón de flujo; PF1 Flujo del Mercado meta; PF2 Horas pico de flujo de tránsito; PF3 Cercanía con semáforos, topes, altos, puntos de atracción; PF4 Futuro del patrón de flujo; PF5 Destino del flujo de tránsito; PF6 Velocidad de tránsito. Fuente: elaboración propia.

En el factor Características de la zona, los tres subfactores de mayor jerarquía y peso en la toma de decisión fueron Crecimiento y reconocimiento comercial ( $W_{61}=42.58\%$ ), Reputación de la zona ( $W_{62}=34.39\%$ ), y Número y tipo de giros de negocios en la zona ( $W_{63}=12.52\%$ ) que obtuvieron una buena calificación ( $R_{61}$ ,  $R_{62}$  y  $R_{63}=8$ ) en la ubicación de HMC, sin embargo, estos subfactores obtuvieron una calificación de excelente ( $R_{61}$ ,  $R_{62}$  y  $R_{63}=10$ ) en la ubicación de HMP, por lo que con un  $WR_{62}=9.52$ , superó a la otra con  $WR_{61}=8.21$  (Tabla 18).

**Tabla 18. Niveles de calidad de los subfactores de Características de la zona**

Sf j	CZ	W <sub>ij</sub>	R <sub>ij</sub>	HMC		HMP		
				Descripción	WR <sub>ij</sub>	R <sub>ij</sub>	Descripción	WR <sub>ij</sub>
1	CZ1	42.58%	8	Importante zona comercial en la ciudad, los negocios reconocidos más cercanos se encuentran a más de 500 metros de distancia. Especialmente la calle de Serrano, que atrae al mercado meta y lo aleja de la ubicación de lo que fuera HRC.	3.41	10	En la zona, los negocios a los alrededores tienen periodos mayores a 5 años de vida. Zona muy demandada para establecer diferentes giros comerciales. La mayoría de negocios tienen un alto reconocimiento, especialmente el centro comercial El Corte Inglés.	4.26
2	CZ2	34.39%	8	Los turistas consideran la zona como muy buena para consumir en un restaurante, sin embargo, les atrae el área (a un kilómetro) entre la calle de Jorge Juan, la calle Claudio Coello y la calle de Lagasca, zona con una gran oferta restaurantera.	2.75	10	El mercado meta (turistas) la considera como una zona ideal para visitar y consumir alimentos y bebidas durante su viaje.	3.44
3	CZ3	12.52%	8	En un radio de 500 metros se encuentran al menos 10 giros de negocios diferentes.	1.00	10	En un radio de 500 metros se encuentran al menos 15 tipos de giros de negocio diferentes.	1.25
4	CZ4	6.06%	10	Las paradas de transporte público que podrían utilizar los turistas, se encuentran a menos de 10 metros de la entrada de la ubicación. Además de que un taxi puede acercarse a 5 metros de la entrada del restaurante a los comensales.	0.61	2	Las paradas de camiones y de metro se encuentran a más de 50 metros de la entrada principal de la ubicación. Un taxi podría dejar a los comensales sobre calle del Maestro para que caminen 100 metros hacia la entrada del restaurante.	0.12
5	CZ5	4.45%	10	En la zona existen diferentes tipos de servicios alternos para los turistas, entre los que se encuentran bancos, estacionamientos, centros de información turística y oficinas de gobierno.	0.44	10	En la zona existen diferentes tipos de servicios alternos para los turistas, entre los que se encuentran bancos, estacionamientos, centros de información turística y oficinas de gobierno.	0.44
<b>Evaluación final del factor (WR<sub>i</sub>)</b>					<b>WR<sub>61</sub>= 8.21</b>			<b>WR<sub>62</sub>= 9.52</b>

Nota: Significado de las siglas: Sf CZ – Subfactor Características de la zona; CZ1 Crecimiento y reconocimiento comercial; CZ2 Reputación de la zona; CZ3 Número y tipo de giros de negocio en la zona; CZ4 Paradas de transporte público cercanas; CZ5 Servicios alternos en la zona. Fuente: elaboración propia.

La evaluación del factor Accesibilidad tanto en la ubicación de HMC ( $WR_{71}$ ) como en la ubicación de HMP ( $WR_{72}$ ) fueron excelentes: 9.6 para la primera y 9.69 para la segunda. El comportamiento de las calificaciones de la mayoría de los subfactores fue similar, pues en seis de ellos, ambas ubicaciones obtuvieron la mayor calificación ( $R_{71}, R_{72}, R_{73}, R_{74}, R_{75}, R_{76}$  y  $R_{79}=10$ ). Estos subfactores llegan a sumar en sus pesos ( $W_{ij}$ ) 91.62%. Hasta el momento, este era el factor en el que más parecida habían obtenido su evaluación ambas localidades (Tabla 19).

**Tabla 19. Niveles de calidad de los subfactores de  
Accesibilidad**

<i>j</i>	Sf		HMC			HMP		
	A	$W_{ij}$	$R_{ij}$	Descripción	$WR_{ij}$	$R_{ij}$	Descripción	$WR_{ij}$
1	A1	29.93%	10	La ubicación se encuentra en la planta baja del edificio.	2.99	10	La ubicación se encuentra en la planta baja del edificio.	2.99
2	A2	19.22%	10	El tránsito vehicular puede acceder fácilmente desde la vía principal a la vía secundaria donde se encuentra la ubicación. Los peatones pueden circular fácilmente en la zona y en el camellón sobre el Paseo de la Castellana.	1.92	10	Los peatones pueden circular fácilmente y acceder por diferentes vías secundarias a la vía principal en la que se encuentra la ubicación.	1.92
3	A3	12.63%	10	La ubicación se encuentra en confluencia de dos vías principales con doble sentido para tránsito vehicular y peatonal.	1.26	10	La ubicación se encuentra en confluencia de dos vías principales con doble sentido para peatones.	1.26
4	A4	10.19%	10	Más de dos rutas alternas conectan fácilmente con el Paseo de la Castellana, haciendo fácil llegar a la ubicación en caso de que se tuvieran que tomar otras alternativas.	1.02	10	Más de dos rutas alternas conectan fácilmente a la Calle de Preciados, haciendo fácil llegar a la ubicación en caso de que se tuvieran que tomar otras alternativas.	1.02
5	A5	8.11%	10	Las rutas alternas se encuentran a menos de 1 minuto manejando desde la ubicación del restaurante.	0.81	10	Las rutas alternas se encuentran a menos de 5 minutos caminando desde la ubicación del restaurante.	0.81
6	A6	8.01%	10	Los puntos de retorno se encuentran a menos de 1 minuto manejando. Para los peatones se encuentran a menos de 5 minutos.	0.80	10	Para los peatones los puntos de retorno se encuentran a menos de 5 minutos.	0.80

7	A7	4.49%	8	El espacio para los peatones es amplio, sin obstáculos y cómodo para acceder a la ubicación. Para los vehículos es amplio el espacio, sin embargo, una parada de camiones puede obstruir el paso, ya que se encuentra frente a la ubicación.	0.36	10	El espacio para los peatones es amplio, pueden desplazarse libremente y con comodidad para acceder a la ubicación.	0.45
8	A8	3.89%	2	Cuenta con rampa de acceso en la entrada principal, pero no cuenta con rampas de acceso cercanas para llegar a la entrada principal de la ubicación. Una persona sin ayuda, tendría que dar toda la vuelta a la Plaza Margaret Thatcher.	0.08	2	La ubicación tendría una entrada directa sin problema para una persona en silla de ruedas, ciega o con muletas. Sin embargo, en el interior tendría que adaptarse un pequeño elevador para poder subir al segundo piso, algo que en apariencia no se ve posible.	0.08
9	A9	3.53%	10	Todas las vías de acceso a la ubicación se encuentran en excelentes condiciones, sin hoyos y fracturas, despejadas y limpias.	0.35	10	Todas las vías de acceso a la ubicación se encuentran en excelentes condiciones, sin hoyos y fracturas, despejadas y limpias.	0.35

**Evaluación final del factor (WR<sub>i</sub>)**

**WR<sub>71</sub>= 9.60**

**WR<sub>72</sub>= 9.69**

Nota: Significado de las siglas: Sf A – Subfactor Accesibilidad; A1 Posición de la entrada con relación al edificio; A2 Acceso de la vía principal al restaurante; A3 Tipo de vía de acceso; A4 Rutas de acceso alternas; A5 Cercanía a las rutas alternas; A6 Puntos de retorno; A7 Espacio para transitar, A8 Acceso para discapacitados, A9 Condiciones de las vías. Fuente: elaboración propia.

La calificación, también similar, entre las dos ubicaciones fue en el factor Seguridad: en HMC  $WR_{81}=6.67$ , y en HMP  $WR_{82}=6.27$ , aun cuando entre sus  $R_{ij}$  registran considerable variabilidad. No fue así, cuando se comparan entre sí las locaciones, pues los tres subfactores con mayor jerarquía y peso en la decisión ( $W_{81}+W_{82}+W_{83}=70.64\%$ ) obtuvieron casi los mismos niveles de calidad, destacando que el subfactor de Estacionamiento seguro en ambas ubicaciones obtuvo una calificación muy mala ( $R_{82}=2$ ), ver Tabla 20.

**Tabla 20. Niveles de calidad de los subfactores de Seguridad**

<i>j</i>	<i>Sf</i> <i>S</i>	<i>W<sub>ij</sub></i>	<i>R<sub>ij</sub></i>	HMC		HMP		
				Descripción	<i>WR<sub>ij</sub></i>	<i>R</i>	Descripción	<i>WR<sub>ij</sub></i>
1	S1	29.11%	8	Existen algunos locales desocupados cerca del restaurante, sobre todo los que están en el edificio contiguo a la Plaza Margaret Thatcher.	2.33	8	Existen algunos locales desocupados cerca del restaurante, sobre todo hacia la calle Maestro Victoria.	2.33
2	S2	25.52%	2	La ubicación no cuenta con estacionamiento propio. El automóvil debe dejarse en las calles cercanas, o en un estacionamiento público que se encuentra a 50 metros.	0.51	2	La ubicación no cuenta con estacionamiento propio. El automóvil debe dejarse sobre alguna de las calles cercanas. El estacionamiento público más cercano es el del Centro Comercial El Corte Inglés.	0.51
3	S3	16.01%	10	Se percibe como una zona muy segura en los horarios en los que debería operar el restaurante.	1.60	8	Se percibe como una zona segura desde las 7 a.m. hasta las 8 p.m., a partir de esta hora varios negocios van cerrando, y la percepción de inseguridad aumenta un poco.	1.28
4	S4	13.61%	10	El alumbrado público está en funcionamiento y en buenas condiciones, permite tener muy buena visibilidad en la noche.	1.36	9	El alumbrado público está en funcionamiento y en buenas condiciones, permite tener muy buena visibilidad en la noche.	1.22
5	S5	7.57%	6	No hay módulos de vigilancia cercanos. Es sencillo encontrar a la policía en la zona. En ciertos horarios, se encuentran patrullas estacionadas en el cruce de Paseo de La Castellana, Calle de Goya y Calle de Génova.	0.45	6	No hay módulos de vigilancia cercanos a la ubicación, sin embargo, pasan continuamente policías caminando en diferentes horarios y en todas las calles del entorno.	0.45
6	S6	4.61%	2	Las únicas cámaras de seguridad en la zona, están enfocadas en vigilar el entorno del edificio que se encuentra frente a la Plaza Margaret Thatcher.	0.09	4	Existen cámaras de seguridad que han instalado algunos de los negocios que se encuentran en la zona.	0.18

7	S7	3.57%	9	La tasa de incidencia delictiva se encuentra entre 1,000 y 10,000 incidentes con relación al número de habitantes, la tendencia es a la baja desde el 2019 al 2022. La zona es reconocida como muy segura.	0.32	8	La tasa de incidencia delictiva se encuentra entre 1,000 y 10,000 incidentes con relación al número de habitantes, la tendencia es a la baja desde el 2019 al 2022. La zona es reconocida como muy segura hasta las 12 a.m.	0.29
---	----	-------	---	--	------	---	---	------

**Evaluación final del factor ( $WR_i$ )**

$WR_{81} = 6.67$

$WR_{82} = 6.27$

Nota: Significado de las siglas: Sf S – Subfactor Seguridad; S1 Existencia de lotes baldíos, y lugares abandonados; S2 Estacionamiento seguro; S3 Índice de percepción de inseguridad de la zona; S4 Alumbrado nocturno; S5 Módulos de vigilancia; S6 Cámaras de seguridad en la zona; S7 Tasa de incidencia delictiva de la zona. Fuente: elaboración propia.

**Tabla 21. Niveles de calidad de los subfactores de Área de estacionamiento**

j	Sf AE	$W_{ij}$	HMC			HMP		
			$R_{ij}$	Descripción	$WR_{ij}$	$R_{ij}$	Descripción	$WR_{ij}$
1	AE1	28.83%	6	Los autos pueden estacionarse en una calle cercana (C. de Hermosilla), o en un estacionamiento ubicado a 50 metros en calle de Marqués de Zurgena.	1.73	0	El estacionamiento más cercano (centro comercial El Corte Inglés), se encuentra a más de 100 metros, la misma distancia a la que se encuentra la calle más cercana para poder estacionarse.	0.00
2	AE2	21.29%	6	De las 11 a.m. a las 6 p.m. es muy complicado estacionarse en las calles cercanas y en el estacionamiento de Calle del Marqués de Zurgena.	1.28	4	Durante los horarios que operaría el restaurante, es muy complicado encontrar lugar para estacionarse en las calles cercanas y en el centro comercial El Corte Inglés.	0.85
3	AE3	16.08%	8	El estacionamiento más cercano (calle del Marqués de Zurgena) cuenta con una entrada y una salida amplias y fáciles de acceder, está bien señalizado. Las calles cercanas,	1.29	8	El estacionamiento cercano (centro comercial El Corte Inglés) cuenta con una entrada y una salida amplias y fáciles de acceder, está bien señalizado. Lo mismo sucede en	1.29



			cuentan con buena señalización.			las calles cercanas, cuentan con buena señalización.
4	AE4	14.26%	10 Tanto las calles cercanas como el estacionamiento ubicado en calle del Marqués de Zurgena, están bien iluminados y señalizados.	1.43	10	Tanto las calles cercanas como en el estacionamiento ubicado en el centro comercial El Corte Inglés están bien iluminados y señalizados.
5	AE5	8.42%	10 El estacionamiento de calle del Marqués de Zurgena y las zonas de estacionamiento en las calles cercanas están en buenas condiciones.	0.84	10	El estacionamiento del centro comercial El Corte Inglés y las zonas de estacionamiento de las calles cercanas está en buenas condiciones.
6	AE6	7.51%	2 Es posible trasladar a una persona con algún tipo de discapacidad desde las opciones para estacionarse cerca de la ubicación, pero no es sencillo el traslado. Si la persona viene sola, va a ser muy difícil su traslado.	0.15	2	Es posible trasladar a una persona con algún tipo de discapacidad desde las opciones para estacionarse cerca de la ubicación, la distancia hace que esto no sea algo sencillo. Para una persona sola, va a ser muy difícil su traslado.
7	AE7	3.60%	6 Por estacionarse en las calles cercanas no hay que pagar una tarifa. El pago en el estacionamiento de calle de Marqués de Zurgena se encuentra en el promedio de la zona.	0.22	4	Por estacionarse en las calles cercanas no hay que pagar una tarifa, pero estacionarse en el centro comercial El Corte Inglés, si hay que pagar una tarifa superior al promedio de la zona.
<b>Evaluación final del factor (WR<sub>i</sub>)</b>				<b>WR<sub>91</sub>= 6.93</b>		<b>WR<sub>92</sub>= 4.70</b>

Nota: Significado de las siglas: Sf AE – Subfactor Área de estacionamiento; AE1 Cercanía del restaurante; AE2 Suficiencia de cajones; AE3 Condición de las entradas y salidas; AE4 Iluminación y señalización; AE5 Condición física; AE6 Acceso para personas con discapacidad; AE7 Pago por el uso del estacionamiento. Fuente: elaboración propia.

Por último, la ubicación de HMC superó con una  $WR_{91}=6.93$  a la ubicación de HMP, con una  $WR_{92}=4.70$  en la evaluación del factor Área de estacionamiento; en esta última el subfactor con mayor jerarquía y peso, Cercanía del restaurante ( $W_{91}=28.83\%$ ), obtuvo una  $R_{91}=0$ , mientras que el segundo subfactor de mayor peso, Suficiencia de cajones ( $W_{92}=21.29\%$ ) obtuvo  $R_{92}=4$ . Aun así, las evaluaciones de ambas ubicaciones distan mucho de los niveles de calidad requeridos para una ubicación óptima (Tabla 21).

El resultado de la evaluación global de ambas ubicaciones muestra que HMC obtuvo una  $WR_{G1}=6.69$ , menor a la que obtuvo HMP ( $WR_{G2}=8.32$ ), lo que indica que la segunda es una ubicación con un mayor nivel de calidad para atraer comensales. En cuanto al factor más importante para los RTs, Visibilidad, que tiene un peso ( $W_1$ ) de 24.06% para la toma de decisión, HMP superó con  $WR_{12}=9.64$  a HMC que obtuvo un  $WR_{11}=4.67$ , en este factor, además de tener la menor evaluación de sus factores ( $WR_{11}=4.67$ ), derivó la mayor diferencia entre  $WR_{1k}$ , con casi 5 puntos.

El factor Patrón de flujo (con  $W_5=9.38\%$ ) fue el segundo en el que registraron mayor diferencia ambas ubicaciones (2.6 puntos). En este, HMC obtuvo su segunda menor evaluación ( $WR_{41}=5.34$ ). En los únicos dos factores, en los que la HMC superó a HMP fue en Seguridad (con  $WR_{81}=6.67$ ) y en Área de estacionamiento (con  $WR_{91}=6.93$ ), aunque la diferencia entre el primer factor fue mínima. Ambos factores son lo que menor peso tienen en el conjunto que conforma el MBESST (apenas representan 4.89% en la toma de decisión).

Por su parte, los mejores factores evaluados en HMP fueron Accesibilidad, Visibilidad, Generadores masivos de tráfico, y Características de zona -en ese orden de mayor a menor, QUE obtuvieron evaluaciones por encima de 9.5- (ver Tabla 22).

**Tabla 22. Evaluación global de las ubicaciones HMC y HMP**

<i>i</i>	Factores	$W_i$	HMC		HMP	
			$WR_{ik}$	$WR_{Eik}$	$WR_{ik}$	$WR_{Eik}$
1	Visibilidad	24.06%	4.67	1.12	9.64	2.32
2	Zona de influencia	19.27%	6.56	1.26	6.78	1.31
3	Entorno competitivo	17.08%	6.77	1.16	7.28	1.24
4	Generadores masivos de tráfico	13.59%	9.34	1.27	9.54	1.30
5	Patrón de flujo	9.38%	5.34	0.50	7.94	0.75
6	Características de la zona	6.00%	8.21	0.49	9.52	0.57
7	Accesibilidad	5.71%	9.60	0.55	9.69	0.55
8	Seguridad	3.46%	6.67	0.23	6.27	0.22
9	Área de estacionamiento	1.44%	6.93	0.10	4.70	0.07
<b>Evaluación global de la ubicación (<math>WR_{Gk}</math>)</b>			<b><math>WR_{G1}=</math></b>	<b>6.69</b>	<b><math>WR_{G2}=</math></b>	<b>8.32</b>

## **5. CONCLUSIONES.**

La principal aportación del MBESST es que en su proceso de evaluación obliga hacer una observación detallada de las características cualitativas de cada uno de los subfactores que se están valorando para hacer una descripción completa tanto del entorno como del local en el que se pretende establecer el restaurante.

La explicación detallada de cada uno de los niveles de calidad para cada subfactor permite reducir la subjetividad en el momento de la evaluación, ya que contienen una descripción de las características que debe cumplir para obtener la calificación (de 0 a 10), la cual dependerá de la medida en la que se cumplan estas características.

La profundidad en la explicación de los niveles de calidad de cada subfactor hace necesario que el evaluador realice la observación en diferentes horarios y bajo diversas condiciones, para así obtener el panorama integral y poder determinar en qué grado se cumple o no con los criterios requeridos en cada nivel de calidad.

Así mismo, al comparar subfactores que tienen la misma calificación en dos ubicaciones, la descripción del nivel de calidad detalla las características específicas que se observaron y por las cuales se asignó esa calificación. Por ejemplo, en el caso del subfactor de Módulos de vigilancia (que forma parte del factor Seguridad) aun cuando ambas ubicaciones tienen la misma calificación (6) porque no hay módulos de vigilancia cercanos, la diferencia es que en la ubicación de HMC es sencillo encontrar a la policía en la zona, en ciertos horarios, se encuentran patrullas estacionadas en el cruce de Paseo de La Castellana, Calle de Goya y Calle de Génova; mientras que en la de HMP pasan continuamente policías caminando en diferentes horarios y en todas las calles del entorno. Esto hace más evidentes los elementos que tiene o le faltan a una ubicación con respecto a otra.

Por tanto, los niveles de calidad utilizados para evaluar los elementos cualitativos del MBESST permitieron diferenciar cada uno de los subfactores de los nueve factores evaluados de las ubicaciones estudiadas (HMC y HMP), esto es, si cumplían o no con los elementos necesarios para conformar una ubicación óptima para un RT de la marca HRC.

La evaluación global obtenida de la ubicación de la Castellana fue  $WR_{G1}=6.69$ , lo que indica que cuenta con el mínimo de los elementos requeridos sin mucho potencial para ser considerada como una ubicación óptima para un RT; en términos llanos, se le podría considerar con una ‘ubicación regular.’

Uno de los factores que aporta elementos de menor calidad a la ubicación es la Visibilidad ( $WR_{11}=4.67$ ), sin embargo, este factor tiene un peso importante ( $W_1=24.06\%$ ) en la toma de decisión, pues es el de mayor jerarquía, por lo que una calificación baja tiene un mayor impacto en la evaluación global de la ubicación. Los factores que aportan elementos de mayor calidad a la locación de HMC (Generadores masivos de tráfico con  $WR_{41}=9.34$ , Características de la zona con  $WR_{61}=8.21$ , y Accesibilidad con  $WR_{71}=9.6$ ), solo representan la cuarta parte del peso en la toma de decisión ( $W_4+W_6+W_7=25.31\%$ ), lo cual no es suficiente comparándolo con el peso que representa el factor de mayor jerarquía: la Visibilidad.

Por otro lado, la ubicación de HMP obtuvo una  $WR_{G2}=8.32$ , lo que indica que reúne la mayoría de los elementos necesarios, en dos palabras, 'buena ubicación,' pero dista de ser considerada como una ubicación excelente. Los factores que aportan elementos de mayor calidad a esta ubicación no solo incluyen la Visibilidad ( $W_1$ ) -el factor de mayor jerarquía-, sino que en conjunto contribuyen con un peso de decisión de 49.37% (Generadores masivos de tráfico, Características de la zona y Accesibilidad  $W_4+W_6+W_7$ ), cada uno obtuvo  $WR_{ik}$  por encima de 9.5. Los factores que tienen las calificaciones más bajas ( $< 7$ ), reúnen el mínimo de elementos necesarios para ser considerados como óptimos, en este caso sumados tuvieron un peso de 24.17% en la toma de decisión (Zona de influencia, Seguridad y Área de estacionamiento  $W_2+W_8+W_9$ ), más aún, de entre estos factores el Área de estacionamiento obtuvo la evaluación más baja (4.7), y con el menor peso ( $W_9=1.44\%$ ), lo que hace que prácticamente pase inadvertido en la toma de decisión.

Es posible comparar las evaluaciones globales obtenidas en HMC ( $WR_{G1}=6.69$ ) y la de HMP ( $WR_{G2}=8.32$ ) contra la de HRC CAN ( $WR_{G3}=7.86$ ) valorado anteriormente (Berumen et al., 2021). Lo que hace posible concluir que la ubicación de HMP tiene muy altas probabilidades de ser exitosa; Su evaluación global obtenida con el MBESST muestra un resultado superior con relación a su anterior ubicación en Paseo de la Castellana, donde un HRC operó por 25 años; a su vez, supera la evaluación global de HRC CAN, restaurante que continua activo en la misma ubicación desde 1999 (24 años).

En la toma de decisiones con el MBESST, debe darse prioridad y mayor consideración a las jerarquías 1 y 2 en los subfactores, y a las jerarquías 1, 2 y 3 en los factores, ya que en cada una de las RAs utilizadas en el estudio, suman aproximadamente 50% o más del peso en la toma de la decisión.

Un resultado que puede llamar la atención es el peso que tiene en la toma de decisiones el factor Área de estacionamiento, pues es el más bajo ( $W_9=1.44\%$ ); resultado contrario a lo que otras investigaciones han indicado considerando que esta área debe ser un elemento prioritario en la selección de la ubicación

para un restaurante (Chen & Tsai, 2016; Parsa, Gregory, & Terry, 2010; Parsa, Self, Sydnor-Busso, & Jin Yoon, 2011; Self, Jones, & Botieff, 2015). Además, para los propietarios, directores y gerentes que ejercen en la industria restaurantera, es un criterio clave de tomar en consideración.

Sin embargo, para la selección de la ubicación de ciertos RTs este factor resulta de muy poca importancia por el hecho de que su mercado meta son turistas que viajan por placer e interés cultural, segmentos que por lo general no disponen de un automóvil (ni rentado), sino que utilizan transporte público, o se desplazan a pie en las zonas turísticas; por el contrario, los consumidores locales utilizan automóvil para ir a los restaurantes, especialmente los de lujo.

El PAJ también se ha utilizado para seleccionar la ubicación para un restaurante, como es el caso el estudio realizado por Tzeng et al. (2002) en Taipei, Taiwan; la diferencia con el MBESST es que el primero utiliza solamente al PAJ para obtener los pesos de los factores y subfactores que lo integran, mientras que en el segundo son los niveles de calidad los que generan el valor que realmente podría tener el elemento evaluado con relación a su nivel de importancia en la toma de la decisión.

Una de las diferencias más importantes del MBESST con relación a los modelos e instrumentos propuestos en la literatura, es la profundidad de análisis, ya que los modelos proponen una primera línea de factores, criterios o elementos como punto de referencia para seleccionar una ubicación óptima para un restaurante, pero el MBESST tiene una segunda línea con mayor número de elementos, profundizando en la evaluación cualitativa con niveles de calidad (del 0 al 10).

Estos niveles existen para cada uno de los 51 subfactores que integran el MBESST, lo que permite obtener mayor objetividad en lo que comúnmente podría considerarse una evaluación subjetiva del evaluador; además, cada nivel de calidad de cada subfactor es independiente de todos los demás que integran al modelo.

### ***Limitaciones***

La evaluación de los niveles de calidad de los subfactores del MBESST debe realizarse por medio de la observación, lo que implica realizar esta actividad varias veces durante diferentes horarios, días y en algunos casos hasta meses, ya que el movimiento de personas y el desarrollo de algunas actividades puede cambiar por zonas o áreas, bajo diversas condiciones.

### ***Recomendaciones***

Para tener mayor certeza en los resultados que el MBESST aporta, es recomendable que dos evaluadores califiquen los factores y subfactores de la ubicación bajo estudio en momentos diferentes, para aprovechar su experiencia y perspectiva

distintas. Aunque el modelo busca reducir la subjetividad y generar mayor precisión, las variaciones en la calificación suelen suceder con relación al conocimiento que el evaluador tiene de la marca/concepto y del segmento de mercado del restaurante elegido. Se asume que los evaluadores están suficientemente capacitados para realizar dicha valoración con los instrumentos propuestos

## 6. REFERENCIAS

- Alarcón-Urbistondo, P., Rojas-de-Gracia, M. M., & Casado-Molina, A. (2023). Proposal for employing user-generated content as a data source for measuring tourism destination image. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(4), 643-664.
- Arefieva, V., Egger, R. y Yu, J. (2021). A machine learning approach to cluster destination image on Instagram. *Tourism Management*, 85, 104318.
- Baloglu, S. y McCleary, K. W. (1999). A model of destination image formation. *Annals of tourism research*, 26(4), 868-897.
- Bertoncello, R. (2012). “Los imaginarios de espacios distantes a partir del turismo”. En Hiernaux, D. y Lindon, A. (Eds.), *Geografías de lo imaginario*, Barcelona: Anthropos Ed., 211-227.
- Bordelon, L. A., y Ferreira, S. L. (2017). Tourist photographs and destination imagery on social media: Reading the Stellenbosch Winelands through a tourist lens. *Tourism Review International*, 21(3), 317-329.
- Buhalis, D. (2020). Technology in tourism—from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 267-272.
- Buhalis, D. y Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet—the state of eTourism research, *Tourism Management*, 29(4), 609-623.
- Buhalis, D. y O'Connor, P. (2005). Information communication technology revolutionizing tourism. *Tourism recreation research*, 30(3), 7-16.
- Cambra-Fierro, J., Fuentes-Blasco, M., Gao, L. X., Melero-Polo, I., & Trifu, A. (2022). The influence of communication in destination imagery during COVID-19. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102817.
- Camprubí, R., Guia, J. y Comas, J. (2013). The new role of tourists in destination image formation. *Current Issues in Tourism*, 16(2), 203-209.
- Cheng, W., Tian, R., & Chiu, D. K. (2024). Travel vlogs influencing tourist decisions: information preferences and

- gender differences. *Aslib Journal of Information Management*, 76(1), 86-103.
- Clarke, H. y Hassanien, A. (2020). An Evaluation of Toronto's Destination Image Through Tourist Generated Content on Twitter. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management (IJCRMM)*, 11(2), 1-16.
- Dann, G. M. S. (1996). Tourists' images of a destination - an alternative analysis. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 5(1/2), 41-55.
- Donaire, J. A., Camprubí, R. y Galí, N. (2014). Tourist clusters from Flickr travel photography. *Tourism management perspectives*, 11, 26-33.
- Echtner, C. y Ritchie, J. R. B. (2003). The meaning and measurement of destination image. *The Journal of Tourism Studies*, 14(1), 37-48.
- Gaikwad, S. V., Chaugule, A. y Patil, P. (2014). Text mining methods and techniques. *International Journal of Computer Applications*, 85(17), 42-45.
- Gartner (1994). Image Formation Process. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 2(2), 191-216.
- Gravari-Barbas, M. y Graburn, N. (2012). Imaginarios turísticos. *Via. Tourism Review*, 1.
- Hiernaux, D. (2002). Turismo e imaginarios. En Hiernaux, D. y Cordero, Allen (Eds.) Cuaderno de ciencias sociales (123), *Imaginarios sociales y turismo sostenible*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). 7- 36.
- Hiernaux, D. (2015). Fantasías, sueños e imaginarios del turismo contemporáneo. *Turismo, sociedad y territorio: Una lectura crítica*, 65-96.
- Hiernaux, D. y Lindon, A. (2012). "Renovadas intersecciones: la espacialidad y lo imaginario". En Hiernaux, D. y Lindon, A (Eds.), *Geografías de lo imaginario*, Barcelona: Anthropos Ed., 9-28.
- Instituto Nacional de Estadística - INE (2023). Recuperado de: <https://www.ine.es> [25 de octubre de 2023].
- Jiménez Morales, M. y de San Eugenio Vela, J. (2006). La organización de eventos como estrategia identitaria y evocadora de imagen turística. Estudio de caso: Girona Temps de Flors. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7(1), 73-84.
- Khan, F. H., Qamar, U. y Bashir, S. (2016). eSAP: A decision support framework for enhanced sentiment analysis and polarity classification. *Information Sciences*, 367, 862-873.
- Kock, F., Josiassen, A. y Assaf, A.G. (2016). Advancing destination image: the destination content model. *Annals of Tourism Research*, 61, 28-44.

- Kuhzady, S. y Ghasemi, V. (2019). Pictorial analysis of the projected destination image: Portugal on Instagram. *Tourism analysis*, 24(1), 43-54.
- Lau, K. N., Lee, K. H. y Ho, Y. (2005). Text mining for the hotel industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(3), 344-362.
- Li, F. S., & Ma, J. (2024). The effect of implied motion in travel photographs on visit intention: The mediating role of mental imagery. *Tourism Management*, 104, 104919.
- López Ruiz, S., Fusté-Forné, F., Filimon, N. (2020). Imaginario turístico de la Costa Brava: un estudio desde la perspectiva de la intermediación. *Turismo, desarrollo y buen vivir. Revista de investigación del a Ciencia Turística RICIT*, 14, 64-87.
- MacInnis, D. J. y Price, L. L. (1990). An exploratory study of the effects of imagery processing and consumer experience on expectations and satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 17, 41-47.
- Marine-Roig, E., y Anton Clavé, S. (2015). Tourism analytics with massive user-generated content: A case study of Barcelona. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 162-172.
- Matikiti, R., Mpinganjira, M. y Roberts-Lombard, M. (2017). Social media in tourism: Establishing factors influencing attitudes towards the usage of social networking sites for trip organisation. *Acta Commercii*, 17(1), 1-13.
- Miossec, J. M. (1977). L'image touristique comme introduction à la géographie du tourisme. *Annales de Géographie*, 473, 55-70.
- Rao, Y., Li, Q., Mao, X. y Wenyin, L. (2014). Sentiment topic models for social emotion mining. *Information Sciences*, 266, 90-100.
- Xu, H., Cheung, L. T., Lovett, J., Duan, X., Pei, Q., & Liang, D. (2023). Understanding the influence of user-generated content on tourist loyalty behavior in a cultural World Heritage Site. *Tourism Recreation Research*, 48(2), 173-187.
- Zamudio, L. S. (2011). Los imaginarios en la percepción de los lugares turísticos. *Imagonautas: Revista Interdisciplinaria sobre imaginarios sociales*, 1(2), 114-137.
- Zeng, B. y Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism management perspectives*, 10, 27-36.