

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ANALYTICS APLICADO A LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL: ANÁLISIS DE LOCALIZACIÓN PARA LA ENTRADA DE JOE & THE JUICE EN ESPAÑA

Autor: María Dolores Gutiérrez Monte
Director: María Eugenia Fabra Florit

MADRID | Junio 2026

Resumen

Este trabajo analiza, desde una perspectiva de *Business Analytics*, la localización óptima para la entrada de Joe & The Juice en Madrid. La compañía, fundada en Copenhague en 2002, ha anunciado su entrada en España para 2026, lo que convierte el caso en una decisión empresarial actual: no basta con valorar si Madrid es un mercado atractivo, sino que resulta necesario identificar qué zonas concretas maximizan las probabilidades de éxito de sus primeras aperturas.

El análisis se estructura como una comparación entre Londres y Madrid. Londres se utiliza como mercado de referencia principal por su mayor madurez en restauración rápida saludable, su elevada densidad urbana y la presencia consolidada de operadores comparables. Manchester y Birmingham se incorporan como contraste secundario para ampliar la observación del mercado británico sin desplazar el foco central del trabajo. La metodología combina análisis documental, extracción de datos mediante *Overpass API* de *OpenStreetMap* y *Google Places API*, análisis exploratorio, visualización geoespacial y un modelo de *scoring* ponderado aplicado a doce zonas candidatas de Madrid.

Los resultados identifican Sol / Gran Vía, La Latina / Lavapiés y Malasaña / Tribunal como las tres zonas con mayor potencial. Sol / Gran Vía maximiza visibilidad, accesibilidad y actividad observada; La Latina / Lavapiés ofrece el mejor equilibrio entre afinidad con el cliente objetivo y riesgo relativo; y Malasaña / Tribunal destaca por su calidad percibida y encaje con un posicionamiento prémium. Las principales limitaciones proceden del uso de fuentes públicas, variables de reputación *online* como aproximaciones indirectas y ausencia de datos inmobiliarios, por lo que los resultados deben interpretarse como una herramienta de priorización estratégica y no como sustituto de un estudio financiero por local.

Palabras clave: Business *Analytics, restauración rápida saludable, fast casual, localización, Joe & The Juice, Madrid, Londres, Google Places API, OpenStreetMap, modelo de scoring*.

Abstract

This study analyzes, from a Business Analytics perspective, the optimal location strategy for Joe & The Juice's entry into Madrid. The company, founded in Copenhagen in 2002, has announced its entry into Spain in 2026, turning the case into a current business decision: the relevant question is not only whether Madrid is an attractive market, but which specific areas of the city maximize the probability of success for its first openings.

The analysis is structured as a comparison between London and Madrid. London is used as the main reference market due to its greater maturity in healthy fast-casual foodservice, high urban density and consolidated presence of comparable operators. Manchester and Birmingham are included as secondary benchmarks to broaden the observation of the British market without shifting the central focus of the study. The methodology combines desk research, data extraction through OpenStreetMap's Overpass API and Google Places API, exploratory data analysis, geospatial visualization and a weighted scoring model applied to twelve candidate areas in Madrid.

The results identify Sol / Gran Vía, La Latina / Lavapiés and Malasaña / Tribunal as the three areas with the highest potential. Sol / Gran Vía maximizes visibility, accessibility and observed activity; La Latina / Lavapiés provides the strongest balance between customer fit and relative risk; and Malasaña / Tribunal stands out for its perceived quality and alignment with a premium positioning. The main limitations stem from the use of public data sources, online reputation variables as indirect proxies, and the absence of real estate market data. Therefore, the results should be interpreted as a strategic prioritization tool rather than a substitute for a location-specific financial feasibility study.

Keywords: *Business Analytics, healthy fast casual, location strategy, Joe & The Juice, Madrid, London,Google Places API, OpenStreetMap, scoring model*.

Índice

1. INTRODUCCIÓN 7

1.1. Contexto y justificación del trabajo 7

1.2. Pregunta de investigación y objetivos 9

1.3. Enfoque metodológico y estructura del trabajo 10

2. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR Y COMPARATIVA LONDRES-MADRID 11

2.1. El sector de la restauración rápida saludable 11

2.2. Londres como mercado de referencia 12

2.3. Madrid como mercado objetivo 13

2.4. Similitudes, diferencias y oportunidad de entrada 14

3. JOE & THE JUICE: EMPRESA, MODELO DE NEGOCIO Y ENCAJE EN MADRID 16

3.1. Origen y expansión internacional 16

3.2. Propuesta de valor y modelo de negocio 17

3.3. Perfil de cliente y posicionamiento 19

3.4. La entrada en España 20

3.5. DAFO aplicado al mercado madrileño 21

4. ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN Y METODOLOGÍA 23

4.1. Por qué la localización es crítica en restauración 23

4.2. Enfoque general del análisis 23

4.3. Fuentes de datos 24

4.4. Proceso de extracción, limpieza y análisis 25

4.5. Variables del modelo de *scoring* 25

5. ANÁLISIS DEL MERCADO DE REFERENCIA: LONDRES, MANCHESTER Y BIRMINGHAM 26

5.1. Construcción del *dataset* 26

5.2. Estadísticas descriptivas del mercado de referencia 27

5.3. Análisis de nivel de precio y valoración 29

5.4. Análisis de competidores directos 31

5.5. Correlaciones entre variables 32

5.6. Análisis geoespacial del mercado inglés 33

6. MODELO DE *SCORING* Y RECOMENDACIÓN DE LOCALIZACIÓN PARA MADRID 35

6.1. Lógica del modelo 35

6.2. Zonas evaluadas y métricas obtenidas 37

6.3. Resultados del ranking 38

6.4. Análisis crítico y limitaciones 40

6.5. Recomendación de localización 41

7. CONCLUSIONES 42

8. BIBLIOGRAFÍA 46

9. ANEXOS 56

Índice de figuras

Figura 1. DAFO – Madrid.

Figura 2. Composición del mercado de referencia.

Figura 3. Distribución de valoraciones en el mercado de referencia.

Figura 4. Comparación de *rating* medio y actividad *online* por ciudad.

Figura 5. Nivel de precio y valoración en el mercado de referencia.

Figura 6. Principales operadores comparables del mercado de referencia.

Figura 7. Relación entre actividad *online* y valoración.

Figura 8. Concentración de establecimientos comparables – Londres.

Figura 9. Calidad percibida de establecimientos comparables – Londres.

Figura 10. Modelo de *scoring*.

Figura 11. Ranking de zonas candidatas en Madrid.

Figura 12. Desglose del *score* por variable – Top 5 zonas de Madrid.

Figura 13. Mapa de recomendación de zonas candidatas – Madrid.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contexto y justificación del trabajo

El sector de la restauración urbana atraviesa una transformación estructural marcada por la expansión de formatos que combinan rapidez, conveniencia, calidad percibida y una imagen asociada a estilos de vida más saludables (Correa, 2024; Kumar, 2026). Frente a la comida rápida tradicional, han ganado peso propuestas intermedias entre el *fast food*[1] y la restauración informal,[2] especialmente en grandes ciudades donde confluyen oficinas, turismo, estudiantes, población joven y movilidad diaria (Mercasa, 2025; InfoHoreca, 2024). En ese entorno se sitúan los modelos de *fast casual*[3] y restauración rápida saludable, cuyo crecimiento responde a una demanda cada vez más orientada a soluciones ágiles, personalizables y de mayor valor añadido (Kumar, 2026).

Joe & The Juice constituye un caso especialmente adecuado para estudiar esta transformación. La compañía, fundada en Copenhague en 2002, ha desarrollado una propuesta híbrida entre cafetería, *juice bar*[4] y restauración rápida saludable, basada en zumos, café, batidos, sándwiches preparados al momento y una experiencia de marca reconocible (Joe & The Juice, 2026, a; General Atlantic, 2023). Su posicionamiento no se limita al producto: combina salud, conveniencia, diseño, música, cultura de tienda y presencia digital (Joe & The Juice, 2026, b; Apple, s. f.; General Atlantic, 2023), elementos especialmente relevantes para consumidores urbanos jóvenes, profesionales, internacionales y habituados al consumo fuera del hogar (General Atlantic, 2016; Sherred, 2018).

La relevancia del caso aumenta por la entrada anunciada de Joe & The Juice en España a partir de 2026 (Restauración News, 2025; Just Retail, 2026). Madrid aparece como uno

[1] Formato de restauración basado en comida preparada y servida con rapidez, normalmente asociado a cadenas estandarizadas, servicio ágil, precios accesibles y consumo inmediato o para llevar (Nath, 2022).
[2] Concepto equivalente al inglés *casual dining*. Hace referencia a restaurantes con una experiencia menos formal que la restauración tradicional o de alta gama, generalmente con ambiente relajado, precios medios y, en muchos casos, servicio en mesa. Se sitúa por encima del *fast food* en experiencia y tiempo de consumo, pero por debajo de la restauración formal en precio, protocolo y nivel de servicio (Tenzo, s. f.).
[3] El término *fast casual* designa una categoría intermedia entre la comida rápida tradicional y la restauración informal o *casual dining*. Se caracteriza por combinar rapidez en el servicio, normalmente mediante pedido en mostrador o formatos de autoservicio, con una mayor calidad percibida del producto, ingredientes frescos, menús personalizables y una experiencia de consumo más cuidada (Sinha, 2022).
[4] El término *juice bar* hace referencia a un establecimiento especializado en la preparación y venta de zumos, batidos y bebidas elaboradas a partir de frutas y verduras, normalmente asociados a una propuesta de consumo rápido, saludable y para llevar (Joe & The Juice, 2026, j).

de los mercados iniciales de expansión, junto con Barcelona y la Costa del Sol, dentro de un plan de implantación nacional que prevé la apertura de 80 locales en diez años (Just Retail, 2026; Excelencias Gourmet, 2025). Esta circunstancia convierte el trabajo en un análisis empresarial aplicado: no se trata únicamente de estudiar si Madrid es un mercado atractivo en abstracto, sino de identificar qué zonas concretas ofrecen mejores condiciones para las primeras aperturas de la marca.

Para abordar esta cuestión, el trabajo toma Londres como mercado de referencia principal. Londres presenta un segmento más maduro de restauración rápida saludable, una mayor concentración de operadores comparables y una estructura urbana caracterizada por oficinas, turismo, transporte público, zonas comerciales y hábitos consolidados de consumo fuera del hogar (Vasquez-Nicholson, 2024; Transport for London, 2024). Madrid, por su parte, comparte parte de esos rasgos urbanos, pero muestra un mercado menos maduro y más fragmentado, lo que abre una oportunidad de entrada para un operador internacional con una propuesta reconocible (Mercasa, 2025; InfoHoreca, 2024; Vasquez-Nicholson, 2024). Manchester y Birmingham se incorporan como contraste secundario del mercado británico, con el objetivo de ampliar la observación empírica sin desplazar el foco central del análisis: la comparación entre Londres y Madrid (Audit Consulting Group, 2025; Arrowsmith, 2026).

Desde esta perspectiva, la localización se convierte en la decisión estratégica clave. En restauración urbana, el emplazamiento condiciona la visibilidad, la accesibilidad, el perfil del cliente, la intensidad competitiva, el coste de entrada y la percepción inicial de la marca (Roy *et al*., 2022; Alwedyan *et al*., 2024). Por ello, este trabajo no plantea la entrada de Joe & The Juice en Madrid como una intuición comercial, sino como una decisión susceptible de ser analizada mediante datos geoespaciales, información de reputación *online* y un modelo de *scoring*[5] aplicado a zonas candidatas.

El origen de este trabajo se sitúa, además, en un proyecto previo de desarrollo de negocio desarrollado a través de *Elevatorfy*.[6] En el marco de ese programa se construyó una primera propuesta de entrada de Joe & The Juice en España, articulada mediante

[5] El término *scoring* se refiere a una puntuación agregada que permite comparar zonas candidatas a partir de varios criterios medibles, como accesibilidad, competencia, valoración media, proximidad a oficinas o concentración de establecimientos similares (OECD, 2008).
[6] Elevatorfy (https://elevatorfy.com/) es un ecosistema emprendedor que ayuda a universidades a ofrecer programas formativos que estimulen sus proyectos.

herramientas de diseño de negocio como el modelo de misión, visión y valores, el "*Business Model Canvas*" (2009) o el "*Value Proposition Canvas*" (2014) de Alexander Osterwalder. Este trabajo retoma esa propuesta inicial y la somete a un proceso de validación cuantitativa y basada en datos, sustituyendo la intuición propia del ejercicio de emprendimiento por un análisis de *Business Analytics* aplicado a la decisión de localización.

1.2.Pregunta de investigación y objetivos

La pregunta principal del trabajo es la siguiente: ¿qué zonas de Madrid presentan mayor potencial para la apertura de los primeros establecimientos de Joe & The Juice, tomando Londres como mercado de referencia para identificar patrones de localización de restauración rápida saludable?

El objetivo general es evaluar, desde una perspectiva de *Business Analytics*,[7] la viabilidad de introducir en Madrid el modelo de restauración rápida saludable de Joe & The Juice y proponer una recomendación de localización basada en datos.

Para alcanzar este objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar las características del sector de la restauración rápida saludable y su evolución en mercados urbanos desarrollados.
2. Comparar Londres y Madrid como mercados de referencia y mercado objetivo, identificando similitudes, diferencias y oportunidades relevantes para la entrada de Joe & The Juice.
3. Estudiar el modelo de negocio, la propuesta de valor y el posicionamiento competitivo de Joe & The Juice.
4. Construir una base de datos de establecimientos comparables en Londres, incorporando Manchester y Birmingham como contraste secundario, mediante fuentes digitales como *OpenStreetMap* y *Google Places API*.[8]

[7] El término *Business Analytics* se entiende como el uso de métodos cuantitativos, tecnologías de análisis de datos y herramientas de visualización para extraer patrones e información útil que permita mejorar la toma de decisiones empresariales. En este caso, se aplica al análisis de localización mediante datos geoespaciales, información de reputación *online* y un modelo de *scoring* por zonas candidatas (Gavin, 2019).

[8] *OpenStreetMap* es una base de datos geográfica colaborativa y abierta que permite obtener información sobre puntos de interés, calles, negocios y otros elementos espaciales. *Google Places API* es una interfaz de *Google Maps Platform* que permite acceder a información estructurada sobre lugares, incluyendo

5. Identificar patrones de localización en el mercado de referencia a partir de variables de categoría, valoración, volumen de reseñas, nivel de precio y distribución espacial.
6. Diseñar un modelo de *scoring* que permita comparar zonas candidatas de Madrid según criterios de densidad, actividad, accesibilidad, calidad percibida y diversidad del entorno gastronómico.
7. Formular una recomendación de localización para las primeras aperturas de Joe & The Juice en Madrid, incorporando una lectura crítica de las limitaciones del modelo.

1.3.Enfoque metodológico y estructura del trabajo

El trabajo combina análisis documental y técnicas cuantitativas de *Business Analytics*. La primera parte contextualiza el sector, compara Londres y Madrid y analiza el modelo de negocio de Joe & The Juice. La segunda parte desarrolla el análisis empírico: extracción de datos, limpieza del *dataset*,[9] análisis exploratorio, visualización geoespacial y construcción de un modelo de *scoring* aplicado a doce zonas candidatas de Madrid.

La estructura del trabajo responde a esa lógica. Tras esta introducción, el capítulo 2 analiza el sector de la restauración rápida saludable y desarrolla la comparativa Londres-Madrid. El capítulo 3 estudia Joe & The Juice, su propuesta de valor, su entrada en España y su encaje competitivo en Madrid. El capítulo 4 explica por qué la localización es una decisión crítica en restauración y presenta la metodología empleada. El capítulo 5 expone los patrones observados en el mercado de referencia, con Londres como eje principal y Manchester y Birmingham como contraste. El capítulo 6 aplica el modelo de *scoring* a Madrid y formula la recomendación final. Por último, el capítulo 7 recoge las conclusiones, limitaciones y posibles líneas futuras de investigación.

nombre, ubicación, categoría, valoración, número de reseñas y nivel de precio (OpenStreetMap Foundation, 2021; Google for Developers, 2026).

[9] El término *dataset* se utiliza para referirse al conjunto estructurado de datos empleado en el análisis empírico del trabajo.

2. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR Y COMPARATIVA LONDRES-MADRID

2.1. El sector de la restauración rápida saludable

El *fast casual* se ha consolidado en la última década como uno de los segmentos de mayor crecimiento dentro del *foodservice*[10] global (Credence Research, 2025; Kumar, 2026). Su propuesta combina ingredientes frescos, servicio ágil y entornos cuidados a un precio intermedio entre la comida rápida tradicional y la restauración de servicio completo, una combinación que ha conectado de forma natural con el consumidor urbano moderno (Black Box Intelligence, s. f.). El mercado global del segmento se valoró en 179.185 millones de dólares en 2024 y se proyecta que alcance los 287.756 millones en 2032, con una tasa de crecimiento anual compuesto del 6,1 % (Credence Research, 2025). Europa, aunque parte de una base menor, también mantiene una senda expansiva: el mercado europeo del segmento se preveía en torno a los 17.000 millones de dólares en 2024, con un crecimiento anual compuesto aproximado del 6 % durante el período 2019-2024 (Arizton, 2019).

Detrás de esas cifras hay un cambio estructural en el comportamiento del consumidor (Credence Research, 2025; Bidfood, 2024). Las preferencias se están desplazando hacia opciones más convenientes, asequibles y saludables, lo que impulsa el crecimiento del mercado *fast casual* (Credence Research, 2025). La salud ha dejado de ser un atributo de nicho para convertirse en una exigencia cada vez más transversal (Bidfood, 2024). En el Reino Unido, dos de cada tres adultos consideran importante que la comida que consumen fuera del hogar sea saludable, y el 58 % prefiere marcas de alimentación y bebida que fomenten elecciones de estilo de vida saludables (Bidfood, 2024). Esta presión ha llevado a los operadores a incorporar opciones vegetarianas, veganas o con perfiles nutricionales explícitos como parte de su oferta estándar, no como complemento marginal (Credence Research, 2025; ProVeg International, 2025).

Junto a la salud, la conveniencia y la presencia digital se han convertido en factores determinantes en la decisión de compra (Euromonitor International, 2025). Correa en

[10] El término *foodservice* hace referencia al conjunto de actividades vinculadas a la preparación, venta y consumo de alimentos y bebidas fuera del hogar, incluyendo restaurantes, cafeterías, cadenas de comida rápida, establecimientos de comida para llevar, servicios de entrega y otros formatos de restauración comercial (Vasquez-Nicholson, 2024).

Euromonitor International (2024) señala que los hábitos de consumo en *foodservice* están evolucionando por el efecto combinado de la tecnología, los estilos de vida y los nuevos modelos de pedido y entrega (Euromonitor International, 2025). Este entorno favorece estructuralmente a las marcas con identidad sólida, propuesta conveniente y ecosistema digital desarrollado, que es precisamente donde los conceptos de restauración saludable urbana encuentran una ventaja frente a la restauración independiente (National Restaurant Association, 2024).

2.2.Londres como mercado de referencia

Londres constituye el mercado de referencia principal de este trabajo por su tamaño, madurez y nivel de competencia en restauración urbana (Transport for London, 2024). Aunque algunas fuentes disponibles presentan datos agregados para el Reino Unido, esos datos se utilizan únicamente como contexto para interpretar la madurez del mercado británico. El foco analítico permanece en Londres, por ser la ciudad más comparable a Madrid en términos de capitalidad económica, densidad urbana, turismo internacional, concentración de oficinas y desarrollo de formatos de consumo rápido y saludable (Vasquez-Nicholson, 2024).

Desde una perspectiva empresarial, el atractivo de Londres reside en la calidad de la información que ofrece para identificar patrones transferibles de localización. En 2025, el 90 % de los británicos seguía consumiendo en restaurantes y el 84 % realizaba pedidos para llevar, a pesar de la presión inflacionaria sobre el sector (Caddy, 2026). Además, el desayuno fue la ocasión de consumo fuera del hogar de mayor crecimiento en 2024, con un incremento interanual del 13,7 %, mientras que el almuerzo siguió siendo la franja de mayor valor absoluto, con 23.000 millones de libras, aunque con una desaceleración de su crecimiento hasta el 3,2 % (Kantar, 2025). Estos datos son especialmente relevantes para conceptos como Joe & The Juice, cuya oferta puede cubrir distintas ocasiones de consumo: café y desayuno, pausa laboral, comida ligera y compra para llevar (Joe & The Juice, 2026, c; Kantar, 2025).

Londres también permite observar un entorno competitivo más desarrollado que el madrileño (Vasquez-Nicholson, 2024). Cadenas como *Pret A Manger*, *Itsu*, *Leon* o *Tossed* operan en zonas de oficinas, ejes comerciales, estaciones y áreas de alta movilidad, lo que permite estudiar cómo se distribuyen los operadores próximos al

posicionamiento de Joe & The Juice (Pret A Manger, 2026; Itsu, 2026; Leon, 2026; Tossed, 2026). Por ello, Londres no se utiliza como una comparación genérica con España, sino como laboratorio urbano de referencia para extraer aprendizajes sobre localización, competencia y comportamiento del consumidor aplicables posteriormente al caso de Madrid.

2.3.Madrid como mercado objetivo

España presenta un nivel de madurez inferior al británico en el segmento de restauración rápida, conveniente y saludable, pero las condiciones estructurales para su desarrollo son sólidas (Mercasa, 2025; InfoHoreca, 2024; Vasquez-Nicholson, 2024). El consumo alimentario en España se mantuvo estable en 2024, con un gasto total al alza, lo que refleja un consumidor más selectivo en un contexto de precios elevados (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2025). En restauración, el gasto de los hogares alcanzó los 42.500 millones de euros en 2024, un 2,1 % más que el año anterior, impulsado por el aumento del tique medio, mientras que las visitas se redujeron ligeramente un 0,4 % (Mercasa, 2025). Esta evolución apunta a un mercado en el que el crecimiento no procede tanto de una mayor frecuencia de consumo, sino de una mayor disposición a pagar por propuestas que aporten conveniencia, calidad percibida o valor añadido (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2025; Mercasa, 2025).

Dentro del *foodservice*, los formatos rápidos y organizados están ganando peso frente a modelos más tradicionales (Mercasa, 2025; InfoHoreca, 2024). Los restaurantes de servicio rápido, o *quick service restaurants*,[11] consolidan una cuota cercana al 40 % del gasto, mientras que la restauración organizada cerró 2024 con ventas de 14.140 millones de euros y un crecimiento del 7,7 % (Mercasa, 2025). Esta tendencia se refuerza con el avance de la hostelería organizada, que creció un 9,9 % frente al 1,6 % de la hostelería independiente, según el informe "UVE Data Market Horeca 2024" recogido por InfoHoreca (InfoHoreca, 2024; UVE Solutions, 2024). En conjunto, estos datos muestran un desplazamiento progresivo hacia operadores con mayor escala, marca reconocible,

[11] Los *quick service restaurants* (QSR) o restaurantes de servicio rápido son establecimientos caracterizados por una operativa estandarizada, rapidez en el servicio, ausencia o menor peso del servicio de mesa y orientación a consumos ágiles, tanto en local como para llevar. Incluyen formatos de comida rápida tradicional, pero también conceptos más especializados y adaptados al consumo cotidiano (Black Box Intelligence, s. f.).

eficiencia operativa y capacidad de adaptación a nuevos hábitos de consumo (Mercasa, 2025; UVE Solutions, 2024).

Madrid se perfila como un mercado prioritario para analizar la entrada de un concepto como Joe & The Juice (Madrid Convention Bureau, 2025; UVE Solutions, 2024). La ciudad combina una elevada concentración de oficinas, actividad turística, población joven, zonas comerciales de alto tránsito y una presencia creciente de conceptos organizados de restauración[12] (Madrid Convention Bureau, 2025; Madrid Futuro, 2024; UVE Solutions, 2024). En 2024, Madrid recibió 11,2 millones de visitantes, registró 23,3 millones de pernoctaciones y superó los 16.000 millones de euros de gasto turístico internacional (Madrid Convention Bureau, 2025). Este perfil de demanda resulta especialmente compatible con propuestas de consumo rápido, saludable y de marca, orientadas a desayunos, pausas laborales, comidas ligeras y compra para llevar (Joe & The Juice, 2026, c; Kantar, 2025). Por tanto, aunque el segmento madrileño todavía no presenta la misma madurez competitiva que el británico, sí reúne condiciones de demanda y estructura empresarial suficientes para estudiar la posible implantación de un operador internacional de restauración rápida saludable (Madrid Convention Bureau, 2025; UVE Solutions, 2024; Vasquez-Nicholson, 2024).

2.4.Similitudes, diferencias y oportunidad de entrada

La elección de Madrid como mercado de entrada se comprende mejor al compararla de forma sistemática con Londres, ciudad que sirve como referencia principal del análisis. Ambas capitales comparten rasgos estructurales relevantes para un concepto como Joe & The Juice: son centros económicos y financieros, polos universitarios y de atracción de talento joven, destinos turísticos internacionales y ciudades con alta densidad de oficinas, movilidad urbana y consumo de conveniencia (Madrid Futuro, 2024; Transport for London, 2024). La diferencia principal reside en el grado de madurez del mercado: Londres presenta una red más consolidada de operadores de restauración rápida saludable, mientras que Madrid muestra una demanda potencial comparable en

[12] El término *restauración organizada* se utiliza para referirse a cadenas, grupos o marcas de restauración con una gestión profesionalizada, una estructura común, procesos estandarizados y capacidad de expansión mediante locales propios o franquiciados (KPMG, 2020).

determinadas zonas, pero con una oferta organizada todavía menos desarrollada (UVE Solutions, 2024; Vasquez-Nicholson, 2024; InfoHoreca, 2024).

La comparación entre ambas ciudades se articula en torno a dos dimensiones: la estructura de edad de la población y la evolución demográfica reciente.

La primera dimensión es especialmente relevante porque el cliente objetivo de Joe & The Juice se concentra en perfiles urbanos, activos y de edad laboral (Joe & The Juice, 2026, a; General Atlantic, 2016). Londres presenta una estructura demográfica más joven que el conjunto de Inglaterra: según el Census 2021, la mediana de edad de Londres era de 35 años, la más baja entre las regiones inglesas (Office for National Statistics, 2022), y en *Inner London*[13] más de la mitad de la población se situaba entre los 20 y los 44 años (Trust for London, 2026). Madrid, por su parte, presenta una edad media agregada superior, pero esta cifra oculta diferencias territoriales significativas (Ayuntamiento de Madrid, s. f.). Distritos centrales como Centro y Chamberí, así como barrios como Universidad-Malasaña o Justicia-Chueca, concentran perfiles jóvenes, profesionales, estudiantes y población activa, más próximos al cliente objetivo de este tipo de conceptos (Ayuntamiento de Madrid, s. f.; Madrid Futuro, 2024). Por tanto, aunque Madrid no reproduce de forma exacta la estructura demográfica londinense, sí cuenta con áreas urbanas donde el público potencial de Joe & The Juice está claramente presente (Ayuntamiento de Madrid, s. f.; Madrid Futuro, 2024).

La segunda dimensión es la evolución demográfica. Tanto Londres como Madrid han registrado una trayectoria de crecimiento sostenido en las últimas décadas: Londres ha pasado de unos 7,3 millones de habitantes en 2001 a 8,95 millones en 2023, mientras que el municipio de Madrid ha crecido de aproximadamente 2,94 millones a 3,46 millones en el mismo período (London Datastore, 2024; Instituto Nacional de Estadística, 2024). Ambas trayectorias, muestran una expansión de la masa crítica urbana que sostiene la demanda de formatos de restauración rápida, conveniente y adaptada a rutinas de alta movilidad (Credence Research, 2025; London Datastore, 2024; Instituto Nacional de Estadística, 2024). La diferencia de escala, con Londres en un tamaño muy superior al de Madrid, no invalida la comparación, sino que permite interpretar Madrid como un

[13] *Inner London* hace referencia al conjunto de distritos interiores de Londres, tradicionalmente asociados al núcleo urbano central de la ciudad. En términos demográficos, esta área concentra una proporción especialmente elevada de población joven adulta y en edad laboral (Trust for London, 2026).

mercado de menor dimensión, pero con una dinámica urbana compatible con la introducción gradual de conceptos ya probados en la capital británica (London Datastore, 2024; Instituto Nacional de Estadística, 2024).

En síntesis, Madrid reúne bolsas de cliente objetivo comparables a las observadas en Londres, un mercado de restauración organizado en expansión y una oferta de restauración rápida saludable todavía menos madura y más fragmentada que la británica (Ayuntamiento de Madrid, s. f.; Trust for London, 2026; Mercasa, 2025; UVE Solutions, 2024; Vasquez-Nicholson, 2024). La oportunidad no reside en la inexistencia de competidores, sino en la posibilidad de ocupar un espacio intermedio entre cafetería, comida saludable, consumo rápido y experiencia de marca (Joe & The Juice, 2026, a; General Atlantic, 2016; Credence Research, 2025). Por tanto, una vez justificado el encaje general de Madrid, la pregunta empresarial relevante pasa a ser dónde debería implantarse Joe & The Juice para maximizar sus probabilidades de éxito.

3. JOE & THE JUICE: EMPRESA, MODELO DE NEGOCIO Y ENCAJE EN MADRID

3.1. Origen y expansión internacional

Joe & The Juice nació en Copenhague a comienzos de los años 2000, cuando Kaspar Basse, antiguo deportista de karate impulsó la apertura de un pequeño bar de zumos dentro de la tienda de estilo de vida Rue Verté, situada en el centro de la ciudad. En sus primeros años, Basse trabajó directamente en el local y participó de forma muy activa en la operativa diaria, lo que contribuyó a construir una cultura empresarial basada en la energía del equipo, la actitud comercial y la experiencia del cliente. Uno de los episodios más citados en la historia de la compañía es la incorporación de Philip "Pippo" Finsteen, cliente habitual del establecimiento, que reforzó la idea de priorizar la personalidad, la iniciativa y el encaje cultural por encima de la experiencia técnica previa (Rouen *et al*., 2017; Joe & The Juice, 2026, d).

La entrada de capital privado marcó el inicio de una nueva etapa de expansión. En 2013, Valedo Partners adquirió una participación mayoritaria en la compañía, impulsando su crecimiento internacional y la profesionalización del modelo. Durante el periodo de inversión de Valedo, Joe & The Juice pasó de unas 50 unidades a aproximadamente 350

establecimientos, mientras que sus ingresos crecieron desde alrededor de DKK 150 millones hasta cerca de DKK 2.300 millones (Valedo Partners, 2013). En 2016, General Atlantic entró como accionista minoritario para apoyar la expansión internacional, especialmente en Reino Unido y Estados Unidos (General Atlantic, 2016). Posteriormente, en noviembre de 2023, General Atlantic anunció la adquisición de una participación mayoritaria, operación completada en diciembre de ese mismo año, con la salida de Valedo Partners del capital (General Atlantic, 2023; Paul, Weiss, 2023).

En 2024, Joe & The Juice registró ingresos superiores a DKK 2.800 millones, un crecimiento aproximado del 17 % respecto al ejercicio anterior, y alcanzó un EBITDA de DKK 560 millones (Dontt.dk, 2025; Fraser, 2025). Al cierre del ejercicio, la cadena contaba con 397 establecimientos en 20 países, de los cuales 324 correspondían a tiendas operadas directamente en Europa y Estados Unidos y 73 a franquicias, principalmente en Asia (Dontt.dk, 2025). La compañía también ha reforzado su canal digital: las ventas digitales representaron aproximadamente el 33 % del negocio en 2024, apoyadas tanto en su propia plataforma como en servicios de entrega de terceros (Dontt.dk, 2025; Talon.One, s. f.).

3.2.Propuesta de valor y modelo de negocio

Si los pilares de salud, sabor y experiencia de marca definen la promesa de Joe & The Juice hacia el consumidor, el modelo que la sostiene puede analizarse a partir de tres dimensiones internas: producto, experiencia de local y cultura organizativa. Estas dimensiones no operan de forma independiente, sino que se refuerzan mutuamente: la calidad percibida del producto justifica un posicionamiento prémium, la experiencia del local favorece la fidelización del cliente y la cultura interna contribuye a mantener la consistencia operativa del concepto (Rouen *et al*., 2017; Joe & The Juice, 2026, d).

En el plano del producto, la oferta se construye sobre zumos, cafés, batidos y sándwiches preparados al momento, con una propuesta asociada a frescura, conveniencia y consumo saludable (Joe & The Juice, 2026, c). La compañía presenta sus sándwiches como productos elaborados con pan integral y preparados en formato *panini*,[14] mientras que su

[14] El término *panini* designa un formato de sándwich caliente prensado, asociado habitualmente a una preparación rápida y de consumo informal. En el caso de Joe & The Juice, se emplea para describir su línea de sándwiches calientes preparados al momento (Joe & The Juice, 2026, c).

menú combina bebidas funcionales, café y referencias de comida ligera (Joe & The Juice, 2026, e). Esta combinación permite a Joe & The Juice operar en un espacio intermedio entre cafetería, *juice bar* y restauración rápida saludable. Además, el menú mantiene una estructura relativamente acotada y reconocible, con referencias de nombre propio y productos icónicos como el *Tunacado*, lo que refuerza la identidad de marca y facilita la repetición de compra (Shipman, 2025; Joe & The Juice, 2026, e).

En el plano de la experiencia, los locales responden a un diseño reconocible y a una atmósfera deliberadamente dinámica, apoyada en música, ritmo operativo y una interacción activa entre empleados y clientes (Rouen *et al*., 2017). El caso de Harvard Business School sobre la expansión de la compañía subraya precisamente la importancia de la experiencia de cliente y de la cultura de tienda como elementos diferenciales frente a una experiencia puramente transaccional de comida rápida (Rouen *et al*., 2017). En este sentido, Joe & The Juice no compite únicamente por producto, sino también por la energía del espacio y por la percepción aspiracional asociada a la marca.

El tercer pilar es la cultura interna. Los empleados, denominados *juicers*,[15] ocupan un papel central en la propuesta de valor, ya que la compañía ha construido parte de su diferenciación sobre la actitud, la personalidad y la interacción del equipo con el cliente (Rouen *et al*., 2017; Joe & The Juice, 2026, f; Les Deux, s. f.). La propia empresa presenta el trabajo como *juicer* como una vía de desarrollo dentro de una cultura internacional y diversa, en la que los empleados pueden desarrollar sus habilidades y formar parte de una comunidad corporativa amplia (Joe & The Juice, 2026, f). Esta lógica también aparece en la comunicación corporativa reciente de la compañía, que subraya la importancia de desarrollar talento internamente y señala que muchos líderes del grupo comenzaron su carrera como *juicers* (Joe & The Juice, 2026, a). En consecuencia, la cultura interna no funciona solo como un elemento de recursos humanos, sino como parte del propio modelo operativo: permite mantener una experiencia de tienda reconocible, refuerza la interacción con el cliente y contribuye a la consistencia internacional del concepto (Joe & The Juice, 2026, g; Les Deux, s. f.; Rouen *et al*., 2017).

[15] En la terminología interna de Joe & The Juice, el término *juicer* se utiliza para referirse a los empleados de tienda encargados de preparar los productos y de interactuar directamente con el cliente (Joe & The Juice, 2026, f).

Desde el punto de vista digital, la aplicación propia de Joe & The Juice integra pedido anticipado, recogida en tienda, entrega a domicilio, programa de puntos, recompensas y niveles de fidelización (Apple, s. f.; Joe & The Juice, 2026, h). La *app* permite realizar pedidos de zumos, cafés, sándwiches y batidos, elegir hora de recogida, acumular puntos, acceder a recompensas y progresar dentro del programa de fidelización (Apple, s. f.; Joe & The Juice, 2026, h). Esta dimensión digital se ha convertido en una parte relevante del modelo comercial: en 2024, las ventas digitales representaron aproximadamente el 33 % del negocio total, mientras que una campaña de personalización vinculada a las *JOE Cards*[16] generó un incremento del 56 % en los ingresos asociados a dicha campaña y un aumento del 75 % en las ventas de tarjetas de fidelidad (Braze, s. f.; Shelper, 2026; Talon.One, s. f.).

3.3.Perfil de cliente y posicionamiento

El cliente objetivo de Joe & The Juice responde a un perfil urbano y joven, principalmente *millennials*[17], generación Z[18] y jóvenes profesionales que valoran la salud, la conveniencia y el estilo en espacios de consumo social y dinámico (Vetted Biz, 2026). A este núcleo se suman estudiantes, consumidores orientados al bienestar, viajeros y usuarios que buscan soluciones rápidas pero saludables en ubicaciones de alta tráfico, como distritos de oficinas, aeropuertos y zonas urbanas prémium (Vetted Biz, 2026). Esta segmentación es coherente con el posicionamiento de la marca, que combina productos preparados al momento, salud, conveniencia, experiencia de local y una dimensión aspiracional de estilo de vida (Joe & The Juice, 2026, a; Joe & The Juice, 2026, g; Choudhary, 2023). En consecuencia, Joe & The Juice ocupa un espacio intermedio entre la cafetería prémium, el *juice bar* y la restauración rápida saludable.

La estrategia de localización es coherente con ese perfil de cliente. Los establecimientos tienden a situarse en zonas urbanas de alto tránsito, distritos de oficinas, aeropuertos, centros comerciales y barrios prémium, donde coinciden visibilidad, densidad peatonal y presencia de consumidores con mayor disposición a pagar por conveniencia y experiencia

[16] Las *JOE Cards* son tarjetas físicas o digitales que permiten comprar por adelantado un paquete de productos específicos de Joe & The Juice. Las tarjetas digitales pueden adquirirse a través de la aplicación y las físicas en tienda, aunque su disponibilidad varía por país (Joe & The Juice, 2026, h).
[17] El término *millennials* designa a la generación nacida aproximadamente entre 1981 y 1996, también denominada Generación Y (Dimock, 2019).
[18] La generación Z se refiere habitualmente a las personas nacidas entre mediados de la década de 1990 y comienzos de la década de 2010 (Dimock, 2019).

de marca (Vetted Biz, 2026). La propia compañía ha reforzado esta lógica mediante su expansión en grandes ciudades y mercados internacionales clave, así como mediante una presencia creciente en aeropuertos: en 2022, Joe & The Juice abrió su establecimiento aeroportuario número 21 y declaró su intención de seguir expandiéndose en aeropuertos a escala internacional (Davitt, 2022; General Atlantic, 2023). Esta lógica de localización constituye precisamente uno de los ejes centrales del análisis que se desarrolla en los capítulos siguientes.

3.4.La entrada en España

En noviembre de 2025, Joe & The Juice anunció oficialmente su entrada en el mercado español mediante un acuerdo de desarrollo con *Food Quest Restaurants Management LLC*, operador internacional con presencia en España, Turquía y Emiratos Árabes Unidos (Restauración News, 2025). El plan de expansión prevé las primeras aperturas en 2026, con Madrid, Barcelona y la Costa del Sol como mercados iniciales, y un objetivo de al menos 80 establecimientos en España durante la próxima década (Restauración News, 2025; Just Retail, 2026).

La estrategia de entrada no se limita, por tanto, a una apertura puntual, sino que responde a un proyecto de implantación nacional progresiva (Restauración News, 2025; Just Retail, 2026). Madrid aparece como una plaza especialmente relevante por su densidad urbana, concentración de oficinas, capacidad de atracción turística y presencia de consumidores jóvenes, internacionales y de alto tránsito, todos ellos alineados con el posicionamiento de la marca (Madrid Convention Bureau, 2025; Vetted Biz, 2026). En este contexto, la selección de ubicaciones adquiere un peso estratégico: no solo condiciona la visibilidad inicial de Joe & The Juice en España, sino también la capacidad de replicar su modelo en otros núcleos urbanos del país.

La compañía ha reforzado esta dimensión con la incorporación de perfiles locales especializados en expansión y desarrollo inmobiliario, incluido un *Head of Property*[19] con experiencia previa en el crecimiento de marcas internacionales de restauración como *Starbucks* y *Five Guys* (Just Retail, 2026; JOE & THE JUICE Spain, 2026). Este dato resulta especialmente relevante para el presente trabajo, ya que muestra que la estrategia

[19] *Head of Property* es la denominación anglosajona del responsable de la estrategia inmobiliaria y de expansión de una compañía de retail o restauración (JOE & THE JUICE Spain, 2026).

de entrada en España depende en gran medida de la identificación de ubicaciones capaces de concentrar tráfico, visibilidad, perfil de cliente y coherencia con la experiencia de marca.

3.5.DAFO aplicado al mercado madrileño

Para justificar de forma ordenada por qué tiene sentido estudiar la entrada de Joe & The Juice en Madrid, resulta útil sistematizar su situación mediante un análisis DAFO, herramienta que permite ordenar los factores internos y externos que condicionan la posición estratégica de una organización (Gürel *et al*., 2017). Este análisis conecta directamente con la metodología posterior: si las fortalezas de la marca dependen de visibilidad, experiencia, producto diferenciado y consumidor urbano, entonces la localización no puede tratarse como una decisión secundaria, sino como la condición que permite trasladar la propuesta de valor al mercado (Joe & The Juice, 2026, a; Vetted Biz, 2026; Rouen *et al*., 2017).

Figura 1.

DAFO – Madrid

Fortalezas — análisis interno	**Debilidades — análisis interno**
• Marca internacional consolidada, con una identidad estética y comercial reconocible. • Producto diferenciado dentro de la restauración rápida saludable: zumos naturales, café de especialidad, batidos y comida fresca. • Experiencia internacional en la selección de ubicaciones urbanas de alto tránsito. • Posicionamiento prémium, con capacidad para justificar un tique medio superior al de la comida rápida convencional.	• Marca todavía poco conocida para el gran público español, sin notoriedad previa en el mercado local. • Valoración media de Joe & The Juice en el *dataset* (3,76) inferior a la media del mercado de referencia (4,00), lo que obliga a cuidar especialmente la ejecución operativa. • Dependencia de ubicaciones *prime*,[20] normalmente asociadas a costes inmobiliarios elevados. • Oferta relativamente acotada, con menor capacidad para cubrir ocasiones de consumo

[20] En el mercado inmobiliario comercial, las ubicaciones *prime* hacen referencia a los ejes o zonas comerciales de mayor calidad, visibilidad, tráfico peatonal y demanda por parte de operadores. Precisamente por esa elevada demanda y por la escasez de locales disponibles, suelen presentar rentas superiores al resto del mercado. En Madrid, CBRE señala que las rentas *prime* de *high street retail* alcanzaron los 245 €/m²/mes en 2025, mientras que Colliers sitúa la renta *prime* de las principales calles comerciales de Madrid en torno a 260 €/m²/mes (CBRE, 2026; Chamizo, 2026).

	de comida completa frente a otros formatos de restauración.
Oportunidades — análisis externo • Ausencia de un operador con una propuesta idéntica en la intersección entre *juice bar*, cafetería prémium, *grab & go* y restauración rápida saludable en Madrid. • Demanda urbana joven, activa y crecientemente orientada hacia opciones de alimentación saludable y conveniente. • Mercado de restauración en expansión y situado por encima de los niveles prepandemia. • Elevada concentración de oficinas, turismo, comercio y vida urbana en los distritos centrales.	**Amenazas — análisis externo** • Posible entrada o expansión de operadores locales e internacionales en el mismo espacio competitivo. • Sensibilidad al precio en un contexto de inflación y mayor presión sobre el gasto discrecional. • Coste inmobiliario elevado en los ejes de mayor visibilidad y tráfico peatonal. • Riesgo de saturación competitiva en las zonas centrales más demandadas.

La lectura del DAFO es coherente con el argumento desarrollado hasta este punto. Las principales fortalezas de Joe & The Juice son: producto diferenciado, identidad de marca reconocible y experiencia en ubicaciones urbanas de alto tránsito (Joe & The Juice, 2026, i; Vetted Biz, 2026). Estas encajan con varias oportunidades del mercado madrileño, especialmente la demanda joven y activa, la concentración de oficinas y turismo, y la falta de un operador con una propuesta idéntica en el segmento de restauración rápida saludable prémium (Madrid Convention Bureau, 2025; Vetted Biz, 2026). Además, la entrada oficial de Joe & The Juice en España, con Madrid como uno de los mercados iniciales y un plan de expansión nacional, refuerza la relevancia empresarial del análisis de localización planteado en este trabajo (Restauración News, 2025; Just Retail, 2026).

Sin embargo, las debilidades y amenazas identificadas muestran que el éxito de la entrada no depende únicamente del atractivo general del mercado. La baja notoriedad inicial de la marca, el coste inmobiliario de las zonas *prime*, la sensibilidad al precio y el riesgo de saturación competitiva son factores que remiten directamente a una cuestión de ejecución: elegir correctamente dónde abrir (CBRE, 2026; Vetted Biz, 2026). Gestionar estos riesgos depende, en última instancia, de la zona concreta en la que se abra cada local: el mismo concepto puede absorber un coste inmobiliario elevado en un eje de alto tránsito o resultar inviable en un emplazamiento mal elegido, lo que sitúa a la localización como el principal factor de control sobre el resultado de la entrada.

En consecuencia, el DAFO confirma que el principal reto de entrada no es únicamente validar el atractivo general de Madrid, sino seleccionar ubicaciones capaces de convertir ese encaje estratégico en demanda efectiva. Esta cuestión da paso al análisis metodológico y empírico de los capítulos siguientes.

4. ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN Y METODOLOGÍA

4.1. Por qué la localización es crítica en restauración

La localización es una de las decisiones más determinantes en la expansión de una cadena de restauración. A diferencia de otros modelos digitales o puramente distribuibles, un establecimiento físico depende de la interacción entre tráfico peatonal, accesibilidad, visibilidad, hábitos de consumo, perfil socioeconómico, presión competitiva y coste inmobiliario (Roig-Tierno *et al*., 2013). Una misma propuesta de valor puede obtener resultados muy distintos según el entorno urbano en el que se ubique.

En el caso de Joe & The Juice, esta decisión adquiere especial importancia porque la experiencia de marca depende del contexto urbano en el que se consume (Joe & The Juice, 2026, i; Rouen *et al*., 2017). No basta con que existe demanda general en Madrid: el local debe insertarse en zonas donde la accesibilidad, el flujo de consumidores y el entorno comercial refuercen la propuesta de valor (Vetted Biz, 2026).

La literatura sobre localización comercial respalda este enfoque. Roig-Tierno *et al*. (2013) muestran que los sistemas de información geográfica permiten transformar datos espaciales en criterios de decisión para seleccionar ubicaciones comerciales. Asimismo, el caso de Harvard Business School sobre Joe & The Juice subraya que la compañía ha utilizado herramientas basadas en datos para evaluar barrios y localizaciones potenciales durante su expansión internacional (Rouen *et al*., 2017). En consecuencia, el análisis de localización no es un complemento del trabajo, sino el núcleo que conecta la oportunidad de mercado con una decisión empresarial concreta.

4.2. Enfoque general del análisis

Este trabajo adopta un enfoque mixto que combina análisis documental y técnicas cuantitativas de *Business Analytics* aplicadas a datos geoespaciales y de reputación *online*

(Creswell *et al.*, 2018), y traduce la justificación de mercado desarrollada en los capítulos anteriores en un ejercicio empírico de priorización de zonas.

El diseño metodológico sigue una lógica de transferencia prudente. Londres se toma como mercado de referencia principal porque presenta un ecosistema más maduro de restauración rápida saludable y operadores comparables. Manchester y Birmingham se incorporan como contraste secundario, no como ejes equivalentes del trabajo, sino para comprobar si determinados patrones del mercado británico no dependen exclusivamente de la capital. A partir de esa observación, el análisis se traslada a Madrid mediante un modelo de *scoring* aplicado a doce zonas candidatas (Roig-Tierno *et al*., 2013).

El objetivo no es copiar mecánicamente el patrón londinense. Madrid tiene una escala urbana diferente, otra estructura inmobiliaria, distintos hábitos de consumo y un nivel de madurez competitivo inferior (London Datastore, 2024; Instituto Nacional de Estadística, 2024; Mercasa, 2025; InfoHoreca, 2024). Por ello, los datos británicos se utilizan para orientar la selección de variables relevantes, mientras que la recomendación final se construye con métricas específicas del mercado madrileño.

4.3.Fuentes de datos

La obtención de datos se realiza a través de dos fuentes complementarias: *OpenStreetMap*, mediante *Overpass API*, y *Places API* de *Google Maps Platform*. La combinación de ambas permite construir una base geoespacial de establecimientos y enriquecerla con variables de reputación *online*, categoría, precio y localización (OpenStreetMap Wiki, 2025; Google for Developers, 2026).

OpenStreetMap se utiliza como fuente geográfica de base para identificar establecimientos de restauración en las áreas de estudio. Se trata de una base de datos abierta y colaborativa, disponible bajo licencia *ODbL*, que permite su reutilización en análisis académico siempre que se respeten las condiciones de atribución y reutilización establecidas por la *OpenStreetMap Foundation* (OpenStreetMap Foundation, 2021; OpenStreetMap Foundation, 2026). La extracción se realiza mediante *Overpass API*, herramienta que permite recuperar elementos de *OpenStreetMap* a partir de etiquetas, categorías y delimitaciones espaciales concretas (OpenStreetMap Wiki, 2026; Overpass API, 2026).

Google Places API se utiliza como capa de enriquecimiento. Esta fuente permite obtener información complementaria sobre establecimientos concretos, incluyendo valoración media, número de reseñas, nivel de precio, categoría, dirección formateada y coordenadas geográficas, en función de los campos solicitados (Google for Developers, 2026). En este trabajo, estas variables se emplean como aproximaciones a la calidad percibida, visibilidad, tracción *online* y posicionamiento del entorno competitivo.

4.4.Proceso de extracción, limpieza y análisis

El proceso de análisis se estructura en cinco fases secuenciales, implementadas en *Python* sobre *Google Colab*.[21] En primer lugar, se realiza la extracción inicial de establecimientos mediante consultas a *OpenStreetMap* y *Overpass API* (OpenStreetMap Wiki, 2026; Overpass API, 2026). En segundo lugar, se enriquece la base con información procedente de *Google Places API* (Google for Developers, 2026). En tercer lugar, se limpia y normaliza el *dataset*, eliminando duplicados, homogeneizando categorías y tratando registros sin información suficiente. En cuarto lugar, se desarrolla un análisis exploratorio para identificar distribuciones, correlaciones y patrones iniciales. Finalmente, se aplica una visualización geoespacial mediante mapas de calor y mapas de puntos, y se construye un modelo de *scoring* para Madrid.

El muestreo aplicado en la fase de enriquecimiento responde a una restricción práctica: el uso de la *Google Places API* implica límites de coste y consumo. Por ello, se enriquecieron 800 establecimientos del mercado británico y 500 de Madrid. La muestra resultante mantiene una tasa de *matching* elevada y suficiente para el propósito del trabajo: comparar patrones agregados, no estimar ventas individuales ni sustituir un estudio inmobiliario profesional.

4.5.Variables del modelo de *scoring*

El modelo de *scoring* aplicado a Madrid integra cinco dimensiones: densidad de establecimientos comparables, actividad total medida por volumen de reseñas, proximidad al transporte público, rating medio de la zona y diversidad de categorías,

[21] *Google Colab* es un entorno de cuadernos computacionales que permite combinar código ejecutable y texto enriquecido en un mismo documento, junto con imágenes, HTML, LaTeX y otros elementos visuales, lo que facilita documentar el proceso de análisis y presentar resultados en un único flujo de trabajo (Google for Developers, 2026).

normalizadas en una escala común de 0 a 100 mediante el método *min-máx*[22] (OECD, 2008; Roig-Tierno *et al*., 2013). El capítulo 6 detalla la ponderación asignada a cada dimensión y la lógica que la sustenta.

La actividad total, en concreto, funciona como *proxy*[23] de visibilidad e interacción *online*, no como medida directa de tráfico físico. En conjunto, el modelo busca identificar zonas que no solo concentren demanda potencial, sino que también presenten accesibilidad, calidad y un ecosistema compatible con la propuesta de Joe & The Juice.

5. ANÁLISIS DEL MERCADO DE REFERENCIA: LONDRES, MANCHESTER Y BIRMINGHAM

5.1. Construcción del *dataset*

La base de datos se construyó mediante la combinación de dos fuentes: *Overpass API*, a partir de datos de *OpenStreetMap*, y *Places API* de *Google Maps Platform*. La extracción inicial se realizó mediante consultas en lenguaje *Overpass QL* sobre categorías vinculadas a restauración y consumo rápido (OpenStreetMap Wiki, 2026; Overpass API, 2026). El diseño de extracción se centró en Londres como mercado de referencia principal, incorporando Manchester y Birmingham como contraste secundario para ampliar la muestra británica y comprobar la consistencia de algunos patrones urbanos.

La extracción inicial generó 11.623 registros en el mercado británico: 9.022 en Londres, 1.177 en Manchester y 1.424 en Birmingham. Esta distribución confirma que Londres concentra la mayor parte de la base y justifica su papel como eje del análisis empírico. Los registros se enriquecieron posteriormente mediante *Google Places API*, utilizando búsquedas alrededor de las coordenadas de cada establecimiento para incorporar variables de reputación, actividad y posicionamiento (Google for Developers, 2026).

[22] El método *min-máx* es una técnica de normalización que transforma variables expresadas en escalas distintas a una escala común. En este trabajo, cada variable se reescala entre 0 y 100, asignando 0 al valor mínimo observado y 100 al valor máximo observado (OECD, 2008).

[23] El término *proxy* se utiliza para referirse a una variable observable que se emplea como aproximación indirecta de un fenómeno que no puede medirse de forma directa. Por ejemplo, el número de reseñas *online* se utiliza como aproximación de la visibilidad o nivel de interacción de un establecimiento con los consumidores.

Por razones de coste y control del consumo de la *API*, el enriquecimiento con *Google Places* se aplicó sobre una muestra limitada: 800 establecimientos para el mercado británico y 500 para Madrid. La tasa de *matching* exitoso fue del 95,4 % en el mercado británico (763 de 800 establecimientos), y del 93,4 % en Madrid (467 de 500 establecimientos). El *dataset* final no pretende cubrir exhaustivamente todos los locales existentes, sino construir una muestra comparable y suficientemente robusta para identificar patrones agregados de localización.

5.2.Estadísticas descriptivas del mercado de referencia

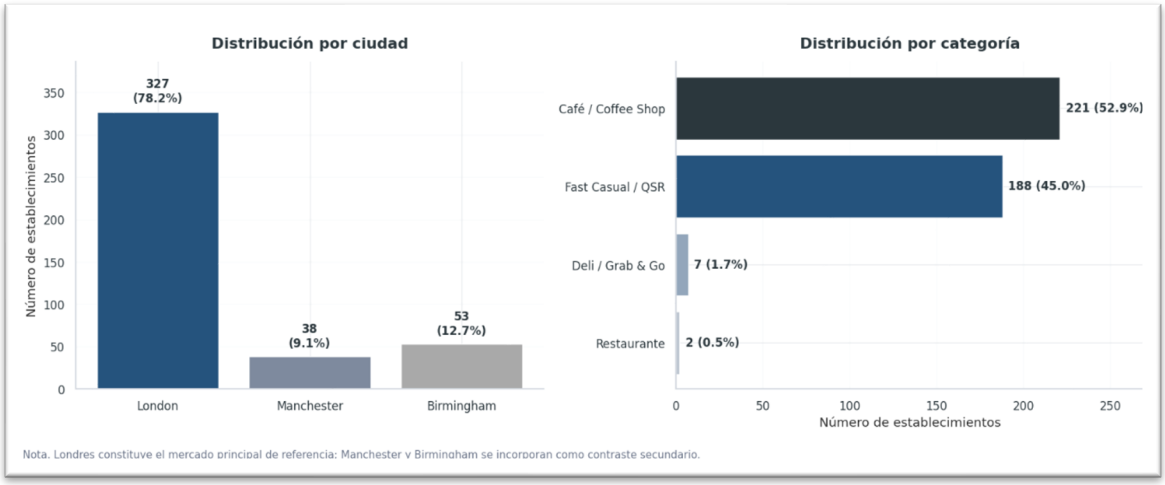
Londres concentra el 77,1 % del *dataset* (617 de 800 establecimientos), seguida de Birmingham, con el 13,3 % (106 establecimientos), y Manchester, con el 9,6 % (77 establecimientos). Por este motivo, el análisis empírico toma Londres como mercado de referencia principal: es la ciudad más comparable a Madrid por tamaño, perfil internacional, densidad urbana y madurez del segmento (London Datastore, 2024; Instituto Nacional de Estadística, 2024; Mercasa, 2025; InfoHoreca, 2024). Manchester y Birmingham se utilizan como contraste secundario, con el objetivo de comprobar si los patrones observados se mantienen también en ciudades británicas de menor escala.

En Londres, por categoría, Café / *Coffee Shop* representa el 52,9 % del *dataset* (221 establecimientos) y *fast casual* / *QSR* el 45,0 % (188 establecimientos), mientras que *Deli* / *Grab & Go* supone el 1,7 % (7 establecimientos) y Restaurante el 0,5 % (2 establecimientos). Esta distribución resulta especialmente relevante para Joe & The Juice, cuya propuesta se sitúa precisamente en la intersección entre cafetería, restauración rápida saludable y formato *grab & go*.[24]

Figura 2.

Composición del mercado de referencia

[24] La expresión *grab & go* se utiliza para describir productos preparados para su consumo inmediato, que el cliente puede adquirir rápidamente sin necesidad de servicio de mesa ni espera prolongada. Es un formato habitual en zonas de oficinas, estaciones, universidades y áreas urbanas de alto tránsito (Lacerta Group, 2025).



La valoración media del *dataset* es de 4,21 sobre 5. Por ciudad, las diferencias en rating son reducidas: Londres registra una valoración media de 4,26, Manchester de 4,04 y Birmingham de 4,05. La diferencia más significativa aparece en el volumen medio de reseñas: Birmingham registra la media más elevada, con 664,91 reseñas por establecimiento, seguida de Manchester, con 576,42, y Londres, con 459,47. Sin embargo, la mediana de reseñas es considerablemente inferior en las tres ciudades: 228 en Londres, 289 en Manchester y 241 en Birmingham.

Este contraste entre Manchester y las otras dos ciudades requiere una lectura prudente. Manchester presenta el menor número de establecimientos del *dataset* (77 establecimientos), pero la mayor mediana de reseñas por local. Este patrón apunta a una mayor concentración de actividad, visibilidad o interacción *online* por establecimiento, lo que podría interpretarse como señal de una demanda relativamente intensa en relación con la oferta disponible. No obstante, el número de reseñas no mide directamente ventas ni demanda efectiva, por lo que debe utilizarse como *proxy* de tracción comercial y no como prueba concluyente de demanda insatisfecha.

Para Joe & The Juice, este patrón resulta metodológicamente útil: las zonas donde el número de establecimientos es limitado, pero la actividad media por local es elevada, pueden indicar espacios con potencial de entrada, siempre que se combinen con otros criterios como tráfico peatonal, perfil socioeconómico, presencia de oficinas, turismo y entorno competitivo. Este razonamiento se trasladará en el capítulo 6 al análisis de las zonas candidatas de Madrid.

Figura 3.

Distribución de valoraciones en el mercado de referencia

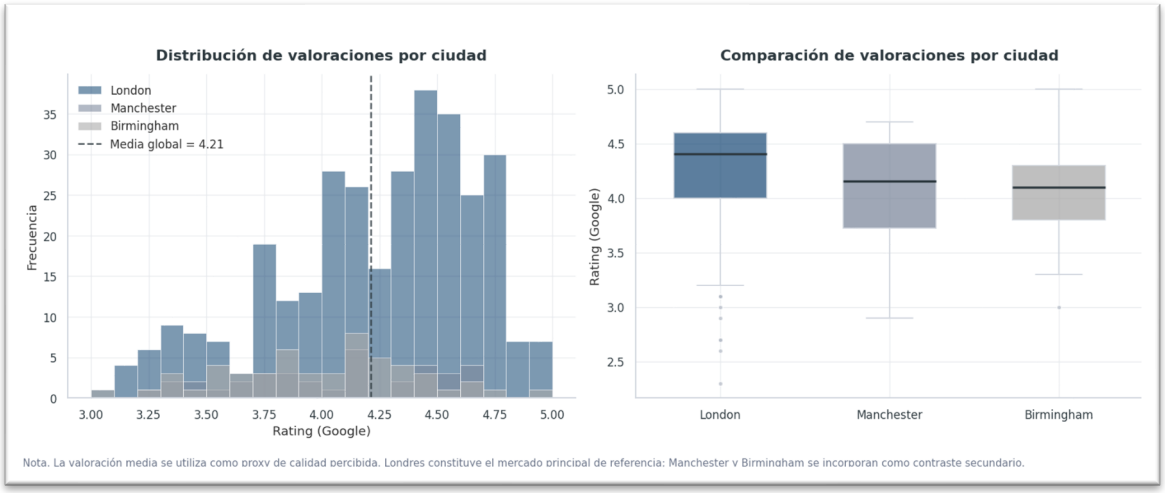
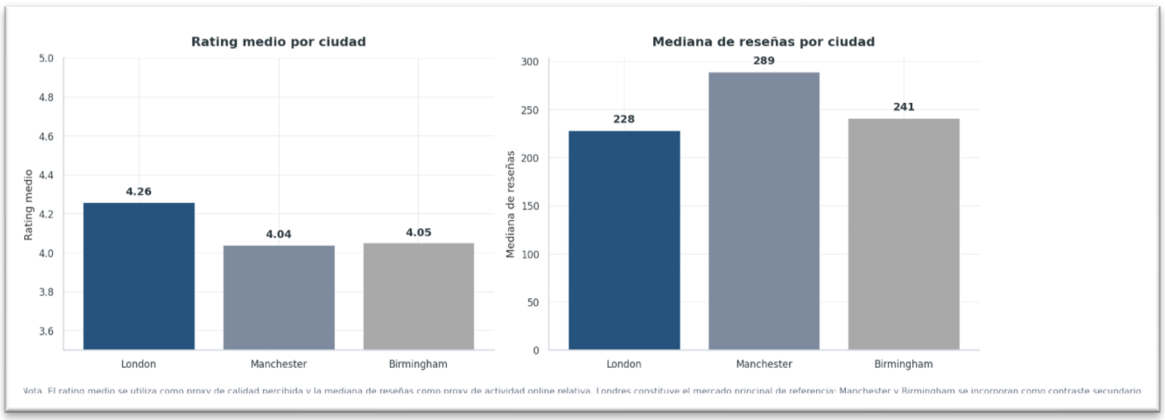


Figura 4.

Comparación de *rating* medio y actividad *online* por ciudad



5.3.Análisis de nivel de precio y valoración

El *dataset* incluye información sobre nivel de precio para 239 establecimientos del mercado de referencia. Dentro de esta submuestra, el 55,6 % de los locales se sitúan en el nivel moderado (€€), mientras que el 44,4 % corresponden al nivel económico (€). Por tanto, la información disponible se concentra exclusivamente en los tramos bajo y medio de precio, sin presencia suficiente de establecimientos clasificados como caros o muy caros. Esta distribución resulta relevante para el análisis, ya que sitúa el mercado comparable en un rango de precio compatible con un posicionamiento de "prémium

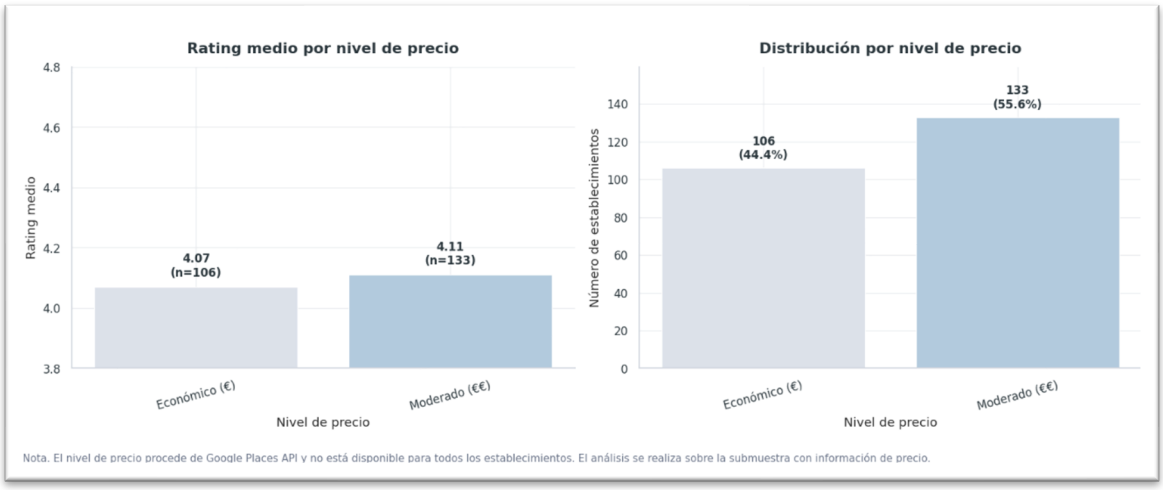
accesible", más cercano a una propuesta de valor basada en conveniencia, producto y experiencia que a un posicionamiento de lujo (Vetted Biz, 2026).

El análisis por nivel de precio muestra diferencias reducidas en la valoración media. Los establecimientos de precio moderado registran un rating medio de 4,11, frente a 4,07 en los establecimientos económicos. La diferencia, de apenas 0,04 puntos, no permite afirmar que exista una relación clara entre mayor precio y mejor valoración dentro de la submuestra analizada. Más bien, los datos sugieren que los formatos de precio moderado no sufren una penalización reputacional frente a los económicos, pero tampoco obtienen una ventaja significativa en términos de *rating* medio.

Este resultado tiene implicaciones relevantes para la estrategia de entrada en Madrid. En un mercado comparable al británico, un posicionamiento de precio moderado puede ser coherente con una propuesta basada en producto saludable, diseño de local, rapidez y experiencia de marca (Madrid Convention Bureau, 2025). Para Joe & The Juice, ello respalda la idea de que competir únicamente por precio no es necesario ni deseable: su ventaja debe apoyarse en la percepción de calidad, conveniencia y experiencia. No obstante, dado que el nivel de precio solo está disponible para una parte del *dataset* y que la diferencia de *rating* observada es muy limitada, esta conclusión debe interpretarse como una señal orientativa y no como una prueba definitiva.

Figura 5.

Nivel de precio y valoración en el mercado de referencia



5.4. Análisis de competidores directos

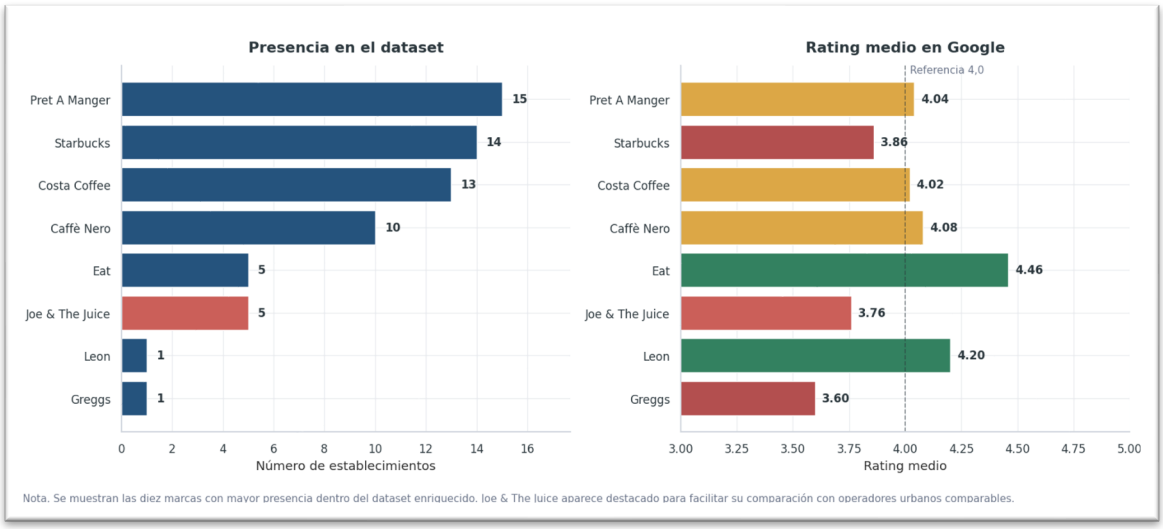
Dentro del *dataset* se identificaron 64 establecimientos pertenecientes a cadenas competidoras directas. Las marcas con mayor presencia son *Pret A Manger* (15 locales y *rating* medio de 4,04), *Starbucks* (14 locales y *rating* medio de 3,86), *Costa Coffee* (13 locales y *rating* medio de 4,02) y *Caffè Nero* (10 locales y *rating* medio de 4,02). Esta distribución refleja un entorno competitivo dominado por operadores consolidados de cafetería, comida rápida y formatos *grab & go*, categorías próximas al posicionamiento de Joe & The Juice.

Joe & The Juice aparece representada con 5 locales y un *rating* medio de 3,76, por debajo de la media general del *dataset*. Sin embargo, registra una media de 568 reseñas por establecimiento, una de las más altas del grupo, lo que sugiere una elevada interacción *online* pese a una valoración media relativamente más débil. Este resultado debe interpretarse con cautela por el reducido número de locales identificados: más que demostrar de forma concluyente un mayor tráfico físico, sugiere una capacidad de tracción y reputación *online* relevante frente a operadores con mayor presencia local.

Para la entrada en Madrid, esta evidencia es útil porque indica que, en el mercado británico de referencia, Joe & The Juice no aparece como un operador marginal, sino como una marca capaz de obtener valoraciones competitivas y niveles elevados de interacción *online*. Ello refuerza la hipótesis de que su propuesta puede competir en entornos urbanos densos, siempre que la localización elegida concentre el perfil de demanda adecuado (Restauración News, 2025).

Figura 6.

Principales operadores comparables del mercado de referencia



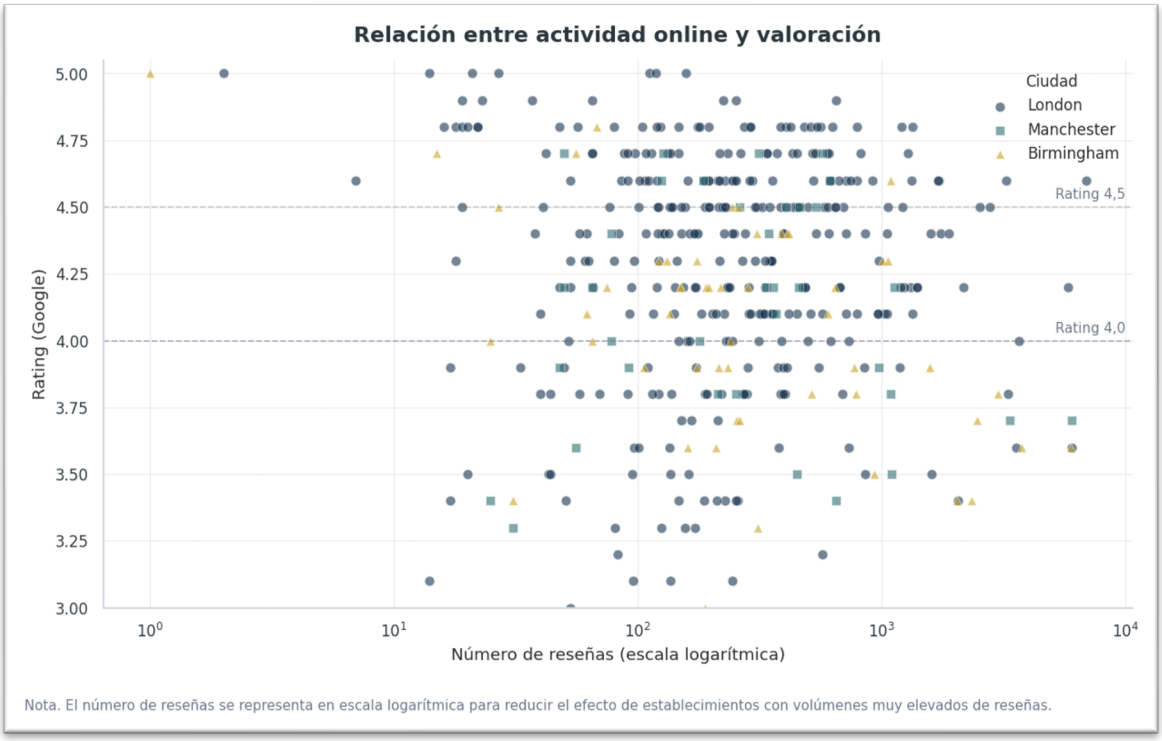
5.5.Correlaciones entre variables

El análisis de correlaciones muestra relaciones de baja intensidad entre las principales variables del *dataset*. La correlación entre *rating* y número de reseñas es nula (r = -0,090), lo que indica que un mayor volumen de actividad *online* no se asocia necesariamente con una mejor valoración media. De forma similar, la correlación entre número de reseñas y nivel de precio es muy baja (r = 0,008), por lo que el posicionamiento de precio tampoco parece explicar de forma significativa el volumen de interacción *online*.

La relación más clara, aunque todavía débil, aparece entre *rating* y nivel de precio (r = 0,047). Este resultado sugiere una asociación positiva de baja intensidad entre precio y valoración, pero no permite afirmar una relación causal ni concluir que los establecimientos de mayor precio obtengan necesariamente mejores valoraciones. En conjunto, la baja correlación entre variables justifica la construcción de un modelo de *scoring* multivariable, en el que cada dimensión (valoración, volumen de reseñas, precio, categoría y localización) se incorpore de forma separada y ponderada. De este modo, el análisis evita depender de un único indicador y permite capturar mejor la complejidad de la decisión de localización.

Figura 7.

Relación entre actividad *online* y valoración



5.6.Análisis geoespacial del mercado inglés

El mapa de calor de Londres muestra una concentración clara de establecimientos en el área central de la ciudad, especialmente en el eje que conecta el West End, Mayfair, Soho, Westminster y la City of London. Esta franja central aparece como el principal corredor de actividad gastronómica del *dataset*, lo que resulta coherente con su elevada densidad peatonal, concentración de oficinas, presencia turística y mezcla de usos comerciales, culturales y de ocio (Transport for London, 2024).

Además del núcleo central, el mapa permite identificar focos secundarios de actividad en zonas como Camden Town, Hampstead, Shoreditch, Canary Wharf y algunos puntos del sur y este de Londres. No obstante, estos focos aparecen con una intensidad menor y más dispersa que el corredor central, lo que sugiere que la oferta comparable no se distribuye de forma homogénea por toda la ciudad, sino que se concentra en áreas con mayor accesibilidad, visibilidad y tráfico urbano.

Este patrón resulta relevante para el análisis de Joe & The Juice porque confirma que los formatos de restauración rápida, cafetería y consumo saludable tienden a agruparse en zonas donde coinciden oficinas, turismo, ocio urbano y alta movilidad (Vasquez-Nicholson, 2024). Sin embargo, la máxima concentración no debe interpretarse

automáticamente como la ubicación óptima. Las zonas más densas ofrecen mayor visibilidad y demanda potencial, pero también implican mayor competencia directa, costes inmobiliarios más elevados y una presión operativa superior (CBRE, 2026).

Por ello, el análisis geoespacial del mercado londinense refuerza una idea central para el caso de Madrid: la localización debe buscar un equilibrio entre tráfico, accesibilidad, entorno comercial consolidado y ausencia de saturación extrema (Vetted Biz, 2026). La estrategia óptima no consiste simplemente en elegir el punto más concurrido, sino en identificar aquellas zonas donde la demanda potencial sea suficiente y, al mismo tiempo, exista margen para construir una experiencia de marca diferenciada.

Figura 8.

Concentración de establecimientos comparables – Londres[25]

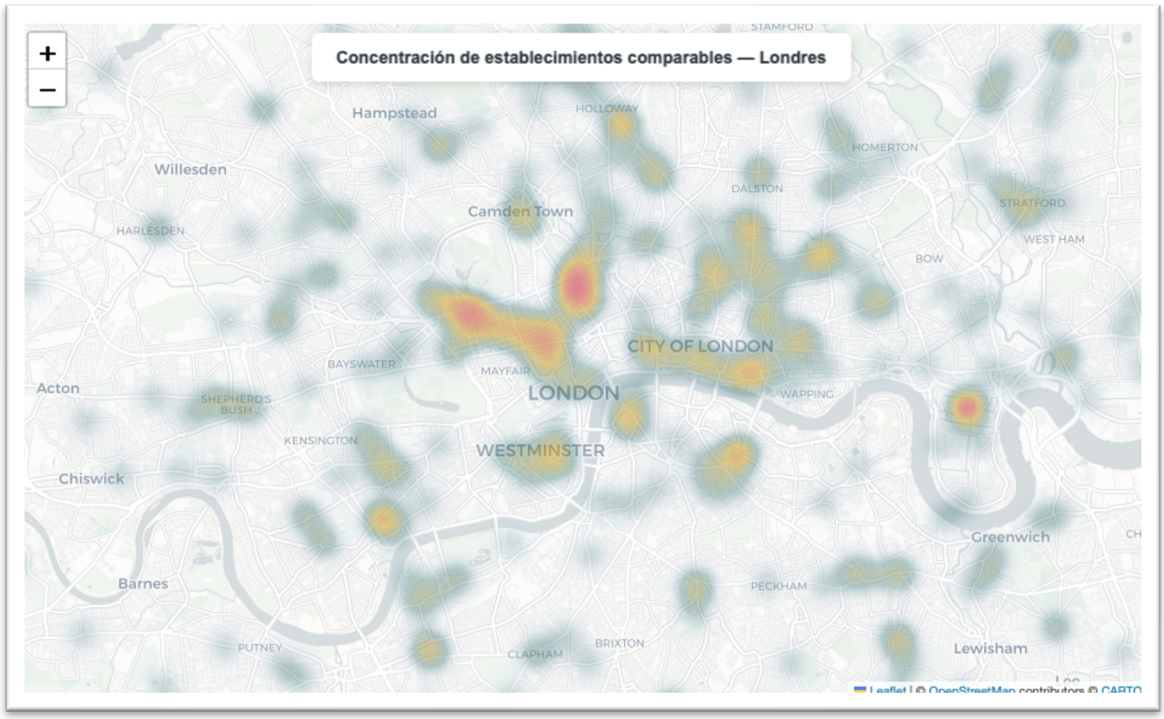
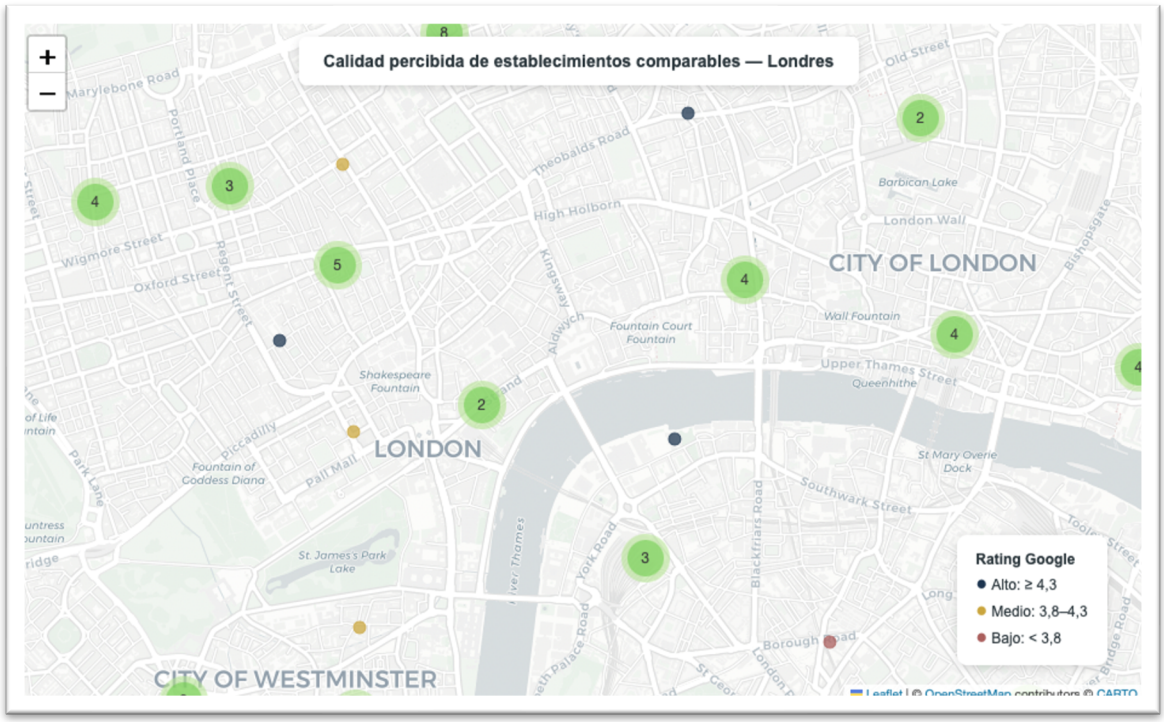


Figura 9.

Calidad percibida de establecimientos comparables – Londres

[25] La visualización principal se centra en Londres por su papel como mercado de referencia. Las visualizaciones equivalentes de Manchester y Birmingham se incorporan en el Anexo II como contraste complementario del mercado británico.



La lectura combinada de estos patrones permite formular la hipótesis central del modelo de *scoring*: las zonas óptimas para Joe & The Juice no son necesariamente las de mayor densidad competitiva, sino aquellas que combinan demanda suficiente, buena accesibilidad, visibilidad comercial y un ecosistema gastronómico consolidado sin saturación extrema.

6. MODELO DE *SCORING* Y RECOMENDACIÓN DE LOCALIZACIÓN PARA MADRID

6.1.Lógica del modelo

El modelo integra cinco variables normalizadas en una escala común de 0 a 100 mediante el método *min-máx* (OECD, 2008; Roig-Tierno *et al*., 2013). Esta normalización permite comparar variables originalmente expresadas en unidades distintas (número de establecimientos, número de reseñas, distancia, *rating* y diversidad categórica) e integrarlas en un único indicador compuesto. Las variables y pesos utilizados son los siguientes:

- Densidad de establecimientos comparables (25 %). Mide la concentración de oferta existente en cada zona y actúa como *proxy* del grado de actividad comercial y madurez del entorno gastronómico.
- Actividad total (25 %). Calculada como suma de reseñas de los establecimientos de cada zona, aproxima la visibilidad, interacción *online* y tracción comercial del área, sin asumir que mida directamente el tráfico físico.
- Proximidad al transporte público (20 %). Calculada como distancia media a las 40 estaciones de metro principales de Madrid, refleja la accesibilidad de cada zona y su conexión con nodos de movilidad urbana. En el caso de esta variable, la distancia se invierte antes de la normalización, de forma que una menor distancia media a las estaciones se traduce en una mayor puntuación de accesibilidad. Este criterio es coherente con la estrategia de localización de Joe & The Juice, orientada hacia ubicaciones de alto tránsito, distritos de oficinas, aeropuertos y áreas comerciales prémium (Vetted Biz, 2026; Rouen *et al*., 2017).
- *Rating* medio de la zona (15 %). Aproxima la calidad percibida del ecosistema gastronómico local a partir de las valoraciones medias de los establecimientos analizados.
- Diversidad de categorías (15 %). Mide la variedad de formatos presentes en cada zona y funciona como indicador de madurez del ecosistema y diversidad del flujo de consumidores.

La distribución de pesos responde a la lógica derivada del análisis del mercado inglés. Densidad y actividad reciben el mayor peso conjunto (50 %) porque capturan dos dimensiones complementarias del potencial de mercado: la oferta instalada y la intensidad de interacción *online*. La correlación nula entre *rating* y número de reseñas (r = -0,090) muestra que volumen de actividad y calidad percibida no se comportan como una misma variable, lo que justifica tratarlas de forma separada dentro del modelo.

La proximidad al transporte público recibe un peso del 20 % por su relevancia para un formato de consumo rápido, urbano y dependiente de la accesibilidad. En el caso de Joe & The Juice, este criterio resulta especialmente pertinente por su orientación hacia localizaciones de alto tránsito y consumidores móviles (Vetted Biz, 2026). Finalmente, *rating* medio y diversidad de categorías reciben pesos del 15 % cada uno, al funcionar

como variables de contexto: ayudan a evaluar la calidad y madurez del entorno, pero no determinan por sí solas el potencial de una ubicación.

6.2.Zonas evaluadas y métricas obtenidas

Se definieron doce zonas candidatas con radios de análisis de entre 600 y 800 metros, ajustados a la escala urbana y comercial de cada área. Los resultados muestran diferencias relevantes entre zonas. Sol / Gran Vía destaca por la mayor concentración de actividad, con 30 establecimientos y 192.901 reseñas acumuladas; AZCA / Nuevos Ministerios y Chamartín / Santiago Bernabéu presentan los *ratings* medios más altos, con 4,80; y Malasaña / Tribunal combina una base amplia de 15 establecimientos, un *rating* medio de 4,33 y 18.219 reseñas.

En el extremo opuesto, Chueca, Retiro / Ibiza y Atocha / Estación del Arte registran únicamente 7 establecimientos cada uno dentro de las categorías comparables incluidas en el modelo. Este resultado no debe interpretarse como ausencia de demanda en la zona, sino como una menor presencia de establecimientos directamente comparables dentro del radio analizado y bajo las categorías seleccionadas. En consecuencia, la zona puede seguir siendo relevante por su concentración de oficinas y accesibilidad, pero el *dataset* disponible ofrece menos evidencia empírica sobre la existencia de un ecosistema gastronómico comparable al de otras áreas candidatas.

Figura 10.

Modelo de *scoring*

Variable	Peso	Interpretación	Riesgo metodológico
Densidad	25 %	Madurez del entorno	Puede capturar saturación
Actividad	25 %	Visibilidad *online*	No mide ventas
Transporte	20 %	Accesibilidad	Requiere inversión de distancia

Rating	15 %	Calidad percibida	Sesgo de reseñas
Diversidad	15 %	Ecosistema gastronómico	No mide afinidad real

6.3.Resultados del ranking

Figura 11.

Ranking de zonas candidatas en Madrid

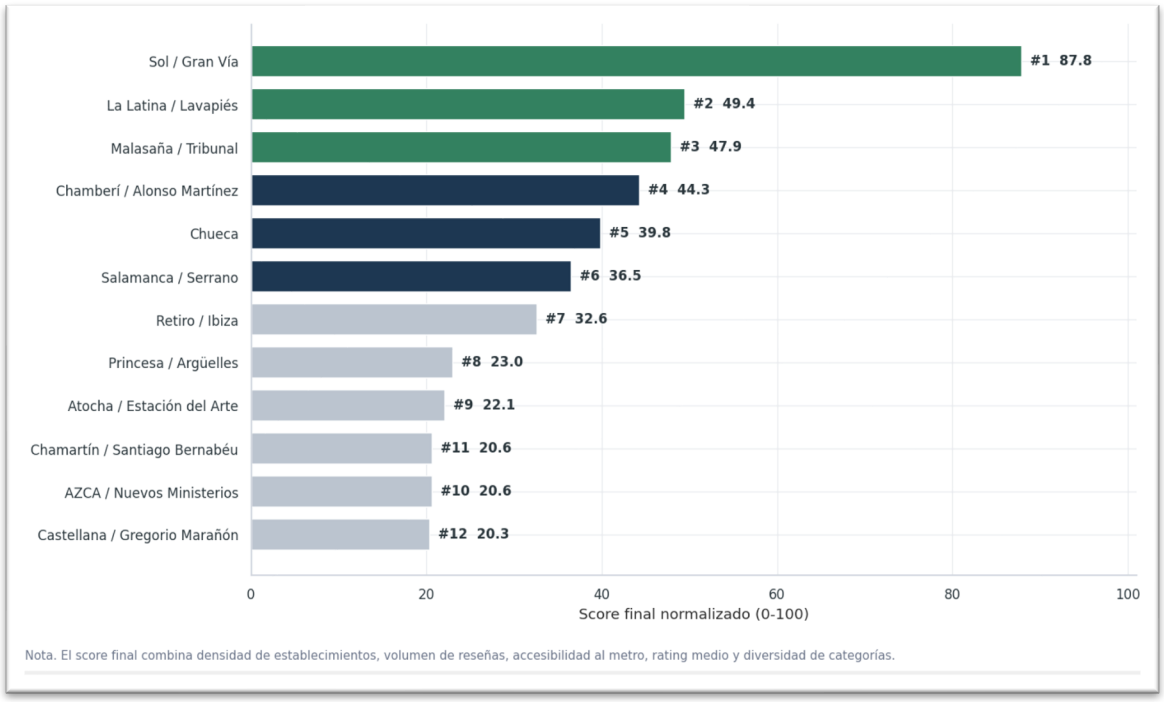
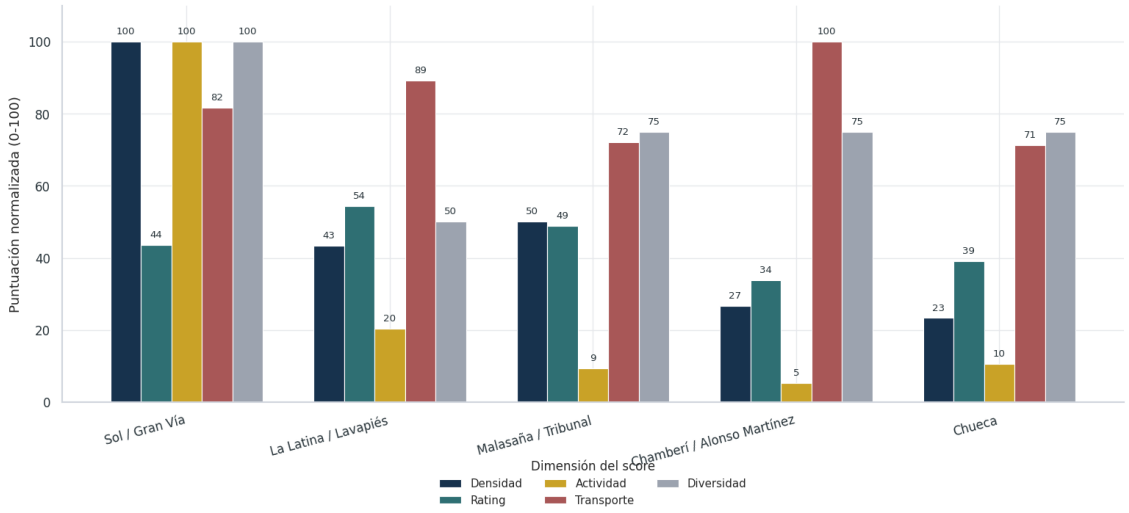


Figura 12.

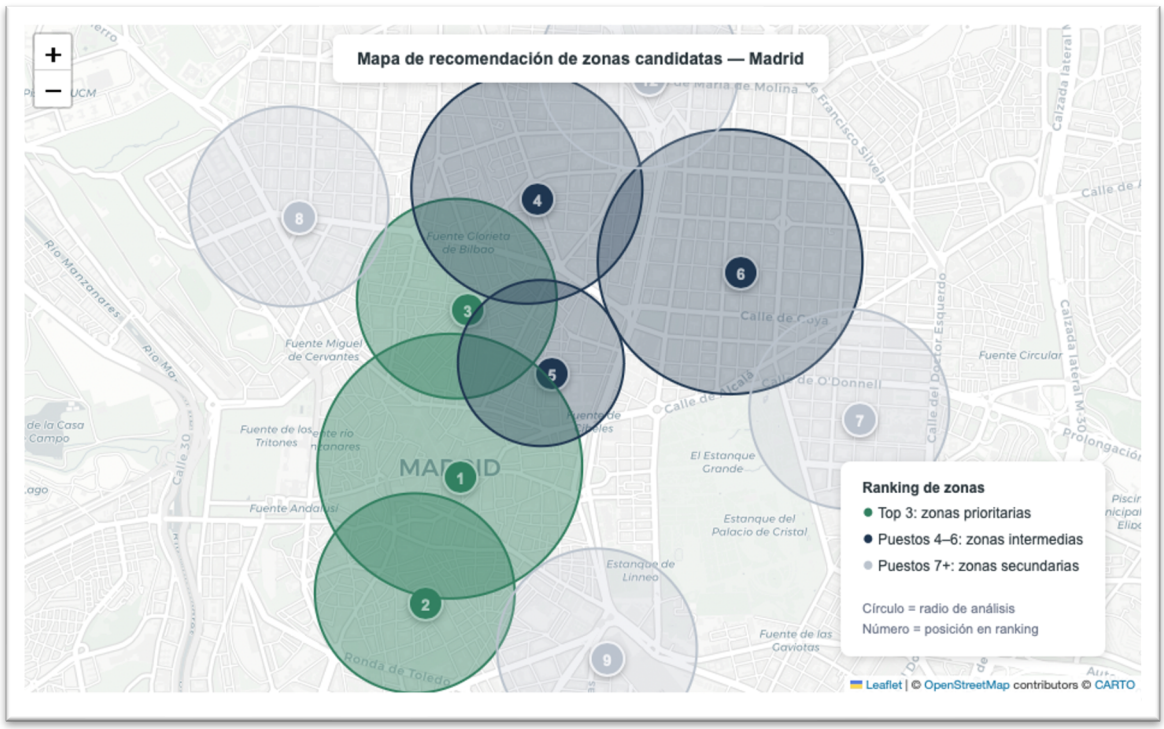
Desglose del *score* por variable – Top 5 zonas de Madrid



Nota. Se muestra el desglose del score final de las cinco zonas mejor posicionadas. Cada dimensión está normalizada en una escala común de 0 a 100.

Figura 13.

Mapa de recomendación de zonas candidatas – Madrid



La distancia entre Sol / Gran Vía y el resto de zonas se explica en parte por el efecto de la normalización *min-máx* sobre variables altamente concentradas, especialmente la actividad total medida por reseñas acumuladas. Por ello, el resultado no debe interpretarse como una superioridad absoluta de Sol / Gran Vía, sino como una señal de máxima visibilidad relativa dentro del conjunto de zonas analizadas

Más allá del podio, el análisis de las posiciones cuarta y quinta aporta información útil para una estrategia de expansión secuencial. La cuarta posición corresponde a Chamberí / Alonso Martínez, con un *score* de 44,3. Su principal fortaleza es la accesibilidad: registra la mejor puntuación en proximidad al transporte público dentro del top 5, con una distancia media de 153,20 metros a las estaciones consideradas. A ello se suma un *rating* medio de 4,19 y una elevada diversidad de categorías, lo que refuerza su atractivo como zona de segunda fase. Por su combinación de accesibilidad, perfil residencial consolidado y cercanía al centro, Chamberí / Alonso Martínez aparece como candidata natural para una cuarta apertura.

La quinta posición corresponde a Chueca, con un *score* de 39,8. Esta zona destaca por un *rating* medio de 4,24, pero presenta una menor base de establecimientos comparables, con 7 locales identificados, y una actividad total más reducida. Por tanto, aunque muestra señales positivas en calidad percibida, ofrece menos evidencia cuantitativa de concentración y tracción comercial que las zonas mejor posicionadas. Para Joe & The Juice, podría ser una alternativa interesante en una fase posterior, pero no parece prioritaria frente a zonas con mayor equilibrio entre densidad, actividad, accesibilidad y diversidad.

6.4. Análisis crítico y limitaciones

El modelo desarrollado permite comparar zonas candidatas de Madrid de forma sistemática, pero presenta varias limitaciones que deben tenerse en cuenta al interpretar los resultados. La primera es la cobertura desigual de *OpenStreetMap* entre zonas (OpenStreetMap Wiki, 2026; Overpass API, 2026). Al tratarse de una base de datos colaborativa, la densidad de establecimientos registrados puede variar según el grado de actualización y detalle de cada área, lo que podría sobrestimar la concentración de locales en zonas centrales o infrarrepresentar áreas menos documentadas.

La segunda limitación es la dependencia de datos de reputación *online* procedentes de *Google Places* (OpenStreetMap Wiki, 2026; Overpass API, 2026). Variables como el número de reseñas y el *rating* medio son útiles como *proxies* de actividad, visibilidad y calidad percibida, pero no equivalen directamente a ventas, tráfico físico ni demanda efectiva.

La tercera limitación es la ausencia de datos sobre costes inmobiliarios, rentas comerciales, disponibilidad de locales y condiciones contractuales. Estas variables son críticas para determinar la viabilidad financiera de una apertura, pero quedan fuera del alcance de las fuentes públicas utilizadas. Por tanto, una zona bien posicionada en el *scoring* puede no ser necesariamente viable si presenta costes de ocupación excesivos o escasa disponibilidad de locales adecuados.

Finalmente, el modelo tiene un carácter estático: captura la situación observada en el momento de extracción de los datos, pero no incorpora dinámicas temporales como aperturas recientes, cierres, estacionalidad turística o cambios en los flujos urbanos. Por todo ello, los resultados deben interpretarse como un instrumento de filtrado estratégico de primer nivel, útil para priorizar zonas candidatas, pero no como sustituto de un estudio de viabilidad inmobiliaria in situ ni de un análisis financiero detallado por local.

6.5.Recomendación de localización

La primera opción recomendada es Sol / Gran Vía, con un *score* de 87,8. Esta zona registra la mayor concentración de actividad observada en el modelo, con 30 establecimientos comparables, 192.901 reseñas acumuladas y una distancia media al metro de 198 metros. Su principal ventaja es la combinación de visibilidad, accesibilidad y diversidad de perfiles de consumidor, lo que permite captar demanda en distintas franjas horarias: trabajadores, turistas, estudiantes, residentes y consumidores de ocio.

No obstante, la recomendación debe interpretarse con una cautela relevante: el modelo no incorpora el coste del alquiler comercial ni la disponibilidad efectiva de locales. Gran Vía es uno de los ejes comerciales más demandados de Madrid, por lo que previsiblemente implica un coste de entrada elevado. En consecuencia, Sol / Gran Vía maximiza la visibilidad y la captación potencial, pero también concentra el mayor riesgo inmobiliario. Su elección sería especialmente adecuada si Joe & The Juice prioriza notoriedad de marca, impacto inicial y captación masiva en la entrada al mercado español.

La segunda opción recomendada es La Latina / Lavapiés, con un *score* de 49,4. Esta zona presenta uno de los perfiles más equilibrados del *ranking*: combina 13 establecimientos comparables, un *rating* medio de 4,38, 39.150 reseñas acumuladas y una buena accesibilidad al transporte público. Su principal atractivo no reside únicamente en el

volumen de actividad, sino en la coherencia entre el entorno urbano y la propuesta de Joe & The Juice. La Latina / Lavapiés presenta un entorno urbano compatible con un consumidor joven, activo y orientado a formatos experienciales, lo que la convierte en una ubicación especialmente alineada con el posicionamiento de la marca.

La tercera opción recomendada es Malasaña / Tribunal, con un *score* de 47,9. Esta zona destaca por registrar una oferta comparable más densa que la anterior (15 establecimientos) y una buena accesibilidad, con una distancia media al metro de 221 metros. Su atractivo se basa en un entorno cosmopolita, de alta visibilidad urbana y con consumidores exigentes, lo que favorece una propuesta prémium basada en calidad percibida, diseño y experiencia. Frente a Sol / Gran Vía, Malasaña / Tribunal ofrece menor escala de actividad, pero también un entorno menos saturado y potencialmente más adecuado para construir reputación de marca.

Desde una perspectiva estratégica, si Joe & The Juice prevé abrir entre tres y cinco establecimientos en España durante 2026, la combinación óptima inicial estaría formada por Sol / Gran Vía, La Latina / Lavapiés y Malasaña / Tribunal (Just Retail, 2026). Sol / Gran Vía funcionaría como local de máxima visibilidad y captación masiva; La Latina / Lavapiés como ubicación de alta afinidad con el cliente objetivo; y Malasaña / Tribunal como apertura en un entorno prémium, cosmopolita y con menor saturación relativa.

Si el coste inmobiliario de Sol / Gran Vía resultara excesivo, La Latina / Lavapiés emerge como la alternativa más robusta en términos de equilibrio entre variables. Aunque no alcanza el volumen de actividad de Sol / Gran Vía, combina buena accesibilidad, *rating* elevado, ecosistema gastronómico consolidado y fuerte afinidad con el perfil de consumidor de Joe & The Juice. Por ello, puede considerarse la opción más equilibrada desde una lógica riesgo–retorno.

7. CONCLUSIONES

El objetivo general de este trabajo consistía en evaluar la viabilidad de introducir el modelo de negocio de Joe & The Juice en Madrid y, a partir de evidencia empírica, formular una recomendación de localización para su entrada en el mercado español. El recorrido seguido a lo largo de los capítulos anteriores (desde la caracterización del sector hasta el modelo de *scoring* aplicado a doce zonas candidatas), permite concluir que dicha

entrada resulta viable y que existen áreas concretas de la ciudad en las que el encaje entre la propuesta de valor de la marca y la demanda potencial es especialmente favorable. A continuación, se recogen, de forma sintética, los hallazgos correspondientes a cada uno de los objetivos específicos planteados al inicio del trabajo.

En primer lugar, el análisis del sector de la restauración rápida saludable confirma que se trata de un segmento en expansión estructural dentro de los mercados urbanos desarrollados (Correa, 2024; Kumar, 2026). Tanto en Londres como en Madrid se observa un avance de la restauración organizada frente a la independiente, sostenido por una demanda creciente de propuestas que combinan rapidez, calidad percibida y conveniencia sin renunciar al cuidado de la alimentación. Esta dinámica respalda el punto de partida del trabajo: Joe & The Juice no se plantea entrar en un nicho marginal, sino en una categoría con una trayectoria de crecimiento consolidada y un margen de desarrollo todavía amplio en el mercado español.

En segundo lugar, la comparación Londres-Madrid permite justificar el uso de Londres como mercado de referencia y Madrid como mercado objetivo. Londres aporta patrones observables de localización en un segmento más maduro, mientras que Madrid presenta condiciones urbanas suficientes para trasladar esos aprendizajes de forma prudente (Madrid Futuro, 2024; Transport for London, 2024). La oportunidad se concentra, por tanto, en zonas concretas donde coinciden demanda potencial, accesibilidad y un entorno gastronómico compatible con la propuesta de Joe & The Juice.

En tercer lugar, el estudio del modelo de negocio, la propuesta de valor y el posicionamiento competitivo de Joe & The Juice permite concluir que la marca dispone de un conjunto de atributos coherente con las exigencias del mercado madrileño: rapidez de servicio, ingredientes frescos, personalización del producto y una experiencia de marca urbana y aspiracional. El análisis competitivo frente a operadores como *Starbucks, Pret a Manger* o *Costa Coffee* muestra que Joe & The Juice ocupa una posición diferenciada, apoyada en una mayor adecuación a rutinas activas que la de sus principales competidores directos (Just Retail, 2026; JOE & THE JUICE Spain, 2026).

En cuarto lugar, la construcción de una base de datos propia de establecimientos comparables en Londres, con Manchester y Birmingham como contraste secundario, mediante *OpenStreetMap* y *Google Places API*, ha permitido disponer de evidencia

empírica original sobre patrones de localización, en lugar de basar el análisis exclusivamente en fuentes secundarias (OpenStreetMap Wiki, 2025; Google for Developers, 2026). La base resultante, con cerca de 11.600 registros iniciales y una muestra enriquecida de varios cientos de establecimientos por mercado, ha resultado suficientemente robusta para identificar patrones agregados de localización, aunque no para sustituir un estudio inmobiliario detallado a nivel de local.

En quinto lugar, el análisis del mercado de referencia británico identifica patrones de localización claros: la oferta comparable se concentra en corredores urbanos de alta densidad peatonal, concentración de oficinas y mezcla de usos comerciales, con Londres como eje principal del *dataset* y con focos secundarios de actividad en zonas como Camden Town o Shoreditch. Asimismo, el análisis muestra que la máxima concentración de competidores no equivale automáticamente a la mejor ubicación, ya que también implica mayor presión competitiva y coste inmobiliario más elevado, una idea que se traslada directamente al diseño del modelo de *scoring* aplicado a Madrid (CBRE, 2026; Vetted Biz, 2026).

En sexto lugar, el modelo de *scoring* construido para Madrid, que integra densidad de establecimientos comparables, actividad total, proximidad al transporte público, *rating* medio y diversidad de categorías, ha permitido traducir esos patrones en una herramienta de priorización aplicable a doce zonas candidatas de la ciudad. La ponderación del modelo, que otorga mayor peso a densidad y actividad por capturar el potencial observable del entorno comercial, refleja la lógica derivada del propio análisis del mercado británico y constituye, en sí misma, una de las aportaciones metodológicas del trabajo.

En séptimo lugar, el ranking final sitúa a Sol / Gran Vía, La Latina / Lavapiés y Malasaña / Tribunal como las tres zonas prioritarias. La lectura conjunta de los resultados sugiere una estrategia de entrada complementaria: un primer local de alta visibilidad, una ubicación con mayor equilibrio riesgo-retorno y una tercera zona orientada a reforzar posicionamiento prémium. Esta combinación permite cubrir distintos perfiles de demanda sin depender de una única lógica de localización.

La recomendación debe interpretarse como una priorización estratégica de zonas, no como una decisión definitiva de apertura. Como se ha señalado, el modelo depende de

fuentes públicas, emplea variables de reputación online como aproximaciones indirectas y no incorpora costes inmobiliarios ni disponibilidad real de locales.

Estas limitaciones abren, a su vez, líneas de trabajo futuro. Una extensión metodológica natural consistiría en realizar un análisis de sensibilidad de pesos para comprobar si el ranking se mantiene estable ante variaciones razonables en la ponderación asignada a densidad, actividad y accesibilidad. Sería deseable complementar el modelo con datos de coste y disponibilidad de locales comerciales, que permitirían transformar el *ranking* actual en un análisis de rentabilidad esperada por zona. También resultaría valioso ampliar la ventana temporal del análisis, incorporando datos de varios periodos para comprobar la estabilidad de los patrones identificados, así como extender la metodología a otras ciudades españolas con perfiles urbanos similares a Madrid, como Barcelona o Valencia, para evaluar la escalabilidad del enfoque. Por último, una vez producida la apertura de los primeros locales, sería de gran utilidad contrastar los resultados del modelo con datos reales de venta y afluencia, lo que permitiría validar, o ajustar, los pesos asignados a cada variable.

En conjunto, el trabajo muestra cómo una decisión de expansión internacional puede apoyarse en un análisis estructurado, replicable y basado en datos. Para Joe & The Juice, los resultados apuntan a Sol / Gran Vía, La Latina / Lavapiés y Malasaña / Tribunal como la combinación con mayor potencial relativo entre las doce zonas analizadas, siempre sujeta a la validación posterior de costes, disponibilidad de locales y condiciones operativas específicas.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Alwedyan, S., Tani, A., & Kobayashi, H., "Optimal location selection of a casual-dining restaurant using a multi-criteria decision-making (MCDM) approach", *International Review for Spatial Planning and Sustainable Development*. 12(1), 156–172, 2024 (disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://kanazawa-u.repo.nii.ac.jp/record/2002246/files/IRSPSD-12-1-156-172.pdf&ved=2ahUKEwjpocey3IuVAxXRgf0HHZ8qNx4QFnoECBAQAQ&usg=AOvVaw3Uw__zZTnWkkzQpWPH5Q2p; última consulta 10/05/2026).
- Apple, "Joe & The Juice", *App Store*. S. f. (disponible en: https://apps.apple.com/es/app/joe-the-juice/id1347116229?l=en-GB; última consulta 14/06/2026).
- Arizton Advisory and Intelligence, "Fast-casual dining market in Europe: Industry outlook and forecast 2019–2024". 2019 (disponible en: https://www.arizton.com/market-reports/europe-fast-casual-dining-market; última consulta 30/05/2026).
- Arrowsmith, S., "The food & beverage sector", *Savills*. 2026 (disponible en: https://en.savills.es/research_articles/263315/388811-0; última consulta 15/05/2026).
- Audit Consulting Group, "Restaurant and Pub Industry Revenue in the United Kingdom (2023-2024): Analysis, Regional Trends, and Outlook to 2026". 2025 (disponible en: https://auditconsultinggroup.co.uk/blog/restaurant-and-pub-industry-revenue-in-the-united-kingdom-2023-2024-analysis-regional-trends-and-outlook-to-2026/; última consulta 13/05/2026).
- Ayuntamiento de Madrid, "Distritos en cifras (Información de Barrios)", *Estadística*. S. f. (disponible en: https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Estadistica/Distritos-en-cifras/Distritos-en-cifras-Informacion-de-Barrios-/?vgnextfmt=default&vgnextoid=0e9bcc2419cdd410VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vgnextchannel=27002d05cb71b310VgnVCM1000000b205a0aRCRD; última consulta 01/06/2026).

- Bidfood, “Mind, mood and body: Health food trends 2024”, *Trends 2024*. 2024 (disponible en: https://www.bidfood.co.uk/food-and-drink-trends-2024/mind-mood-and-body/; última consulta 23/05/2026).
- Black Box Intelligence, “Restaurant glossary Fast casual”. S. f. (disponible en: https://blackboxintelligence.com/resources/restaurant-glossary/fast-casual/; última consulta 30/05/2026).
- Braze, *“*How Joe & The Juice drove revenue with personalized messaging”, *Case Studies*. S. f. (disponible en: https://www.braze.com/customers/joe-and-the-juice-case-study; última consulta 23/05/2026).
- Caddy T., “UK Eating Out Review: 2026”, *Mintel Store*. 2026 (disponible en: https://store.mintel.com/report/uk-eating-out-review-market-report; última consulta 03/06/2026).
- CBRE, “Retail, market data - Figures fourth quarter 2025 Spain”. 2026 (disponible en: https://www.cbre.es/en-gb/insights/figures/retail-market-data-figures-fourth-quarter-2025-spain; última consulta 16/05/2026).
- Chamizo, F., “Snapshot Retail MAD & BCN Q4 2025”, *Colliers*. 2026 (disponible en: https://www.colliers.com/en-es/research/snapshot-retail-madrid-and-barcelona-q4-2025; última consulta 11/05/2026).
- Choudhary, V., “Joe & The Juice Global Brand Director Kasper Garnell on how the chain is positioning itself as a “lifestyle” brand”, *Modern Retail.* 2023 (disponible en: https://www.modernretail.co/marketing/joe-the-juice-global-brand-director-kasper-garnell-on-how-the-chain-is-positioning-itself-as-a-lifestyle-brand/; última consulta 11/05/2026).
- Correa, M., “Balancing discounts, convenience and personal connections in foodservice*”*, *Euromonitor International*. 2024 (disponible en: https://www.euromonitor.com/article/balancing-discounts-convenience-and-personal-connections-in-foodservice; última consulta 02/06/2026).
- Credence Research Actionable Insights Delivered, “Fast Casual Restaurant Market By Food Type (Burger/Sandwich, Pizza/Pasta, Asian/Latin American Food, Chicken, Others); By Mode of Operation (Dine In, Takeaway); By Nature (Franchised, Standalone) – Growth, Share, Opportunities & Competitive Analysis, 2024 – 2032”. 2025 (disponible en:

https://www.credenceresearch.com/report/fast-casual-restaurant-market; última consulta 28/05/2026).

- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3.ª ed.). *SAGE Publications*.
- Davitt, D., "Joe & The Juice maintains airport expansion drive amid 20th anniversary celebrations", *The Moodie Davitt Report*. Food & Beverage, 2022 (disponible en: https://moodiedavittreport.com/joe-the-juice-maintains-airport-expansion-drive-amid-20th-anniversary-celebrations/; última consulta 28/05/2026).
- Dimock, M., "Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins", *Pew Research Center*. 2019 (disponible en: https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/; última consulta 17/05/2026).
- Dontt.dk, "JOE & THE JUICE posts record financial results – and reveals new ambitions". 2025 (disponible en: https://dontt.dk/joe-the-juice-posts-record-financial-results-and-reveals-new-ambitions/; última consulta 27/05/2026).
- Euromonitor International, "1 in 5 consumers chose foodservice delivery over dine-in in 2024", *Consumer Foodservice*. 2025 (disponible en: https://www.euromonitor.com/newsroom/press-releases/july-2025/1-in-5-consumers-chose-foodservice-delivery-over-dine-in-in-2024; última consulta 20/05/2026).
- Excelencias Gourmet, "Joe & The Juice desembarca en España: salud, energía y estilo escandinavo". 2025 (disponible en: https://www.excelenciasgourmet.com/es/restaurantes/joe-juice-desembarca-en-espana; última consulta 10/05/2026).
- Fraser, P., "Joe & The Juice returns to profit for FY24", *MCA*. 2025 (disponible en: https://www.mca-insight.com/news/joe-and-the-juice-returns-to-profit-for-fy24/704217.article; última consulta 04/06/2026).
- Gavin, M., "Business Analytics: What It Is & Why It's Important", *Harvard Business School*. Digital Transformation & AI, 2019 (disponible en: https://online.hbs.edu/blog/post/importance-of-business-analytics; última consulta 20/02/2026).

- General Atlantic, “General Atlantic deepens partnership with Joe & The Juice and becomes majority shareholder”. 2023 (disponible en: https://www.generalatlantic.com/media-article/general-atlantic-deepens-partnership-with-joe-the-juice-and-becomes-majority-shareholder/; última consulta 09/06/2026).
- General Atlantic, “Joe & The Juice announces strategic growth investment from General Atlantic”. 2016 (disponible en: https://www.generalatlantic.com/media-article/joe-juice-announces-strategic-growth-investment-general-atlantic/; última consulta 12/06/2026).
- Google for Developers, *“*Nearby Search (New)”*, Google Maps Platform*. 2026 (disponible en: https://developers.google.com/maps/documentation/places/web-service/nearby-search?hl=es-419; última consulta 10/06/2026).
- Gürel, E. y Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), pp. 994–1006.
- InfoHoreca, “La hostelería organizada crece un 9,9 % y hay margen para recuperar el número de restaurantes independientes”. 2024 (disponible en: https://www.infohoreca.com/noticias/20240621/mapa-restaurantes-y-alojamientos-espana-2024; última consulta 02/06/2026).
- Instituto Nacional de Estadística, “Cifras oficiales de población de los municipios españoles en aplicación de la Ley de Bases del Régimen Local (Art. 17)”, *Detalle municipal*. 2024 (disponible en: https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2881; última consulta 27/05/2026).
- Itsu, “All restaurants”. 2026 (disponible en: https://www.itsu.com/location/central-london/; última consulta 02/05/2026).
- Joe & The Juice, “FANCY A HEALTHY AND DELICIOUS JUICE - WITHOUT ANY ADDITIVES - FROM A COOL JUICE BAR?”. 2026, j (disponible en: https://www.joejuice.com/product-category/juice; última consulta 02/06/2026).
- Joe & The Juice, “JOE & THE JUICE – JOE HISTORY”. 2026, d (disponible en: https://www.joejuice.com/culture/joe-history; última consulta 02/06/2026).
- Joe & The Juice, “JOE & THE JUICE LOYALTY PROGRAM”. 2026, h (disponible en: https://www.joejuice.com/docs/51ShX89IaSDY2DRvAM2LZ0; última consulta 01/06/2026).

- Joe & The Juice, “JOE & THE JUICE Music – “The Juice””. 2026, b (disponible en: https://www.joejuice.com/playlist/the-juice; última consulta 19/05/2026).
- Joe & The Juice, “JUICE POWER. PINK PLANET”. 2026, g (disponible en: https://www.joejuice.com/impact; última consulta 02/06/2026).
- Joe & The Juice, “PRESS SITE”. 2026, a (disponible en: https://www.joejuice.com/press-kit; última consulta 19/05/2026).
- Joe & The Juice, “READY TO JOIN THE TEAM?”, *CAREERS AT JOE*. 2026, f (disponible en: https://www.joejuice.com/apply; última consulta 05/06/2026).
- Joe & The Juice, “SANDWICHES LIKE YOU’VE NEVER HAD THEM BEFORE. COOL SCANDINAVIAN STYLED SANDWICH BAR”. 2026, c (disponible en: https://www.joejuice.com/product-category/sandwiches; última consulta 03/06/2026).
- Joe & The Juice, “TUNACADO - JOE & THE JUICE SIGNATURE RUNDOWN”. 2026, e (disponible en: https://www.joejuice.com/signature-product/tunacado; última consulta 02/06/2026).
- Joe & The Juice, “WELCOME TO JOE & THE JUICE”. 2026, i (disponible en: https://www.joejuice.com; última consulta 02/06/2026).
- JOE & THE JUICE Spain, “We are thrilled to welcome Ignacio Galí to the JOE & THE JUICE Spain family as our new Head of Property for the Spanish market!”. 2026 (disponible en: https://www.linkedin.com/posts/joejuicespain_we-are-thrilled-to-welcome-ignacio-galí-to-activity-7458067525671501824-4hsK; última consulta 30/04/2026).
- Just Retail, “Joe & The Juice desembarca en España con un plan de apertura de 80 locales en 10 años”, *Redacción*. 2026 (disponible en: https://www.justretail.news/noticias/joe-the-juice-desembarca-en-espana-con-un-plan-de-apertura-de-80-locales-en-10-anos/; última consulta 21/05/2026).
- Kantar, “Foodservice Trends – How breakfast, lunch, and dinner are being redefined”. 2025 (disponible en: https://www.kantar.com/uki/inspiration/fmcg/2025-wp-foodservice-trends-2024--how-breakfast-lunch-and-dinner-are-being-redefined; última consulta 23/05/2026).

- KPMG, Marcas de Restauración, "III Anuario de la restauración de marca en España", *KPMG España*. 2020 (disponible en: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2020/10/3-anuario-marca-restauracion.pdf; última consulta 13/05/2026).
- Kumar, J., "United States Fast Casual Restaurant Market Size and Share - Growth Analysis Report and Forecast Trends (2026-2035)", *Expert Market Research*. United States Fast Casual Restaurant Market, EMR5941, 2026 (disponible en: https://www.expertmarketresearch.com/reports/united-states-fast-casual-restaurant-market; última consulta 02/02/2026).
- Lacerta Group, "Understanding the Grab-and-Go Market: Guide for Food Retailers and Manufacturers", *Consumer Trends*. 2025 (disponible en: https://lacerta.com/blog/grab-and-go-market; última consulta 24/05/2026).
- Leon, "Find". 2026 (disponible en: https://leon.co/find-leon/; última consulta 03/05/2026).
- Les Deux, "A curious case in culture – Kaspar Basse, founder of Joe & The Juice". S. f. (disponible en: https://lesdeux.com/blogs/explore/kaspar-basse-founder-of-joe-and-the-juice-a-curious-case-in-culture; última consulta 18/05/2026).
- London Datastore, "London's population Greater London Authority (GLA)". 2024 (disponible en: https://data.london.gov.uk/dataset/londons-population-e6y30; última consulta 03/06/2026).
- Madrid Convention Bureau, "Estadísticas turismo", *Ayuntamiento de Madrid*. Recursos, 2025 (disponible en: https://www.esmadrid.com/mcb/documentos-informes/estadisticas/; última consulta 27/05/2026).
- Madrid Futuro, "The State of the City Benchmarking Madrid's international performance", *The Business of cities*. 2024 (disponible en: https://madridfuturo.com/documents/thestateofthecity-madrid.pdf; última consulta 24/05/2026).
- Mercasa, "Alimentación en España: Hostelería y restauración". 2025 (disponible en: https://www.mercasa.es/wp-content/uploads/2026/01/datos-basicos-6-hosteleria-restauracion.pdf; última consulta 30/05/2026).
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, "Informe del consumo alimentario en España 2024", *Últimos datos de consumo alimentario.* 2025

(disponible en: https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/panel-de-consumo-alimentario/ultimos-datos; última consulta 02/06/2026).

- National Restaurant Association, "Restaurant Technology Landscape Report 2024", *Restaurant Technology Landscape Report 2024*. 2024 (disponible en: https://restaurant.org/research-and-media/research/research-reports/2024-technology-landscape-report/; última consulta 12/06/2026).
- Nath, T., "Fast-Casual vs. Fast-food: What's the difference", *Investopedia*. 2022 (disponible en: https://www.investopedia.com/articles/investing/020515/fast-food-versus-fast-casual.asp; última consulta 15/06/2026).
- OECD, "Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide". 2008 (disponible en: https://www.oecd.org/en/publications/handbook-on-constructing-composite-indicators-methodology-and-user-guide_9789264043466-en.html; última consulta: 23/04/2026).
- Office for National Statistics. "Population and household estimates, England and Wales: Census 2021, unrounded data". *Census 2021*. 2022 (disponible en: https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/populationandmigration/populationestimates/bulletins/populationandhouseholdestimatesenglandandwales/census2021unroundeddata; última consulta 28/05/2026).
- OpenStreetMap Foundation, "API usage policy". 2026 (disponible en: https://operations.osmfoundation.org/policies/api/; última consulta 20/04/2026).
- OpenStreetMap Foundation, "Licence/Attribution Guidelines". 2021 (disponible en: https://osmfoundation.org/wiki/Licence/Attribution_Guidelines; última consulta 21/04/2026).
- OpenStreetMap Wiki, "Open Database License". 2025 (disponible en: https://wiki.openstreetmap.org/wiki/Open_Database_License; última consulta 20/04/2026).
- OpenStreetMap Wiki, "Overpass API". 2026 (disponible en: https://wiki.openstreetmap.org/wiki/Overpass_API; última consulta 19/04/2026).
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. John Wiley & Sons.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., y Papadakos, T. (2014). *Value proposition design* (p. 19). John Wiley & Sons.
- Overpass API, "*Overpass API User's Manual"*. 2026 (disponible en: https://dev.overpass-api.de/overpass-doc/en/; última consulta 15/04/2026).
- Paul, Weiss, "General Atlantic completes acquisition of Joe & The Juice". 2023 (disponible en: https://www.paulweiss.com/insights/client-news/general-atlantic-completes-acquisition-of-joe-the-juice; última consulta 23/05/2026).
- Pret A Manger, "Pret A Manger is launching a new shop format". 2026 (disponible en: https://www.pret.co.uk/en-GB/pr-pret-a-manger-is-launching-a-new-shop-format; última consulta 02/05/2026).
- ProVeg International, "Understanding consumer demand for plant-based options in foodservice", *ProVeg Countries*. 2025 (disponible en: https://proveg.org/article/understanding-consumer-demand-for-plant-based-options-in-foodservice/; última consulta 30/04/2026).
- Restauración News, "La marca danesa Joe & The Juice llega a España de la mano de Food Quest". 2025 (disponible en: https://restauracionnews.com/2025/11/joe-the-juice-espana-food-quest/; última consulta 28/05/2026).
- Roig-Tierno, N., Baviera-Puig, A., Buitrago-Vera, J., & Mas-Verdú, F., "The retail site location decision process using GIS and the analytical hierarchy process", *Applied Geography.* Volumen núm. 40, 191–198, 2013 (disponible en: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0143622813000714?via%3Dihub; última consulta 23/05/2026).
- Rouen, E. *et al*., "JOE & THE JUICE Crosses the Atlantic (with video links)", *Harvard Business School Publishing*. Multimedia/Video Case núm. 118-039, 2017 (disponible en: https://hbsp.harvard.edu/product/118039-PDF-ENG; última consulta 30/04/2026).
- Roy, D. *et al*., "Restaurant analytics: Emerging practice and research opportunities", *Production and Operations Management*. Sage Journals, 2022 (disponible en: https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/poms.13809; última consulta 30/05/2026).
- Shelper, P., "The ultimate guide to the Joe & The Juice loyalty program", *Loyalty & Reward Co*. 2026 (disponible en: https://loyaltyrewardco.com/the-ultimate-guide-to-the-joe-the-juice-loyalty-program/; última consulta 28/05/2026).

- Sherred, K., “Joe & the Juice eyes IPO as the Danish chain expands in US”, *Restaurant Dive*. 2018 (disponible en: https://www.restaurantdive.com/news/joe-the-juice-eyes-ipo-as-the-danish-chain-expands-in-us/540794/; última consulta 15/05/2026).
- Shipman, M., *“*From Copenhagen corner shop to $2.4B IPO: The Joe & The Juice formula”, *Hot Potato Newsletter.* 2025 (disponible en: https://www.hotpotatonewsletter.com/p/from-copenhagen-corner-shop-to-2-4b-ipo-the-joe-the-juice-formula; última consulta 13/05/2026).
- Sinha, S., “What is a fast casual restaurant?”, *Flipdish*. 2022, (disponible en: https://www.flipdish.com/ie/resources/blog/what-is-a-fast-casual-restaurant; última consulta: 02/06/2026).
- Talon.One, *“*How Joe & The Juice is redefining loyalty”. S. f. (disponible en: https://www.talon.one/customers/joe-and-the-juice; última consulta 14/05/2026).
- Tenzo, “A full-service restaurant, with a fun, comfortable, laid-back atmosphere and an affordable menu with a variety of options”, *Casual Dining*. S. f. (disponible en: https://www.gotenzo.com/glossary/what-is-a-casual-dining-restaurant/; última consulta 04/06/2026).
- Tossed, “Our locations”. 2026 (disponible en: https://tosseduk.com/locations/; última consulta 06/05/2026).
- Transport for London, “Travel in London 2024 Annual overview”, *Mayor of London*. 2024 (disponible en: https://content.tfl.gov.uk/travel-in-london-2024-annual-overview-acc.pdf; última consulta 10/06/2026).
- Trust for London, “Population proportions by age-groups (2024 and 2014)”. 2026 (disponible en: https://trustforlondon.org.uk/data/population-age-groups/; última consulta 03/06/2026).
- UVE Solutions, “El sector HORECA impulsa su crecimiento con un 2,8 % más de establecimientos en 2024”**,** *Censo Sector Horeca 2024*. 2024 (disponible en: https://uvesolutions.com/es/blog/sector-horeca-2024/; última consulta 02/06/2026).
- Valedo Partners, “TRANSFORMING A UNIQUE SCANDINAVIAN FOOD & BEVERAGE CONCEPT INTO A GLOBAL CONSUMER BRAND”, *Joe & The Juice*. 2013 (disponible en: https://www.valedopartners.com/en/joe-the-juice/; última consulta 12/06/2026).

- Vasquez-Nicholson, J., “Food Service - Hotel Restaurant Institutional Annual”, *U.S. Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service*. Food Service - Hotel Restaurant Institutional, UK2024-0050, 2024 (disponible en: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Food+Service+-+Hotel+Restaurant+Institutional+Annual_London_United+Kingdom_UK2024-0050; última consulta 22/05/2026).
- Vetted Biz, “Joe & The Juice franchise in 2025: Costs, fee & FDD”, *Franchise Insights*. 2026 (disponible en: https://www.vettedbiz.com/resources/joe-and-the-juice; última consulta 04/06/2026).

9. ANEXOS

ANEXO I. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, María Dolores Gutiérrez Monte, estudiante de Doble Grado de *Business Analytics* y Derecho (E3-*Analytics*) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "*ANALYTICS* APLICADO A LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL: ANÁLISIS DE LOCALIZACIÓN PARA LA ENTRADA DE JOE & THE JUICE EN ESPAÑA", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
3. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
4. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
5. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
6. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
7. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
8. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

9. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

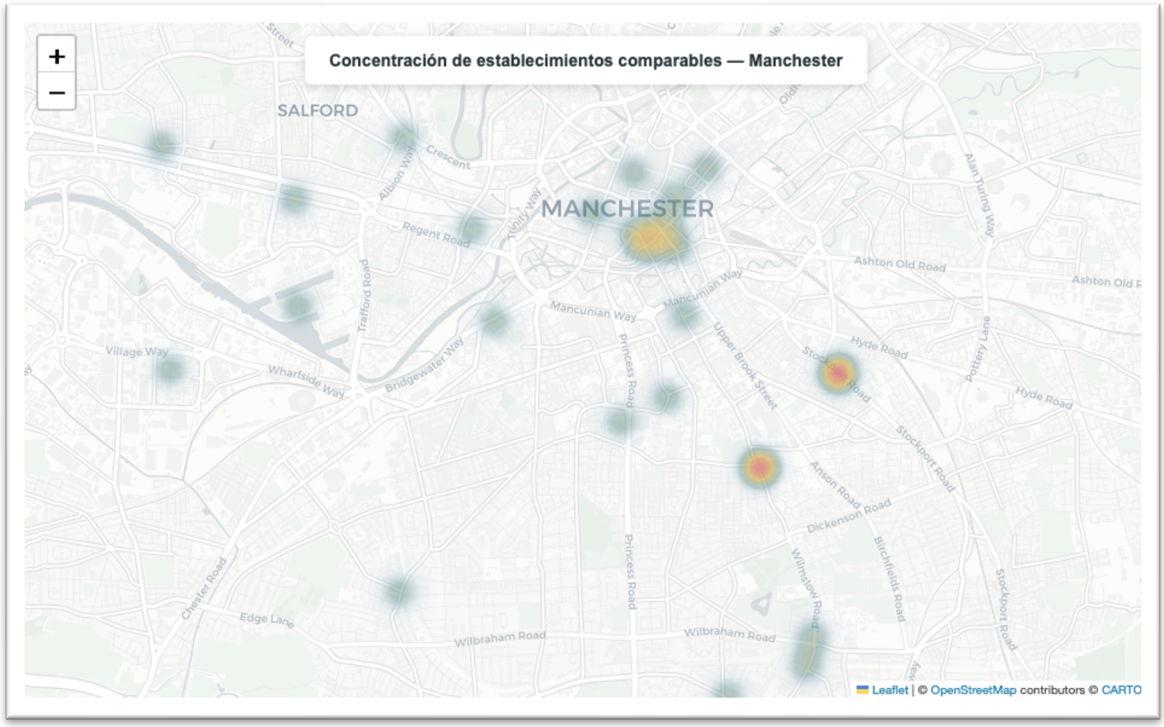
Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 17 de junio de 2026

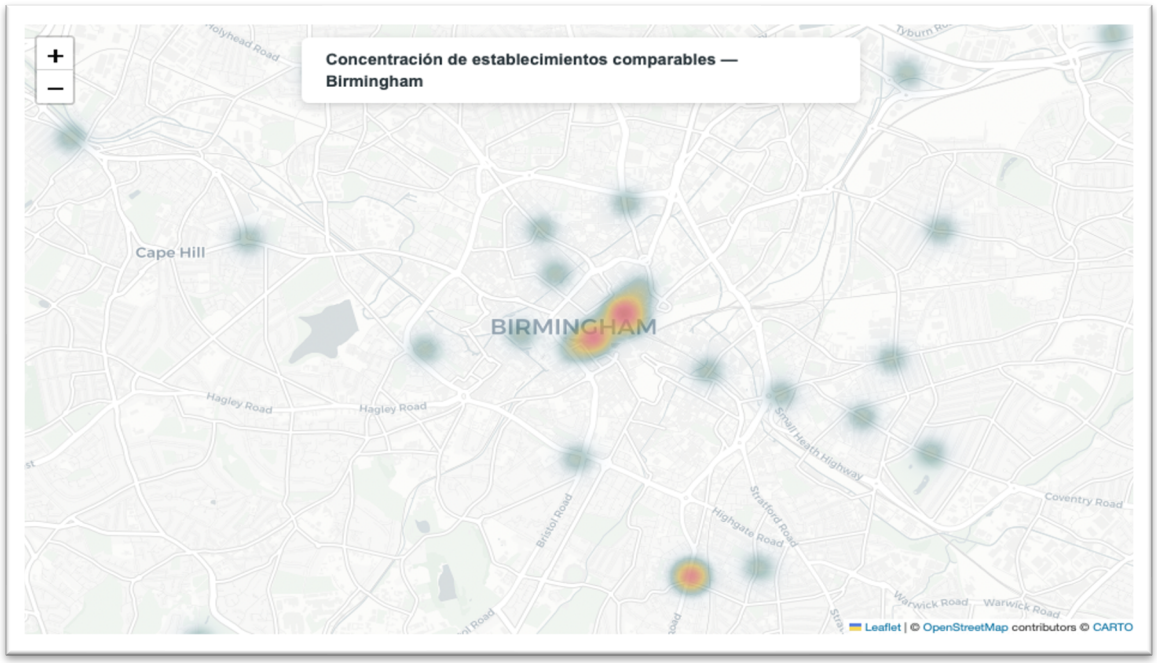
Firma: 

ANEXO II.

Concentración de establecimientos comparables – Manchester



Concentración de establecimientos comparables – Birmingham



ANEXO III. CÓDIGO DE GOOGLE COLAB