



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

**Análisis de viabilidad estratégica de Joe & The Juice en
Madrid**

Trabajo Fin de Grado

Autor: Francisco Javier Meliá García

Director: Susana de los Ríos Sastre

MADRID | Junio 2026

Resumen

Este Trabajo Fin de Grado desarrolla un análisis estratégico de la oportunidad que representa el mercado urbano madrileño para el modelo de negocio de Joe & The Juice, una cadena internacional de origen escandinavo que combina alimentación saludable, café de especialidad y experiencia de marca *lifestyle*, y que no tiene presencia en España en el momento de elaboración del trabajo.

El estudio articula el análisis en torno a tres ejes. En primer lugar, se caracteriza el entorno madrileño mediante indicadores demográficos, económicos y de consumo actualizados, junto con un análisis PESTEL del entorno macro. En segundo lugar, se desarrolla la propuesta de valor de la compañía aplicando herramientas estandarizadas de análisis empresarial: segmentación de mercado, *customer persona*, *Value Proposition Canvas* y dimensionamiento del mercado mediante la metodología TAM–SAM. En tercer lugar, se realiza un *benchmarking* competitivo cualitativo frente a los principales operadores presentes en Madrid y un análisis crítico de las barreras y riesgos, sintetizado en una matriz DAFO con plan CAME asociado. El estudio se completa con un modelo financiero exploratorio que dimensiona la operativa potencial de un establecimiento tipo a partir de ratios sectoriales y benchmarks de la propia compañía.

Los resultados identifican un encaje estratégico potencial entre los atributos del modelo y las características del consumidor urbano madrileño, particularmente en el segmento de jóvenes profesionales. Al mismo tiempo, se documentan condicionantes relevantes: sensibilidad al precio, hábitos alimentarios locales, costes inmobiliarios en zonas prime y competencia consolidada que el plan CAME aborda con líneas de acción concretas. El modelo financiero sugiere una rentabilidad ajustada pero sostenible bajo hipótesis neutras, condicionada a la disciplina de ejecución. El trabajo concluye proponiendo una secuencia de validación primaria que permitiría confirmar el ajuste en una eventual fase de implantación.

Palabras clave: Joe & The Juice, restauración urbana, Madrid, *wellness economy*, segmentación.

Abstract

This Final Degree Project develops a strategic analysis of the urban Madrid market as a potential opportunity for Joe & The Juice, an international Scandinavian-origin chain that combines healthy food, specialty coffee and *lifestyle* brand experience, and which is not currently present in Spain.

The study is organised along three lines. First, the Madrid environment is characterised through up-to-date demographic, economic and consumption indicators, alongside a PESTEL analysis of the macro environment. Second, the company's value proposition is developed using standard business-analysis tools: market segmentation, *customer persona*, *Value Proposition Canvas*, and market sizing through the TAM–SAM methodology. Third, a qualitative competitive *benchmarking* is carried out against the main operators present in Madrid, together with a critical analysis of barriers and risks, synthesised in a SWOT matrix with an associated CAME action plan. The study is completed with an exploratory financial model that sizes the potential operating performance of a standard establishment, drawing on sectoral ratios and benchmarks from the company itself.

The results identify a potential strategic fit between the brand's attributes and the characteristics of the Madrid urban consumer, particularly among young professionals. At the same time, relevant constraints are documented price sensitivity, local eating habits, prime real estate costs and consolidated competition which the CAME plan addresses through concrete lines of action. The financial model suggests a tight but sustainable profitability under neutral assumptions, conditional upon execution discipline. The study concludes by proposing a primary-validation sequence that would confirm the fit in an eventual implementation phase.

Keywords: Joe & The Juice, urban foodservice, Madrid, *wellness economy*, segmentation.

Índice

1. Introducción	8
1.1 Justificación y relevancia del estudio	
1.2 Objetivos	
1.3 Estado de la cuestión	
1.4 Estructura del trabajo	
2. Marco teórico	12
2.1 Evolución del comportamiento del consumidor urbano	
2.2 <i>Wellness economy</i> y alimentación saludable	
2.3 Conveniencia y consumo <i>on-the-go</i>	
2.4 Experiencia de cliente y economía de la experiencia	
2.5 Modelos <i>fast casual</i> y restauración híbrida	
2.6 Digitalización y propuesta de valor	
2.7 Marca y valor de marca	
2.8 Estrategia competitiva y grupos estratégicos	
3. Análisis del mercado madrileño y propuesta de valor de Joe & The Juice	15
3.1 Identificación de la oportunidad	
3.2 Misión, visión y valores de Joe & The Juice	
3.3 Análisis del consumidor urbano madrileño	
3.4 Segmentación del mercado	
3.5 <i>Customer persona</i> y <i>Value Proposition Canvas</i>	
3.6 Estimación de mercado: TAM–SAM	
3.7 Análisis competitivo	
3.8 Posicionamiento estratégico potencial	
4. Análisis crítico: entorno, barreras, riesgos y limitaciones	29
4.1 Análisis PESTEL del entorno	

4.2 Barreras culturales y de hábitos de consumo	
4.3 Riesgos de posicionamiento y percepción de precio	
4.4 Riesgos competitivos y de notoriedad	
4.5 Riesgos operativos y de localización	
4.6 Síntesis: matriz DAFO y plan CAME	
5. Modelo financiero exploratorio: ejercicio de modelización por hipótesis.....	36
5.1 Nota metodológica preliminar	
5.2 Hipótesis de partida	
5.3 Cuenta de pérdidas y ganancias del año 1 (escenario base)	
5.4 Proyección a cuatro años: tres escenarios	
5.5 Sensibilidad y observaciones del modelo	
6. Discusión, limitaciones y conclusiones	44
6.1 Discusión de los hallazgos	
6.2 Limitaciones del estudio	
6.3 Futuras líneas de investigación	
6.4 Conclusiones	
7. Declaración de uso de herramientas de IAG.....	47
8. Referencias.....	48
Anexo I. Desglose metodológico del análisis TAM–SAM	

Índice de tablas

Tabla 1. Segmentos objetivo del mercado potencial de Joe & The Juice en Madrid	19
Tabla 2. <i>Value Proposition Canvas</i> aplicado a Joe & The Juice	20
Tabla 3. Benchmark competitivo de Joe & The Juice frente a operadores relevantes	26
Tabla 4. Análisis PESTEL del entorno de Joe & The Juice en Madrid.....	29
Tabla 5. Principales riesgos estratégicos y posibles estrategias de mitigación.....	33
Tabla 6. Matriz DAFO preliminar	33
Tabla 7. Plan CAME: corregir, afrontar, mantener, explotar	34
Tabla 8. Hipótesis principales del modelo financiero.....	37
Tabla 9. Cuenta de resultados mensualizada del año 1 (escenario base).....	39
Tabla 10. Proyección financiera años 1-4, escenario base.....	40
Tabla 11. Proyección financiera años 1-4, escenario optimista.....	41
Tabla 12. Proyección financiera años 1-4, escenario pesimista.....	41

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Indicadores demográficos y de consumo de Madrid relevantes para la implantación del modelo.....	16
Ilustración 2. Estimación TAM–SAM del mercado potencial en Madrid.....	24
Ilustración 3. Posicionamiento cualitativo de operadores de restauración urbana en Madrid.....	26

Glosario de siglas

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

IAG: Inteligencia Artificial Generativa.

INE: Instituto Nacional de Estadística.

SAM: *Serviceable Available Market* (mercado realmente accesible).

SOM: *Serviceable Obtainable Market* (mercado realmente capturable a corto plazo).

TAM: *Total Addressable Market* (mercado total potencial).

TFG: Trabajo Fin de Grado.

TPV: Terminal Punto de Venta.

Nota: Los conceptos especializados (por ejemplo, fast casual, customer persona, wellness economy, benchmarking, on-the-go, propuesta de valor) se definen en el cuerpo del trabajo al introducirse por primera vez.

1. Introducción

1.1 Justificación y relevancia del estudio

El consumo de alimentos y bebidas en las grandes ciudades europeas se ha transformado de manera significativa durante las dos últimas décadas. Los entornos urbanos se caracterizan por un ritmo de vida acelerado en el que los consumidores disponen de menos tiempo para dedicar a la alimentación diaria, al tiempo que crece el interés por la salud, el bienestar y la calidad de los productos consumidos. Esta dualidad ha favorecido el desarrollo de nuevos formatos de restauración orientados a la rapidez, la conveniencia y la alimentación funcional (Innova Market Insights, 2024).

En España, y especialmente en Madrid, esta evolución ha generado un interés creciente por modelos internacionales que combinan alimentación saludable con experiencia de marca urbana. Entre ellos, Joe & The Juice constituye un caso de estudio relevante, dado que combina rapidez operativa, posicionamiento aspiracional y oferta vinculada a la denominada wellness economy, sin contar todavía con presencia consolidada en el mercado español.

El presente Trabajo Fin de Grado se enmarca en este contexto y propone un análisis estratégico del potencial encaje del modelo en el mercado madrileño. Combina herramientas cualitativas (segmentación, customer persona, Value Proposition Canvas, PESTEL, benchmarking, DAFO-CAME) con un modelo financiero exploratorio que dimensiona la operativa potencial de un establecimiento tipo. El objetivo es aportar una visión equilibrada entre los factores favorables y los condicionantes asociados a una eventual implantación.

1.2 Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un análisis estratégico de la oportunidad que representa el mercado urbano madrileño para el modelo de negocio de Joe & The Juice, evaluando la compatibilidad entre la propuesta de valor de la compañía y las características del consumidor y del entorno competitivo, e identificando los principales factores que condicionarían una eventual implantación.

Objetivos específicos

- Caracterizar el entorno madrileño mediante indicadores demográficos, económicos y de consumo actualizados, así como un análisis PESTEL del entorno macroeconómico.
- Analizar el perfil del consumidor urbano madrileño e identificar los segmentos con mayor afinidad potencial hacia la propuesta de valor de la marca.
- Realizar una segmentación del mercado, construir un *customer persona* representativo y un *Value Proposition Canvas* que sintetice el ajuste entre la propuesta y el perfil del cliente.
- Estimar el tamaño del mercado potencial mediante el TAM y el SAM, identificando expresamente los datos contrastables y las hipótesis adoptadas.
- Comparar la propuesta de Joe & The Juice con la de operadores relevantes presentes en Madrid mediante un análisis competitivo cualitativo.
- Identificar y discutir de forma crítica las barreras, riesgos y limitaciones que condicionarían un posible encaje del modelo, sintetizándolas en una matriz DAFO con un plan CAME asociado.
- Desarrollar un modelo financiero exploratorio que dimensione la operativa potencial de un establecimiento tipo en Madrid, calibrado con ratios sectoriales públicos y benchmarks de la propia compañía, y planteado en tres escenarios (base, optimista y pesimista).
- Extraer conclusiones sobre el encaje estratégico potencial del modelo, integrando los resultados cualitativos y cuantitativos y reconociendo el alcance que las fuentes disponibles permiten sostener.

1.3 Estado de la cuestión

La literatura académica reciente coincide en señalar una transformación profunda de los criterios de decisión del consumidor urbano en el sector de la restauración, caracterizada por una creciente búsqueda de rapidez, funcionalidad y alineación con estilos de vida saludables.

Una parte importante de la investigación se ha centrado en el crecimiento de la denominada *wellness economy*. Según el Global Wellness Institute (2023), el bienestar se ha consolidado como uno de los principales motores de transformación del consumo contemporáneo. En paralelo, distintos estudios documentan una preferencia creciente por productos naturales, menos procesados y percibidos como beneficiosos para la salud (Innova Market Insights, 2024).

La literatura sobre comportamiento del consumidor ha subrayado la creciente importancia de la conveniencia. Seiders et al. (2005) defienden que la conveniencia en los servicios no depende únicamente de la rapidez, sino también de la reducción del esfuerzo total invertido por el consumidor, una dimensión especialmente relevante en entornos urbanos.

Asimismo, diversos autores han analizado la expansión de formatos híbridos. El crecimiento del modelo *fast casual* refleja la aparición de consumidores que buscan equilibrar rapidez y calidad, superando las limitaciones tradicionales tanto del *fast food* como de la restauración convencional (Euromonitor International, 2026). Pine y Gilmore (1999) ampliaron este debate al ámbito de la experiencia, argumentando que las empresas compiten cada vez más mediante la creación de experiencias memorables.

No obstante, existe una limitada investigación específica sobre la adaptación de modelos internacionales híbridos de restauración saludable al contexto español, particularmente en grandes ciudades como Madrid. La mayor parte de la literatura disponible se centra en tendencias generales o en análisis agregados del sector. El presente trabajo pretende contribuir, de forma exploratoria, a esta línea de investigación.

1.4 Estructura del trabajo

Tras esta introducción, el Capítulo 2 desarrolla el marco teórico que sustenta el análisis posterior, articulado en torno a la evolución del consumidor urbano, la wellness economy, la conveniencia, la experiencia de cliente, los modelos fast casual y la digitalización.

El Capítulo 3 constituye el análisis del mercado madrileño y la propuesta de valor de la compañía: identificación de la oportunidad, misión-visión-valores, perfil del consumidor, segmentación, customer persona, Value Proposition Canvas, estimación de mercado mediante TAM-SAM, análisis competitivo y posicionamiento potencial.

El Capítulo 4 desarrolla un análisis crítico del entorno y de las barreras del posible encaje, incorporando un análisis PESTEL, una discusión de cuatro bloques de riesgos específicos y una síntesis estratégica mediante matriz DAFO con plan CAME asociado. Este capítulo busca explícitamente contrarrestar el posible sesgo confirmatorio del análisis previo.

El Capítulo 5 presenta un modelo financiero exploratorio que dimensiona la operativa potencial de un establecimiento tipo en Madrid. Se construye a partir de ratios sectoriales públicos y benchmarks de la propia compañía y de operadores comparables, calibrado por el diferencial de poder adquisitivo Madrid-Londres. El capítulo incluye una P&L del año 1, una proyección

a cuatro años en tres escenarios (base, optimista y pesimista) y un análisis de sensibilidad. El modelo se presenta expresamente como ejercicio de modelización por hipótesis, no como proyección con datos internos.

El Capítulo 6 discute los hallazgos, expone las limitaciones del estudio, plantea futuras líneas de investigación y formula las conclusiones, integrando los resultados cualitativos y cuantitativos del trabajo.

2. Marco teórico

2.1 Evolución del comportamiento del consumidor urbano

El consumidor urbano contemporáneo actúa como agente informado y orientado al valor percibido (Kotler y Keller, 2016): la digitalización ha reducido las asimetrías de información y ha desplazado los criterios de decisión hacia la conveniencia, la personalización y el tiempo como recurso escaso. Zeithaml (1988) precisa que ese valor percibido integra no solo el coste económico, sino también el temporal, físico y psicológico. Joe & The Juice combina rapidez, alimentación funcional, personalización y experiencia *lifestyle*, respondiendo a varias de estas tendencias, si bien su materialización efectiva en el consumidor madrileño se discute en los capítulos 3 y 4.

2.2 Wellness economy y alimentación saludable

La consolidación de la *wellness economy* ha resituado la alimentación como elemento ligado al estilo de vida y la productividad, impulsando categorías como *smoothies* funcionales, *bowls* proteicos o productos *healthy on-the-go* (Global Wellness Institute, 2023; Innova Market Insights, 2024). En Madrid el fenómeno es visible en operadores como Honest Greens o Juicy Avenue, aunque su adopción es heterogénea y se concentra en segmentos urbanos jóvenes y profesionales, como se detalla en el capítulo 3.

2.3 Conveniencia y consumo on-the-go

Seiders et al. (2005) definen la conveniencia como la reducción del tiempo y el esfuerzo que exige la compra y el consumo, un factor que Euromonitor International (2026) vincula al auge del consumo *on-the-go* entre profesionales urbanos y estudiantes. La conveniencia no se reduce a velocidad: abarca también facilidad de pago, accesibilidad digital y claridad de oferta, dimensiones sobre las que se sustenta el modelo de Joe & The Juice y cuya activación efectiva en Madrid constituye una de las cuestiones abiertas del análisis.

2.4 Experiencia de cliente y economía de la experiencia

En mercados con oferta homogénea, la diferenciación se desplaza del producto a la experiencia: Pine y Gilmore (1999) describen la economía de la experiencia como la creación de valor mediante vivencias memorables, y Schmitt (1999) subraya que el establecimiento pasa a ser un

espacio de identificación con estilos de vida. La experiencia es un pilar central de Joe & The Juice (música, diseño minimalista, estética urbana), si bien esta palanca pierde fuerza ante consumidores más sensibles al precio o a criterios funcionales.

2.5 Modelos fast casual y restauración híbrida

El modelo *fast casual*, situado entre el *fast food* y la restauración convencional, integra conveniencia, calidad percibida e ingredientes frescos, y responde a un consumidor que ya no opone conveniencia y calidad sino que demanda soluciones híbridas (Euromonitor International, 2026). Joe & The Juice se posicionaría en este segmento, donde su diferenciación frente a alternativas locales como Honest Greens es un punto crítico que se aborda en el capítulo 4.

2.6 Digitalización y propuesta de valor

La digitalización ha reducido las fricciones de compra y reforzado la fidelización, hasta convertir la conveniencia tecnológica en un determinante clave de la satisfacción en sectores de alta frecuencia (Deloitte, 2026), favoreciendo además estrategias omnicanal (Verhoef et al., 2015). En Joe & The Juice esta dimensión se apoya en pedido y fidelización digitales y en una presencia activa en plataformas visuales; no obstante, en una fase inicial de implantación, con notoriedad y base de usuarios reducidas, su capacidad para generar recurrencia es todavía limitada.

2.7 Marca y valor de marca

En mercados de oferta homogénea, la marca se convierte en uno de los principales activos competitivos de una empresa. Aaker (2017) conceptualiza el valor de marca como el conjunto de activos vinculados a su nombre y su símbolo, articulado en torno a la notoriedad, las asociaciones percibidas, la calidad percibida y la lealtad del cliente, dimensiones que permiten sostener precios superiores y reducir la sensibilidad a la competencia. Kotler y Keller (2016) añaden que ese valor reside en último término en la mente del consumidor, de modo que se construye mediante la consistencia de la experiencia y la coherencia de la identidad a lo largo de los puntos de contacto. En el caso de Joe & The Juice, la marca opera como eje diferencial frente a operadores que compiten principalmente en producto o precio: su identidad *lifestyle*, su estética urbana y su comunidad digital constituyen activos difícilmente replicables por la restauración independiente. No obstante, este activo es precisamente el que la enseña debe

construir desde una posición de partida muy reducida en Madrid, cuestión que condiciona el análisis competitivo del capítulo 3 y la evaluación de los riesgos de notoriedad del capítulo 4.

2.8 Estrategia competitiva y grupos estratégicos

El análisis del entorno competitivo requiere identificar no solo a los rivales directos, sino la estructura de competencia en la que se inserta la empresa. Aaker (2017) propone organizar dicho análisis en torno a grupos estratégicos, esto es, conjuntos de operadores que comparten estrategias y atributos similares y entre los que la rivalidad tiende a ser más intensa, lo que permite delimitar el espacio competitivo relevante sin necesidad de examinar la totalidad del mercado. Desde esta perspectiva, la posición de una empresa se define por su combinación específica de atributos de valor frente a la de los grupos próximos, de manera que la ventaja sostenible surge de ocupar un espacio que los competidores no cubren de forma simultánea. Este enfoque sustenta el análisis competitivo del capítulo 3, en el que Joe & The Juice se compara con operadores representativos de los grupos estratégicos adyacentes a su propuesta híbrida, y orienta la definición de su posicionamiento potencial en el mercado madrileño.

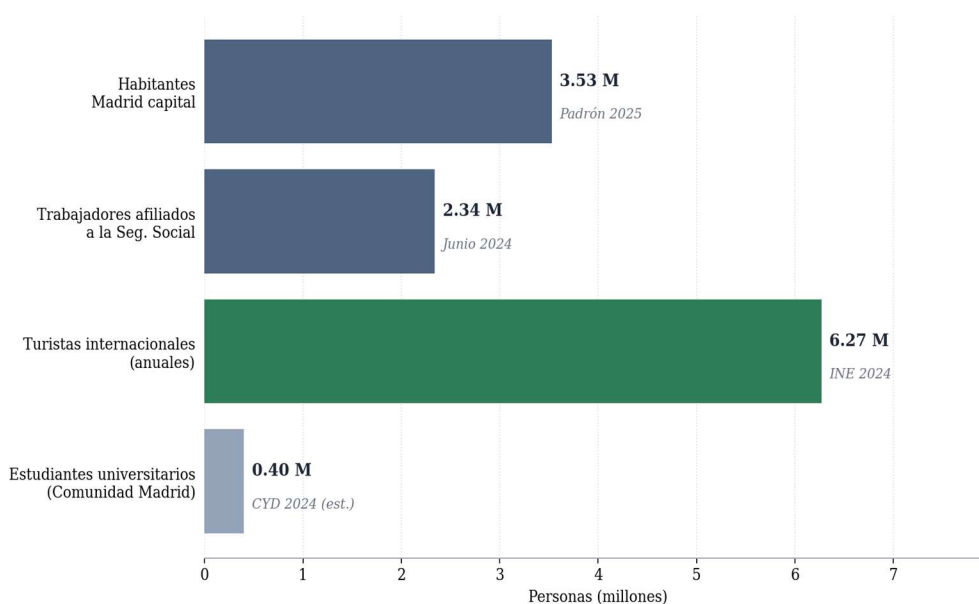
3. Análisis del mercado madrileño y propuesta de valor de Joe & The Juice

3.1 Identificación de la oportunidad

Madrid presenta una serie de características estructurales y de consumo que sugieren un entorno potencialmente favorable para la implantación de modelos de restauración híbridos centrados en alimentación saludable, conveniencia y experiencia urbana. La capital ha experimentado una transformación de sus dinámicas de consumo, impulsada por cambios demográficos, laborales y culturales que han favorecido el crecimiento de conceptos asociados al bienestar.

Para situar cuantitativamente el contexto, conviene partir de cuatro indicadores básicos. Madrid capital alcanzó 3.527.924 habitantes empadronados a 1 de enero de 2025, la cifra más alta de su serie histórica (Ayuntamiento de Madrid, 2025b). La afiliación a la Seguridad Social en la ciudad superó por primera vez los 2,3 millones de trabajadores en junio de 2024, lo que constituye también un máximo histórico (Ayuntamiento de Madrid, 2024; en línea con la fortaleza del mercado laboral regional que recoge la Encuesta de Población Activa, INE, 2025a). Asimismo, Madrid cerró 2024 con 11.189.493 visitantes y 6.271.904 turistas internacionales, un nuevo récord para la ciudad (Ayuntamiento de Madrid, 2025a; dato coherente con la Estadística de Movimientos Turísticos en Frontera, Frontur, INE, 2025b). Por último, la Comunidad de Madrid concentra entre el 21 % y el 24 % del sistema universitario español (Fundación CYD, 2024), lo que sitúa el número de estudiantes universitarios y de posgrado en torno a las cuatrocientas mil personas.

Ilustración 1. Indicadores demográficos y de consumo de Madrid relevantes para la implantación del modelo



Fuente: Elaboración propia a partir de Ayuntamiento de Madrid (2025a, 2025b, 2024) y Fundación CYD (2024).

A estos elementos demográficos se suma una transformación cualitativa de los hábitos de consumo. La creciente demanda de alimentación saludable en entornos urbanos, la cultura del fitness y la consolidación de propuestas vinculadas a la wellness economy han generado un terreno potencialmente favorable a modelos híbridos. Madrid concentra además un elevado volumen de población activa con rutinas intensivas, especialmente jóvenes profesionales y trabajadores de oficina en áreas como AZCA, Salamanca, Chamberí o el eje Castellana.

Joe & The Juice, fundada en Copenhague en 2002, opera en 2024 más de 380 establecimientos en 18 países, con presencia consolidada en los mercados nórdicos, británico, holandés, francés, suizo y estadounidense, entre otros (Joe & The Juice, 2024). No obstante, la marca no está presente en España en el momento de elaboración de este trabajo, lo que justifica el interés de analizar su potencial encaje en el mercado madrileño.

Este conjunto de factores debe interpretarse con cautela: la existencia de un entorno favorable no garantiza por sí misma el éxito de un modelo concreto. Como se discute en el capítulo 4, varios factores podrían limitar o ralentizar la adopción de la propuesta en Madrid.

3.2 Misión, visión y valores de Joe & The Juice

Antes de abordar el análisis del consumidor y la segmentación, conviene precisar los elementos identitarios de la marca, ya que son la referencia frente a la cual se evaluará el encaje en el mercado madrileño. Como argumentan Collins y Porras (1996), las empresas con éxito

sostenido en el tiempo se caracterizan por mantener una misión, visión y valores estables, mientras sus estrategias se adaptan al entorno. La síntesis siguiente se elabora a partir de la comunicación corporativa de la compañía (Joe & The Juice, 2024) y de los análisis sectoriales disponibles (Vetted Biz, 2026).

Misión. Ofrecer una experiencia de consumo rápida, saludable y aspiracional, basada en zumos naturales, café de especialidad y alimentación funcional, dirigida a consumidores urbanos con estilos de vida activos.

Visión. Convertirse en una de las marcas globales de referencia en la intersección entre alimentación saludable, café premium y experiencia *lifestyle*, con una expansión internacional progresiva hacia los principales núcleos urbanos del mundo. La marca ha hecho público su objetivo de alcanzar 1.000 establecimientos para 2028 (Vetted Biz, 2026).

Valores.

- **Salud y bienestar funcional:** producto fresco, ingredientes naturales y oferta orientada a energía, rendimiento y autocuidado.
- **Rapidez operativa:** preparación en pocos minutos y formatos pensados para el consumo *on-the-go*.
- **Diseño y experiencia:** estética minimalista escandinava, música y atmósfera diferencial integradas en la propuesta de valor.
- **Cultura interna y meritocracia:** el 95 % del personal corporativo procede de la operativa de tienda (Vetted Biz, 2026), lo que refuerza la coherencia entre marca y servicio.
- **Digitalización:** aplicación propia, sistema de fidelización avanzado y ventas digitales que se aproximan al 40 % del total de la compañía (Business Wire, 2025).

3.3 Análisis del consumidor urbano madrileño

En Madrid, estos cambios se han traducido en hábitos de consumo claramente distintos a los de hace una década, sobre todo en alimentación, conveniencia y bienestar. El ritmo acelerado de vida, la digitalización, una mayor preocupación por la salud y las nuevas rutinas laborales empujan al consumidor hacia opciones que prioricen la rapidez, la funcionalidad y el aprovechamiento del tiempo.

Esta transformación resulta particularmente visible entre consumidores jóvenes y adultos pertenecientes a entornos urbanos de elevada actividad profesional o académica. La concentración de oficinas, universidades y espacios de *coworking* genera una demanda creciente de soluciones alimentarias capaces de adaptarse a horarios fragmentados. Los momentos de consumo se distribuyen a lo largo del día mediante desayunos rápidos, pausas laborales, *snacks* funcionales y consumo *post-work* o *post-gym*.

La preocupación por el bienestar ha adquirido relevancia creciente en las decisiones de compra. El interés por la nutrición y los hábitos saludables ha impulsado la demanda de productos percibidos como equilibrados y funcionales. Sin embargo, este interés no implica necesariamente disposición a dedicar más tiempo al proceso de consumo: el consumidor urbano madrileño tiende a priorizar propuestas que combinen rapidez y calidad en un mismo formato.

El gasto del consumidor en restauración comercial en España alcanzó los 42.500 millones de euros en 2024, un 2,1 % más que el año anterior, impulsado sobre todo por el aumento del tique medio (Marcas de Restauración et al., 2024). Se adopta este universo restauración comercial: cafeterías, bares, restaurantes y restauración organizada como referencia de mercado por ser el más ajustado al posicionamiento de Joe & The Juice, descartando la cifra de producción del subsector de restauración del Anuario de la Hostelería de España (Anuario de la Hostelería de España, 2024), en torno a 112.000 millones de euros en 2023, notablemente superior por incluir la restauración colectiva e institucional (comedores de empresa, sanitarios y educativos), ajena al mercado objetivo de la marca. Dentro de este mercado, la restauración de marca alcanzó en 2024 su máxima cuota histórica, cercana al 31 % (Marcas de Restauración et al., 2024).

3.4 Segmentación del mercado

La diversidad de hábitos de consumo presentes en el mercado madrileño hace necesario un proceso de segmentación que permita identificar los perfiles con mayor compatibilidad potencial respecto a la propuesta de valor de Joe & The Juice. Como señalan Kotler y Keller (2016), la segmentación permite agrupar consumidores con características, necesidades y patrones de comportamiento similares, facilitando el diseño de propuestas más ajustadas.

Se ha empleado una combinación de variables demográficas, psicográficas, geográficas y conductuales, considerando factores relacionados con estilo de vida, frecuencia de consumo

fuera del hogar, sensibilidad hacia la conveniencia y preocupación por el bienestar. A partir del análisis se identifican tres segmentos con potencial de afinidad hacia el modelo.

Segmento 1: Jóvenes profesionales urbanos (25–40 años)

Constituye el público objetivo principal del modelo. Profesionales con jornadas laborales intensivas, habitualmente empleados en oficinas, consultoría, banca, tecnología o entornos corporativos situados en zonas como AZCA, Salamanca, Chamberí o Castellana. Poder adquisitivo medio-alto, elevada sensibilidad temporal y preferencia por soluciones rápidas, funcionales y compatibles con estilos de vida activos.

Segmento 2: Estudiantes universitarios y de posgrado (18–25 años)

Estudiantes universitarios y de posgrado, especialmente vinculados a universidades privadas, escuelas de negocio y centros educativos ubicados en Madrid. Elevado consumo *on-the-go*, fuerte presencia digital y afinidad hacia marcas aspiracionales. Mayor sensibilidad al precio que el segmento profesional, pero fuerte preferencia por espacios modernos que permitan estudiar, socializar o trabajar de manera flexible.

Segmento 3: Expatriados, turismo urbano y consumidores internacionales (20–45 años)

Población internacional residente temporalmente en Madrid, expatriados y turismo urbano de perfil medio-alto. Elevada exposición a formatos internacionales premium y mayor familiaridad con propuestas similares ya consolidadas en Londres, Copenhague, Nueva York o París. Mayor disposición a pagar por conveniencia, diseño y calidad percibida. Madrid recibió en 2024 más de 6,2 millones de turistas internacionales, con Estados Unidos, Italia, Francia y Reino Unido como principales mercados emisores (Ayuntamiento de Madrid, 2025a).

Tabla 1. Segmentos objetivo del mercado potencial de Joe & The Juice en Madrid

Segmento objetivo	Edad	Necesidad dominante	Afinidad estimada
Profesionales urbanos	25–40	Rapidez, healthy y productividad	Alta
Estudiantes y posgrado	18–25	Conveniencia y lifestyle	Media-alta
Expatriados y turismo urbano	20–45	Familiaridad internacional, premium	Media

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler y Keller (2016), Euromonitor International (2026) y Deloitte (2026). Nota: la columna "Afinidad estimada" recoge una valoración cualitativa orientativa.

Aunque los tres segmentos presentan afinidad con la propuesta de valor de Joe & The Juice, el segmento de jóvenes profesionales urbanos muestra el mayor potencial estratégico por su combinación de capacidad adquisitiva, frecuencia de consumo potencial y alineación con los atributos centrales del modelo.

3.5 Customer persona y Value Proposition Canvas

Con el objetivo de comprender de forma más precisa las necesidades, motivaciones y patrones de comportamiento del segmento principal, se desarrolla un *customer persona* representativo. Esta herramienta no representa a un individuo real, sino una construcción analítica sintética elaborada a partir del análisis de segmentación, las tendencias de consumo identificadas en el marco teórico y las características del consumidor objetivo (Revella, 2015). A continuación se complementa con un *Value Proposition Canvas* (Osterwalder et al., 2014) que sintetiza el ajuste entre la propuesta de valor de la marca y el perfil del consumidor.

Perfil representativo del consumidor objetivo

Edad: 25–35 años.

Situación profesional: profesional joven del entorno corporativo, consultoría, tecnología, finanzas, marketing o servicios empresariales.

Ubicación: distritos céntricos y de elevada actividad económica de Madrid.

Nivel adquisitivo: medio-alto.

Estilo de vida: urbano, dinámico, orientado a productividad y bienestar.

Tabla 2. Value Proposition Canvas aplicado a Joe & The Juice

PROPUESTA DE VALOR (Joe & The Juice)	PERFIL DEL CLIENTE (joven profesional urbano)
<p>Productos y servicios ofrecidos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Smoothies y zumos naturales personalizables. • Café de especialidad y opciones con leches vegetales. • Sándwiches y bowls funcionales fríos. 	<p>Tareas del cliente (customer jobs)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desayunar rápido antes de la jornada laboral. • Cubrir pausas cortas con comida ligera. • Mantener energía y rendimiento a media tarde. • Reponerse después del gimnasio o el deporte.

PROPUESTA DE VALOR (Joe & The Juice)	PERFIL DEL CLIENTE (joven profesional urbano)
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de fidelización digital y pedido por app. • Espacio físico con identidad lifestyle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar un espacio para reuniones informales o trabajo flexible.
<p>Generadores de beneficios (gain creators)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación en pocos minutos sin sacrificar percepción saludable. • Producto visualmente atractivo, compatible con redes. • Identidad de marca aspiracional ligada a wellness. • Pago y pedido digital sin fricción. 	<p>Beneficios esperados (gains)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sentirse productivo y energético a lo largo del día. • Comer sano sin perder tiempo ni planificar. • Pertener a una marca alineada con el estilo de vida propio. • Disfrutar una experiencia de consumo agradable.
<p>Aliviadores de frustraciones (pain relievers)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de tiempos de espera frente a healthy tradicional. • Oferta consistente y predecible en cualquier visita. • Producto fresco con clara percepción de calidad. • Localizaciones en zonas de elevado tránsito laboral. 	<p>Frustraciones (pains)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de tiempo para comer en horario laboral. • Escasa oferta de healthy rápido y consistente. • Sensación de pagar mucho por poca saciedad. • Procesos lentos de pedido o pago.

Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder et al. (2014) y del análisis de comunicación corporativa de Joe & The Juice (2024).

El cruce entre ambos lados del lienzo sugiere un ajuste conceptual razonable. Los principales generadores de beneficio del modelo rapidez sin renunciar a la percepción saludable, oferta funcional alineada con la rutina laboral y experiencia de marca aspiracional responden a tareas y frustraciones efectivamente presentes en el perfil objetivo.

3.6 Estimación de mercado: TAM–SAM

Con el objetivo de aproximar el tamaño potencial del mercado para Joe & The Juice en Madrid, se aplica la metodología TAM–SAM (Total Addressable Market y Serviceable Available Market). En esta versión del trabajo se ha optado por excluir el cálculo del SOM (Serviceable Obtainable Market) del cuerpo principal. La razón es metodológica: el SOM exige una hipótesis explícita y razonablemente justificada de cuota de captación, y los datos secundarios disponibles no permiten respaldar tal hipótesis con suficiente solidez. Plantear un SOM bajo estas condiciones tendría más de proyección que de estimación, y debilitaría el rigor del análisis. Las cifras de captación que aparecían en versiones previas se mantienen, a efectos

exclusivamente ilustrativos, en el Anexo I, etiquetadas como ejercicio orientativo y no como estimación validada.

Tal y como señalan Aulet (2013) y Osterwalder y Pigneur (2010), el análisis TAM–SAM permite dimensionar progresivamente el mercado potencial. Se adopta un enfoque *bottom-up*, partiendo de estimaciones del número de consumidores potenciales, ticket medio esperado y frecuencia de consumo estimada. El desglose detallado de cada hipótesis, las fuentes que la respaldan y los datos no contrastables se recogen en el Anexo I.

Total Addressable Market (TAM)

El TAM representa el tamaño total del mercado potencial al que Joe & The Juice podría dirigirse en Madrid dentro del segmento de restauración rápida premium orientada a alimentación saludable y consumo funcional. Su valor en términos absolutos no es un indicador de ventas potenciales reales, sino del volumen económico del mercado compatible con el problema que la empresa resuelve.

Partiendo del Padrón municipal del Ayuntamiento de Madrid (3.527.924 habitantes a 1 de enero de 2025) y agregando los principales colectivos potencialmente compatibles población activa urbana (2,3 millones de afiliados a la Seguridad Social), estudiantes universitarios y de posgrado de la Comunidad de Madrid (≈ 400.000) y turistas internacionales recurrentes, se obtiene un universo agregado aproximado de 3,3 millones de consumidores potenciales. Aplicando un ticket medio estimado de 14 euros (coherente con los precios de Joe & The Juice en mercados europeos comparables; véase justificación en el Anexo I) y una frecuencia anual de 50 visitas (equivalente a una visita semanal, asumida como referencia conservadora):

$$\text{TAM} \approx 3,3 \text{ M} \times 14 \text{ €} \times 50 = 2.310 \text{ M €}$$

Por tanto, el tamaño estimado del TAM se sitúa en torno a los 2.300 millones de euros anuales. Esta cifra representa aproximadamente el 5 % del gasto del consumidor en restauración comercial en España (42.500 millones de euros en 2024; Marcas de Restauración et al., 2024), magnitud razonable para un nicho premium-healthy-urbano dentro del sector. Debe interpretarse como un límite teórico superior, no como una estimación de demanda real para la marca.

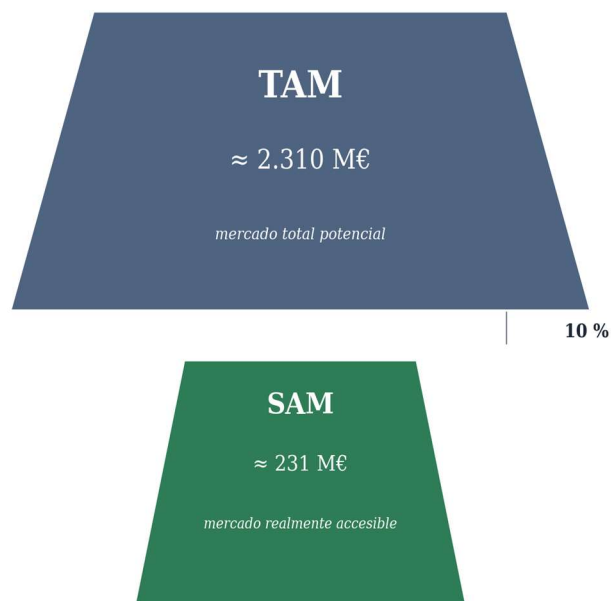
Serviceable Available Market (SAM)

Joe & The Juice no resulta igualmente atractiva para la totalidad del mercado. Por su posicionamiento premium, enfoque healthy y localización prevista en zonas urbanas de alta actividad, el mercado realmente accesible se reduce a segmentos específicos: consumidores urbanos con estilos de vida activos, mayor predisposición hacia conveniencia y bienestar, y concentrados en distritos empresariales, universitarios y áreas de elevado tránsito.

Se adopta un coeficiente del 10 % sobre el TAM como aproximación al SAM. Conviene reconocer que este coeficiente es una hipótesis adoptada por analogía con benchmarks sectoriales habitualmente empleados en estimaciones bottom-up para operadores premium urbanos, no un dato observado.

No obstante, este coeficiente no es arbitrario: refleja la convergencia de tres filtros sobre el TAM. En primer lugar, demográfico: el segmento objetivo principal jóvenes profesionales y estudiantes en el rango de 18 a 44 años representa aproximadamente un tercio de la población de Madrid capital (en torno a 1,1 millones de personas, según el Padrón municipal y la distribución por edad del INE), lo que descarta ya de partida más de la mitad del universo poblacional. En segundo lugar, geográfico: estos perfiles no se distribuyen uniformemente por la ciudad, sino que se concentran en los distritos centrales y de alto tránsito (Centro, Salamanca, Chamberí, Chamartín-AZCA y los ejes Castellana-Recoletos), donde se localiza el grueso de la actividad profesional, universitaria y de ocio urbano premium. En tercer lugar, de posicionamiento: a un ticket medio estimado de 14 € en formato *healthy premium*, el subconjunto del segmento demográficamente compatible con capacidad y disposición a consumir con frecuencia se reduce a una fracción minoritaria. La intersección de los tres filtros sostiene un orden de magnitud del 10 % sobre el TAM, consistente además con la huella efectiva de operadores comparables ya presentes en Madrid (Honest Greens opera con una red de en torno a veinte establecimientos concentrados precisamente en esta intersección de zonas, perfiles y rango de precio).

SAM ≈ 231 M € anuales

Ilustración 3. Estimación TAM–SAM del mercado potencial de Joe & The Juice en Madrid

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los cálculos, hipótesis y fuentes detalladas se recogen en el Anexo I.

3.7 Análisis competitivo

El mercado madrileño de restauración urbana presenta un elevado nivel de competencia, especialmente en segmentos vinculados a conveniencia, café premium y alimentación saludable. No obstante, esta intensidad no implica necesariamente saturación homogénea: los operadores compiten mediante propuestas diferenciadas en rapidez, experiencia, percepción saludable y posicionamiento de marca. La fragmentación del sector es elevada: en España, los veinte principales operadores reúnen alrededor del 18 % del valor total del mercado, y el conjunto de la restauración de marca ronda el 31 % de cuota frente a una restauración independiente todavía mayoritaria (Marcas de Restauración et al., 2024; DBK Observatorio Sectorial, 2025).

Con el objetivo de evaluar el espacio competitivo potencial de Joe & The Juice, se desarrolla un análisis comparativo entre operadores relevantes presentes en el mercado madrileño, seleccionados por su proximidad a la propuesta de valor del modelo: operadores de alimentación saludable, cadenas de conveniencia y café premium.

La selección de operadores no pretende ser exhaustiva, sino representativa del espacio competitivo relevante para Joe & The Juice. Dado que la propuesta de valor del modelo es

híbrida, en tanto que combina rapidez, alimentación funcional, café y experiencia de marca, se adopta un criterio de muestreo intencional basado en la lógica de grupos estratégicos (Porter, 1980): se selecciona el operador de referencia de cada vector competitivo con el que el modelo solapa parcialmente. Así, Honest Greens representa el grupo *healthy premium*; Starbucks, el café premium urbano de alta recurrencia; Juicy Avenue, el segmento de zumos y producto funcional ligero; y McCafé, la conveniencia basada en rapidez y precio. Un criterio adicional ha guiado la selección: se han considerado exclusivamente operadores de marca y no cafeterías o establecimientos tradicionales independientes, dado que la competencia de Joe & The Juice se librará fundamentalmente en el terreno de la marca, esto es, en la notoriedad, la identidad visual, la experiencia y el posicionamiento aspiracional, y no en el del producto básico o el precio. En conjunto, estos cuatro operadores delimitan los extremos de los ejes de rapidez y experiencia empleados en el mapa de posicionamiento y permiten triangular la posición potencial de la marca. La incorporación de competidores adicionales dentro de cada grupo, ya sean otras cadenas saludables u otros formatos de café o de conveniencia, ocuparía posiciones equivalentes en los ejes analizados y aportaría un poder discriminante reducido, por lo que se ha priorizado la representatividad y la parsimonia sobre la cobertura censal, de forma coherente con el carácter cualitativo y orientativo del análisis.

Honest Greens

Referente del segmento *healthy premium* en Madrid. Posicionamiento basado en ingredientes naturales, alimentación saludable y espacios con fuerte componente experiencial. Se orienta principalmente hacia comidas completas y permanencias más largas, lo que reduce su solapamiento con un modelo orientado al consumo rápido.

Starbucks

Principal actor del segmento café premium urbano. Ventajas competitivas: notoriedad, ubicaciones estratégicas y elevada recurrencia. Limitaciones para competir directamente con Joe & The Juice: propuesta más restringida en términos de alimentación funcional y posicionamiento *healthy*.

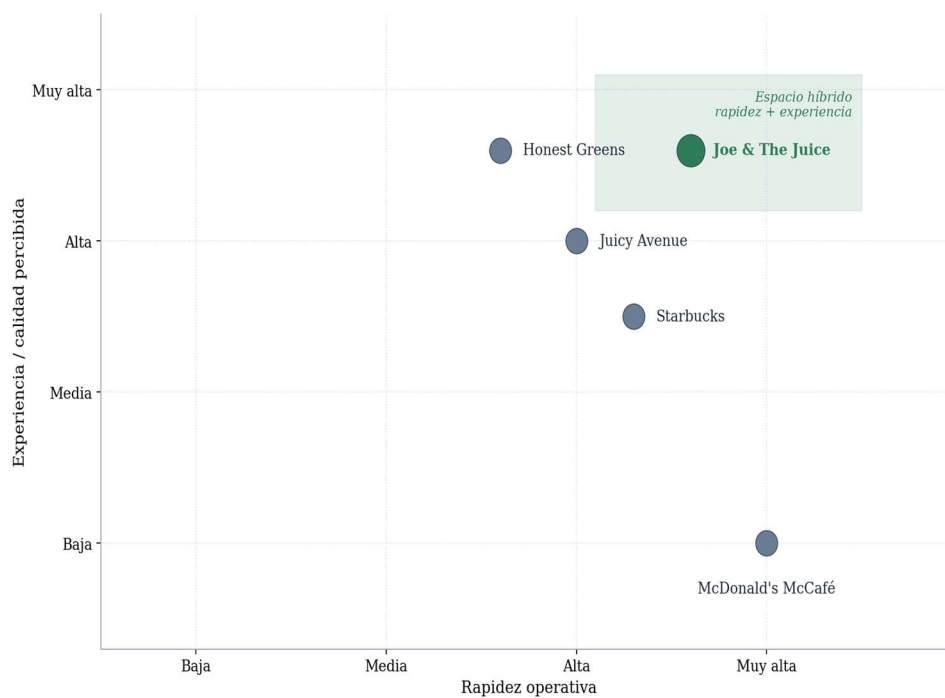
Juicy Avenue

Competidor próximo dentro del segmento de zumos, smoothies y alimentación ligera saludable. Comparte elementos de conveniencia y producto funcional, aunque con un posicionamiento de marca menos aspiracional y menor dimensión internacional.

McDonald's McCafé

No compite directamente en el segmento healthy premium, pero representa una alternativa relevante por rapidez operativa, conveniencia y precio. Sus fortalezas (accesibilidad, precio, rapidez) coexisten con una percepción mucho menor en términos de salud, personalización y experiencia lifestyle.

Ilustración 2. Posicionamiento cualitativo de operadores de restauración urbana en Madrid según rapidez y experiencia



Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor Internacional (2026), Deloitte (2026), observación directa de los establecimientos y comunicación pública de las marcas. Valoración cualitativa orientativa.

Tabla 3. Benchmark competitivo cualitativo de Joe & The Juice frente a operadores relevantes del mercado madrileño

Variable	Honest Greens	Starbucks	Juicy Avenue	McCafé	Joe & The Juice
Rapidez del servicio	Media	Alta	Alta	Muy alta	Alta
Percepción saludable	Muy alta	Media-baja	Alta	Baja	Alta
Personalización	Media	Alta	Media	Baja	Alta

Variable	Honest Greens	Starbucks	Juicy Avenue	McCafé	Joe & The Juice
Experiencia de marca	Premium healthy	Lifestyle café	Funcional healthy	Conveniencia	Lifestyle premium
Adecuación a rutinas activas	Alta	Media	Alta	Media	Alta
Posicionamiento aspiracional	Medio	Alto	Medio	Bajo	Alto

Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor Internacional (2026), Deloitte (2026), observación directa de los establecimientos y comunicación pública de las marcas. Las valoraciones son cualitativas y orientativas.

El análisis muestra una fragmentación competitiva en la que ningún operador combina simultáneamente rapidez operativa, alimentación funcional, fuerte experiencia de marca y posicionamiento aspiracional. Joe & The Juice podría posicionarse como una propuesta diferencial híbrida. Sin embargo, conviene matizar dos cuestiones: en primer lugar, la ventaja de "experiencia lifestyle" de Joe & The Juice depende fuertemente de que la marca consiga construir notoriedad en Madrid, donde parte prácticamente desde cero; en segundo lugar, en el segmento del café premium urbano, Starbucks dispone de ventajas estructurales (red, recurrencia, conocimiento de marca) que no se reflejan en la tabla y que actuarían como barrera competitiva relevante.

3.8 Posicionamiento estratégico potencial

A partir del análisis del consumidor, la segmentación y el entorno competitivo, Joe & The Juice presenta un posicionamiento potencial diferenciado dentro del mercado madrileño. La propuesta de valor combina atributos habitualmente dispersos entre distintos operadores: rapidez operativa, alimentación funcional, experiencia de marca y posicionamiento aspiracional.

Desde esta perspectiva, podría ocupar una posición intermedia-alta, diferenciándose tanto de operadores centrados exclusivamente en alimentación saludable como de los enfocados en conveniencia o café premium. Los atributos del modelo rapidez operativa, productos funcionales, identidad visual y experiencia lifestyle, consumo adaptable a varios momentos del día, afinidad con consumidores urbanos jóvenes y profesionales parecen alineados con la transformación documentada del consumidor urbano.

No obstante, este posicionamiento favorable es una posibilidad estratégica, no un resultado garantizado. La implantación exitosa dependería de la capacidad efectiva de adaptación al

mercado local política de precios, selección de ubicaciones, adecuación de la oferta, construcción de notoriedad y de la respuesta real del consumidor. El capítulo 4 examina con detalle las principales barreras y riesgos que condicionan estas variables.

4. Análisis crítico: entorno, barreras, riesgos y limitaciones

El análisis desarrollado en el capítulo 3 sugiere la existencia de un encaje estratégico potencial entre Joe & The Juice y el mercado madrileño. Una evaluación equilibrada exige examinar también el entorno general y las barreras y riesgos que podrían limitar este encaje, evitando el sesgo confirmatorio. Este capítulo se organiza en seis apartados: un análisis PESTEL del entorno macro, cuatro bloques de riesgos específicos (culturales, de precio, competitivos y operativos) y una síntesis estratégica mediante matriz DAFO y plan CAME.

4.1 Análisis PESTEL del entorno

El análisis PESTEL (factores Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal) permite identificar los principales elementos del entorno macro que condicionarían una eventual implantación de Joe & The Juice en Madrid (Kotler y Armstrong, 2021). La tabla siguiente recoge de forma sintética los factores más relevantes para el modelo. Cada uno se desarrolla a continuación en términos cualitativos.

Tabla 4. Análisis PESTEL del entorno de Joe & The Juice en Madrid

Factor	Principales elementos para Joe & The Juice en Madrid
Político	Estabilidad institucional general en España y Madrid. Política fiscal española relativamente exigente (IVA general del 21 %; tipo reducido del 10 % aplicable a hostelería). Bonificaciones autonómicas en la Comunidad de Madrid (IRPF) que favorecen el poder adquisitivo del segmento objetivo. Sensibilidad política al precio de la cesta de la compra en contextos inflacionistas.
Económico	Gasto en restauración comercial en España de 42.500 M€ en 2024, con un crecimiento del 2,1 % respecto a 2023 (Marcas de Restauración et al., 2024). Madrid lidera la creación de empleo nacional (Ayuntamiento de Madrid, 2024). Persistencia de presiones inflacionistas que afectan al consumo discrecional. Costes de alquiler comercial elevados en zonas prime (CBRE, 2025).
Sociocultural	Creciente preocupación por el bienestar y la alimentación saludable, especialmente entre jóvenes profesionales urbanos. Mantenimiento del peso simbólico de la comida en la cultura española, con preferencia por comidas saciantes y momentos sociales en la franja del almuerzo. Aumento del consumo on-the-go y de la presencia digital en las decisiones de compra.
Tecnológico	Alta penetración del pago digital y del pedido por aplicación móvil entre el segmento objetivo. Madurez de plataformas de delivery (Glovo, Uber Eats, Just Eat) que abren un canal complementario relevante. Joe & The Juice cuenta con app y sistema de fidelización propios; las ventas digitales se aproximan al 40 % del total de la compañía (Business Wire, 2025).

Factor	Principales elementos para Joe & The Juice en Madrid
Ecológico	Aumento de la sensibilidad del consumidor hacia el origen de los productos, la trazabilidad, los envases sostenibles y la reducción del desperdicio alimentario. Regulación europea creciente en materia de plásticos de un solo uso. Oportunidad de diferenciación a través de prácticas sostenibles (envases reciclables, abastecimiento local).
Legal	Cumplimiento de normativa sanitaria y de etiquetado en hostelería. Regulación laboral del sector definida por el Convenio Colectivo de Hostelería de la Comunidad de Madrid. Normativa RGPD aplicable al tratamiento de datos en el programa de fidelización. Licencias municipales y normativa específica de ocupación de vía pública para terrazas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler y Armstrong (2021), Ayuntamiento de Madrid (2024), Marcas de Restauración et al. (2024), CBRE (2025) y Business Wire (2025).

El análisis PESTEL apunta a un entorno con elementos favorables dinamismo económico de Madrid, crecimiento del sector de restauración, alta digitalización, sensibilidad creciente hacia el bienestar que coexisten con condicionantes relevantes: presión sobre los costes inmobiliarios, persistencia cultural de hábitos de consumo distintos a los de los mercados maduros de la marca, y exigencias regulatorias y laborales del sector hostelero español. La interacción de estos factores justifica el examen detallado de los riesgos específicos que se aborda en los apartados siguientes.

4.2 Barreras culturales y de hábitos de consumo

La cultura alimentaria española presenta particularidades que conviene tener presentes al evaluar el encaje de un modelo escandinavo orientado a smoothies y comida funcional ligera. En primer lugar, el consumidor español muestra una preferencia significativa por comidas percibidas como abundantes y saciantes, especialmente en el almuerzo. Smoothies o sándwiches ligeros pueden percibirse como insuficientes, lo que los relegaría a un papel complementario (snack, desayuno, post-gym), reduciendo ticket potencial y frecuencia en franjas centrales del día.

En segundo lugar, el patrón temporal de las comidas en España difiere de otros mercados europeos: el almuerzo ocupa una franja más amplia (14:00–16:00) y conserva un componente social que no encaja perfectamente con el formato take-away. En tercer lugar, la categoría de zumos funcionales y smoothies, aunque en crecimiento, sigue siendo de nicho en España, a diferencia de Reino Unido, Países Bajos o los países nórdicos. La curva de adopción podría ser más lenta de lo que cabría esperar extrapolando experiencias de otros mercados europeos.

4.3 Riesgos de posicionamiento y percepción de precio

El posicionamiento premium de Joe & The Juice es fortaleza diferencial pero también un riesgo en el contexto español. Un ticket medio de 14 euros sitúa al modelo por encima del rango habitual de gasto en restauración cotidiana, especialmente para productos percibidos como bebidas o complementos. El consumidor español tiende a mostrar mayor sensibilidad al precio en estas categorías que en mercados nórdicos o británico, lo que podría dificultar la recurrencia fuera de segmentos de mayor poder adquisitivo o población expatriada.

La relación entre precio y saciedad percibida resulta crítica: si el consumidor no encuentra correspondencia clara entre lo que paga y la satisfacción funcional, el modelo corre el riesgo de quedar relegado a consumo ocasional y aspiracional en lugar de habitual, que es precisamente lo que el modelo internacional necesita para ser rentable. Existe además un riesgo de "trampa premium": el posicionamiento aspiracional puede atraer un primer flujo de clientes en la apertura (efecto novedad), pero generar una caída posterior si la recurrencia no se consolida, patrón observado en otras marcas internacionales premium al entrar en mercados con menor afinidad estructural.

4.4 Riesgos competitivos y de notoriedad

Joe & The Juice partiría en Madrid de un nivel de notoriedad significativamente inferior al de sus mercados maduros. Este factor no es menor: la rentabilidad descansa en la recurrencia, y esta depende crucialmente del reconocimiento de marca en fase inicial. La inversión necesaria para construir notoriedad desde cero (campañas, eventos, influencer, sampling) representa un coste que se acumula durante los primeros años, justo cuando el negocio aún no ha alcanzado masa crítica de clientes recurrentes.

A esto se añaden competidores con ventajas estructurales relevantes. Starbucks dispone de red consolidada, notoriedad alta y frecuencia ya instalada. Honest Greens cubre el segmento healthy premium con propuesta adaptada al consumidor local. Cadenas locales más pequeñas pueden replicar parcialmente la propuesta a precios inferiores. El espacio competitivo "vacío" que sugiere el capítulo 3 podría ser, en la práctica, menos amplio de lo que parece sobre el papel.

Conviene añadir un riesgo de saturación del propio segmento healthy en las zonas prime de Madrid. La aparición sostenida de operadores de alimentación saludable (Honest Greens, Juicy Avenue, poke y juice bars independientes) sugiere que el nicho que Joe & The Juice ocuparía

no está libre, sino en proceso de poblamiento rápido. Una entrada tardía frente a marcas que ya han educado al consumidor y captado las mejores ubicaciones implica competir por una demanda que, aun creciente, podría estar acercándose a su techo en los distritos de mayor actividad. En ese escenario, la diferenciación por experiencia de marca deja de ser un complemento y pasa a ser la única palanca real de captación, lo que eleva tanto el coste de adquisición como el riesgo de canibalización entre conceptos similares.

4.5 Riesgos operativos y de localización

El modelo depende de ubicaciones premium con tránsito peatonal alto y concentración de oficinas. Estas características se concentran en pocas zonas de Madrid (Castellana, Salamanca, Chamberí, Nuevos Ministerios, Gran Vía), con alquileres entre 100 y 300 €/m²/mes (CBRE, 2025; Savills, 2025). Esta presión sobre la estructura de costes obliga a niveles de facturación elevados desde el inicio, alcanzables solo si la adopción del modelo es rápida. Si la adopción se demora plausible por las razones de los apartados 4.2 y 4.3 el modelo podría enfrentar dificultades operativas en sus primeros años.

Adicionalmente, el modelo es intensivo en personal cualificado, lo que añade un coste estructural y exige una rotación bien gestionada. Por último, la sensibilidad del consumo discrecional al ciclo económico es alta: en contextos inflacionistas, el consumidor tiende a recortar precisamente este tipo de gasto, añadiendo incertidumbre al modelo. A escala operativa concreta, el formato concentra una parte sustancial de la facturación en franjas muy estrechas (desayuno y lunch), lo que genera un riesgo de cuello de botella en hora punta: tiempos de preparación de zumos y bowls superiores a los de un café convencional pueden traducirse en colas, abandono de cola y caída de la conversión justo en los momentos de mayor demanda. La dependencia de producto fresco diario añade además un riesgo de merma elevado si la previsión de demanda falla, y la curva de aprendizaje del equipo en una marca sin presencia previa en España puede prolongar este desajuste durante los primeros meses de operación.

4.6 Síntesis: matriz DAFO y plan CAME

La siguiente tabla recoge, de forma estructurada, los principales riesgos identificados y posibles estrategias de mitigación. Las estrategias son orientativas: su viabilidad efectiva requeriría análisis adicionales y, en última instancia, validación empírica.

Tabla 5. Principales riesgos estratégicos y posibles estrategias de mitigación

Riesgo	Impacto potencial	Posible estrategia de mitigación
Hábitos alimentarios locales	Modelo relegado a consumo complementario; ticket y frecuencia inferiores a otros mercados	Adaptación parcial del menú; combinaciones con mayor saciedad; comunicación que reposicione el producto como complemento, no sustituto
Precio percibido elevado	Menor recurrencia; consumo aspiracional ocasional en lugar de habitual	Combos de valor, programa de fidelización agresivo, ticket de entrada accesible
Baja notoriedad inicial	Tráfico inicial limitado; costes de adquisición elevados durante los primeros años	Marketing local intensivo, partnerships con gimnasios y oficinas, presencia digital
Competencia consolidada (Starbucks, Honest Greens)	Presión sobre cuota y precios; menor diferenciación efectiva	Énfasis comunicativo en los atributos no replicados (rapidez + healthy + lifestyle integrados)
Costes de localización prime	Estructura de costes elevada; necesidad de facturación alta desde el inicio	Apertura selectiva y progresiva; valoración de zonas premium secundarias frente a prime estricto
Sensibilidad macroeconómica	Riesgo de caída de la demanda en escenarios adversos	Estructura de costes flexible; planificación de escenarios; ritmo de expansión prudente

Fuente: Elaboración propia.

Como síntesis del análisis crítico, la matriz DAFO siguiente recoge las debilidades y amenazas identificadas en este capítulo junto con las fortalezas y oportunidades que sugiere el capítulo 3, permitiendo una valoración equilibrada.

Tabla 6. Matriz DAFO preliminar de la implantación de Joe & The Juice en Madrid

<p>Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta híbrida: rapidez + healthy + lifestyle. • Identidad visual y posicionamiento aspiracional consolidados internacionalmente. • Adaptabilidad a varios momentos de consumo del día. • Plataforma digital y fidelización ya desarrolladas. 	<p>Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Notoriedad de marca baja en España; arranque desde cero. • Ticket medio y precios percibidos elevados en el contexto local. • Saciedad percibida inferior frente a comidas tradicionales locales. • Modelo intensivo en personal y en localización prime.
<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento sostenido de la wellness economy en España. 	<p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competidores consolidados con ventajas estructurales (Starbucks, Honest Greens).

<ul style="list-style-type: none"> • Población urbana joven y profesional con hábitos compatibles. • Espacio competitivo parcialmente vacío en la intersección healthy + rapidez + lifestyle. • Presencia internacional creciente en Madrid (expatriados, turismo premium). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadenas locales replicando la propuesta a precios inferiores. • Sensibilidad del consumo premium al ciclo económico. • Curva de adopción de la categoría más lenta de lo previsto. • Riesgo de saturación del segmento healthy en zonas prime y canibalización entre conceptos similares.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

A partir del DAFO se desarrolla un plan CAME, que traduce el diagnóstico en líneas de acción estratégica. Como señalan Aaker (2017) y la literatura sobre planificación estratégica, combinar el análisis DAFO con un plan CAME permite identificar y evaluar opciones concretas: corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Tabla 7. Plan CAME: corregir, afrontar, mantener, explotar

Estrategia	Líneas de acción derivadas del DAFO
Corregir (debilidades)	Construcción acelerada de notoriedad mediante campañas digitales, presencia influencer y partnerships con gimnasios boutique y oficinas de los distritos objetivo. Adaptación parcial de la oferta (combos con mayor saciedad, opciones de precio de entrada accesible) para mitigar la percepción de "premium poco saciante". Apertura piloto controlada (1-2 establecimientos) antes de escalar.
Afrontar (amenazas)	Diferenciación comunicativa explícita frente a Starbucks (énfasis en healthy funcional, no en café tradicional) y frente a Honest Greens (énfasis en rapidez y consumo on-the-go, no en comida completa). Planificación de escenarios económicos y estructura de costes flexible que permita ajustar el ritmo de expansión ante una desaceleración del consumo. Monitorización activa de cadenas locales emergentes.
Mantener (fortalezas)	Preservar la identidad de marca consolidada internacionalmente: estética, música, formato de servicio, oferta core de zumos, smoothies y sándwiches. Mantener el sistema digital de fidelización propio y las ventas digitales como pilar de la propuesta de valor. Conservar la cultura interna de meritocracia operativa, que es elemento distintivo frente a competidores corporativos.
Explotar (oportunidades)	Aprovechar el flujo recurrente de turistas internacionales (6,27 M en 2024) y expatriados como base de clientes "calientes" desde la apertura, dado que ya conocen la marca en sus mercados de origen. Capitalizar la concentración del segmento objetivo en zonas concretas de Madrid mediante localización selectiva. Apalancarse en el crecimiento del mercado de restauración español (+15 % en 2019-2024).

Fuente: Elaboración propia a partir de Aaker (2017).

La matriz refleja una situación en la que las fortalezas y oportunidades del modelo destacan con claridad, aun cuando conviven con debilidades y amenazas que conviene tener presentes.

Si bien los datos disponibles no permiten afirmar de forma concluyente que los factores favorables superen a los desfavorables, el conjunto del análisis apunta a un potencial competitivo prometedor para Joe & The Juice en el mercado madrileño. El plan CAME refuerza esta lectura al ofrecer un marco operativo claro que permitiría orientar una eventual fase de validación primaria y, si los resultados lo respaldan, una implantación piloto progresiva con perspectivas favorables.

5. Modelo financiero exploratorio: ejercicio de modelización por hipótesis

5.1 Nota metodológica preliminar

Antes de presentar el modelo conviene establecer con claridad su naturaleza, alcance y limitaciones. Este capítulo desarrolla un ejercicio de modelización financiera de un establecimiento tipo Joe & The Juice en Madrid, construido íntegramente a partir de hipótesis razonadas y de ratios sectoriales públicos del segmento fast casual premium en España. No constituye, en ningún caso, una proyección financiera basada en información interna de la compañía: los datos operativos de Joe & The Juice (estructura de costes real por establecimiento, márgenes operativos por mercado, ticket medio efectivo en cada localización) no son públicos al ser la compañía propiedad privada de General Atlantic desde 2023.

El ejercicio se incluye en el cuerpo del trabajo, y no en el Anexo I, por una razón concreta: la dimensión financiera es relevante para una valoración estratégica completa y trasladarla a un anexo equivaldría a dejarla fuera del análisis principal. No obstante, su carácter exploratorio se reconoce expresamente. Las cifras que se ofrecen deben leerse como una orientación de magnitud, no como una previsión, y su finalidad es permitir al lector valorar el orden de los recursos, los costes y los retornos potenciales que estaría implicando una eventual implantación en Madrid.

La construcción del modelo sigue la metodología empleada en trabajos académicos comparables del segmento y se apoya en las referencias sectoriales identificadas en el capítulo 4 (CBRE, 2025; Savills, 2025; Mapal OS, 2024; Skello, 2026). Los ratios adoptados se sitúan en el rango que la literatura sectorial considera defendible para restauración premium urbana en España; las desviaciones respecto a ese rango se justifican expresamente.

5.2 Hipótesis de partida

El modelo se construye para un establecimiento tipo de aproximadamente 150 m² ubicado en una zona premium secundaria de Madrid (por ejemplo, eje Chamberí-Castellana o Salamanca, evitando los emplazamientos prime absolutos cuyos alquileres comprometerían severamente la viabilidad). Las hipótesis adoptadas se sintetizan a continuación.

Calibración con la compañía y con benchmarks comparables. Las hipótesis se construyen tomando como referencia tres fuentes verificables. En primer lugar, los datos consolidados de Joe & The Juice en 2024: ingresos globales de 2.800 M DKK (aprox. 375 M €) sobre 324 establecimientos propios, lo que arroja una facturación media de aproximadamente 1,16 M € por local propio (Joe & The Juice, 2024; Business Wire, 2025). En segundo lugar, la referencia de Pret A Manger en Reino Unido, que facturó 1.100 M £ en 2023 sobre 690 establecimientos, equivalente a unos 1,87 M € por local (Fortune, 2024), aunque con locales típicamente mayores (150-200 m²) que los de Joe & The Juice (80-120 m²). En tercer lugar, el diferencial estructural entre Madrid y Londres: el poder adquisitivo medio en Madrid se sitúa en torno al 70-75 % del de Londres y el gasto medio en restauración fuera del hogar en España es aproximadamente el 60-70 % del Reino Unido (Eurostat). A partir de estos elementos, se calibra el escenario base de un local en Madrid en 1,5 M € anuales, situado por encima de la media global de la compañía (Madrid es mercado urbano premium) pero por debajo del benchmark londinense (menor poder adquisitivo y consumo discrecional más moderado).

Estos benchmarks se enmarcan en el contexto financiero consolidado de la compañía en 2024, que refleja una trayectoria de crecimiento sostenido y rentabilidad recurrente: el EBITDA alcanzó los 560 millones de DKK (margen del 20 %), el EBIT se situó en 171,5 millones de DKK por segundo año consecutivo en positivo y el resultado neto fue de 143,3 millones de DKK, frente a las pérdidas registradas en ejercicios anteriores. El crecimiento en mismas tiendas (SSSG) alcanzó el 12 % y las ventas digitales representaron ya el 33 % del total del negocio (Joe & The Juice, 2024; Business Wire, 2025). Esta evolución refuerza la solidez de la cadena como referencia para la calibración del modelo y respalda la verosimilitud de las hipótesis adoptadas para Madrid.

Tabla 8. Hipótesis principales del modelo financiero

Variable	Valor (escenario base)	Justificación / fuente
Ticket medio	14 €	Benchmark Joe & The Juice mercados europeos (Joe & The Juice, 2026)
Transacciones/día	300	Hipótesis calibrada: ≈ 90 desayuno + 130 lunch + 80 tarde, coherente con facturación base de ≈ 1,5 M € (ajuste Madrid vs Londres por poder adquisitivo)
Días operación/año	360	Cierres por festivos y mantenimiento
Estacionalidad julio-agosto	-30 %	Caída por vacaciones y reducción actividad de oficinas

Variable	Valor (escenario base)	Justificación / fuente
Food cost (sobre ventas)	28 %	Producto fresco diario; superior a cafetería tradicional (Mapal OS, 2024; Skello, 2026)
Coste de personal (sobre ventas)	30 %	Convenio Hostelería Madrid; equipo de 8-10 personas (Mapal OS, 2024)
Alquiler anual	220.000 €	≈ 120 €/m ² /mes en zona premium secundaria (CBRE, 2025; Savills, 2025)
Marketing y notoriedad	4 % de ventas	Superior al ratio sectorial habitual (2-3 %) por arranque desde cero en Madrid
Suministros, mant., tecnología	7 % de ventas	Luz, agua, mantenimiento app/TPV, comisiones digitales
Otros gastos operativos	5 % de ventas	Seguros, licencias, mermas, consumibles, royalties
Amortización anual	60.000 €	Sobre inversión inicial estimada de 300.000 € (obras, equipamiento) a 5 años
Tipo Impuesto Sociedades	25 %	Tipo general español aplicable a sociedades

Fuente: Elaboración propia a partir de CBRE (2025), Savills (2025), Mapal OS (2024), Skello (2026) y Convenio Colectivo de Hostelería de la Comunidad de Madrid.

Estos ratios sitúan al modelo en un escenario neutro, ni especialmente optimista ni pesimista, dentro del rango que la literatura sectorial considera defendible para restauración premium urbana. Es importante señalar que el prime cost (food cost + personal) se sitúa en el 58 %, justo por debajo del umbral del 60 % que la literatura identifica como límite de viabilidad (Skello, 2026), lo que sitúa al modelo en un equilibrio operativo razonable pero no holgado.

5.3 Cuenta de pérdidas y ganancias del año 1 (escenario base)

A partir de las hipótesis anteriores se construye la P&L mensual del primer año. La estacionalidad de los meses de verano (julio y agosto) se refleja en una caída del 30 % de las ventas, coherente con el patrón observado en el sector y derivado tanto del descenso de la actividad de oficinas como del cambio en el perfil de tráfico peatonal en Madrid en esos meses. Los meses restantes se asumen homogéneos a efectos del modelo, lo que constituye una simplificación.

La facturación anual base se obtiene como: 300 transacciones × 14 € × 360 días × ajuste estacional, lo que resulta en aproximadamente 1,5 M €. Esta cifra se sitúa por encima de la media de los locales propios de la compañía (1,16 M €/tienda) y por debajo del benchmark

londinense (1,87 M €/tienda de Pret A Manger UK), lo que la hace defendible para una zona premium secundaria de Madrid.

Tabla 9. Cuenta de resultados mensualizada del año 1 (escenario base, miles de €)

Concepto (miles €)	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Ventas	131.6	131.6	131.6	131.6	131.6	131.6	92.1	92.1	131.6	131.6	131.6	131.6
(-) Food cost	36.8	36.8	36.8	36.8	36.8	36.8	25.8	25.8	36.8	36.8	36.8	36.8
(-) Personal	39.5	39.5	39.5	39.5	39.5	39.5	27.6	27.6	39.5	39.5	39.5	39.5
(-) Alquiler	18.3	18.3	18.3	18.3	18.3	18.3	18.3	18.3	18.3	18.3	18.3	18.3
(-) Marketing	5.3	5.3	5.3	5.3	5.3	5.3	3.7	3.7	5.3	5.3	5.3	5.3
(-) Suministros	9.2	9.2	9.2	9.2	9.2	9.2	6.4	6.4	9.2	9.2	9.2	9.2
(-) Otros	6.6	6.6	6.6	6.6	6.6	6.6	4.6	4.6	6.6	6.6	6.6	6.6
EBITDA	15.9	15.9	15.9	15.9	15.9	15.9	5.7	5.7	15.9	15.9	15.9	15.9
(-) Amortización	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
EBIT	10.9	10.9	10.9	10.9	10.9	10.9	0.7	0.7	10.9	10.9	10.9	10.9

Fuente: Elaboración propia. Cifras en miles de euros. Datos derivados de las hipótesis de la Tabla 8. Los meses de julio y agosto incorporan una caída estacional del 30 % sobre la actividad media.

De la tabla anterior se desprenden varias observaciones. La facturación anual estimada se sitúa en torno a 1,5 M €. El EBITDA mensual oscila entre los aproximadamente 16 mil euros en meses normales y desciende a unos 6 mil euros en julio y agosto, donde la caída de ingresos no se traslada al alquiler (que es fijo) ni al equipo mínimo de personal necesario, lo que comprime el margen operativo. En esos meses estivales el establecimiento opera prácticamente al borde del equilibrio operativo, lo que es coherente con el comportamiento general del sector hostelero urbano en Madrid durante el periodo. La consolidación del resultado del año depende, por tanto, de la solidez de los meses centrales de actividad.

5.4 Proyección a cuatro años: tres escenarios

A partir del año 1 base, se proyecta la evolución del establecimiento a cuatro años bajo tres escenarios: base, optimista y pesimista. Los tres escenarios comparten la misma estructura de costes operativos (los ratios de food cost, personal, alquiler, etc. se mantienen razonablemente estables); lo que varía entre escenarios es el crecimiento anual de las ventas, que captura la velocidad de adopción del concepto en el mercado madrileño.

- **Escenario base:** que suma al crecimiento subyacente del sector (en torno al 2 %; Marcas de Restauración et al., 2024) el sobrecrecimiento de la categoría saludable (Global Wellness Institute, 2023; Euromonitor International, 2026), el diferencial de la

restauración de marca frente a la independiente (DBK Observatorio Sectorial, 2025) y la maduración de las unidades en fase de implantación.

- **Escenario optimista:** que duplica el base ante una adopción rápida, impulsada por el efecto de novedad, la viralización digital del posicionamiento *lifestyle* y la expansión de clientes recurrentes vía fidelización, que en mercados maduros eleva la frecuencia 2,4 veces (Vetted Biz, 2026).
- **Escenario pesimista:** equivalente a que la enseña no genere crecimiento por encima del subyacente del sector si persisten las barreras culturales, una recesión, una competencia local agresiva o la saturación percibida.

Tabla 10. Proyección financiera años 1-4, escenario base (miles de €)

Concepto (miles €)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	1500	1590	1685	1787
(-) Food cost (28 %)	420	445	472	500
(-) Personal (30 %)	450	477	506	536
(-) Alquiler	220	220	220	220
(-) Marketing (4 %)	60	64	67	71
(-) Suministros (7 %)	105	111	118	125
(-) Otros (5 %)	75	80	84	89
EBITDA	170	193	218	246
(-) Amortización	60	60	60	60
EBIT	110	133	158	186
(-) Gastos financieros	5	5	5	5
EBT	105	128	153	181
(-) Impuesto (25 %)	26	32	38	45
Resultado neto	79	96	115	136

Fuente: Elaboración propia. Crecimiento anual asumido: 6 %.

En el escenario base, el establecimiento alcanzaría el equilibrio operativo desde el primer año, con un resultado neto positivo (≈ 79 mil €) que crece progresivamente a medida que la facturación se incrementa y los costes fijos especialmente el alquiler se diluyen proporcionalmente. El margen neto del año 4 se sitúa en torno al 7,6 %, dentro del rango que la literatura sectorial considera saludable para restauración premium urbana (en torno al 5-15 %). Conviene señalar que se trata de un margen aceptable pero no holgado: cualquier deterioro

de las hipótesis de partida (caída del ticket medio, encarecimiento de las materias primas, presión salarial) podría comprometer la rentabilidad.

Tabla 11. Proyección financiera años 1-4, escenario optimista (miles de €)

Concepto (miles €)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	1500	1680	1882	2107
(-) Food cost (28 %)	420	470	527	590
(-) Personal (30 %)	450	504	565	632
(-) Alquiler	220	220	220	220
(-) Marketing (4 %)	60	67	75	84
(-) Suministros (7 %)	105	118	132	147
(-) Otros (5 %)	75	84	94	105
EBITDA	170	217	269	329
(-) Amortización	60	60	60	60
EBIT	110	157	209	269
(-) Gastos financieros	5	5	5	5
EBT	105	152	204	264
(-) Impuesto (25 %)	26	38	51	66
Resultado neto	79	114	153	198

Fuente: Elaboración propia. Crecimiento anual asumido: 12 %.

El escenario optimista refleja un caso de adopción rápida del concepto, donde la facturación crece a doble dígito sostenidamente durante los cuatro años. Las ventas del año 4 alcanzarían aproximadamente los 2,1 M €, en línea con el benchmark londinense de cadenas comparables. El margen neto del año 4 se situaría en torno al 9,4 %, en el rango medio-alto del sector. Este escenario sería compatible con un local que actúe como flagship y consiga apalancarse en el efecto de novedad, el turismo internacional y la captación digital a través del programa de fidelización.

Tabla 12. Proyección financiera años 1-4, escenario pesimista (miles de €)

Concepto (miles €)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	1500	1530	1561	1592
(-) Food cost (28 %)	420	428	437	446
(-) Personal (30 %)	450	459	468	478

Concepto (miles €)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
(-) Alquiler	220	220	220	220
(-) Marketing (4 %)	60	61	62	64
(-) Suministros (7 %)	105	107	109	111
(-) Otros (5 %)	75	77	78	80
EBITDA	170	178	187	193
(-) Amortización	60	60	60	60
EBIT	110	118	127	133
(-) Gastos financieros	5	5	5	5
EBT	105	113	122	128
(-) Impuesto (25 %)	26	28	31	32
Resultado neto	79	85	91	96

Fuente: Elaboración propia. Crecimiento anual asumido: 2 %.

El escenario pesimista refleja un caso de adopción lenta o de presión competitiva sostenida. La facturación apenas se incrementa por encima de la inflación general. El margen neto se mantiene en torno al 5,3-6,0 % a lo largo del periodo, en el extremo inferior del rango saludable del sector. Aunque el establecimiento mantiene rentabilidad técnica, el retorno sobre la inversión inicial sería notablemente más prolongado y cualquier evento adverso adicional (subida del alquiler, presión sobre materias primas) podría empujar al modelo hacia pérdidas. Este escenario subraya la importancia de la disciplina operativa en los primeros años.

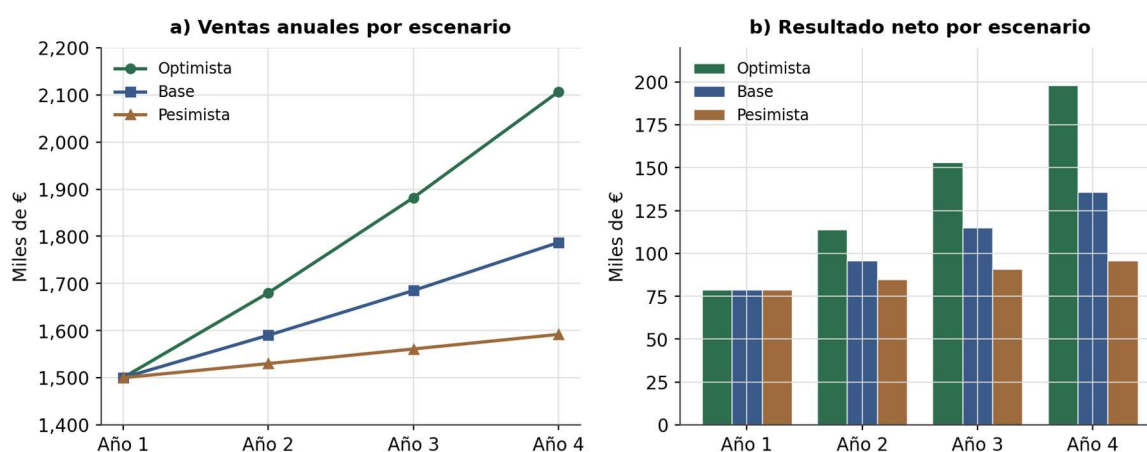


Figura 1. Proyección financiera a cuatro años por escenario: ventas y resultado neto

Fuente: Elaboración propia a partir de las Tablas 11, 12 y 13. Cifras en miles de euros.

5.5 Sensibilidad y observaciones del modelo

Tres elementos del modelo merecen atención específica porque concentran el grueso de la sensibilidad de los resultados.

Primero, el alquiler. El modelo asume 220.000 € anuales en zona premium secundaria. En una ubicación prime estricto (Gran Vía, Castellana central, Salamanca), el alquiler podría duplicarse hasta los 400-450 mil euros anuales (CBRE, 2025), absorbiendo todo el resultado neto del escenario base. La elección de ubicación es, por tanto, una de las decisiones más sensibles para la viabilidad económica del modelo.

Segundo, el tráfico diario. La hipótesis de 300 transacciones/día es razonable para zonas de oficinas con flujo intensivo en franjas concretas, pero requiere que las tres franjas (desayuno, lunch, tarde) funcionen razonablemente bien. Si una de ellas falla por ejemplo, si la franja de la tarde no se consolida porque el consumidor madrileño no incorpora el café de tarde post-trabajo a su rutina, el modelo se traslada hacia el escenario pesimista.

Tercero, el ticket medio. Una reducción del ticket de 14 € a 12 € por presión competitiva o por adaptación a la sensibilidad al precio local escenario discutido en el apartado 4.3 reduciría la facturación anual en un 14 % aproximadamente. Como food cost y personal son ratios sobre ventas, parte del impacto se compensa, pero el resultado neto del primer año se vería reducido significativamente porque los costes fijos (alquiler, amortización) no se ajustan.

En conjunto, el modelo sugiere que un establecimiento Joe & The Juice en Madrid podría ser económicamente viable bajo hipótesis neutras, pero su rentabilidad efectiva depende críticamente de tres decisiones de ejecución: selección de localización, capacidad de generar tráfico sostenido en las tres franjas horarias del día, y mantenimiento del posicionamiento de precio sin degradación competitiva. Las tres son cuestiones de implementación, no de modelo conceptual, lo que confirma la conclusión general del trabajo: el encaje estratégico potencial existe, pero la materialización financiera dependería de variables que requieren validación primaria antes de comprometer la inversión.

6. Discusión, limitaciones y conclusiones

6.1 Discusión de los hallazgos

El análisis desarrollado a lo largo del trabajo permite extraer varias observaciones sobre el potencial encaje del modelo Joe & The Juice en el mercado madrileño. Las transformaciones documentadas del consumo urbano conveniencia, wellness economy, demanda de soluciones rápidas pero saludables, peso creciente de la experiencia de marca sugieren un contexto general favorable a propuestas híbridas como la de la compañía. La segmentación identifica tres perfiles potencialmente alineados (profesionales urbanos, estudiantes y consumidores internacionales) y el análisis competitivo sugiere un espacio no plenamente cubierto en la intersección rapidez-healthy-lifestyle. El Value Proposition Canvas confirma un ajuste conceptual razonable.

Sin embargo, el capítulo 4 muestra que estas señales conviven con barreras de adopción relevantes: condicionantes económicos (alquileres prime) y socioculturales (patrón de las comidas, preferencia por comidas saciantes), sensibilidad al precio en categorías de bebidas y café, ventajas estructurales de competidores consolidados e incertidumbre sobre la velocidad de adopción de la categoría en España. El modelo financiero del capítulo 5 refuerza esta lectura: bajo hipótesis neutras arroja una rentabilidad ajustada pero sostenible (margen neto 5,3-9,4 % a cuatro años), si bien con un equilibrio operativo sin holgura ante desviaciones de las hipótesis. La evaluación conjunta es por tanto ambivalente: existe encaje conceptual con las tendencias documentadas y viabilidad económica defendible bajo hipótesis razonables, pero su traducción en éxito comercial concreto está sujeta a un número significativo de condicionantes.

6.2 Limitaciones del estudio

Como todo trabajo de investigación, el presente estudio presenta limitaciones que conviene reconocer expresamente. La principal es metodológica: la investigación se ha desarrollado a partir de fuentes secundarias, sin incorporar investigación primaria mediante encuestas o entrevistas propias. Esta opción es habitual en un TFG, pero limita la posibilidad de contrastar empíricamente las hipótesis sobre preferencias y disposición a pagar del consumidor madrileño; las conclusiones sobre afinidad de segmentos descansan en inferencias a partir de literatura y observación del mercado, no en datos primarios.

Una segunda limitación se refiere a la ausencia de información financiera interna sobre Joe & The Juice (estructura de costes real, márgenes operativos por mercado, ticket observado, datos de recurrencia por local). Esta ausencia ha condicionado el alcance del modelo financiero del capítulo 5: las cifras se construyen a partir de ratios sectoriales públicos y benchmarks de la compañía a nivel global, pero no constituyen una proyección con datos internos. Por ello el modelo se presenta como ejercicio de modelización por hipótesis, con valor orientativo.

Finalmente, el análisis ofrece una fotografía estática a fecha de elaboración del trabajo los cambios macroeconómicos o competitivos podrían modificar el escenario y se concentra exclusivamente en Madrid, lo que limita la extrapolación a otras ciudades españolas.

6.3 Futuras líneas de investigación

A partir de las limitaciones identificadas, futuras investigaciones podrían profundizar en cuatro direcciones. En primer lugar, incorporar investigación primaria encuestas estructuradas o entrevistas en profundidad orientada a comprender percepciones de valor, sensibilidad al precio y disposición a pagar del consumidor madrileño frente a propuestas como la de Joe & The Juice; esta línea es la prioritaria y la que mayor valor añadiría al análisis. En segundo lugar, desarrollar modelos financieros más detallados a partir de información operativa contrastada y análisis de sensibilidad. En tercer lugar, comparar el encaje del modelo en otras ciudades españolas con elevada densidad urbana y presencia internacional. Por último, explorar el impacto de elementos específicos fidelización digital, personalización, adaptación cultural de los menús sobre la curva de adopción de modelos internacionales de restauración saludable en el contexto español.

6.4 Conclusiones

El presente Trabajo Fin de Grado ha desarrollado un análisis estratégico de la oportunidad que representa el mercado urbano madrileño para Joe & The Juice. De forma sintética, las principales conclusiones son las siguientes.

Primera. Existen tendencias estructurales del consumo urbano madrileño crecimiento de la wellness economy, demanda de conveniencia, peso de la experiencia de marca, transformación de los hábitos alimentarios que sugieren un entorno conceptualmente favorable a propuestas híbridas como la de la compañía.

Segunda. La segmentación del mercado identifica tres perfiles potencialmente alineados profesionales urbanos, estudiantes y consumidores internacionales, siendo el primero el de mayor potencial estratégico. El análisis competitivo apunta a un espacio no plenamente cubierto en la intersección rapidez-healthy-lifestyle, y el Value Proposition Canvas refuerza esta lectura con un ajuste conceptual razonable entre los atributos del modelo y las necesidades del segmento principal.

Tercera. El análisis PESTEL y las barreras del capítulo 4 ponen de manifiesto condicionantes y riesgos relevantes: presión de los alquileres prime, sensibilidad al precio, hábitos alimentarios locales, ventajas estructurales de competidores consolidados e incertidumbre sobre la velocidad de adopción. La evaluación DAFO-CAME resulta ambivalente.

Cuarta. El modelo financiero exploratorio sugiere que un establecimiento Joe & The Juice en Madrid podría operar dentro de un rango de rentabilidad ajustado pero sostenible (margen neto 5,3-9,4 % a cuatro años según escenario), siempre que se cumplan las hipótesis adoptadas. Se trata de modelización por hipótesis, no de proyección con datos internos: la materialización efectiva dependería críticamente de factores de ejecución (localización, percepción de valor, notoriedad, adaptación local) y de la respuesta real del consumidor, que este trabajo no ha podido medir directamente.

En consecuencia, los resultados del estudio sugieren que el encaje estratégico potencial existe y la viabilidad económica es defendible bajo hipótesis razonables, pero invitan a complementar este análisis con investigación primaria antes de adoptar cualquier decisión estratégica relevante. El trabajo contribuye a esa línea al establecer un mapa de las variables relevantes, los segmentos compatibles y los principales riesgos asociados.

En mi opinión personal, y a partir del conjunto de evidencias analizadas a lo largo de este trabajo, considero que el modelo de negocio de Joe & The Juice resulta viable para una eventual implantación en el mercado madrileño, siempre que se respeten los requisitos críticos identificados a lo largo del estudio: una localización selectiva en zonas premium secundarias, una política de precio ajustada al poder adquisitivo local, una estrategia de notoriedad inicial intensiva, una adaptación cultural cuidadosa de la oferta al hábito de consumo español y una ejecución disciplinada durante los primeros años de operación. Cumplidos estos requisitos, los datos analizados sugieren que la oportunidad es real y la rentabilidad alcanzable, lo que sitúa a Madrid como un escenario natural para la entrada de la compañía en el mercado español.

7. Declaración de uso de herramientas de IAG

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, Francisco Javier Meliá García, estudiante del Grado en Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales (E-4) de la Universidad Pontificia Comillas, al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Análisis de viabilidad estratégica de Joe & The Juice en Madrid", declaro que he utilizado herramientas de Inteligencia Artificial Generativa exclusivamente en el contexto de las actividades descritas a continuación:

- Revisión gramatical, ortotipográfica y de estilo del texto redactado por el autor.
- Asistencia en la elaboración y mejora de gráficos, tablas y elementos visuales utilizados para la presentación de resultados.
- Sugerencias puntuales de reformulación para mejorar claridad expositiva.
- Apoyo en la realización y comprobación de cálculos, estimaciones financieras y análisis cuantitativos desarrollados por el autor.
- Apoyo en la organización y reestructuración de apartados ya redactados por el autor.
- Apoyo en la revisión metodológica y en la justificación de supuestos utilizados en determinados apartados del trabajo
- Asistencia en la localización, identificación y formateo de referencias bibliográficas y citas académicas.

[El alumno debe revisar y mantener únicamente las actividades en las que efectivamente haya utilizado este tipo de herramientas, y eliminar o ampliar la lista según corresponda.]

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 qué se han usado herramientas de IAG). 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: _____ 02/06/2026 _____

Firma: _____ Francisco Javier Meliá García _____

8. Referencias

- Aaker, D. A. (2017). *Strategic market management* (11th ed.). Wiley.
- Anuario de la Hostelería de España. (2024). *Anuario de la Hostelería de España 2024*. <https://caixabanklab-campus.com/wp-content/uploads/sites/4/2025/03/ANUARIO-HOSTELERIA-2024.pdf>
- Aulet, B. (2013). *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup*. Wiley.
- Ayuntamiento de Madrid. (2024). *Madrid Economía 2024: Análisis socioeconómico*. Área de Gobierno de Economía, Innovación y Hacienda, Dirección General de Economía. <https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/006%20Madrid%20Economia/Ficheros/005%20Ficheros%20Madrid%20Economia%202024/MadridEconomia2024.pdf>
- Ayuntamiento de Madrid. (2025a). *Madrid alcanzó los 16.117 millones de euros en gasto turístico internacional en 2024, un 21 % más que en 2023* [Nota de prensa]. <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Actualidad/Noticias/Madrid-alcanzo-los-16-117-millones-de-euros-en-gasto-turistico-internacional-el-ano-pasado/>
- Ayuntamiento de Madrid. (2025b). *Padrón municipal de habitantes de la ciudad de Madrid a 1 de enero de 2025* [Nota estadística]. <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Actualidad/Noticias/La-poblacion-de-la-ciudad-de-Madrid-supera-por-primera-vez-los-3-5-millones-de-habitantes-la-cifra-mas-alta-de-su-historia/>
- Business Wire. (2025, 24 de abril). *Jeffrey Lawrence appointed Chairman of Joe & The Juice* [Nota de prensa]. <https://www.businesswire.com/news/home/20250424086704/en/Jeffrey-Lawrence-Appointed-Chairman-of-Joe-the-Juice>
- CaixaBank Research. (2025). *El sector de la restauración en España en 2024: lo que revelan millones de transacciones*. <https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/turismo/sector-restauracion-espana-2024-lo-revelan-datos-millones-transacciones>
- CBRE. (2025). *Retail market data: Figures fourth quarter 2024 Spain*. CBRE Research. https://mktgdocs.cbre.com/2299/e4a56173-755a-414a-8b86-2a26ca03ea19-1041598154/Spain_Figures_Retail_Q4_2024_E.pdf
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65–77.

- DBK Observatorio Sectorial. (2025). *Restaurantes* [Informe sectorial]. Informa D&B.
- Deloitte. (2026). *2026 Global Consumer Products Industry Outlook*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-marketing-trends.html>
- Euromonitor International. (2026). *Consumer foodservice in Spain*. <https://www.euromonitor.com/consumer-foodservice-in-spain/report>
- Fortune. (2024, 17 de septiembre). *Pret A Manger's sales crossed the \$1 billion mark*. <https://fortune.com/europe/2024/09/17/pret-a-manger-sales-cross-1-billion-expansion/>
- Fundación CYD. (2024). *Informe CYD 2024*. <https://www.fundacioncyd.org/publicaciones-cyd/informe-cyd-2024/>
- Global Wellness Institute. (2023). *The global wellness economy monitor 2023*. https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2023/11/GWI-WE-Monitor-2023_FINAL.pdf
- Innova Market Insights. (2024). *Top food trends in Europe 2024*. <https://www.innovamarketinsights.com/trends/top-food-trends/>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2025a, 28 de enero). *Encuesta de Población Activa (EPA). Cuarto trimestre de 2024*. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/EPA4T24.htm>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2025b, 3 de febrero). *Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR). Diciembre 2024 y año 2024*. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/FRONTUR1224.htm>
- Joe & The Juice. (2024). *History*. <https://www.joejuice.com/culture/joe-history>
- Joe & The Juice. (2025). *2024 annual results and company performance*. <https://www.joejuice.com/news>
- Joe & The Juice. (2026). *Store locations and menu information*. <https://www.joejuice.com/stores?market=27>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of marketing* (18th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Mapal OS. (2024). *Guía para managers: calcular los márgenes en la hostelería*. <https://mapalos.com/es/blogs/guia-calcular-margenes-hosteleria>
- Marcas de Restauración, Circana, & KPMG. (2024). *Observatorio de la Restauración de Marca 2024*. <https://marcasderestauracion.es/wp-content/uploads/2025/07/Observatorio-2024-DEFINITIVO.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Wiley.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Revella, A. (2015). *Buyer personas: How to gain insight into your customer's expectations, align your marketing strategies, and win more business*. Wiley.
- Savills. (2025). *Retail High Street Spain – February 2025*. [https://research.euro.savills.co.uk/spain-\(english\)/2025-high-street-retail-eng-february.pdf](https://research.euro.savills.co.uk/spain-(english)/2025-high-street-retail-eng-february.pdf)
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 53–67. <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Seiders, K., Voss, G. B., Grewal, D., & Godfrey, A. L. (2005). Do satisfied customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context. *Journal of Marketing*, 69(4), 26–43. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.26>
- Skello. (2026). *Todo lo que debes saber sobre la rentabilidad de un restaurante*. <https://www.skello.es/blog/rentabilidad-restaurante>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Vetted Biz. (2026). *Joe & The Juice franchise in 2025: Costs, fees & FDD*. <https://www.vettedbiz.com/resources/joe-and-the-juice>
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means–end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>

Anexo I. Desglose metodológico del análisis TAM–SAM

Este anexo recoge el detalle de las hipótesis adoptadas para la estimación del Total Addressable Market (TAM) y del Serviceable Available Market (SAM) presentada en el apartado 3.6, un ejercicio orientativo de aproximación al SOM no incluido en el cuerpo principal por las razones expuestas en el apartado 6.2, y una vista agregada complementaria de la estructura de costes desarrollada en el capítulo 5.

A efectos de transparencia metodológica, se distingue en todo momento entre datos secundarios contrastables y supuestos adoptados por analogía o por benchmarking sectorial. Esta distinción permite al lector valorar la solidez relativa de cada componente de la estimación.

A.1 Construcción del TAM

El TAM se construye mediante un enfoque bottom-up que combina tres variables: universo de consumidores potencialmente compatibles, ticket medio esperado y frecuencia anual de consumo.

A.1.1 Universo de consumidores potenciales

- **Población de Madrid capital:** 3.527.924 habitantes a 1 de enero de 2025 (dato contrastable: Ayuntamiento de Madrid, 2025b, Padrón Municipal). Cifra récord histórica.
- **Trabajadores afiliados a la Seguridad Social en Madrid ciudad:** 2.338.015 en junio de 2024, máximo histórico de la serie (dato contrastable: Ayuntamiento de Madrid, 2024).
- **Estudiantes universitarios y de posgrado:** \approx 400.000 en la Comunidad de Madrid. La región concentra entre el 21 % y el 24 % del sistema universitario español, que cuenta con 1,72 M de matriculados (dato contrastable: Fundación CYD, 2024).
- **Turistas internacionales en Madrid 2024:** 6.271.904 viajeros, la mejor cifra de la historia de la ciudad (dato contrastable: Ayuntamiento de Madrid, 2025a, sobre datos del INE). Visitantes totales 11.189.493. Gasto turístico internacional: 16.117 M€.

A partir de estas cifras, se agrega un universo aproximado de 3,3 millones de consumidores potencialmente expuestos al concepto, combinando los principales colectivos compatibles (profesionales urbanos, estudiantes, consumidores urbanos generalistas, turismo recurrente y

expatriados). Este universo no se solapa perfectamente con la población total: se trata de una agregación orientativa de colectivos teóricos, con cierto grado de solapamiento entre ellos que se asume aceptado a efectos de la estimación.

A.1.2 Ticket medio

Se adopta un ticket medio estimado de **14 euros por transacción**. Esta cifra es una hipótesis adoptada por benchmarking competitivo, contrastada con los precios reales publicados de Joe & The Juice en sus mercados maduros. Referencias verificables:

- Reino Unido: sándwiches desde £9,40 y smoothies/shakes desde £8,40 (Joe & The Juice, 2026).
- Reino Unido (combos): combinaciones de almuerzo hasta £18, zumos individuales en torno a £9 (Joe & The Juice, 2026).
- Estados Unidos (Miami): zumos de 12 oz a 6,85 \$ y de 16 oz a 7,90 \$; sándwiches por debajo de 10 \$ (Joe & The Juice, 2026).
- Singapur: zumos 6,90-9,90 \$, cafés 3,50-7 \$, bites 10,50-11,50 \$, zumos signature 10,90 \$ (Joe & The Juice, 2026).

A título comparativo, el gasto medio por ocasión en restauración comercial en España creció un 2,5 % en 2024 y se mantiene como el principal motor del gasto del sector (Marcas de Restauración et al., 2024), si bien referido mayoritariamente a comidas completas. Un pedido tipo Joe & The Juice (smoothie o zumo, sándwich o bowl, café) en Madrid se sitúa de forma razonable en torno a 14 €, por debajo del gasto medio de una comida completa porque sustituye ésta por un consumo más ligero pero premium.

A.1.3 Frecuencia anual de consumo

Se adopta una frecuencia anual de **50 visitas (equivalente a una visita semanal)**. Esta cifra es una hipótesis razonable para un modelo de restauración urbana de alta frecuencia (desayuno, pausa laboral, coffee break, post-gym), prudente respecto a las frecuencias observadas en mercados maduros de la marca. Según comunicación de la propia compañía, los clientes que utilizan la app de fidelización incrementan la frecuencia de visita en 2,4 veces (Vetted Biz, 2026), lo que sugiere que la cifra de 50 visitas anuales es alcanzable únicamente para una fracción del universo agregado.

A.1.4 Cálculo

$$\text{TAM} = 3,3 \text{ M} \times 14 \text{ €} \times 50 = 2.310 \text{ M €}$$

Esta cifra equivale aproximadamente al 5 % del mercado total de restauración en España, lo que constituye una magnitud razonable para un nicho premium-healthy-urbano.

A.2 Construcción del SAM

El SAM representa el mercado realmente accesible para Joe & The Juice dadas sus limitaciones operativas y de posicionamiento. La marca no se dirige al mercado masivo ni al segmento de bajo precio, sino a un nicho urbano premium concentrado en zonas con elevada actividad económica, alta densidad peatonal y consumidores con afinidad hacia conveniencia y bienestar.

Se aplica un coeficiente del 10 % sobre el TAM. Conviene reconocer expresamente que este coeficiente es una hipótesis adoptada por analogía con benchmarks habituales en estimaciones bottom-up para operadores premium urbanos en estudios sectoriales, no un dato observado en el mercado madrileño:

$$\text{SAM} = 2.310 \text{ M €} \times 10 \% = 231 \text{ M €}$$

A.2.1 Justificación del coeficiente del 10 %: convergencia de tres filtros

El coeficiente del 10 % aplicado al TAM no es un dato observado, sino una hipótesis que se sostiene como convergencia aproximada de tres filtros sucesivos sobre el universo poblacional bruto. Su desglose es el siguiente.

Filtro 1 — Demográfico. El segmento objetivo principal de Joe & The Juice corresponde a jóvenes profesionales y estudiantes en el rango de 18 a 44 años. Según la distribución por edad del Padrón municipal y los datos demográficos del INE, este rango representa aproximadamente un tercio de la población de Madrid capital, lo que equivale a en torno a 1,1 millones de personas sobre los 3,5 millones del total. Este primer filtro descarta de partida más de la mitad del universo bruto, dejando un mercado demográficamente compatible de aproximadamente 770 M € ($1,1 \text{ M} \times 14 \text{ €} \times 50 \text{ visitas}$).

Filtro 2 — Geográfico. El segmento demográficamente compatible no se distribuye uniformemente por la ciudad: se concentra en los distritos centrales y de alto tránsito (Centro, Salamanca, Chamberí, Chamartín-AZCA y los ejes Castellana-Recoletos), donde se localiza el grueso de la actividad profesional, universitaria y de ocio urbano premium. Atendiendo a la distribución espacial de la actividad económica de la ciudad y a la presencia de operadores comparables, se estima que aproximadamente la mitad del segmento demográficamente

compatible reside, trabaja o se mueve de forma habitual por estas zonas, lo que reduce el mercado direccionable a aproximadamente 385 M €.

Filtro 3 — Posicionamiento. A un ticket medio estimado de 14 € en formato *healthy premium*, el subconjunto del segmento geográficamente accesible con capacidad y disposición efectiva a consumir con recurrencia se reduce a una fracción minoritaria del mismo. La sensibilidad al precio característica del consumidor español en categorías de bebidas y café, junto con la competencia de alternativas más económicas en zonas centrales, justifica un ajuste a la baja del orden del 60 %, lo que sitúa el mercado realmente accesible en aproximadamente 231 M €.

Convergencia. La aplicación sucesiva de los tres filtros (demográfico × geográfico × posicionamiento) sobre el TAM de 2.310 M € produce una estimación final del orden de 231 M €, equivalente al 10 % del TAM bruto. Este orden de magnitud resulta además consistente con la huella efectiva de operadores comparables ya presentes en el mercado madrileño: Honest Greens, con un posicionamiento próximo en la intersección de rapidez, alimentación saludable y experiencia de marca *lifestyle*, opera con una red de aproximadamente veinte establecimientos concentrados precisamente en esta intersección de zonas, perfiles y rango de precio. La convergencia de los tres filtros con el comportamiento observado de un operador comparable refuerza la verosimilitud del coeficiente adoptado.

A.3 Ejercicio orientativo de aproximación al SOM (no incluido en el cuerpo principal)

El SOM no se ha incluido en el cuerpo principal porque exige una hipótesis explícita sobre el ratio de captación de la marca durante una fase inicial de implantación, y los datos disponibles no permiten justificar tal ratio con suficiente solidez. No obstante, a efectos meramente ilustrativos y reconociendo que se trata de un ejercicio orientativo, no de una estimación validada, se presenta a continuación una aproximación basada en capacidad operativa.

Supuesto operativo: dos locales piloto en zonas de elevada actividad (Castellana-Salamanca y centro-Chamberí). Hipótesis de tráfico por local en escenario base: 300 transacciones/día (90 desayuno, 130 lunch, 80 tarde/snack), calibrada con la facturación media de las tiendas propias de Joe & The Juice (1,16 M €/tienda) y ajustada al alza por situarse en Madrid, mercado urbano premium con tráfico de oficinas, pero a la baja respecto al benchmark londinense por diferencial de poder adquisitivo. Con un ticket medio de 14 € y 360 días de operación:

- Facturación anual estimada por local: $300 \times 14 \text{ €} \times 360 \approx 1.500.000 \text{ €}$.

- Facturación agregada (2 locales): $\approx 3,0$ M €.

Estas cifras son hipótesis ilustrativas. La validación rigurosa exigiría datos primarios sobre tráfico peatonal real de las ubicaciones consideradas, conversión observada en establecimientos comparables y elasticidad precio-demanda de los consumidores del segmento, ninguno de los cuales ha estado disponible para el presente trabajo.

A.4 Estructura de costes detallada: tabla complementaria al capítulo 5

La estructura de costes operativos del modelo financiero se ha desarrollado en el capítulo 5 (apartado 5.2 y Tabla 8). A continuación se recoge una vista agregada en términos absolutos para facilitar la lectura, construida con la misma estructura porcentual que el modelo del cuerpo principal. Las cifras son aproximaciones y no proceden de información financiera interna de Joe & The Juice.

Tabla A.1. Aproximación orientativa a la estructura anual de costes de un establecimiento tipo en Madrid

Concepto	Estimación anual (€)	% sobre ventas	Fuente / base
Alquiler local (≈ 150 m ² zona prime secundaria)	220.000	15 %	Benchmark CBRE (2025), Savills (2025)
Costes de personal	450.000	30 %	Convenio hostelería Madrid; equipo de 8-10 personas (Mapal OS, 2024)
Food cost (materias primas)	420.000	28 %	Producto fresco; benchmark sectorial fast casual premium
Marketing y notoriedad	60.000	4 %	Superior al ratio habitual por arranque desde cero en Madrid
Suministros, mantenimiento y tecnología	105.000	7 %	Luz, agua, mant. app/TPV, comisiones digitales
Otros gastos operativos	75.000	5 %	Seguros, licencias, mermas, royalties
Amortización anual	60.000	4 %	Sobre inversión inicial ≈ 300.000 € a 5 años
Total costes operativos	1.390.000	93 %	—

Concepto	Estimación anual (€)	% sobre ventas	Fuente / base
Facturación anual estimada (escenario base)	1.500.000	100 %	Hipótesis ilustrativa (véase A.3)

Fuente: Elaboración propia a partir de CBRE (2025), Savills (2025), Convenio Colectivo de Hostelería de la Comunidad de Madrid y benchmarking sectorial del segmento fast casual premium. Cifras orientativas, no contrastadas con información financiera interna.

Una eventual estimación rigurosa de viabilidad económica exigiría: datos verificables de tráfico peatonal y conversión por ubicación concreta, estructura real de costes operativos de Joe & The Juice (no disponible públicamente con suficiente detalle), validación de la elasticidad precio-demanda mediante investigación primaria, y análisis de sensibilidad respecto a escenarios macroeconómicos. Estas líneas se proponen como futura investigación en el apartado 6.3.