



UNIVERSITAT DE BARCELONA

Plan de negocio de Sodega Audio Labs, consultora de audio branding para el sector de restauración en Barcelona



Autor: Pavel Andrei Vivas Bautista

Tutor: Albert Rof Bertrans

Trabajo de Fin de Máster

Máster en Creación y Gestión de Empresas Innovadoras y de Base
Tecnológica 2025 – 2026

Junio 2026

Agradecimientos

A Dios, por mostrarme el camino y guiar mis pasos en él.

A mi madre Carmen, por sus oraciones y el amor de toda la vida.

A mi tío Roberto, por sus palabras de aliento cuando eran más necesarias.

A mi familia y amigos por confiar en mí y acompañarme durante este proceso

Resumen

Este plan de negocio evalúa la viabilidad estratégica y financiera de Sodega Audio Labs, una consultora especializada en *audio branding* dirigida al sector de la restauración en Barcelona. La propuesta surge en un contexto altamente competitivo, donde muchos establecimientos buscan diferenciarse a través de la experiencia del cliente, pero afrontan dificultades relacionadas con la gestión de la música ambiental, la coordinación del personal y el cumplimiento de normativas municipales y de propiedad intelectual .

Como respuesta a estas necesidades, Sodega Audio Labs plantea un modelo de servicio modular que comienza con una auditoría acústica de bajo coste para eliminar la barrera de precio que existe en el sector, y una fase posterior de consultoría especializada, con el objetivo de facilitar el acceso a soluciones de *audio branding* adaptadas a las características de cada establecimiento

El modelo de negocio se apoya en una estructura operativa ligera, gestionada principalmente por los socios fundadores durante las primeras etapas de desarrollo. La inversión inicial prevista asciende a 40,000 euros, financiados mediante aportaciones propias y financiación institucional.

Las proyecciones económicas muestran una evolución positiva de la facturación, que pasaría de 54,472.50 euros en el primer año a 107,387.69 euros en el tercero. Asimismo, tras las pérdidas previstas durante la fase de lanzamiento, el negocio alcanzaría una utilidad neta de 27,618.55 euros al cierre del tercer ejercicio. Los indicadores financieros obtenidos sugieren que la propuesta presenta perspectivas favorables de sostenibilidad y creación de valor a medio plazo.

ÍNDICE GENERAL

1. Introducción y Justificación del Proyecto.....	4
1.1 Origen de la idea	4
1.2 Justificación.....	6
1.3 Objetivos	9
2. Análisis del Entorno y del Mercado	9
2.1 Análisis PESTEL.....	9
2.2 Segmentación y selección de mercado.....	16
2.3 Conocimiento del cliente.....	20
2.4 Cuantificación de la oportunidad.....	23
2.5 Análisis de la competencia	24
2.6 Benchmarking de mercados maduros.....	27
3. Definición del concepto y estrategia de empresa	29
3.1 Descripción de la empresa	29
3.2 Factores de competitividad.....	32
3.3 Análisis FODA y estrategias	33
4. Plan de Marketing y Ventas	36
4.1 Marketing mix (4Ps)	36
4.2 Plan de Ventas	45
5. Plan de Operaciones	49
5.1 Flujograma del servicio.....	49
5.2 Infraestructura tecnológica y recursos de software.....	51
6. Plan de Recursos Humanos	51
6.1 Estructura organizacional	51
6.2 Descripción de puestos de trabajo.....	52
7. Plan Económico-Financiero	55
7.1 Previsiones del negocio.....	55
7.2 Análisis de viabilidad económico-financiera.....	56
7.3 Indicadores financieros y métricas de viabilidad	61
8. Aspectos legales	62
9. Conclusiones	65
10. Bibliografía.....	66
10.1 Fuentes académicas y sectoriales.....	66
10.2 Herramientas de inteligencia artificial	70
11. Anexos	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de un emprendedor	5
Tabla 2: Fase de reducción para la segmentación de mercado, en base a la metodología propuesta en el libro “La disciplina de emprender” de Bill Aulet.	18
Tabla 3: Segmentación de mercado de Sodega Audio Labs, en base a la metodología propuesta en el libro “La disciplina de emprender” de Bill Aulet.	18
Tabla 4: Resumen de insights capturados de las entrevistas.	19
Tabla 5: ‘Jobs to be done’ identificados en las entrevistas realizadas a propietarios de restaurantes.....	22
Tabla 6: Análisis de principales empresas competidoras.....	26
Tabla 7: Matriz de estrategias cruzadas - FODA.	36
Tabla 8: Desarrollo de las fases del servicio de consultoría integral de identidad sonora de Sodega Audio Labs.....	38
Tabla 9: Dimensionamiento del precio del servicio mediante desglose de actividades y horas.	39
Tabla 10: Matriz de herramientas tecnológicas.	51
Tabla 11: Estado de Pérdidas y Ganancias de Sodega Audio Labs, para los próximos 3 años.....	59
Tabla 12: Cuadro de amortización del préstamo solicitado a ENISA.	60
Tabla 13: Flujo de caja de Sodega Audio Labs, proyectado a 3 años.....	60
Tabla 14: Balance de Situación de Sodega Audio Labs, proyectado a 3 años.	61
Tabla 15: Cálculo de indicadores y métricas financieras clave.	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución del número de establecimientos de hostelería en España por tipo de negocio.....	11
Figura 2: Número de comercios por categorías y distritos	12
Figura 3: Mapa de empatía – Sodega Audio Labs	21
Figura 4: Construcción del Buyer persona	22
Figura 5: Cálculo del tamaño de mercado para Sodega Audio Labs	24
Figura 6: Blue Ocean Diagram de Sodega Audio Labs	27
Figura 7: Ingresos totales por publicidad de audio en el Reino Unido	28
Figura 8: Conformación de un estudio típico de grabación	32
Figura 9: Lean Canvas de Sodega Audio Labs	33
Figura 10: Logo de Sodega Audio Labs	37
Figura 11: Aspecto de la página web de Sodega Audio Labs, en versiones de ordenador y smartphone.....	38
Figura 12: Ejemplo de pieza gráfica publicitaria en LinkedIn.....	41
Figura 13: Ejemplo de pieza gráfica publicitaria en Instagram	43
Figura 14: Funnel de ventas de Sodega Audio Labs	46
Figura 15: Flujograma del servicio de consultoría integral de identidad sonora de Sodega Audio Labs.....	50
Figura 16: Organigrama de Sodega Audio Labs	52

1. Introducción y Justificación del Proyecto

1.1 Origen de la idea

La idea de llevar a cabo una empresa de consultoría comienza por mi trayectoria laboral en Sistemas de Gestión de Calidad en Perú. Considero que la experiencia en este campo es adecuada para realizar el ejercicio de la consultoría. Además de trabajar en organizaciones que buscaban la implementación o mejora de su Sistema de Gestión de Calidad, a la par, estuve laborando algunos años como consultor asociado, apoyando el emprendimiento de un colega. Asimismo, trabajé como consultor independiente para SGS del Perú S.A.C.

También tengo una pasión por la música, que inició en casa con mi padre y su colección de *cassettes*. Años más tarde, esto me llevó a seguir una formación profesional de DJ, la cual pude aplicar, sobre todo, apoyando a un voluntariado de educación en Perú. Mi curiosidad y oído musical me han llevado a convertirme en un usuario activo de servicios de *streaming* de música, tener una amplia colección de álbumes de música digital y curar diversas *playlists* como pasatiempo.

Hace algunos años, conversando con amigos profesionales del rubro de marketing, les planteé mi inquietud acerca de si los establecimientos comerciales eran lo suficientemente responsables al mantener su identidad de marca incluso con la elección de la música que sonaba en sus ambientes. En ese momento, me indicaron que probablemente algunas lo hacían así, pero que la mayoría no le daba la suficiente importancia. Al entender esta situación, supe la oportunidad que tenía frente a mí.

Por tanto, resumiendo, la idea de formar una consultoría especializada en audio branding surge tanto por una idea de negocio (el propósito de realizar un servicio de consultoría) y también de una pasión personal (la música aplicada al marketing).

A continuación, se utiliza la metodología de los 24 pasos, propuesta por Bill Autlet, con el fin de analizar la capacidad que posee el fundador para formar una consultora de audio branding:

Conocimientos	Soy Ingeniero Industrial con más de 12 años de experiencia en sistemas de calidad. Actualmente cursando un máster en Emprendimiento e Innovación. También cuento con una especialización en metodologías ágiles (<i>Design Thinking</i> , <i>Kanban</i> y <i>Scrum</i>)
Capacidad	Planeamiento estratégico, creatividad y toma de decisiones basadas en datos son las cualidades que puedo usar a mi favor

Contactos	En España poseo algunos contactos relacionados a empresas del sector HORECA
Recursos financieros	Cuento con ahorros propios y busco tener una sociedad. De cualquier forma, se espera iniciar la consultoría con una inversión relativamente baja y recuperable a corto plazo
Reconocimiento	Además de posicionarme como un Especialista en Calidad, soy conocido en mi entorno por mi pasión por la música
Experiencia profesional	Si bien es cierto, no tengo experiencia profesional en el rubro de audio branding <i>per se</i> , en mi experiencia visitando establecimientos comerciales (restaurantes, centros comerciales, tiendas por departamento, etc.) tanto en Perú como España detecto que la música es un tema que generalmente se deja como una elección al azar.
Pasión por un mercado concreto	Me emociona la idea de mejorar el sector restauración aquí en España, porque actualmente siento que hay poca diferenciación entre establecimientos, al ser una ciudad cosmopolita con una amplia oferta multicultural.
Compromiso	Estoy dispuesto a esforzarme con esta idea para que madure hasta convertirse en un éxito, junto con socios que compartan mi pasión.

Tabla 1: Análisis de un emprendedor. Fuente: Libro “La disciplina de emprender: 24 pasos para lanzar una startup exitosa” de Bill Aulet.

Equipo fundador:

Pavel Vivas Bautista **Director de Estrategia y Operaciones**

Ingeniero Industrial con especialización en Sistemas de Gestión de Calidad y metodologías ágiles. Actualmente cursando el máster en Creación y Gestión de Empresas Innovadoras y de Base Tecnológica en la Universitat de Barcelona. Con una trayectoria laboral de más de 12 años en los sectores de consultoría, industria y educación en empresas multinacionales, tales como Manpower, FLSmidth y SGS. Cuenta con experiencia de implementación y certificación de ISO 9001 y 21001 en empresas de servicios. También ha realizado proyectos de implantación de ERP y CRM, mejora continua y auditoría de procesos. Ha recibido una formación de *disc jockey* por el DJ College Peru y ha musicalizado diversos escenarios en Perú, apoyando en simultáneo a un voluntariado para la formación de adolescentes en este arte.



Kirill Nekrutkin
Director Comercial y de Desarrollo de Negocio

Ingeniero Industrial con especialización en Logística y Comercial. Profesional con más de 13 años de experiencia en la industria minera, complementada con experiencia en transformación digital a partir de 2022. Entre 2016 y 2025, se desempeñó como Director de Compras en una empresa minera dedicada a la extracción de oro, liderando proyectos tecnológicos de alto nivel, como la construcción y puesta en marcha de una planta de carbón en lixiviación.



Desde 2022, ha impulsado iniciativas de transformación digital, comenzando con la implementación de procedimientos de licitación en una plataforma digital B2B y posteriormente integrando un sistema de TI para la gestión de almacenes. Aficionado a la música clásica y ópera desde temprana edad.

1.2 Justificación

1.2.1 Contexto y oportunidad global

Tradicionalmente, la construcción de la identidad corporativa se ha enfocado de manera casi exclusiva en el aspecto visual, relegando los demás sentidos a un plano secundario (Idrovo-Zambrano, 2017). En la actualidad, el mercado se encuentra fuertemente saturado de estrategias de marketing visuales y de un exceso de imagen, lo que ha provocado que el público aprenda, de manera inconsciente, a esquivar estos estímulos visuales (Nombela, 2019; Piñeiro-Otero, 2015). De hecho, se estima que el 83% de la publicidad busca captar únicamente la vista, dejando un enorme vacío y una oportunidad en la estimulación de los otros sentidos (García Hernández, 2022).

En este escenario, el sonido emerge como el canal menos optimizado, pero con un potencial comunicativo y transformador enorme para el branding actual (Nombela, 2019). Cabe mencionar, por ejemplo, que, a nivel fisiológico y cognitivo, el cerebro humano responde al sonido en un promedio de 140 milésimas de segundo, lo que representa una velocidad de procesamiento un 22% mayor que la respuesta a los estímulos visuales (Herrera Zapata, 2014). Además, la audición y las imágenes auditivas permanecen en la memoria entre cuatro y cinco veces más tiempo que las imágenes visuales, las cuales tienden a borrarse casi instantáneamente si no se hace un esfuerzo por archivarlas en la mente (Herrera Zapata, 2014).

A pesar de estas notables ventajas fisiológicas e impactos psicoacústicos, de forma general, las empresas no han explotado plenamente el universo de los sonidos para posicionarse en la mente y el corazón de los consumidores (Idrovo-Zambrano,

2017). Un estudio sobre audio branding realizado en España por Flyabit reveló que, aunque el 72% de las personas recuerda haber escuchado un sonido en un anuncio, solo alrededor del 38% logra relacionarlo de forma espontánea con la marca correspondiente (Idrovo-Zambrano, 2017; Piñeiro-Otero, 2015). Este dato subraya la gran oportunidad de mercado que existe para las organizaciones que decidan diseñar e implantar estratégicamente su propia huella auditiva (Nombela, 2019).

A nivel global, la oportunidad en torno al negocio del audio branding está fuertemente impulsada por el crecimiento de la digitalización, el aumento exponencial en el consumo de plataformas de *streaming* (como el auge de los podcasts) y las constantes innovaciones tecnológicas (Díaz Zúñiga & Samar Schlaefli, 2024; García Hernández, 2022). El uso intencional y estratégico de la música, la voz corporativa y los efectos sonoros permite a las marcas ir más allá de un enfoque meramente promocional, logrando evocar sentimientos, producir impulsos de compra, generar cambios de conducta y crear conexiones emocionales duraderas con el consumidor (Idrovo-Zambrano, 2017; Piñeiro-Otero, 2015).

Compañías multinacionales pioneras y con un alto valor de mercado (*brand equity*), como McDonald's, Intel, Coca-Cola y Apple, ya han marcado la pauta al demostrar que la integración del sonido como elemento de identidad es sinónimo de un enorme incremento en la efectividad publicitaria (Idrovo-Zambrano, 2017). En definitiva, en un entorno de extrema saturación visual, el futuro de la diferenciación competitiva y la construcción de experiencias de marca enriquecidas reside inequívocamente en la disciplina del audio branding (Herrera Zapata, 2014; Nombela, 2019).

1.2.2 Detección del problema

Las entrevistas realizadas a propietarios de restaurantes evidenciaron que la música ambiental es considerada un elemento importante dentro de la experiencia del cliente, luego de la comida / bebida (el producto) y el servicio.

Los entrevistados manifestaron que presentan dificultades para seleccionar repertorios musicales que estén alineados a la identidad del establecimiento. También indicaron que existe incertidumbre respecto al uso legal de música comercial, problemas de control sobre la música reproducida por el personal en el restaurante, y una inversión significativa de tiempo en la creación y mantenimiento de listas de reproducción.

En consecuencia, los restaurantes experimentan dificultades para garantizar una experiencia sonora que sea coherente con el concepto que desean transmitir. Esto genera ineficiencias operativas, dependencia del criterio individual de los

trabajadores y una percepción de falta de control sobre un elemento relevante en la experiencia del cliente.

Por tanto, surge la siguiente pregunta:

¿Cómo podríamos ayudar a los restaurantes de Barcelona a administrar su ambiente sonoro de forma sencilla, coherente, y controlada, alineando la música con la identidad de marca y reduciendo el esfuerzo operativo asociado a su gestión?

1.2.3 Presentación de la solución y propuesta de valor

En un entorno empresarial donde la identidad visual ha alcanzado su punto de saturación, el sonido emerge como el diferenciador estratégico más potente y menos explotado. Mientras que las empresas invierten grandes capitales en diseño gráfico e interiorismo, la dimensión acústica suele quedar relegada a decisiones improvisadas. Existe una oportunidad crítica para profesionalizar este sector, transformando el sonido ambiental de un elemento pasivo a un activo de marca dinámico y rentable.

Barcelona, consolidada como referente mundial en *retail* de lujo, hotelería de alto nivel y ecosistemas tecnológicos, es el escenario ideal para este modelo. Los consumidores actuales no solo compran productos, sino experiencias coherentes. Una marca que no suena como se ve, pierde autoridad. El proyecto capitaliza esta desconexión, ofreciendo una solución que garantiza que la presencia auditiva de un negocio sea tan distintiva y profesional como su presencia visual. Además, resuelve las fricciones operativas que se dan acerca del uso de herramientas, consumo de tiempo y desconocimiento para gestionar la música de forma estratégica en el local.

La solución: Consultoría de *audio branding* de identidad sonora

Se propone un modelo de consultoría que integre la estrategia de marca con la ambientación sonora del espacio, manteniendo, a la vez, un cumplimiento legal sobre el uso de derechos de autor. El objetivo es dotar a las empresas de una arquitectura sonora propia que permita las siguientes características:

1. **Diferenciación de mercado:** establecer una identidad acústica única para el restaurante que incremente el recuerdo de marca, permita interiorizar su concepto y facilite la fidelización de los clientes.
2. **Optimización sonora del espacio físico:** alinear el entorno sonoro con el comportamiento deseado del cliente en el establecimiento.

- 3. Simplificación de la gestión musical:** facilitar la selección, organización y gestión de soluciones musicales personalizadas para cada restaurante, reduciendo las fricciones operativas, el tiempo dedicado a estas actividades y la incertidumbre asociada al uso de música en local, sea que ésta posea o no derechos de autor.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo principal

Desarrollar el plan de negocio para una consultoría de *audio branding* en Barcelona que profesionalice la gestión del entorno sonoro como herramienta de competitividad empresarial.

1.3.2 Objetivos secundarios

- Diseñar una propuesta de servicio basada en las necesidades identificadas durante el proceso de investigación y segmentación de mercado, incorporando herramientas digitales e innovaciones que contribuyan a mejorar la experiencia sonora y la diferenciación de los clientes objetivo.
- Constatar la viabilidad comercial, técnica y económico-financiera de una consultoría de *audio branding* en Barcelona.
- Analizar el ecosistema de agencias de *audio branding* en mercados maduros (EE. UU. y Europa central) para identificar innovaciones y aprovechar *insights* del mercado

2. Análisis del Entorno y del Mercado

2.1 Análisis PESTEL

2.1.1. Político

El contexto político actual presenta un escenario estratégicamente regulado y favorable para la apertura de una consultoría de audio branding para restaurantes en Barcelona.

En primer lugar, la promulgación de la Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de Fomento del ecosistema de las empresas emergentes (conocida como Ley de Startups), refleja un claro apoyo institucional hacia el emprendimiento de carácter innovador y escalable (Jefatura del Estado,

2022). Para una consultoría tecnológica y creativa de reciente gestación, este marco político impacta de forma muy positiva en su viabilidad, ya que reduce trabas burocráticas en su constitución y le otorga incentivos fiscales vitales, como la reducción del tipo del Impuesto de Sociedades del 25 % al 15 % durante los primeros cuatro años con base imponible positiva (La Moncloa, 2024)

En segundo lugar, las políticas públicas que forman parte de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030 actúan como un potente motor para el mercado de la restauración (Ministerio de Industria y Turismo, 2024). Las directrices gubernamentales y locales apuestan por un turismo de calidad, sostenible y de mayor valor añadido, lo que se ha traducido en un aumento del gasto en los establecimientos de comidas y bebidas en Barcelona (Ayuntamiento de Barcelona, 2024; Ministerio de Industria y Turismo, 2024). Este impulso político obliga al sector gastronómico a sofisticar su oferta para retener el talento y brindar experiencias inmersivas a sus clientes, generando una demanda directa para los servicios de audio branding (Ayuntamiento de Barcelona, 2024)

Finalmente, este desarrollo comercial está condicionado por una estricta agenda política centrada en el bienestar vecinal y amparada en la Ley 37/2003, denominada Ley del Ruido (Jefatura del Estado, 2003). Esta normativa establece el marco competencial para que los ayuntamientos adapten el planeamiento urbanístico y prevengan la contaminación acústica que perturba el descanso ciudadano mediante sus propias ordenanzas municipales (Jefatura del Estado, 2003). Ante la creciente presión institucional local para sancionar el incivismo y mitigar las externalidades negativas derivadas de la actividad de ocio y turismo en los barrios de Barcelona (Ayuntamiento de Barcelona, 2024), el audio branding se convierte en una herramienta didáctica y preventiva.

Cabe indicar que la consultoría no solo aportará valor estético a los restaurantes, sino que los ayudará a optimizar su acústica interna para cumplir estrictamente con las exigencias políticas de convivencia y salud pública (Ayuntamiento de Barcelona, 2024; Jefatura del Estado, 2003).

2.1.2. Económico

El análisis del entorno económico para el proyecto de *audio branding* gastronómico debe enmarcarse en la actual fase de consolidación y estabilización del sector HORECA. Tras el fuerte rebote postpandemia (2020-2023), los ejercicios de 2024 y 2025 reflejan una moderación en el ritmo de crecimiento. La facturación avanza progresivamente, pero la

rentabilidad general sufre un claro desgaste frente a las tensiones macroeconómicas (Restauración News, 2026a).

A nivel nacional, el subsector de restauración en España alcanzó los 266,837 establecimientos operativos en 2024, destacando el empuje específico de los restaurantes, que suman 83,714 locales tras experimentar un crecimiento del 3,2 % (Hostelería de España, 2025). Desde una perspectiva autonómica, Cataluña mantiene un peso territorial determinante al concentrar 43,838 locales de restauración, lo que representa un 16.4% del mercado nacional, sólo superado por Andalucía (18.6%) (Hostelería de España, 2025)

Evolución de los establecimientos de hostelería											
TIPO DE ESTABLECIMIENTO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Restauración	274.718	274.638	274.577	277.539	279.396	280.078	282.567	274.393	279.516	263.508	266.837
Establecimientos de Comidas (Restaurantes y Cafeterías)	71.077	71.748	73.696	76.492	78.950	80.736	81.179	80.365	83.879	81.080	83.714
Colectividades y catering	13.993	14.890	15.735	16.617	17.140	18.112	18.793	18.999	19.747	18.937	19.233
Establecimientos de Bebidas (Bares)	189.648	188.000	185.146	184.430	183.306	181.230	182.595	175.029	175.890	163.491	163.890
Alojamiento	28.720	29.379	30.270	32.086	34.915	35.862	37.468	37.597	39.362	39.375	41.419
Hoteles	14.858	14.965	15.112	15.737	16.615	16.792	17.238	17.133	17.635	17.386	17.836
Apartamentos y casas rurales	11.726	12.299	12.987	14.091	15.824	16.791	17.815	18.032	19.172	19.387	20.912
Campings	1.187	1.155	1.167	1.183	1.246	1.220	1.247	1.261	1.321	1.303	1.334
Otros	949	960	1.004	1.075	1.230	1.059	1.168	1.171	1.234	1.299	1.337
TOTAL HOSTELERÍA	303.438	304.017	304.847	309.625	314.311	315.940	320.035	311.990	318.878	302.883	308.256

Figura 1: Evolución del número de establecimientos de hostelería en España por tipo de negocio. Fuente: INE – DIRCE (datos al 01-Ene de cada año)

A escala local, Barcelona se consolida como un mercado de alta densidad con 10,865 establecimientos activos destinados a servicios de restauración en planta baja (Ajuntament de Barcelona, 2024). Según la reciente actualización del censo de actividades, la mayor concentración de esta oferta se ubica estratégicamente en los distritos de L'Eixample (3,020 locales), Ciutat Vella (1,580) y Sant Martí (1,400), zonas que actúan como los principales polos de atracción comercial, ciudadana y turística de la ciudad (Ajuntament de Barcelona, 2024).

	Altres	Comerç no alimentari	Quotidià alimentari	Serveis de restauració	Serveis	Total
Ciutat Vella	616	1902	923	1580	1603	6624
L'Eixample	1043	3281	1671	3020	4544	13559
Sants-Montjuïc	814	979	801	1039	2180	5813
Les Corts	299	543	320	511	1284	2957
Sarrià - Sant Gervasi	575	1384	712	822	2792	6285
Gràcia	683	1215	780	726	2125	5529
Horta-Guinardó	577	684	622	499	1774	4156
Nou Barris	537	817	714	625	1708	4401
Sant Andreu	739	896	579	643	1857	4714
Sant Martí	1085	1322	1022	1400	3008	7837
Barcelona	6.968	13.023	8.144	10.865	22.875	61.875

Figura 2: Número de comercios por categorías y distritos. Fuente: Estudi de les activitats econòmiques en planta baixa. Barcelona 2024

Este alto volumen de establecimientos evidencia un contexto de intensa competencia, fuertemente acentuado por la rápida expansión de la restauración organizada y los modelos de franquicia (UVE, 2025).

Por otra parte, para captar a un cliente que ha reducido su frecuencia de salida, el mercado transita hacia modelos de "restauración experiencial" o experiencias 360º, donde el diseño, la tecnología, la narrativa de marca y la atmósfera sensorial (*audio branding*) resultan claves para diferenciarse de la competencia (Fernández, 2026). Económicamente, esta necesidad imperativa de innovación coexiste con un crítico estrechamiento de los márgenes financieros: el encarecimiento estructural de los costes operativos —especialmente la energía y materias primas alimentarias— ha obligado al sector a encadenar subidas de precios por encima del Índice de Precios al Consumidor (IPC) general, limitando la rentabilidad empresarial ante un consumidor que hoy es mucho más prudente, exigente y racional con su gasto (Restauración News, 2026b; Vinetur, 2025)

2.1.3. Social

El contexto sociocultural en España, y particularmente en Barcelona, presenta un escenario idóneo para la implementación de estrategias de audio branding en el sector gastronómico. En los últimos años, se observa una sofisticación global y local en la apreciación sonora, evidenciada por la irrupción de los '*listening bars*' (como Curtis Audiophile Cafe u Oblicuo Hi-Fi Bar en la capital catalana). Estos espacios reformulan el ocio nocturno y promueven una cultura audiófila que prioriza la escucha activa, la alta fidelidad sonora y el diseño acústico frente al volumen invasivo (Duñó, 2024; Pioneer DJ, s.f.). Esta tendencia se asienta sobre un hábito de consumo consolidado: el 74,4% de los españoles escucha música semanalmente durante una media de 147.4

minutos diarios, siendo los jóvenes de 25 a 34 años el segmento más intensivo y destacando una fuerte preferencia por el pop-rock español (60,3%), seguido del pop-rock extranjero y el latino (Ministerio de Cultura, 2025).

De forma paralela, el comportamiento del comensal ha evolucionado. Aunque la frecuencia de visitas a bares y restaurantes se mantiene sólida (el 66% acude igual o más que el año anterior, impulsado por las nuevas generaciones), los momentos de consumo se han desplazado hacia franjas diurnas como el aperitivo o el tardeo (InfoHoreca, 2026). Si bien existe un mayor control en el gasto promedio y la elección de menús reducidos, el cliente valora profundamente la experiencia: el 68% prioriza locales que resulten acogedores y tranquilos (InfoHoreca, 2026). En este punto, la música trasciende el mero acompañamiento para convertirse incluso en un factor psicológico capaz de influir en el ritmo de consumo, el tiempo de permanencia e incluso en la percepción de los sabores (Selaya Messías, 2024). Por tanto, la consultoría en audio branding representa una oportunidad estratégica para que los restaurantes mantengan o mejoren su posicionamiento, ofreciendo una curaduría musical coherente con su identidad; satisfaciendo, de esta forma, a un consumidor que hoy exige y valora las experiencias inmersivas y multisensoriales (Randstad, 2025; Selaya Messías, 2024).

2.1.4. Tecnológico

El sector del *audio branding* ha evolucionado desde modelos tradicionales de reproducción musical (de almacenamiento físico y sistemas analógicos) hacia plataformas de *streaming* comercial especializadas para el ámbito de restauración. La consolidación de soluciones dirigidas a negocios (B2B) como Soundtrack (*Your Brand*), Ondeón, Soundsuit, Kasimu, OriginalMusic (Moski), entre otras; permite gestionar la ambientación sonora mediante sistemas alojados en la nube, automatización de *playlists* y programación horaria inteligente. Estas tecnologías también facilitan el cumplimiento normativo (Ley de Propiedad Intelectual) al integrar licencias de uso comercial o recurrir a catálogos alternativos libres de gestión colectiva, optimizando tanto la operación como los costes asociados a los derechos de autor. A este panorama tecnológico se suma la irrupción de la inteligencia artificial (IA), que asume cada vez más el rol de un nuevo "curador cultural", capaz de sustituir la labor tradicional del *disc jockey* humano al dictar tendencias musicales mediante algoritmos de recomendación (Beaumont, 2024).

Lejos de perjudicar al sector, la IA impulsa radicalmente los servicios de *audio branding*, ya que actúa como un asistente generativo que

automatiza decisiones técnicas y democratiza la personalización musical (Universidad Internacional de Andalucía, 2025). Adicionalmente, en el sector Horeca, ya se aplican tecnologías basadas en *machine learning* que analizan la carga emotiva de las ondas sonoras para generar dinámicamente listas adaptadas a la energía, el horario o el tipo de cliente del local (Agencia Peruana de Noticias Andina, 2025). Esta evolución resulta sumamente oportuna en España, donde la digitalización hostelera registra un nivel de madurez medio-alto; de hecho, los restaurantes alcanzan una media de 6 sobre 10 en desarrollo digital (Hostelería de España et al., 2024). Además, el 86 % de los hosteleros españoles considera que la tecnología es clave para afrontar los desafíos del negocio y un 74 % prevé mantener o aumentar su inversión a corto plazo (Hostelería de España et al., 2024). En consecuencia, para la apertura de una consultoría de *audio branding* en Barcelona existe una evidente ventana de oportunidad: la integración de una identidad sonora congruente con el posicionamiento de marca es hoy altamente viable gracias a un sector de restauración cada vez más receptivo a la inversión tecnológica y al inmenso poder de hiper-personalización que aporta la IA.

2.1.5. Ecológico

En el marco del factor ecológico para una consultoría de *audio branding* en Barcelona, destaca la imperante necesidad de implementar sistemas de audio con alta eficiencia energética dentro del sector HORECA. La adopción de soluciones modernas, como amplificadores digitales de bajo consumo, permite a los restaurantes un ahorro energético superior al 80% en comparación con los equipos tradicionales (Espais Nautics S.L., s.f.). A su vez, la utilización de *hardware* equipado con funciones de reposo inteligente y materiales de embalaje biodegradables minimiza significativamente la huella de carbono de los establecimientos (AUDAC, 2026). Lejos de suponer una barrera, esta transición ecológica impulsa el servicio de *audio branding*; los sistemas actuales multizona no solo cumplen con los estándares de eficiencia, sino que facilitan el control flexible y zonificado de la atmósfera musical sin sacrificar la sostenibilidad (Rondson, 2026).

Simultáneamente, el mercado español muestra una clara tendencia hacia el diseño sensorial sostenible, priorizando el bienestar y el confort acústico del cliente mediante el uso de absorbentes sonoros fabricados con textiles reciclados y materiales respetuosos con el medio ambiente (Acebes, 2025). El éxito de recientes proyectos de acondicionamiento acústico en restaurantes de Barcelona (como el caso del restaurante *Punt i Coma*) demuestra que la reducción de la contaminación sonora y la

mejora del entorno auditivo influyen directamente en la percepción positiva del sabor y en la fidelización del comensal (EFIK, 2025). En consecuencia, se evidencia una gran oportunidad estratégica y de mercado en Barcelona para un servicio de *audio branding* que logre integrar de manera holística la identidad musical, el confort acústico del consumidor y la responsabilidad medioambiental (Acebes, 2025).

2.1.6. Legal

El análisis del entorno legal para la apertura de una consultoría de *audio branding* en Barcelona exige abordar tres pilares normativos fundamentales que condicionan el servicio de ambientación musical para la restauración: 1) propiedad intelectual y derechos de autor, 2) rol de las entidades de gestión colectiva de derechos de autor en España (SGAE, AEI y AGEDI); y 3) análisis sobre la normativa en materia de control del nivel de ruido para los restaurantes en España.

Para abordar el primer tema, se puede definir a la propiedad intelectual como la totalidad de los derechos sobre las creaciones originales expresadas en cualquier soporte, mientras que los derechos de autor son aquellos que protegen específicamente la música y la letra de una canción (Martin, 2023; Medina Pérez de Ayala, 2021). En España, el marco regulatorio se estructura en la Ley de Propiedad Intelectual (LPI), la cual ampara dos tipos de derechos: los derechos morales (irrenunciables e inalienables, como la paternidad y la integridad de la obra) y los derechos patrimoniales o de explotación (reproducción, distribución, comunicación pública y transformación) (Álvaro, 2025; Ministerio de Cultura, 1996). Esta normativa alcanza no solo a los autores (compositores y letristas), sino también a artistas intérpretes o ejecutantes y a los productores fonográficos mediante los derechos conexos (Álvaro, 2025).

Respecto al segundo pilar, se conoce que la explotación comercial de la música recae en las entidades de gestión colectiva de derechos de autor. En España, el sector musical está centralizado por la SGAE (que defiende los intereses de compositores y editores), AGEDI (representa a los productores fonográficos tales como Sony Music Entertainment, Universal Music Group y BMG Rights Management) y AIE (protege a los artistas intérpretes y/o ejecutantes) (Olóndriz, 2021). El principal objetivo de estas entidades es recaudar y repartir equitativamente a sus asociados las remuneraciones económicas derivadas de la comunicación pública de las obras en los que éstos han participado (Martin, 2023).

En cuanto al tercer tópico, se procede a revisar la normativa relacionada al control ejercido sobre el nivel de ruido en el sector de restauración. A nivel estatal, la Ley 37/2003 del Ruido y el Real Decreto 1367/2007 dictan la zonificación y los valores límite de inmisión y emisión para proteger la salud de las personas y el medio ambiente de la contaminación acústica (Jefatura del Estado, 2003; Ministerio de la Presidencia, 2007). A nivel autonómico, la Ley 16/2002 de Cataluña requiere un estudio de impacto acústico para otorgar licencias a emisores (Generalidad de Cataluña, 2002). Su desarrollo práctico exige un aislamiento acústico específico y la instalación obligatoria de limitadores-grabadores de sonido homologados, dispositivos que cortan automáticamente la música si se superan los niveles permitidos y registran la actividad para inspecciones posteriores (Quart de Pa, 2026). A nivel local, la Ordenanza del Medio Ambiente de Barcelona endurece las medidas: obliga a los locales musicales a modificar su infraestructura instalando esclusas acústicas (sistema de doble puerta), prohíbe el uso de altavoces en terrazas sin autorización expresa y establece cierres cautelares inmediatos ante inspecciones derivadas de quejas vecinales (Quart de Pa, 2026).

2.2 Segmentación y selección de mercado

2.2.1 Brainstorming

Para comenzar la segmentación y, de acuerdo con la metodología de 24 pasos propuesta por Bill Aulet, se enumerará una lluvia de ideas de sectores, clientes y usuarios finales a los que se puede brindar eventualmente el servicio de consultoría de audio branding.

Brainstorming sobre clientes

- Sector público: en especial los organismos que trabajan con atención directa al ciudadano.
- Sector privado: Grandes empresas
- Sector privado: Pequeñas y medianas empresas (PYMES)
- Sector privado: Startups
- Asociaciones, ONG's y otras entidades sin fines de lucro.
- Autónomos y profesionales independientes

Brainstoming sobre sectores potenciales:

- Administración pública y centros de atención ciudadana
- Automoción y centros de experiencia (*Showrooms*)
- Banca, finanzas y seguros
- Centros de bienestar, *spas* y estética
- Centros de salud, clínicas y entornos sanitarios

- Clubes, discotecas y bares de copas
- Comercio minorista de lujo (*Luxury retail*)
- *Co-working* y oficinas corporativas
- Cultura: museos, galerías y centros de exposición
- Deporte: centros de alto rendimiento y gimnasios
- Educación superior y escuelas de negocios
- Hostelería y alojamiento turístico
- Industria del entretenimiento: casinos, cines y teatros
- Inmobiliario
- Moda: centros comerciales y *flagship stores*
- Organización de eventos, ferias y congresos
- Restauración y gastronomía
- Transporte de pasajeros
- Turismo y operadores de experiencias en destino

Brainstorming sobre usuario final

Son posibles roles que decidirán sobre la contratación del servicio, por tanto, es importante tenerlos identificados para regresar a ellos luego en el presente trabajo.

1. Director de Marketing (CMO)
2. Customer Experience Manager
3. Director de Operaciones (COO)
4. Brand Manager
5. Facility Manager
6. Dueño / Propietario (Owner)
7. Director de Arte / Creativo

2.2.2 Reduce

Tras aplicar objetivamente los criterios de evaluación de mercados propuestos por Bill Aulet en el libro *“Disciplined Entrepreneurship”*, se observa que el sector privado, especialmente grandes empresas y PYMEs, presenta el mejor equilibrio entre capacidad económica, necesidad del servicio, accesibilidad comercial y alineación estratégica con el equipo fundador. Por ello, estos segmentos se perfilan como los candidatos más atractivos para la selección del mercado inicial objetivo.

Mercado / Criterios de evaluación	Sector público	Grandes empresas	PYMES	Startups	ONG / asociaciones	Autónomos
Poder adquisitivo	Medio	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo
Facilidad de contacto comercial	Bajo	Bajo	Alto	Medio	Medio	Alto
Razón convincente para adquirir el servicio	Bajo	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo
Ayuda de socios para ofrecer producto acabado	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio
Competencia arraigada	Medio	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Posibilidad de controlar otros segmentos después	Alto	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo
Ajuste con valores, pasiones y objetivos del fundador	Bajo	Alto	Alto	Alto	Bajo	Medio

Tabla 2: Fase de reducción para la segmentación de mercado, en base a la metodología propuesta en el libro “La disciplina de emprender” de Bill Aulet. Fuente: Elaboración propia

2.2.3 Investigación primaria de mercado

Se ha elaborado una matriz que analiza 5 sectores elegidos del listado anterior, en base a su potencial de negocio. Se emplea el modelo de análisis de información propuesto en el libro “La disciplina de emprender”, con el objetivo de recoger información crítica que nos permita escoger un *‘beachhead’* inicial. En este caso, se observa que el sector de Restauración representa un mercado idóneo para empezar, ya que posee un tamaño de mercado atractivo, una aplicación estratégica que también llega a ser práctica para el negocio de *audio branding* y ventajas clave que suponen un beneficio directo para los clientes (gerentes o dueños de restaurantes)

Puntos a analizar	Hostelería y alojamiento turístico	Moda: centros comerciales y flagship stores	Organización de eventos, ferias y congresos	Restauración y gastronomía	Turismo y operadores de experiencias en destino
Usuario final	Guest Experience Manager / Director de Hotel	Director de Marketing (CMD) / Brand Manager	Director de Eventos / Coordinador de Feria / Gestor MICE	Dueño (Owner) / Director de Alimentos y Bebidas (F&B)	Director de Experiencias / Product Manager
Aplicación estratégica	Diseño de atmósferas inmersivas y transiciones orgánicas en lobbies, pasillos y áreas comunes.	Diseño del hilo musical exclusivo en tiendas físicas alineado con colecciones estacionales.	Sonorización estratégica de stands, pabellones, pasarelas y plenarios.	Sincronización sonora con la propuesta gastronómica, cultural y ritmos de sala.	Creación de memorias, paisajes sonoros y rutas auditivas vinculadas al destino urbano.
Ventajas clave	- Fidelización del huésped, confort acústico ambiental y mejora de reseñas en portales. - Protección ante penalizaciones de la Ordenanza del Medi Ambient (OMA) de Barcelona.	- Incremento del tiempo de permanencia en tienda y valor percibido de marca - Sincronización omnicanal (tienda física, entornos digitales y spots).	- Aumento en la captación de tráfico peatonal hacia determinados stands y espacios de interés. - Apertura de nuevos canales de alianzas con promotores de ferias internacionales.	- Mayor rotación de mesas en horas punta y sobremesas más largas y rentables, logrando que cada cliente consuma un 10% o 15% más de media - Eliminación del desorden en la gestión musical del staff y automatización por franjas.	- Conexión emocional inmediata y duradera con la propuesta cultural e histórica. - Escalabilidad del servicio mediante la creación de guías o activos sonoros digitales
Cientes referencia (BCN)	Mandarin Oriental Barcelona, Hotel H10 Casa Mimosa, Soho House	Santa Eulalia, Zara Passeig de Gràcia, Mango Flagship Store, CC L'Illa Diagonal	Fira Barcelona (MWC / 4YFN), CCIB (Centre de Convencions), Fira Montjuïc	Grupo Ceviche, Grupo San Telmo, Grupo Tragaluz, Grupo Acurio, El Nacional	Turisme de Barcelona, Cultrura, Icono Serveis Culturals, Catamarán Orsom
Tamaño del mercado en España (Euros)	≈ 32.000 Millones de € (Volumen total de negocio sectorial)	≈ 120.000 Millones de € (Venta minorista especializada)	≈ 12.500 Millones de € (Impacto económico ferias/congresos)	≈ 37.000 Millones de € (Restauración de servicio de mesa)	≈ 18.000 Millones de € (Gasto directo actividades en destino)
Activos complementarios requeridos	- Conexión a internet estable - Hardware de distribución de audio multi-zona - Plataformas corporativas con paneles centralizados y gestión de derechos SGAE	- Sistemas de audio multi-zona de alta fidelidad - Paneles acústicos decorativos de absorción superficial y licencias B2B	- Equipos de sonido portátiles y profesionales de alto rendimiento y megafonía - Estructuras de montaje rápido independientes para stands corporativos	- Dispositivos limitadores- registradores homologados por el Ajuntament de Barcelona - Suscripciones automatizadas con licencias legales B2B (Soundtrack, Ondéon, etc.)	- Sistemas de audio guías - Geolocalización o aplicaciones móviles para el usuario - Conectividad de datos móviles - Auriculares premium de alta resistencia

Tabla 3: Segmentación de mercado de Sodega Audio Labs, en base a la metodología propuesta en el libro “La disciplina de emprender” de Bill Aulet. Fuente: Elaboración propia

Se realizaron entrevistas en profundidad a dueños de restaurantes con el objetivo de obtener información de primera mano sobre las necesidades en gestión musical, puntos de fricción, dificultades en la operación y posibles oportunidades de negocio. La tabulación de resultados se encuentra disponible en el Anexo 1. A continuación, se recogen los principales *insights* detectados en las entrevistas:

Insight recogido	Nº entrevistas donde se indica	Cita textual	Implicación para el servicio
Confusión en el uso de licencias para la música	2/3	"El tema de licencias me parece muy poco claro"	Incluir asesoramiento básico sobre el uso de música comercial y no comercial
Dificultad para encontrar una ambientación musical acorde con la experiencia que plantea el restaurante	1/3	"Me encantaría que todo (el repertorio de música que suena en el ambiente) sea peruano para ese nivel (de experiencia que busco), pero no lo encuentro"	Realizar servicio de curaduría en base a estrategia sonora de la marca
Pérdida de tiempo en el armado de listas de reproducción	1/3	"Me toma entre 30 a 40 horas armar una <i>playlist</i> de 12 horas"	Automatizar la creación de <i>playlists</i>
Selección errónea de la música por parte del personal	1/3	"A veces cuando no estoy, el personal pone una lista que no es la que nosotros utilizamos y suena otro tipo de música [cumbia/salsa]"	Establecer niveles de acceso y control centralizado
Miedo a quejas por ruido	1/3	"Es que un bar te lo pueden cerrar los vecinos (por el ruido de la música)"	Incluir recomendaciones sobre la acústica del lugar

Tabla 4: Resumen de insights capturados de las entrevistas. Fuente: Elaboración propia

2.2.4 Selección de mercado inicial ('beachhead')

Partiendo del análisis anterior de segmentación se ha escogido que el mercado inicial o '*beachhead*' para Sodega Audio Labs, sean los establecimientos de restauración de cocina extranjera ('étnica') en Barcelona ciudad.

Esta elección se basa en que prácticamente todo el concepto de un restaurante étnico gira en torno a la cultura de un determinado país. Para los propietarios la música es clave para transmitir su identidad cultural, además de, por supuesto, su comida y decoración.

La gran ventaja para seleccionar este mercado inicial es que nos será más fácil adaptar la curaduría musical de estos restaurantes, considerando que dicha actividad es el componente estrella dentro del servicio de *audio branding* que se busca brindar. Los socios fundadores conocemos música hasta en ocho idiomas (castellano, ruso, inglés, japonés, portugués, italiano, francés, y catalán), lo cual nos permite diseñar un ambiente auténtico y moderno que responde a la marca y concepto del restaurante, dejando de lado los típicos clichés musicales (como el '*jazz*' en una cafetería)

También creemos que existe una conexión humana muy fuerte. Como socios fundadores de origen peruano y ruso, compartimos la experiencia de ser migrantes con muchos de estos empresarios. Entendemos perfectamente el respeto por las raíces, lo que genera una confianza inmediata y una colaboración natural entre profesionales que perseguimos un mismo fin.

2.3 Conocimiento del cliente

Para definir un producto adaptado a las necesidades de los clientes, hace falta primero comprenderlos. En este sentido, a continuación, se emplean 3 metodologías conocidas para conceptualizar esta información, a partir de las entrevistas realizadas a profundidad:

- Mapa de empatía
- *Jobs to be done*
- *Buyer persona*

Mapa de empatía

Para entender a fondo al restaurador de Barcelona, no basta con saber cuánto factura; necesitamos ponernos en sus zapatos y vivir su día a día. El mapa de empatía es una herramienta que nos permite conectar con su lado más humano: lo que realmente le preocupa cuando no está en el local, el estrés que le genera la confusión de las licencias musicales o el miedo a las quejas por ruido de los vecinos. Al mapear lo que ve, oye, piensa y siente, dejamos de diseñar un servicio frío y creamos una propuesta de *audio branding* que alivia sus preocupaciones reales, devolviéndole el control y la tranquilidad que tanto necesita en su negocio.



Figura 3: Mapa de empatía – Sodega Audio Labs. Fuente: Elaboración propia

Jobs to be done

Se utiliza esta metodología para identificar el motivo por el que las personas deciden adoptar nuevos productos o servicios, que les ayude a cambiar su situación actual y avanzar en sus metas (lo cual, vienen a ser los “trabajos por hacer”).

Dimensión del ‘Job’	Deseo / motivación del cliente	“Pain” actual del cliente
Funcional	Ahorrar tiempo en la gestión diaria del ambiente del local.	Pérdida de tiempo: Un gerente admitió que "le toma entre 30 a 40 horas armar una <i>playlist</i> de 12 horas".
	Cumplir con la normativa sin interpretar leyes complejas.	Confusión de licencias: El 67% (2/3) de los entrevistados declara que el tema de licencias en el uso de música le parece muy poco claro.
Social	Mantener la coherencia de marca en el establecimiento y	Selección errónea de la música en sala: el personal cambia la música a géneros no deseados ("ponen

	evitar que los empleados alteren la atmósfera.	cumbia/salsa" cuando el dueño no está).
Emocional	Operar el negocio con total tranquilidad y sin estrés regulatorio.	Miedo al cierre: Existe un temor real a las penalizaciones de la comunidad: "Un local te lo pueden cerrar los vecinos (por el ruido)".

Tabla 5: 'Jobs to be done' identificados en las entrevistas realizadas a propietarios de restaurantes.
Fuente: Elaboración propia.

Buyer persona

El *buyer persona* es el paso definitivo para ponerle cara, nombre y alma a nuestro cliente ideal a partir de las entrevistas que se realizaron en el trabajo de campo. En lugar de hablar de un segmento abstracto, construimos un perfil detallado que personifica al dueño de un restaurante étnico en Barcelona: alguien que cuida cada detalle de su cocina tradicional, pero que se frustra al perder hasta 40 horas armando *playlists* o al ver que su personal cambia la música por géneros que rompen la atmósfera del local.

Este gráfico nos ayuda a recordar que no le vendemos a una corporación fría, sino a un emprendedor real que necesita automatizar su estrategia sonora para proteger la esencia de su marca.

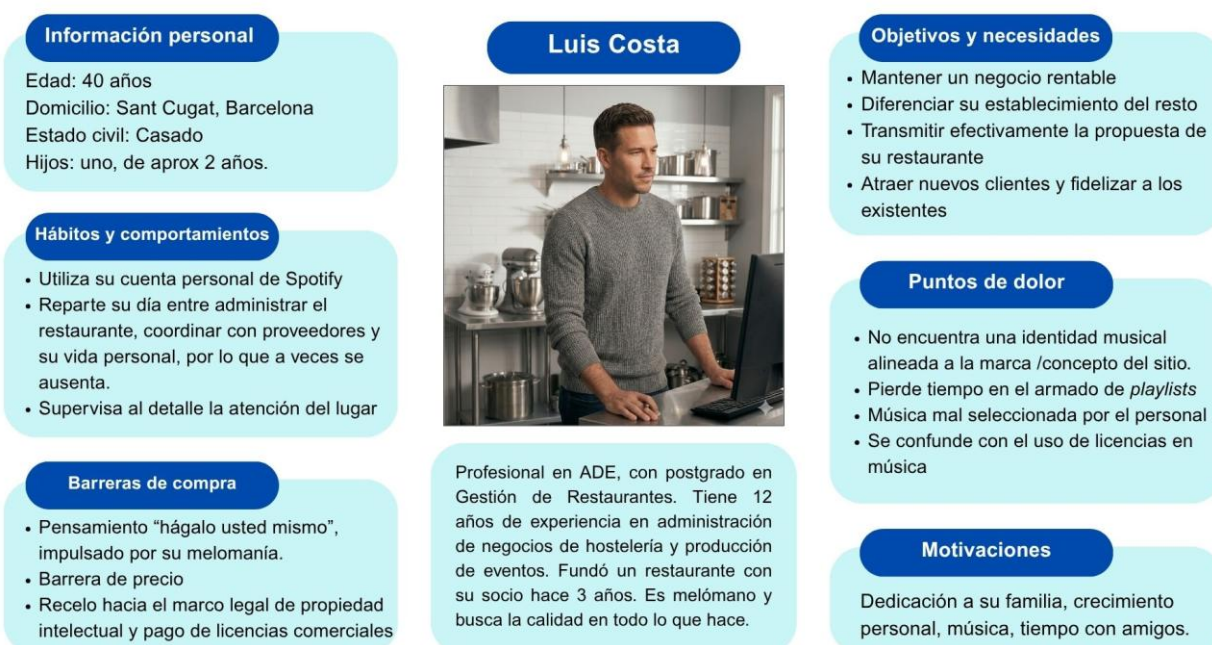


Figura 4: Construcción del Buyer persona. Fuente: Elaboración propia.

2.4 Cuantificación de la oportunidad

Se establece cuantitativamente el mercado potencial de Sodega Audio Labs, en los siguientes niveles:

2.4.1. TAM: el mercado general al que aspira el servicio viene a ser el número total de restaurantes en España, el cual asciende a 73,296 empresas cuya actividad principal es "Restaurantes y puestos de comida" (código CNAE 561)

2.4.2. SAM: el segmento que geográficamente busca atender Sodega Audio Labs es el número total de restaurantes de cocina extranjera (étnicos) en Barcelona Ciudad (municipio). Se ha escogido este '*beachhead*' inicial, debido a la oportunidad que representa para el negocio, especialmente en la curaduría musical.

De acuerdo con el *Estudi de les activitats econòmiques en planta baixa – Barcelona 2024* elaborado por el Ayuntamiento de Barcelona, la ciudad cuenta con 10,865 establecimientos activos de restauración. Asimismo, según la *Enquesta d'Activitat del Sector de Restauració de Barcelona – Any 2024*, elaborado por la Oficina Municipal de Datos del Ayuntamiento de Barcelona del total de establecimientos de restauración consultados, existe un 56.8% de restaurantes – bares y restaurantes. Por último, del total de restaurantes de Barcelona, se estima que un 30% son restaurantes especializados por países (étnicos), con la cocina italiana a la cabeza (Castán, 2017). Este porcentaje proviene de un artículo de El Periódico, en base a un estudio realizado por el Ayuntamiento y Mercabarna

$$SAM = \text{Nro. de establecimientos de restauración en Barcelona} * \% \text{ de restaurantes} \\ * \text{Estimación (\%) de restaurantes étnicos}$$

$$SAM = 10,865 * 56.8 \% * 30 \% \rightarrow SAM \cong 1,852 \text{ restaurantes}$$

2.4.3 SOM: la fracción del SAM que la consultora pretende capturar con su capacidad actual en el primer año se calcula en función de las condiciones iniciales de la operación.

Dentro del esquema modular propuesto para el servicio (venta y operación por etapas), en la fase inicial se estima que la empresa puede atender 4 servicios de consultoría integral de identidad sonora al mes (que toma alrededor de 37 horas-hombre, según cálculos internos). Para llegar a estos 48 clientes al año, el plan es realizar primero 96 auditorías acústicas iniciales (Módulo 1 - MVP). Estas primeras 96 visitas funcionan como una puerta de entrada sencilla y de bajo coste: prácticamente se pagan solas y nos permiten captar clientes sin apenas fricción. Así nos aseguramos de que llegar a las 48 consultorías anuales previstas (nuestro objetivo de mercado) sea algo realista y manejable para el equipo.

Por lo anterior, 48 proyectos por año representan respecto al SAM un factor de capacidad del 2.6%, el cual constituye una métrica razonable, atendiendo a una prudencia financiera y teniendo en cuenta la capacidad operativa inicial de la consultora.

$$SOM = SAM * \text{Factor de capacidad}$$

$$SOM = 1,852 * 2.6 \% \rightarrow SOM = 48 \text{ restaurantes}$$

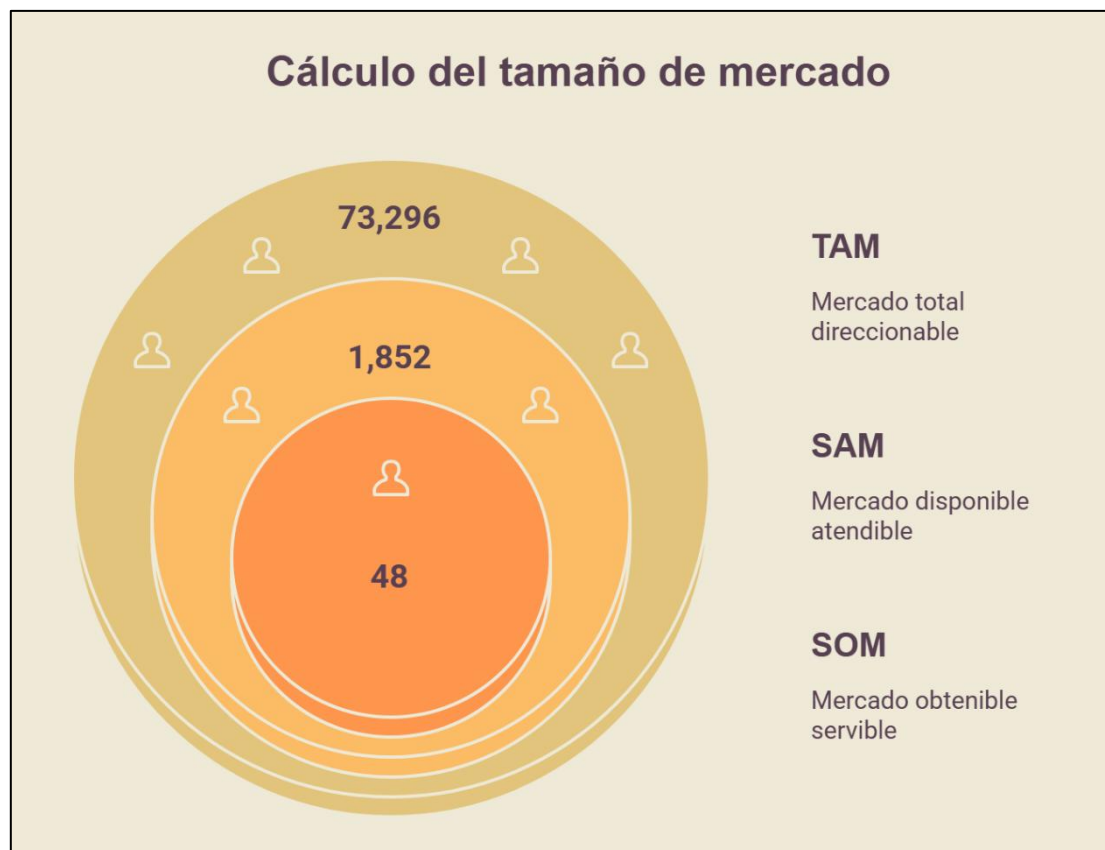


Figura 5: Cálculo del tamaño de mercado para Sodega Audio Labs. Fuente: Elaboración propia mediante Napkin AI

2.5 Análisis de la competencia

Al momento de analizar a la competencia, es importante indicar que se considera como tal a aquellas empresas que brindan el servicio de *audio branding* corporativo, es decir, aquel que incluye, por ejemplo, el diseño de activos sonoros de la marca y/o curaduría musical para establecimientos comerciales.

Por otra parte, se descarta como competencia a las plataformas de *streaming* de música para negocios (B2B), tales como Ondeon, Soundtrack (antiguamente “*Spotify Business*”), SoundSuit, Kasimu, entre otras. Cabe señalar que estas plataformas más bien llegan a ser herramientas que Sodega Audio Labs puede utilizar para implementar

la ambientación musical de los establecimientos. Básicamente entre una plataforma y otra varía el porcentaje de música ‘popular’ (*‘hits’* comerciales) y música libre de derechos de autor, siendo Soundtrack, Brandtrack y Soundsuit las que utilizan el catálogo de música comercial (con derechos de autor) más amplio.

A continuación, se presenta un breve análisis acerca de las empresas que representan hoy en día la competencia de Sodega Audio Labs:

Empresa	Breve reseña	Fortalezas	Puntos de mejora observables
The Sonic You	Agencia boutique española especializada en <i>audio branding</i> , diseño estratégico y arquitectura de sonido de marca con metodologías probadas. Fundado por Ramón Vives (ex Sixième Son). Trabaja con empresas reconocidas como: FC Barcelona, Mapfre y Vueling.	Posicionamiento sólido en <i>branding</i> estratégico. Visión integral del ecosistema sonoro de marca. Sólida reputación en el medio y casos de éxito con de grandes marcas	Enfoque generalista, menor especialización visible en restauración y turismo. Menor énfasis público en curaduría musical continua para espacios físicos.
WOW (My Music)	Consultora especializada en musicalización y curaduría para hoteles, <i>retail</i> y espacios hospitality. Baza su propuesta en <i>playlists</i> de autor y diseño de atmósferas alineadas con la identidad del espacio.	Criterio de negocio: conocen cómo la música aumenta el ticket medio y mejora el <i>brand equity</i> . Curación artesanal de listas de reproducción, combinando diseño humano con tecnología. Enfoque emocional y experiencial de la música	Dependencia de la curaduría artesanal como principal elemento diferenciador. Menor tracción de marca corporativa: portafolio más joven y menor visibilidad masiva en comparación con agencias consolidadas Listas de reproducción y recomendaciones limitadas a música anglosajona (en idioma inglés)
Lahuella Creative Studios	Estudio de grabación y posproducción de audio clásico de Barcelona, reconvertido hacia contenidos publicitarios y corporativos.	Instalaciones de grabación propias y staff de técnicos especializados. Capacidad de ofrecer soluciones transversales principalmente en activos sonoros (locuciones, cuñas, audiotipos).	Carecen de la profundidad de consultoría estratégica y del <i>framework</i> de marca. Poca o nula oferta enfocada en el diseño de experiencias sonoras continuas para hostelería.

Idea Sonora	Consultora española especializada en branding sonoro, identidad acústica y diseño estratégico del sonido para marcas, publicidad y comunicación corporativa. Desarrolla proyectos de <i>audio branding</i> para múltiples sectores.	Gran reputación en trabajos de composición musical a medida, paisajes sonoros y postproducción de audio de alta fidelidad. Amplia experiencia en comunicación y publicidad.	Foco principal en identidad sonora corporativa más que en gestión musical operativa de establecimientos. No integran métricas financieras o de rotación de clientes en su propuesta de valor.
--------------------	---	--	--

Tabla 6: Análisis de principales empresas competidoras. Fuente: Elaboración propia

A continuación, se emplea el apoyo del Blue Ocean Diagram para comprender la posición actual de Sodega Audio Labs en el mercado, al compararla con la competencia. Para su construcción, se han tomado en cuenta los siguientes factores:

- **Diseño de estrategia de *branding* sonoro:** capacidad para traducir los valores del negocio en experiencias auditivas coherentes en los diferentes puntos de contacto con los clientes.
- **Construcción de activos sonoros:** capacidad para diseñar y producir los diferentes tipos de elementos auditivos que identifican a la marca (audiotipo, locución, *jingle*, canción de marca, entre otros) en forma propia y/o externalizada.
- **Curaduría musical adaptable:** capacidad para seleccionar, organizar y presentar música en forma estratégica y versátil para un determinado público en un determinado espacio, manteniendo la identidad de la marca.
- **Asesoría legal en el uso de música comercial (B2B):** capacidad para presentar eficazmente plataformas / herramientas de uso de música comercial (B2B) y/o libre de derechos de autor, de manera que se alcance el cumplimiento legal con las entidades colectivas de protección de derechos de autor en España (SGAE, AEI, AGEDI).
- **Enfoque en el sector restauración:** experiencia en proyectos y/o especialización en el sector de restauración, hostelería o similares.
- **Precio accesible:** según el benchmarking de costo promedio de un servicio de consultoría realizado.

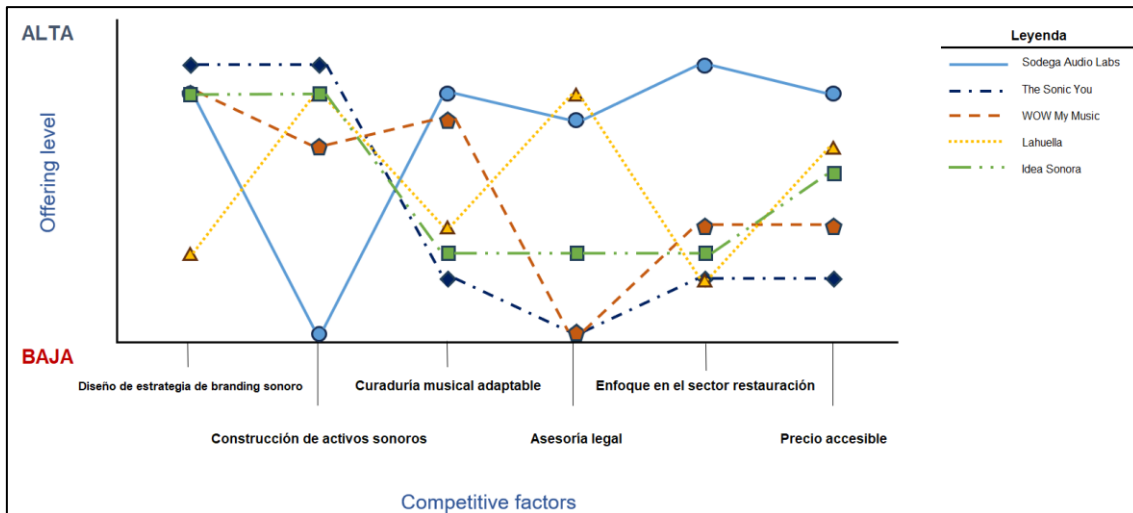


Figura 6: Blue Ocean Diagram de Sodega Audio Labs. Fuente: Elaboración propia

2.6 Benchmarking de mercados maduros

El *audio branding* se ha consolidado como un activo estratégico fundamental en la construcción de una marca moderna. A nivel global, el mercado de identidad sonora alcanzó un valor de 2.120 millones de dólares en 2024 y se proyecta que ascenderá a 5.160 millones en 2033, impulsado por una tasa de crecimiento anual compuesto del 10,7% (Patel, 2024). En la actualidad, 139 de las 250 principales marcas mundiales ya cuentan con una identidad sonora formal (Bigeye, 2026; MassiveMusic, 2025).

La literatura evidencia que el uso de activos sonoros distintivos puede generar un recuerdo de marca hasta 8 veces mayor y aumentar el poder general de la marca en un 76% (Bigeye, 2026; MassiveMusic, 2025). De especial relevancia para espacios físicos, la integración de audio espacial inmersivo ha demostrado incrementar el tiempo de permanencia del cliente en un 25% y las ventas en un 15% (Bigeye, 2026).

a) Estados Unidos

Al analizar los mercados más maduros, Estados Unidos domina el panorama global con una cuota de mercado del 38%, valorada en 800 millones de dólares en 2024 (Patel, 2024). Este mercado se caracteriza por un consumo masivo: el 79% de la población estadounidense escucha audio digital mensualmente, dedicándole más de cuatro horas diarias, y se espera que su mercado de publicidad de audio digital alcance los 15.400 millones de dólares en 2030 (SiriusXM Media, 2026). La principal particularidad del contexto estadounidense es la alta concentración de gigantes corporativos e inversiones a gran escala en infraestructura tecnológica avanzada. Las grandes empresas emplean el *audio*

branding a través de sistemas modulares que se adaptan en tiempo real gracias a la inteligencia artificial (Bigeye, 2026; Patel, 2024).

b) Reino Unido

Por su parte, Reino Unido lidera el mercado europeo, que representa el 28% del sector global (Patel, 2024). El audio comercial británico experimenta un auge significativo, alcanzando al 76% de los adultos con una media de consumo de 15 horas semanales, lo que ha elevado los ingresos por publicidad de audio a 863,4 millones de libras esterlinas en 2024 (Radio Net Media Ltd., 2025). La principal aportación del Reino Unido es el *audio branding* estratégico promovido por agencias y consultoras. Aquí, el servicio se orienta a la diferenciación de marca y a la fidelización mediante marketing experiencial, donde un 35% de las campañas de radio tradicionales ya incorporan elementos de audio digital en ecosistemas multiplataforma (Patel, 2024; Radio Net Media Ltd., 2025).

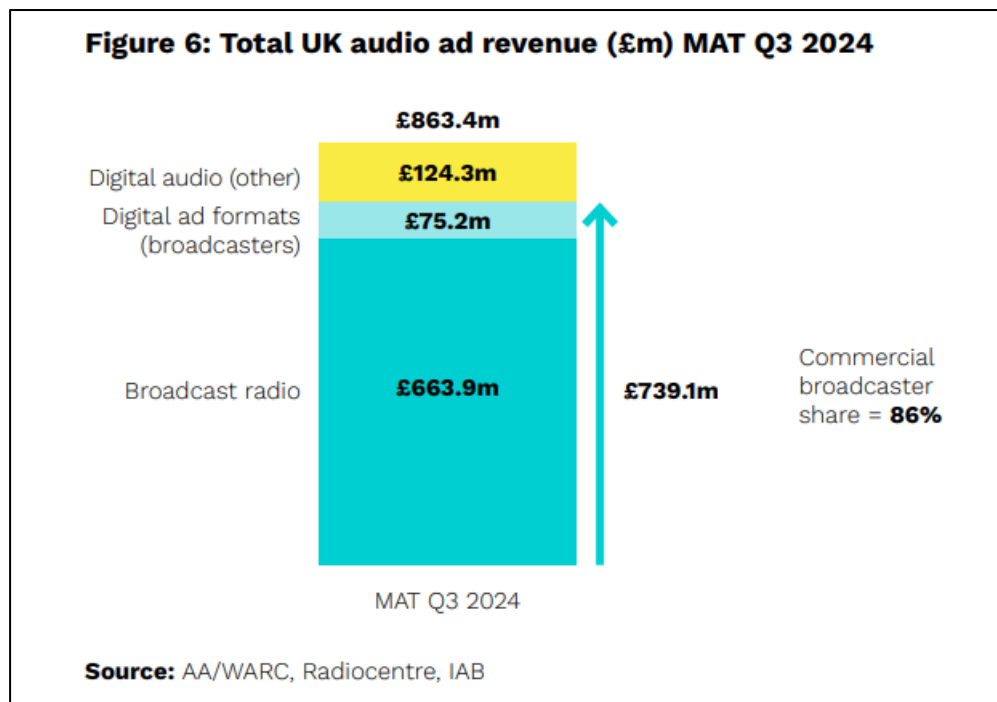


Figura 7: Ingresos totales por publicidad de audio en el Reino Unido. Fuente: Reporte "Speed of Sound", elaborado por MTM & Radiocentre

c) Francia

En Francia, el mercado se distingue por un enfoque profundamente cultural y estético del *audio branding*. Apoyado en un rico patrimonio musical, el ecosistema francés se centra en integrar matices culturales en las estrategias sonoras para forjar vínculos emocionales. Las consultoras pioneras de este país, como Sixième Son, han consolidado el diseño de identidades de audio icónicas

que evitan la estandarización, priorizando la calidad estética, la resonancia emocional y la adaptación al entorno (Patel, 2024).

d) Principales *insights*, oportunidades y amenazas

El *benchmarking* de estos tres países revela *insights* complementarios: Estados Unidos demuestra la viabilidad de la escalabilidad y el uso de la tecnología (IA y personalización); el Reino Unido valida la eficacia de un enfoque consultivo e integración estratégica; y Francia aporta el rigor estético y la conexión cultural.

Para Sodega Audio Labs como una nueva consultoría de audio branding dirigida al sector restauración en Barcelona, esta combinación resulta ideal. La consultoría puede aprovechar la metodología estratégica británica para diseñar paisajes sonoros (*soundscapes*) e identidades acústicas, e inyectar el enfoque estético y cultural francés para resonar con la rica tradición gastronómica y cosmopolita de Barcelona. A nivel comercial, utilizar los datos de impacto físico (aumento del 25% en el tiempo de estancia y del 15% en las ventas) servirá como un argumento de venta irrefutable para los restauradores (Bigeye, 2026).

No obstante, el análisis anterior detecta amenazas importantes: la abundancia de herramientas de IA para la creación musical puede inundar el mercado con audios genéricos, diluyendo la autenticidad y frustrando al 76% de los consumidores que detectan interacciones artificiales (Bigeye, 2026). Además, existe un riesgo legal relacionado con la infracción de propiedad intelectual al generar sonidos no licenciados (Patel, 2024), sumado al "sesgo visual" predominante en el marketing actual, donde menos del 10% de los anuncios aprovechan los activos sonoros a pesar de su demostrada efectividad (Taylor, 2026).

3. Definición del concepto y estrategia de empresa

3.1 Descripción de la empresa

3.1.1. Misión

En Sodega Audio Labs diseñamos e implementamos estrategias de identidad sonora empresarial que conectan de forma auténtica a las marcas con sus clientes. Transformamos la atmósfera acústica en un activo estratégico de la organización, aliviando la carga operativa de la gestión diaria y garantizando el cumplimiento normativo y legal del negocio

3.1.2. Visión

Convertirnos en la consultora de *audio branding* referente en España y Europa, reconocida por nuestra capacidad para optimizar espacios comerciales a través del sonido, expandiendo con éxito nuestro modelo desde el sector gastronómico hacia el *retail*, la hotelería y la organización de eventos corporativos.

3.1.3. Valores corporativos

Compromiso: cuidamos que el diseño de la atmósfera sonora conviva en perfecta armonía con las regulaciones de propiedad intelectual y las ordenanzas acústicas urbanas vigentes, como si se tratara de nuestro propio negocio.

Personalización: no creemos en soluciones musicales genéricas o listas de reproducción clonadas en serie. Estudiamos a fondo las raíces culturales, el concepto y los objetivos de cada marca para estructurar una firma sonora exclusiva, coherente y diferenciadora.

Confianza y transparencia: construimos relaciones comerciales sólidas y honestas, fundamentadas en una comunicación clara, metodologías de trabajo rigurosas y la entrega de soluciones viables y realistas.

Orientación a la eficiencia operativa: entendemos a fondo las dinámicas y exigencias diarias de un negocio en marcha. Por ello, aportamos herramientas y soluciones automatizadas que eliminan la fricción del personal y simplifican la gestión del entorno musical.

3.1.4. Propuesta de servicio

El servicio que ofrece Sodega Audio Labs es la **consultoría integral de identidad sonora**. Para diseñar la estructura del servicio se ha decidido trabajar mediante una estrategia modular, es decir que la venta y la operación se realizarán en 3 etapas definidas:

- **Módulo 1 – Auditoría acústica preliminar (MVP):** este módulo funciona como el primer contacto comercial y diagnóstico del restaurante, diseñado bajo una lógica de bajo riesgo para el cliente. En la práctica, consiste en una evaluación ágil en el propio local donde se mide el impacto del ruido ambiental, la distribución del sonido y la coherencia de la música actual con la propuesta gastronómica. El resultado es un

informe de diagnóstico rápido con recomendaciones inmediatas, sirviendo operativamente como el gancho natural para demostrar la necesidad de una estrategia profunda. También se brinda una *playlist* 'demo' (5 canciones) para validar el estilo analizado.

- **Módulo 2 – Consultoría integral de identidad sonora:** es el núcleo operativo del negocio, donde se plasma la estrategia de identidad sonora para los restaurantes que deciden avanzar en el embudo. Luego de la comprensión del concepto, se definen los géneros, ritmos y niveles de energía musical idóneos para cada franja horaria y tipo de cliente. El módulo concluye con la configuración y entrega del sistema de música B2B automatizado, dejando la sala lista para funcionar sin requerir el esfuerzo diario del personal del local.
- **Módulo 3 – Mantenimiento por suscripción:** se busca brindar una suscripción mensual del servicio, enfocada en integrar dentro de la propuesta sonora los cambios de carta (comida o bebida), la evolución del público, las modificaciones del servicio (turnos, días festivos, campañas, etc.) y el monitoreo de la fatiga auditiva de los comensales.

La adopción al modelo modular responde a los principios de *Lean Startup*, utilizando el servicio de auditoría acústica como un Producto Mínimo Viable (MVP) de bajo costo para el cliente (50 €). Esta decisión permite generar rápidamente confianza con un cliente nuevo, eliminando la barrera de precio que se identificó durante el análisis económico del PESTEL y las entrevistas realizadas a propietarios de restaurantes. Asimismo, con los hitos de facturación establecidos en el proceso (ver detalle en 5.1 “Flujograma de servicio”) se minimiza el riesgo financiero de la *startup* al evitar invertir en recursos antes de asegurar el compromiso e interés del cliente.

Otra decisión que se ha tomado es no ofrecer la creación de activos sonoros (audiotipo, locución, *jingle*, melodía de marca, etc.) dentro de la consultoría. Esto se fundamenta en que hoy en día existe una fuerte competencia en el mercado sobre este servicio (donde destacan los estudios de grabación como Lahuella *Creative Studios*), y donde incluso se puede llegar a competir con agencias de marketing consolidadas. Por otro lado, si, obviando lo anterior, se optase por crear estos elementos auditivos, se necesitaría realizar una fuerte inversión en activos propios de un estudio de grabación (micrófonos, computadoras, interfaces de audio, monitores de estudio, licencias de software especializado, etc.), que la startup no puede permitirse en su fase de lanzamiento.



Figura 8: Conformación de un estudio típico de grabación. Fuente: SHBarcelona.

3.2 Factores de competitividad

3.2.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Sodega Audio Labs asegura la consistencia de la experiencia de marca en restaurantes de cocina internacional mediante un sistema híbrido de curaduría musical, que combina el criterio humano experto con modelos de automatización, y el control operativo de la música que suena en el establecimiento.

El servicio elimina el freno del precio a través de una estructura modular que fragmenta los costos: un acceso de bajo importe, una inversión única por el diseño sonoro de marca y un coste operativo mensual módico para su actualización. Con esto, se logra dar libertad al cliente para activar cada fase de servicio según su presupuesto y conveniencia.

Además de evitar el desorden generado por el personal en sala y la fatiga auditiva del comensal, Sodega aporta seguridad legal y financiera: evalúa la viabilidad de utilizar música libre de derechos de autor para ahorrar en el pago de licencias tradicionales o, si el cliente prefiere música comercial, ayuda a gestionar el riesgo ante posibles inspecciones externas.

De esta forma, la música deja de ser un componente meramente estético en el ambiente y se transforma en una herramienta estratégica de control de calidad y cumplimiento operativo.

3.2.2 Modelo de negocio

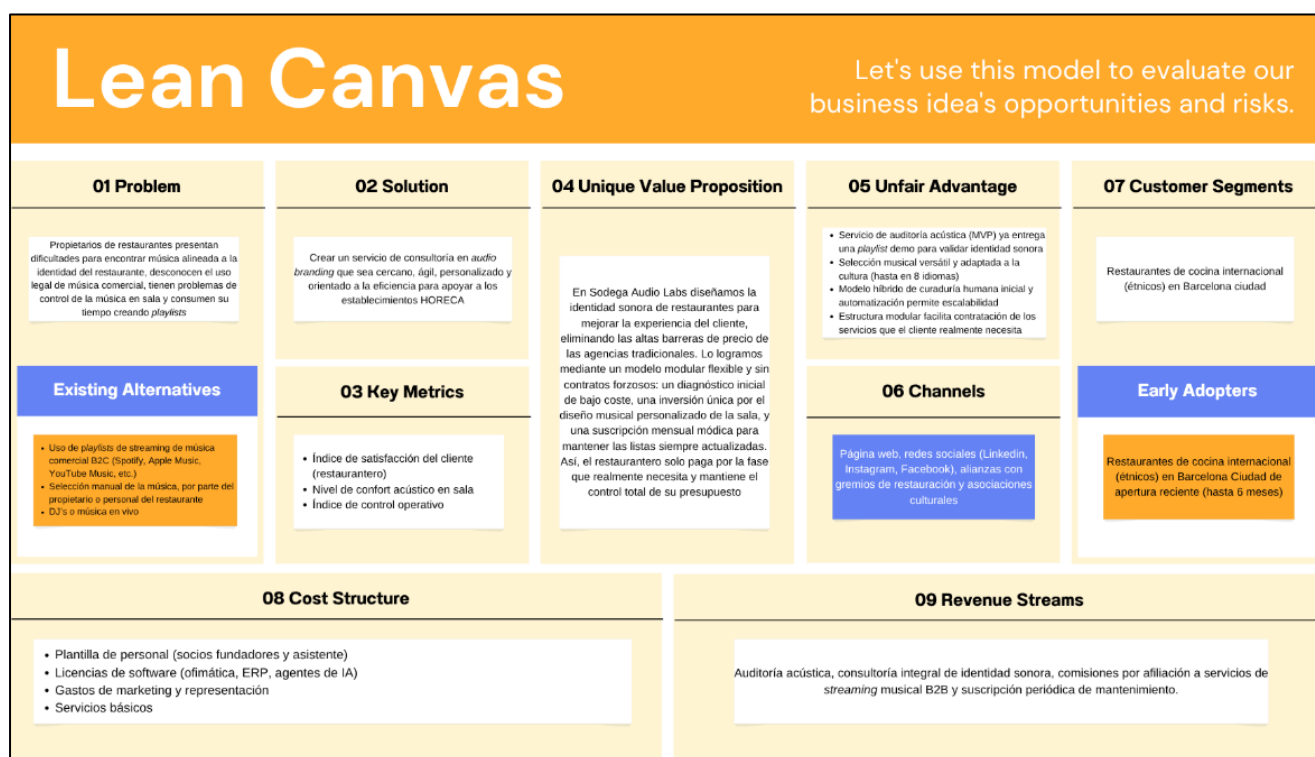


Figura 9: Lean Canvas de Sodega Audio Labs. Fuente: Elaboración propia

3.3 Análisis FODA y estrategias

El análisis FODA permite evaluar la situación actual de una empresa o proyecto a partir de 4 dimensiones clave: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

A continuación, se enlista toda la información anterior y se genera una matriz de estrategias cruzadas que servirán posteriormente en el diseño del plan de marketing, comercial y operativo.

3.3.1 Fortalezas

- **F1. Enfoque de consultoría estratégica y control legal:** solución integral que une el diseño de la atmósfera sonora con la curaduría musical y regularización administrativa en Barcelona.
- **F2. Automatización mediante modelos inteligentes propios:** entrenamiento de modelos de automatización personalizados (estilo *Gems* de Gemini o *Project* de Claude) para sistematizar la creación de listas de reproducción de clientes a partir de una *playlist* raíz curada manualmente, evitando la complejidad técnica de programar integraciones de APIs externas con las plataformas de streaming de música B2B.

- **F3. Criterio musical políglota y multicultural:** conocimiento profundo y diversificado de catálogos y géneros musicales en 8 idiomas (castellano, ruso, inglés, portugués, japonés, italiano, catalán y francés) por parte de los fundadores, permitiendo diseñar ambientes modernos y auténticos que huyen de la música trillada.
- **F4. Herramientas de gestión de la atmósfera:** enfoque metodológico y acompañamiento que provee al restaurantero de herramientas para posicionar su marca y moldear el ritmo de su local según sus propios objetivos (como la rotación de mesas).

3.3.2 Debilidades

- **D1. Condición de startup reciente:** limitación de recursos económicos y financieros en la fase de lanzamiento de Sodega Audio Labs.
- **D2. Dependencia operativa inicial:** la mayor parte de la carga de trabajo por las actividades del servicio de consultoría (auditoría, curaduría y acompañamiento) recaerá directamente en los socios fundadores.
- **D3. Ausencia de historial comercial local:** no se cuenta con un portafolio previo de casos de éxito en Barcelona que brinde confianza ante clientes que demuestran una alta sensibilidad al precio.
- **D4. Barrera de educación al cliente:** existe un esfuerzo comercial necesario para guiar al cliente hacia el alineamiento de marca y la diferenciación como principales accionadores del servicio, dejando claro que el aumento de ventas es una posibilidad respaldada por la literatura académica, pero no una garantía directa del servicio ofrecido.

3.3.3 Oportunidades

- **O1. Incentivos de la ‘Ley de Startups’:** reducción del impuesto de sociedades del 25% al 15% durante los primeros 4 años y simplificación de trámites burocráticos en España.
- **O2. Demanda de experiencia en restaurante por parte de los clientes:** consumidores en Barcelona que, cuidando su gasto, exigen una experiencia 360° de mayor calidad (*‘eatertainment’*) por el mismo dinero que pagan habitualmente en el ticket medio.

- **O3. Densidad de restauración en Barcelona:** presencia de 10,865 restaurantes activos en la ciudad, con un alto volumen de propuestas de cocina extranjera que necesitan competir entre sí para lograr diferenciarse.
- **O4. Restauración abierta a la tecnología:** un 86% de los hosteleros españoles considera clave la tecnología en su negocio y el 74% planea mantener o aumentar su inversión a corto plazo.

3.3.4 Amenazas

- **A1. Sesgo del propietario melómano (pensamiento "hágalo usted mismo"):** tendencia de los dueños a elegir la música basándose en sus gustos personales, en lugar de guiarse por la coherencia y el concepto de la marca.
- **A2. Rigor sancionador y normativo en Barcelona:** vigilancia estricta del Ayuntamiento de Barcelona respecto a las inspecciones de SGAE y Somos Música (AEI & AGEDI) y cierres por la Ordenanza del Medio Ambiente (OMA) ante quejas vecinales.
- **A3. Descontrol operativo por el personal de sala:** riesgo de que los camareros alteren el ambiente rompiendo la identidad de la marca, usualmente en ausencia del dueño.
- **A4. Reducción de márgenes de rentabilidad en el sector restauración:** incremento de los costes fijos de energía e insumos alimentarios vuelve a los restauradores reacios a contratar servicios externos que pueden ser percibidos innecesarios.

3.3.5 Matriz de estrategias cruzadas

Estrategias ofensivas (FO)	Estrategias defensivas (FA)
FO1 (F3, F4, O2, O3): utilizar el dominio de los 8 idiomas para diseñar atmósferas de cocina extranjera auténticas y modernas en Barcelona, ofreciendo al propietario herramientas para gestionar el ritmo de su sala y añadir un "valor experimental" al cliente por el mismo ticket medio. FO2 (F2, O4): aprovechar la apertura tecnológica de los restaurantes para implementar el modelo de	FA1 (F1, A3): posicionar la consultoría como una herramienta de alivio operativo y control para el propietario, configurando sistemas con niveles de acceso al personal encargado, para evitar que cambie la música deliberadamente cuando el dueño no está presente

automatización propio (estilo <i>Gems</i> o <i>GPT</i>), sistematizando la creación de listas de reproducción y ayudándoles a dar el salto legal a plataformas B2B autorizadas.	
Estrategias de reorientación (DO)	Estrategias de supervivencia (DA)
DO1 (D1, O1): capitalizar los ahorros fiscales e incentivos de la 'Ley de Startups' para proteger los recursos de la empresa durante los primeros meses y reinvertir ese capital en el posicionamiento de la consultora. DO2 (D3, D4, O2): contrarrestar la falta de historial local ofreciendo diagnósticos de tipo 'trial' o de entrada para demostrar el valor de la alineación de marca sin comprometerse a una promesa de ventas directa.	DA1 (D4, A1, A4): diseñar un guión de ventas centrado en solucionar dolores operativos reales (ahorro de tiempo, control del personal, evitar multas de ruido) para vencer la resistencia al precio y el sesgo personal de los dueños aficionados a la música. DA2 (D2 + A3, A4): estandarizar el entrenamiento del modelo inteligente de automatización para reducir las horas manuales del equipo fundador, permitiendo ofrecer tarifas competitivas que se adapten a locales con márgenes ajustados por la inflación y proyectando la escalabilidad del negocio.

Tabla 7: Matriz de estrategias cruzadas - FODA. Fuente: Elaboración propia

4. Plan de Marketing y Ventas

4.1 Marketing mix (4Ps)

4.1.1. Producto

a) Marca

El nombre de la empresa, "Sodega", viene del juego de palabras en catalán "*So de gaudi*" (traducido al español, "sonido de placer"). También recuerda a la palabra "Bodega", que es lugar donde se suelen guardar los vinos para añejarlos. De la misma forma, la música que se encuentra en la atmósfera sonora de Sodega se "añeja", mejorando sus propiedades a través del tiempo.

Por otro lado, el término '*Audio Labs*' se refiere el uso de herramientas de automatización inteligente y auditorías de ingeniería acústica, diferenciando a la empresa de otras que se encargan de la producción

musical tradicional de activos sonoros. El nombre posiciona a la consultora como un laboratorio estratégico donde el sonido se analiza, parametriza y controla, para optimizar la experiencia de los usuarios.

b) Logo



Figura 10: Logo de Sodega Audio Labs. Fuente: Elaboración propia mediante Canva AI.

- Posee un fondo de color marrón claro / beige cálido (hexadecimal #EAD8C8). Transmite sofisticación, hospitalidad, confort, y calma. Evoca elementos orgánicos presentes en la cocina y la decoración *premium*.
- Cuenta con un isotipo y tipografía de color negro suave / carbón (hexadecimal #101010). Transmite autoridad, precisión técnica (por el lado de "Labs") y minimalismo moderno. Ayuda a que la consultora se perciba como de confianza, profesional y fiable.
- Sobre la espiral, se puede decir que incluye varias metáforas visuales. Primero, representa la forma de la cóclea (el oído interno), haciendo referencia directa a la acústica como elemento vital del negocio. También recuerda a las vetas (líneas) de un disco de vinilo, que simboliza el concepto de curaduría musical humana. Finalmente, evoca una huella dactilar, que representa la personalización completa de la identidad sonora en cada proyecto.

c) Identidad corporativa

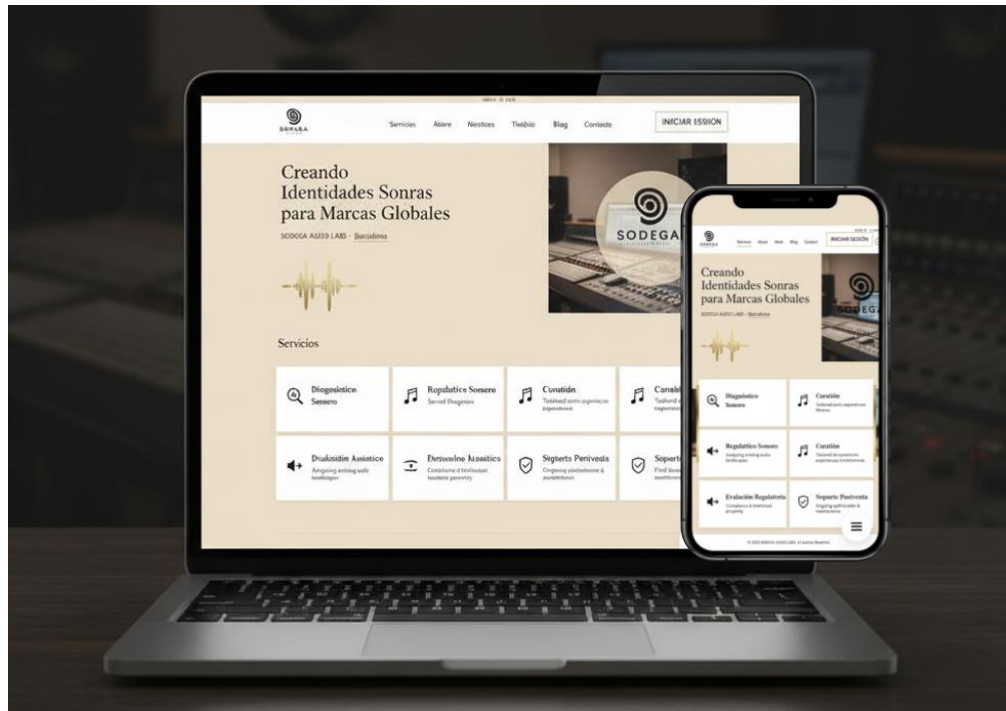


Figura 11: Aspecto de la página web de Sodega Audio Labs, en versiones de ordenador y smartphone. Fuente: Elaboración propia mediante Canva AI.

d) Descripción del servicio

Módulo	Enfoque principal	Responsable operativo y recursos	Entregables
1. Comercial	Captación, seguimiento y cierre de leads	Dir. Comercial y de Desarrollo de Negocio / Asistente administrativo	Cotización, acuerdo comercial (contrato u orden de servicio)
2. Auditoría acústica preliminar (MVP)	Auditoría sonora y evaluación de riesgos	Director de Estrategia y Operaciones / Director Comercial y de Desarrollo de Negocio	Informe de diagnóstico express, playlist demo para validación del cliente
3. Consultoría integral de identidad sonora	Curaduría musical cultural (humana + automatización) e implementación en sala	Director de Estrategia y Operaciones / Director Comercial y de Desarrollo de Negocio + modelo de personalización en entrenamiento	Manual de identidad acústica
4. Servicio de mantenimiento por suscripción	Actualización mensual de los catálogos musicales, soporte técnico y adaptaciones acústicas	Dir. Estrategia y Operaciones	Reporte de visita periódica

Tabla 8: Desarrollo de las fases del servicio de consultoría integral de identidad sonora de Sodega Audio Labs. Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Precio

Para definir el precio del servicio de Sodega Audio Labs, se ha tenido en cuenta al mercado actual de marketing en España, que sitúa un servicio de *branding* básico entre 1,000 y 5,000 € (Grafikeo, s.f.). Adicionalmente, el precio se define tomando en cuenta el tiempo invertido en cada actividad del proyecto, y el costo aproximado por hora de los trabajadores que intervienen en él.

SERVICIO		HORAS INVERTIDAS	COSTO POR HORA (€)	COSTO TOTAL (€)
PASO	ACTIVIDAD			
3	Inmersión de marca y auditoria acústica	0.5	60	30
4	Evaluación de riesgos y entrega de resultados	0.5	60	30
5	Diseño conceptual	1	60	60
6	Configuración tecnológica	2.5	60	150
7	Carga del sistema y onboarding de sala	2	60	120
8	Cierre técnico y liquidación	1.25	60	75
9	Evaluación postventa	0.5	60	30
10	Activación de suscripción	1	60	60
TOTAL		9.25		435

Tabla 9: Dimensionamiento del precio del servicio mediante desglose de actividades y horas. Fuente: Elaboración propia.

Considerando que, según el análisis previo, el precio puede ser un freno para los propietarios de restaurantes a la hora de contratar un servicio, se ha decidido establecer el importe de la consultoría en 850 €, para también diferenciarnos de la competencia actual.

Según la tabla anterior y lo determinado en la sección “3.1.4 Propuesta de servicios”, se definen los siguientes precios:

- **Servicio de auditoría acústica (MVP):** 50 €, con un margen de ganancia negativo, ya que es un servicio de presentación comercial.
- **Servicio de consultoría integral de identidad sonora:** 850 €, con un margen de ganancia de 48.8%.
- **Servicio de mantenimiento por suscripción:** 70 € (costo mensual).

4.1.3. Promoción

La estrategia de promoción de SODEGA Audio Labs se estructura bajo un modelo de comunicación relacional, didáctico y de generación de autoridad. El plan de comunicación se enfoca en educar al propietario, mitigar su desconfianza inicial y demostrar el retorno estratégico de la inversión mediante canales digitales, institucionales y presenciales, gestionados por los socios fundadores.

a) Marketing de contenidos y posicionamiento de autoridad (*Inbound marketing*)

Se busca construir credibilidad compartiendo soluciones a los problemas diarios del restaurantero. Para alimentar la fase de atracción del embudo, invertimos un presupuesto mensual aproximado de 200 € en publicidad digital (*Meta Ads*) enfocado en conseguir 350 clics de clientes potenciales, concentrando los esfuerzos en dos redes sociales:

LinkedIn (enfoque corporativo): canal orientado a directores de operaciones, gerentes de franquicias y grupos de restauración en Barcelona. El contenido se centra en la publicación de artículos breves sobre la gestión del sonido en sala, el confort acústico y el ahorro que supone la implementación de una plataforma musical B2B adecuada al negocio.

Ejemplo de post promocional en LinkedIn:

- **Segmentación de público:** Propietarios, Socios directores, Fundadores, Gerentes de Restaurante y Directores Generales de los sectores Hostelería, Restaurantes, Servicios de alimentación y bebidas; ubicados en Barcelona (área metropolitana). Tamaño de restaurante de 11 a 50 trabajadores.
- **Etapas del *funnel* de conversión:** MOFU, ya que busca generar la concientización del restaurantero sobre su carga de trabajo, y lo lleva a considerarnos como alternativa.
- **Objetivo:** demostrar el impacto del tiempo que se pierde (hasta 40 horas mensuales) elaborando *playlists* manuales en plataformas musicales.
- **Ubicación:** *feed* principal, como contenido patrocinado / imagen única o carrusel

- **Copywriting:**

¿Cuánto vale una hora de tu tiempo como restaurador?

Construir y actualizar manualmente una lista de reproducción equilibrada de 12 horas puede consumir entre 30 y 40 horas de trabajo al mes. Ese es tiempo valioso que dejas de dedicar al diseño de tu carta, al manejo de tu cocina o a la gestión de tu personal.

En Sodega Audio Labs combinamos el criterio musical experto con modelos inteligentes de automatización propia para que delegues la gestión sonora del ambiente por completo, manteniendo una rotación constante y libre de fatiga auditiva.

Automatiza tu atmósfera. Recupera tu tiempo

- **Pieza gráfica:**

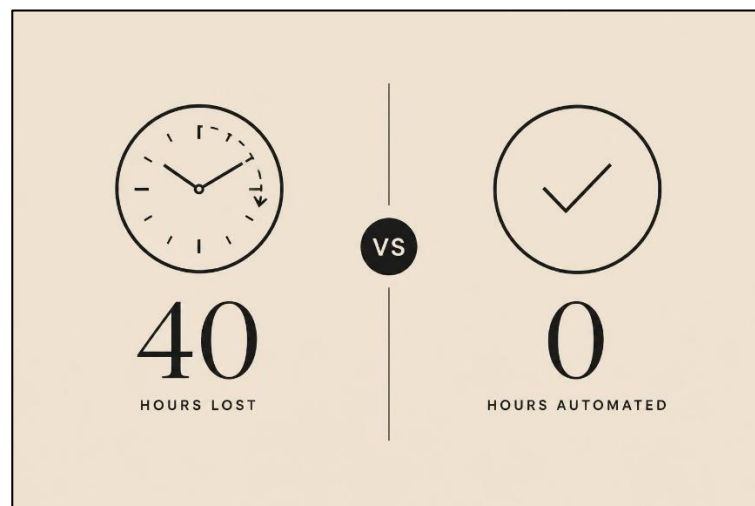


Figura 12: Ejemplo de pieza gráfica publicitaria en LinkedIn. Fuente: Elaboración propia mediante DALL-E 3

Instagram (enfoque conceptual): canal visual dedicado a conectar con la sensibilidad estética de los dueños de restaurantes de cocina extranjera. Se publican análisis de diseño sonoro, el impacto de los ritmos musicales (BPM) en el sabor de la comida, tendencias en experiencias gastronómicas y el valor de la curación musical humana sobre los algoritmos de recomendación, entre otros temas relacionados.

Ejemplo de post promocional en Instagram:

- **Segmentación de público:** Administradores de páginas de Facebook e Instagram clasificadas dentro de las categorías de "Restaurante" o "Bar/Cafetería", de 28 a 50 años. Ubicados en Barcelona ciudad, específicamente distritos de alta densidad culinaria como L'Eixample, Ciutat Vella y Sant Martí. Con interés en gastronomía internacional, gestión de restaurantes, marketing gastronómico, propietario de PyME y hospitalidad.
- **Etapas del funnel de conversión:** TOFU, ya que se busca dar a conocer la empresa, apelando a la sensibilidad del restaurantero para dirigir su interés al concepto de maridaje sonoro y posible pérdida de identidad cultural.
- **Objetivo:** resaltar el valor de una curaduría musical políglota y auténtica que potencie el sabor de la comida tradicional extranjera sin caer en la música trillada que la mayoría suele usar.
- **Ubicación:** *feed* principal e 'Instagram Explore' (anuncio de imagen única)
- **Copywriting:**

La identidad de tu gastronomía tradicional merece una firma acústica a su altura 🍷🌟

Cuando un comensal visita un restaurante étnico, busca una inmersión cultural completa. Sin embargo, caer en clichés musicales o listas genéricas termina restando valor a la autenticidad de tu propuesta culinaria.

Gracias a nuestro criterio multicultural, en Sodega nos encargamos de diseñar paisajes sonoros contemporáneos y auténticos que conectan directamente con el origen de tus platos, mejorando la percepción del sabor y extendiendo el tiempo de confort en mesa.

Tu cocina ya es única. Haz que tu sonido también lo sea.

- **Pieza gráfica:**

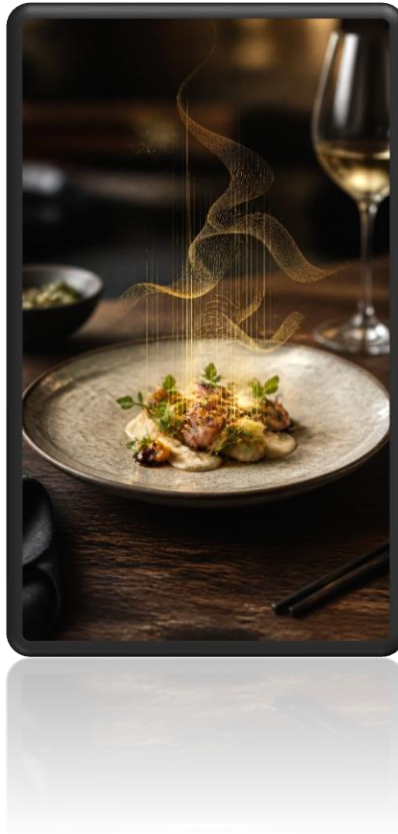


Figura 13: Ejemplo de pieza gráfica publicitaria en Instagram. Fuente: Elaboración propia mediante DALL-E 3

b) Alianzas estratégicas y relaciones públicas

La inserción en el mercado se apoya en organizaciones consolidadas que ya poseen la confianza y el acceso directo al público objetivo:

Colaboración con el *Gremi de Restauració de Barcelona*: presencia constante en sus medios impresos y digitales mediante publlirreportajes didácticos y columnas de opinión firmadas por los socios. Estos textos abordan de forma didáctica las normativas de ruido locales, el uso de limitadores y orientan sobre cómo actuar frente a inspecciones municipales.

Programas de *partners* con plataformas de música B2B: alianzas estratégicas con distribuidoras de música legal para negocios (como Soundsuit y Soundtrack). Sodega se registra en sus directorios oficiales como agencia consultora recomendada para España, obteniendo clientes derivados y activando ingresos por comisiones de afiliación.

c) Venta directa y *networking*

Asistencia a ferias especializadas del sector: participación y búsqueda activa de clientes en los principales eventos de restauración e innovación de Barcelona, como Hostelco, Alimentaria y 4YFN.

Visitas directas a locales de restauración: se planea que el Director Comercial realice alrededor de 30 visitas presenciales al mes, partiendo de leads de canales digitales, ferias y alianzas. El objetivo es obtener tracción ofreciendo el producto ‘gancho’ (la auditoría acústica) en el local del cliente. Este servicio de bajo coste funciona como la principal herramienta de presentación. Se cierra la visita al enviar un informe de diagnóstico junto con una *playlist* demo para validar la identidad sonora del restaurante, abriendo el camino para concretar la consultoría integral.

d) Activaciones BTL (*Below The Line*) y *co-branding* cultural

Esta iniciativa busca romper con la publicidad tradicional y ofrecer una experiencia sensorial directa que demuestre el valor del servicio en un entorno cercano.

Se concretará una alianza con dos asociaciones musicales conocidas en Barcelona, como son Salvadiscos y Asociación de Música Electrónica de Barcelona (AMEBA), para organizar talleres prácticos en espacios culturales emblemáticos como el local de Salvadiscos en Poble Sec.

La propuesta consiste en reunir a un grupo selecto de propietarios de restaurantes de cocina internacional para vivir una experiencia de “maridaje sonoro”. A lo largo del encuentro, los asistentes disfrutarán de distintas degustaciones mientras los socios fundadores muestran en directo cómo pequeños ajustes en el volumen, la ecualización o el tipo de música pueden influir en la percepción de los sabores y la comodidad de los comensales. De esta manera, el valor de Sodega se presenta de forma cercana, memorable y fácil de entender, sin necesidad de recurrir a explicaciones técnicas complejas.

4.1.4. Plaza

La distribución del servicio de Sodega Audio Labs se realizará bajo el concepto de canal directo de servicios con estructura ligera (*asset-light*), priorizando la inversión en activos que añadan valor a la consultoría.

Teniendo esto en cuenta, se apuesta por los siguientes canales:

- a) **Canal *online*:** la página web es el principal centro de información, contacto y captación de nuevos clientes, ya que su objetivo es que el propietario de restaurante se decida a solicitar la auditoría acústica. Debe tener un diseño atractivo y ágil, utilizando un lenguaje sencillo, incluyendo la presentación comercial del servicio, su utilidad y proyectos desarrollados.
- b) **Redes sociales:** como se indicó líneas arriba, se empleará LinkedIn como canal de distribución corporativo, que servirá para posicionar a la empresa como experta en *audio branding* y para conectar directamente con propietarios, administradores, franquiciados o grupos de restauración. También se tendrá presencia en Instagram y Facebook, ya que son canales eminentemente visuales y de diseño, que resultan atractivos para nuestro público objetivo y constituyen hasta cierto punto una forma de validación previa del servicio, si logran percibirnos como una marca de buen gusto y que cuida los detalles.
- c) **Canales de atención directa:** se tendrá un número de teléfono corporativo y una cuenta de WhatsApp Business como medios de atención comercial, consultas y soporte rápido para el día a día.
- d) **Back-office:** se utilizará el domicilio de uno de los socios como la oficina para reuniones y laboratorio de entrenamiento de modelos de customización musical, ya que se considera que gran parte del servicio se lleva a cabo en los establecimientos de los clientes.

4.2 Plan de Ventas

4.2.1. Elaboración del embudo de ventas

Etapas de atracción

Se espera un total de 380 impactos comerciales al mes, combinando la prospección de 30 visitas presenciales a locales con el alcance digital de 350 clics en nuestros anuncios de redes sociales (publicidad segmentada a dueños y/o gerentes de restauración).

Etapas de interés (tasa de conversión: 2,11%)

De estos 380 impactos, se busca captar el interés de 8 restaurantes al mes que aceptan realizar la auditoría acústica (Módulo 1), que es el Producto mínimo viable (MVP) del servicio.

Etapas de conversión (tasa de conversión: 50,00%)

La mitad de los restaurantes evaluados, es decir, 4 restaurantes al mes deciden contratar la consultoría integral (Módulo 2). Estos 4 proyectos mensuales representan nuestro mercado objetivo real (SOM), ya que se trata del servicio 'core' del negocio. Este 50% de conversión se fundamenta en que el trabajo del Módulo 1 generará una necesidad para que el cliente se decida a iniciar la consultoría, luego de detectar ciertas deficiencias en las instalaciones, en el control operativo de la música en sala o por incertidumbre ante las inspecciones. Además, en este punto se espera haber transmitido profesionalismo mediante dos entregables enviados: informe de diagnóstico y *playlist* demo.

Etapas de fidelización (tasa de conversión: 37,50%)

De los 4 clientes mensuales que toman la consultoría, un promedio de 1,5 decide contratar la suscripción al servicio de mantenimiento (Módulo 3). Esto representa una tasa de retención del 37,50%, que es un supuesto conservador y seguro para fomentar los ingresos recurrentes en la estructura financiera.

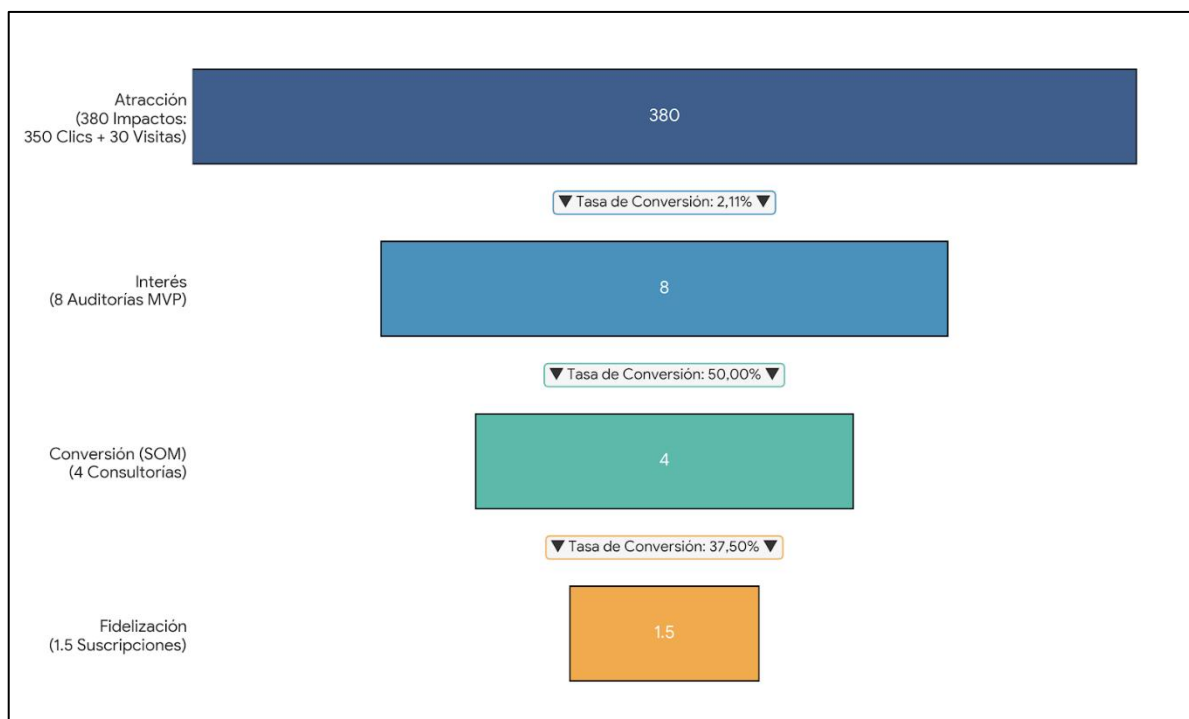


Figura 14: Funnel de ventas de Sodega Audio Labs. Fuente: Elaboración propia mediante Gemini AI.

4.2.2. Viabilidad comercial y métricas clave (CAC y LTV)

Con el fin de garantizar que la estrategia de captación de clientes sea sostenible y aterrizada, se procede a evaluar la eficiencia comercial de Sodega Audio Labs mediante dos indicadores clave: el Coste de Adquisición de Cliente (CAC) y el Valor de Vida del Cliente (LTV). Estas métricas permitirán comprobar si el dinero invertido en atraer a un nuevo restaurante se compensa con los ingresos que ese mismo cliente genera en el tiempo de relación comercial.

a) Coste de Adquisición de Cliente (CAC)

El CAC representa lo que le cuesta invertir a Sodega Audio Labs el convencer a un restaurante para contratar el servicio de consultoría integral. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$CAC = \frac{\text{Gastos de marketing y ventas}}{\text{Cantidad de nuevos clientes}}$$

Según lo anterior, para el numerador tenemos que considerar la inversión anual en publicidad digital (2,400 € en Meta Ads) y los gastos de representación anualizados, producto de las visitas presenciales (1,080 €). A este resultado (3,480 €) se le divide entre 48, que es el número de clientes nuevos proyectados al año.

- **Año 1:** 72.50 € por cliente (resultado de dividir 3,480 € anuales entre 48 clientes contratados al mes).
- **Año 2:** 68.65 € por cliente (resultado de dividir 4,284 € anuales entre 62.4 clientes totales proyectados por el crecimiento interanual del 30%).
- **Año 3:** 65.10 € por cliente (resultado de dividir 5,281.20 € entre 81.12 clientes totales proyectados por el crecimiento interanual del 30%).

La evolución observada para los tres años muestra una disminución progresiva del CAC, como consecuencia de las economías de escala y la mejora de los procesos comerciales.

b) Lifetime value (LTV)

El LTV dimensiona el ingreso total que un único cliente genera a Sodega Audio Labs durante todo el tiempo que dura su relación comercial.

El supuesto financiero establece que el 40% de los clientes abandona la suscripción al año (ver los supuestos de la sección 7.2.1 Estado de Pérdidas y Ganancias), lo que matemáticamente significa que un cliente permanece activo un promedio de 2.5 años (o 30 meses). Esta estimación proviene de la siguiente fórmula:

$$Vida\ útil\ del\ cliente = \frac{1}{Tasa\ de\ abandono}$$

Donde la tasa de abandono es 40% por año, y por tanto al realizar la división, resulta en los 2.5 años antes mencionados.

El valor final de cada cliente es la suma total de tres conceptos:

- **Auditorías acústicas:** cada cliente que avanza en el embudo se traduce en que previamente se hayan realizado dos auditorías de 50 € (debido al 50% de conversión), aportando un monto de 100 €.
- **Consultoría integral:** el pago único cerrado (850 €) que realizan todos los clientes captados.
- **Suscripción de mantenimiento:** aquí tenemos en cuenta la tasa de fidelización, donde el 37,5% (1.5 de 4) de los clientes paga una cuota de 70 € mensuales durante los 30 meses de vida útil. Por tanto, en este tramo se aplica la fórmula general:

$$LTV = Ticket\ promedio * Frecuencia\ de\ compra * Vida\ útil$$

$$LTV = 70 \frac{€}{mes} * 37.5\% * 30\ meses = 787.5\ €$$

Ahora, se calcula el LTV total, como la suma de los 3 servicios:

$$LTV\ Total = 100\ € + 850\ € + 787.5\ € = 1,737.5\ €$$

Ratio LTV / CAC

Para el primer año de operación, el ratio LTV / CAC resulta en un factor aproximado de 24. Una proporción superior a 3:1 se considera un reflejo de buena salud comercial, por lo que este ratio de **24:1** corrobora la viabilidad del plan de ventas, demostrando que cada euro invertido en atraer a un restaurante se multiplica de forma eficiente en la estructura de ingresos.

5. Plan de Operaciones

5.1 Flujograma del servicio

El servicio de Sodega Audio Labs se ha diseñado para responder en forma ágil, eficiente y personalizada ante las necesidades del sector de restauración.

Consta de 3 módulos y 10 actividades que se describen a continuación:

Módulo 1: Auditoría acústica

1. **Prospección omnicanal y captación:** El Director Comercial y de Desarrollo de Negocios realiza una captación de leads digitales y presenciales (visitas) en el sector de restaurantes. Se busca atender a locales con problemas de gestión musical visibles como a propietarios que desean definir su ambiente sonoro desde cero.
2. **Contratación inicial y activación:** se formaliza un acuerdo comercial (orden de servicio o contrato) que permita iniciar los trabajos. Aquí tiene lugar el primer hito financiero, requiriendo el cobro adelantado de la auditoría acústica.
3. **Inmersión de marca y auditoría física:** se realiza una visita al local para medir el nivel de ruido (decibelios) en horas pico de atención. El Director de Estrategia y Operaciones evalúa el efecto del sonido en sala para detectar la fatiga auditiva de los comensales y cambios en el ritmo de trabajo del personal.
4. **Evaluación de riesgos y entrega de resultados:** se analiza el cumplimiento del local acerca de las licencias para el uso de la música y las ordenanzas municipales. Esta fase concluye con la entrega formal del informe de diagnóstico y una *playlist* demo personalizada para que el cliente valide su futura identidad sonora.

Módulo 2: Consultoría integral de identidad sonora

5. **Diseño conceptual:** se realiza el diseño estratégico de la identidad musical tras recibir la aprobación del restaurante. Se toma en cuenta de la identidad del restaurante, a través de la carta de comidas y bebidas, rotación de turnos, perfil del comensal y comportamiento del personal de sala. Se establece un hito financiero mediante la facturación de un depósito inicial (50% del precio) para arrancar el proyecto de diseño.
6. **Configuración tecnológica:** luego de que el cliente selecciona la plataforma de música B2B, en base a sus necesidades y preferencia, se programa la automatización del sonido a partir de la *playlist* demo. Las listas musicales se parametrizan a detalle según los ritmos, flujo de comensales y necesidades horarias específicas de cada local.

7. **Carga del sistema y onboarding en sala:** el Director de Estrategia y Operaciones despliega los contenidos musicales en la plataforma elegida y configura los accesos en sala. Además, se brinda una capacitación práctica al personal sobre el uso diario del sistema, junto con la instrucción de una *playlist* segura para cualquier ocasión.
8. **Cierre técnico y liquidación:** se realiza una prueba de sonido durante la atención regular del restaurante para validar el confort de sala. Luego de tener la plena conformidad del cliente, se entrega el Manual de identidad acústica y se ejecuta el hito de liquidación del saldo restante del proyecto (50%).

Módulo 3: Servicio de mantenimiento por suscripción

9. **Evaluación postventa:** luego de 2 semanas de operación, se analiza cualitativamente la experiencia en sala mediante comentarios del personal y reseñas de clientes (Maps, TripAdvisor, encuestas). Con estos datos reales, se realizan los ajustes finales al repertorio musical.
10. **Activación de suscripción:** con el visto bueno del cliente, se inicia el hito de facturación mensual por el servicio de mantenimiento. Éste incluye la rotación periódica de los catálogos de música, el soporte técnico ante incidencias y el control en remoto.



Figura 15: Flujograma del servicio de consultoría integral de identidad sonora de Sodega Audio Labs. Fuente: Elaboración propia mediante Napkin AI.

5.2 Infraestructura tecnológica y recursos de software

Sodega Audio Labs opera bajo un modelo de activos ligeros (*asset-light*), el mismo que va ganando terreno en las startups y empresas tecnológicas como Airbnb, Uber o Amazon. En este sentido, se han seleccionado herramientas tecnológicas que reducen los costes fijos iniciales y maximizan la agilidad en la operación. La infraestructura de software de la empresa incluye plataformas de gestión administrativa, motores de inteligencia artificial y aplicaciones técnicas de campo. Esta combinación permite la coordinación entre el personal interno y los colaboradores externos de forma eficiente.

A continuación, se detalla la matriz de herramientas tecnológicas esenciales para la operación del servicio:

Nº	Software	Breve descripción	Actividad(es) relacionada(s)	Usuario(s)
1	Microsoft Office (3 licencias)	Paquete de herramientas estándar de ofimática, para planificación, cálculo y redacción de entregables	Uso transversal	Todo el personal
2	Trello / Microsoft Planner (3 licencias)	Gestor visual de tareas disponible en la nube para monitoreo y seguimiento de proyectos	Uso transversal	Todo el personal
3	* Spotify Premium (de uso personal, 2 licencias)	App para investigar tendencias musicales globales, explorar discografías y estructurar los bloques musicales	Diseño de identidad sonora y selección de proveedor	Director de Estrategia y Calidad, Director de Operaciones y Expansión
4	** YouTube Music (de uso personal, 2 licencias)	Plataforma para exploración musical complementaria que ayuda en localizar piezas independientes, versiones en vivo o rarezas no editadas	Diseño de identidad sonora	Director de Estrategia y Calidad, Director de Operaciones y Expansión
5	Gem - Gemini (1 licencia)	Motor de IA para el entrenamiento de modelos personalizados a medida del cliente y generación de bases de datos estructuradas de canciones por arquetipos musicales.	Configuración con IA	Director de Estrategia y Calidad / Director de Operaciones y Expansión (usuario compartido)
6	Project - Claude (1 licencia)	Modelo de lenguaje avanzado utilizado para el análisis conceptual multicultural de la identidad de las marcas gastronómicas.	Configuración con IA	Director de Estrategia y Calidad / Director de Operaciones y Expansión (usuario compartido)
7	Holdd ERP (2 licencias)	Software en la nube para la gestión comercial (CRM), generación de presupuestos, facturación automatizada y contabilidad.	Prospección, Contratación, Cierre y liquidación, Suscripción	Director de Estrategia y Calidad / Director de Operaciones y Expansión, y Asistente administrativo
8	NIOSH SLM (2 licencias)	App móvil de sonometría calibrada para medir el nivel de ruido en el ambiente (decibeles)	Pre-diagnóstico Conceptual).	Director de Estrategia y Calidad, Director de Operaciones y Expansión

(*) y (**) Uso exclusivo para exploración y selección de catálogos musicales. No se utilizarán como *streaming* musical dentro de los establecimientos

Tabla 10: Matriz de herramientas tecnológicas. Fuente: Elaboración propia.

6. Plan de Recursos Humanos

6.1 Estructura organizacional

La estructura organizativa de SODEGA Audio Labs se ha concebido para mantener una operación ágil durante las primeras etapas del negocio. Siguiendo los principios de *Lean Startup*, la empresa contará inicialmente con un equipo reducido formado por tres posiciones internas que asumirán todas las funciones del desarrollo comercial y la gestión operativa.

Con el fin de optimizar la estructura de costes y preservar la estabilidad financiera de Sodega Audio Labs, el modelo operativo prescinde de la incorporación de un perfil técnico o de una subcontratación externa de ingeniería. Toda la ejecución estratégica y técnica del servicio recae directamente en los socios fundadores, gracias al diseño del proceso de servicio, uso de herramientas digitales (aplicativo de medición sonora, ERP) y automatización progresiva de la curaduría musical.

Sin embargo, se ha previsto la incorporación (en modalidad de convenio de prácticas) de un Asistente Administrativo y de Soporte como apoyo para la gestión administrativa y atención comercial.

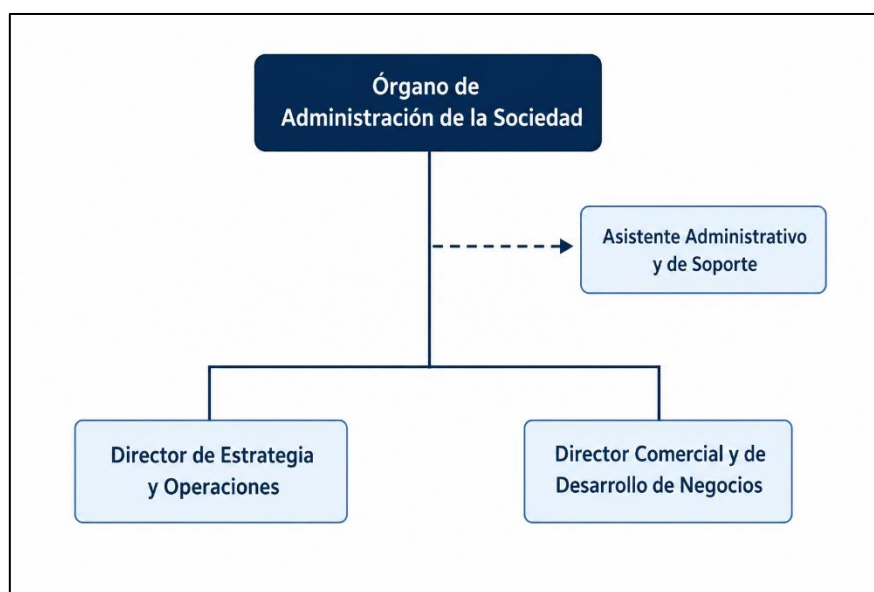


Figura 16: Organigrama de Sodega Audio Labs. Fuente: Elaboración propia mediante ChatGPT Imágenes.

6.2 Descripción de puestos de trabajo

6.2.1. Director de Estrategia y Operaciones (Socio fundador N° 1)

Objetivo del puesto: gestionar el diseño y la ejecución de los servicios de consultoría integral de identidad sonora, asegurando una experiencia consistente y personalizada para los clientes.

Funciones y responsabilidades:

- Controlar el avance de los proyectos de consultoría, desde la fase de diagnóstico hasta el mantenimiento.
- Realizar las mediciones sonoras y evaluaciones de cumplimiento legal en campo.

- Diseñar la curaduría musical de los proyectos a su cargo.
- Entrenar y supervisar los modelos de IA (Gemini y Claude) para la generación de catálogos musicales de marca.
- Implementar los catálogos musicales en la plataforma elegida por el cliente y realizar el *onboarding* correspondiente en sala.
- Elaborar los entregables técnicos del servicio, asegurando que las recomendaciones estén alineadas con los objetivos definidos para cada fase del proyecto.
- Garantizar los estándares de calidad en la prestación del servicio.

Perfil:

- **Educación:** grado en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o estudios similares.
- **Experiencia:** alrededor de 10 años en Gestión de calidad, Mejora continua y/o Gestión de operaciones.
- **Competencias:** curaduría y selección musical (DJ / selector), gestión de catálogos digitales en plataformas de *streaming*, pensamiento sistémico, orientación al cliente y habilidad multitarea.

6.2.2. Director Comercial y de Desarrollo de Negocios (Socio fundador N° 2)

Objetivo del puesto: desarrollar la actividad comercial de la empresa mediante la captación de nuevos clientes del sector de la restauración, la presentación de propuestas de consultoría adaptadas a sus necesidades y la construcción de relaciones profesionales que favorezcan el crecimiento del negocio en Barcelona.

Funciones y responsabilidades:

- Identificar, contactar y visitar a potenciales clientes del sector de la restauración, buscando agendar los diagnósticos iniciales con los restauranteros.
- Gestionar la negociación comercial con clientes, buscando la conversión de propuestas comerciales y el cierre de ventas.
- Diseñar la curaduría musical de los proyectos a su cargo.
- Establecer y mantener alianzas estratégicas con asociaciones sectoriales, entidades vinculadas a la restauración y proveedores relacionados con la gestión musical B2B.

- Mantener actualizada la información relativa a clientes, contactos y proyectos en las herramientas de gestión utilizadas por la empresa.

Perfil:

- **Educación:** grado en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o estudios similares.
- **Experiencia:** alrededor de 10 años en Logística, Negociación empresarial y Gestión Comercial.
- **Competencias:** amplia cultura musical, con especial interés por la música clásica y la ópera; sensibilidad estética, capacidad de negociación, comunicación persuasiva y orientación a resultados.

6.2.3. Asistente de Administración y Soporte (Becario)

Objetivo del puesto: apoyar en las tareas administrativas, financieras y de atención al cliente de la empresa.

Funciones y responsabilidades:

- Dar soporte en el envío de cotizaciones a clientes, facturación y registro de cobranzas en la plataforma ERP.
- Organizar la agenda de visitas (comerciales, técnicas y de fidelización) de los socios con los restauranteros.
- Atender las consultas recibidas por teléfono y medios digitales, proporcionando apoyo administrativo y trasladando las cuestiones técnicas a los directores.
- Organizar y mantener actualizada la documentación de la empresa, incluyendo cotizaciones, contratos, bases de datos de clientes y certificados o documentos relacionados con la actividad de los establecimientos clientes.

Perfil:

- **Educación:** estudiante universitario de últimos ciclos de Grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE), Gestión Hotelera, Restauración o estudios similares.
- **Experiencia:** no se requiere experiencia previa obligatoria (convenio de prácticas universitarias).
- **Competencias:** uso de herramientas de ofimática (paquete de Microsoft Office 365) y herramientas digitales en la nube. Organización, excelente comunicación verbal y escrita, proactividad.

7. Plan Económico-Financiero

7.1 Previsiones del negocio

4.1.1. Modelo de ingresos

Sodega Audio Labs busca integrarse rápidamente al mercado y de manera estable. En línea con el enfoque *Lean Startup* utilizado para la propuesta del modelo de servicio modular, se establecen cuatro fuentes de ingreso que aprovechan al máximo la capacidad operativa de la empresa:

- **Ingreso por el servicio de auditoría acústica:** corresponde al servicio de evaluación preliminar de la marca, estado de los equipos de audio, confort acústico en el ambiente y derechos de autor sobre la música empleada (si existieran). Se prevé el cobro de este servicio antes de su ejecución.
- **Ingreso por el servicio de consultoría integral:** se trata del servicio de diseño conceptual, configuración de la plataforma e implementación en sala de la propuesta de identidad sonora del restaurante. Se prevé el cobro del 50% del valor del servicio a la aprobación del cliente, y el cobro del monto restante con la entrega del Manual de operación ágil.
- **Ingreso por servicio de suscripción de mantenimiento:** se refiere al servicio de fidelización mediante el cual se visitará mensualmente al cliente para realizar una revisión y ajustes en la propuesta implementada del restaurante, garantizando la rotación de catálogos y soporte ante incidencias.
- **Comisión por ‘referral’ a plataformas de streaming musical B2B:** algunas plataformas de streaming de música licenciada para B2B cuentan con un programa de ‘partnership’ (Soundtrack, Soundsuit) en caso terceros como Sodega busquen afiliar a nuevos clientes para ellas. Por tanto, este ingreso viene a ser lo recaudado del pago periódico de suscripción del cliente alguna de estas plataformas. El porcentaje asignado por referencia es de aproximadamente 10% del cobro periódico de suscripción del cliente.

Cabe indicar que el modelo de negocio de Sodega Audio Labs se alinea con las estructuras financieras de las empresas de servicios intensivas en conocimiento (como las SaaS) y las agencias de consultoría boutique en España. Al optimizar los procesos operativos y establecer que sea el propio cliente quien contrate el servicio de *streaming* de música B2B de su preferencia (y no Sodega), se elimina el Coste de Ventas directo.

Esto permite obtener un margen bruto del 100% en la fase de lanzamiento, trasladando el esfuerzo operativo a los gastos de personal fijos de los socios fundadores.

4.1.2. Cálculo del punto de equilibrio

Tomando en cuenta que el costo variable unitario por cada venta es cero (0), se infiere que la totalidad de los egresos de la compañía llegan a ser únicamente costes fijos. Este concepto abarca los gastos de personal, marketing, servicios generales y la amortización de los activos.

Tomando como base la fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio (€)} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen de contribución (\%)}}$$

En este caso, el Margen de contribución es 1, porque al total de ingresos se le resta 0 (que es el valor de los costos variables en nuestro modelo de negocio).

Por tanto, sobre la fórmula anterior:

$$\text{Punto de equilibrio (€)} = \text{Costos fijos}$$

$$\text{Punto de equilibrio (€)} = 62,148.00 + 240.00 \rightarrow PE(€) = 62,388.00$$

Por tanto, Sodega Audio Labs necesita facturar 62,388.00 € en el primer año para alcanzar su equilibrio financiero. Como la proyección actual de ventas es de 54,472.50 € (ver 7.3.1 Cuenta de Pérdidas y Ganancias en la siguiente sección), existe una diferencia de 7915.50 € para lograrlo. En un cálculo rápido, con 10 servicios adicionales del consultoría integral (a 850 € c/u) o consiguiendo 1.5 suscripciones de mantenimiento más al mes (a 70 €/mes), esto es posible.

7.2 Análisis de viabilidad económico-financiera

La viabilidad económico-financiera de una empresa es el cimiento que sostiene su estabilidad operativa en el día a día. Al demostrar orden y predictibilidad, no solo se construye confianza para futuros inversores, sino que se traza una ruta real para competir con seguridad y crecer en el mercado.

Con el fin de determinar esta viabilidad para Sodega Audio Labs se proyectarán las pérdidas y ganancias del negocio como punto de partida, comentando los supuestos en los que se enmarca. Sobre lo anterior, se dimensionará la inversión

necesaria de capital de socios y de terceros (si corresponde) para comenzar la empresa.

Asimismo, se presentará la previsión de tesorería (flujo de caja) y la situación financiera del negocio (balance de situación). Todas las proyecciones se consideran a 3 años.

7.2.1. Estado de Pérdidas y Ganancias

Para la construcción de esta cuenta, se tomaron en consideración los siguientes supuestos:

- **Sobre la proyección de ventas:** en el año 1 se espera tener 8 servicios de auditoría preliminar y 4 de consultoría integral de identidad sonora al mes. Recordando que el servicio de auditoría es un MVP, y tiene por objetivo ganar la confianza inicial del cliente.

En el caso de la suscripción al mantenimiento, se espera contar con 1.5 clientes nuevos (37.5% del total que solicita consultoría integral) cada mes que mantendrán su suscripción hasta el final del período. Esta cifra se pondera como prudente, considerando la presencia de *'early adopters'* en el primer año. Asimismo, para los años 2 y 3 se considera una caída del 40% en las suscripciones, por un abandono natural del negocio

El ingreso por afiliación a plataformas musicales se calcula con 2.5 clientes nuevos por mes, y es en términos generales, simbólico. Para los años 2 y 3 se espera un crecimiento de 30% respecto al ejercicio anterior en las ventas de auditoría y consultoría por incremento de publicidad y visitas comerciales.

- **Costo de ventas:** para el negocio de Sodega no existe este concepto, ya que el costo de mano de obra del personal es asumido como gastos administrativos (sueldo de los socios fundadores)
- **Gastos de personal:** se prevé un aumento del 10% del sueldo interanual de los socios.
- **Gastos comerciales:** en el año 1 se considera un presupuesto módico de 200 € al mes en publicidad, y cada año se eleva en 20% respecto al anterior. Los gastos de representación, producto de las visitas comerciales, proyectan un incremento del 30% interanual.

- **Servicios generales:** se incluye un servicio de gestoría externo para temas administrativos, legales y contables. Todos los montos de los conceptos detallados se consideran estables en los 3 periodos.
- **Amortización:** se considera un 25% anual constante del valor original de la laptop (960 €).
- **Impuesto sobre sociedades:** como startup se goza de una tarifa de 15% sobre el beneficio antes de impuestos.

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3
VENTAS	54,472.50	75,627.45	107,387.69
Servicios de auditoría preliminar	4,800.00	6,240.00	8,112.00
Servicios de consultoría integral de identidad sonora	40,800.00	53,040.00	68,952.00
Suscripción al servicio de mantenimiento	8,190.00	15,460.20	29,170.26
Ingreso por afiliación a plataformas de streaming musical B2B	682.50	887.25	1,153.43
COSTO DE VENTAS	0.00	0.00	0.00
—	0.00	0.00	0.00
Margen de utilidad bruta	54,472.50	75,627.45	107,387.69
GASTOS OPERATIVOS	62,148.00	67,704.00	73,928.40
Gastos de personal	55,320.00	60,072.00	65,299.20
Salario Dir. Estrategia y Operaciones	23,760.00	26,136.00	28,749.60
Salario Dir. Comercial y Desarr. Negocio	23,760.00	26,136.00	28,749.60
Salario Asistente administrativo	7,800.00	7,800.00	7,800.00
Gastos comerciales y de marketing	3,720.00	4,524.00	5,521.20
Publicidad en redes sociales	2,400.00	2,880.00	3,456.00
Gastos de representación	1,080.00	1,404.00	1,825.20
Dominio y hosting web	240.00	240.00	240.00
Servicios generales	3,108.00	3,108.00	3,108.00
Licencias de software y herramientas tecnológicas	1,368.00	1,368.00	1,368.00
Honorarios de gestoría externa	840.00	840.00	840.00
Telecomunicaciones (internet y 1 líneas telefónica)	540.00	540.00	540.00
Suministros (agua, energía eléctrica)	360.00	360.00	360.00
Beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA)	-7,675.50	7,923.45	33,459.29
Amortización laptop	240.00	240.00	240.00
Beneficios antes de intereses e impuestos (EBIT)	-7,915.50	7,683.45	33,219.29
Intereses préstamo ENISA	1,625.00	1,625.00	1,256.28
Beneficios antes de impuestos (EBT)	-9,540.50	6,058.45	31,963.01

Impuesto sobre sociedades (15%)	0.00	908.77	4,794.45
Utilidad neta del ejercicio	-9,540.50	5,149.68	27,618.55

Tabla 11: Estado de Pérdidas y Ganancias de Sodega Audio Labs, para los próximos 3 años.
Fuente: Elaboración propia

7.2.2. Inversión inicial

La estructura de inversión inicial de Sodega Audio Labs se ha fijado en 40.000 €, financiados mediante una aportación de capital de 15.000 € por parte de los socios (en partes iguales) y un préstamo de 25.000 € mediante la línea Jóvenes Emprendedores de ENISA. Previamente a definir este monto, se revisaron las condiciones solicitadas para el préstamo en su página web y se verifica cumplimiento por parte de la empresa: por ejemplo, ambos socios somos menores de 40 años, el modelo de negocio es innovador y el aporte de capital propio es mayor al 50% de la deuda adquirida (ENISA, s.f.).

Se seleccionó a esta entidad pública frente a la banca privada debido a que brinda múltiples facilidades, como permitir a los socios mantener el 100% de la propiedad de la empresa, no exigencia de garantías personales que pongan en riesgo el patrimonio de los fundadores y primer año de carencia. Todas estas características ayudan a reducir el riesgo financiero inicial del proyecto.

A continuación, se indican las principales condiciones y el cuadro de amortización aplicables al préstamo “Jóvenes Emprendedores” tomado con ENISA.

Simulación préstamo ENISA – “Jóvenes emprendedores”

Monto: 25,000.00 €

Plazo: 5 años (60 meses)

Período de carencia: 1 año (durante los primeros 12 meses solo se liquidan intereses; no se devuelve capital).

Tasa de interés (base): 6,50% anual (en el supuesto de un Euribor de 3,00% + un diferencial institucional del 3,50%).

Sistema de amortización: método francés (cuotas periódicas constantes al terminar el período de carencia)

Año	Capital pendiente inicial (€)	Pago de intereses (€)	Amortización de capital (€)	Pago total anual (€)	Capital pendiente final (€)
1	25,000.00	1,625.00	0.00	1,625.00	25,000.00
2	25,000.00	1,625.00	5,672.57	7,297.57	19,327.43

3	19,327.43	1,256.28	6,041.29	7,297.57	13,286.14
4	13,286.14	863,60	6,433.97	7,297.57	6,852.17
5	6,852.17	445,39	6,852.18	7,297.57	0.00

Tabla 12: Cuadro de amortización del préstamo solicitado a ENISA. Fuente: Elaboración propia

7.2.3. Flujo de caja

El flujo de caja de Sodega Audio Labs demuestra la solidez de la tesorería en un escenario comercial proyectado en forma prudente. Con el fondo inicial de 40.000 €, la empresa llega a absorber la pérdida generada en el año 1 y la compra del activo (laptop de 960 €)

En el año 2, el negocio paga la primera devolución de capital a ENISA manteniendo un saldo líquido de 29.456,61 €.

Finalmente, el modelo de negocio modular rinde frutos en el año 3, ya que se dispara el efectivo disponible en cuenta hasta los 50.823,88 €. Esto confirma que la *startup* goza de una buena capacidad de autofinanciación, permitiendo un manejo organizado del dinero.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
1. FLUJO DE CAJA OPERATIVO			
Utilidad neta (resultado del ejercicio)	-9,540.50	5,149.68	27,168.55
(+) Ajuste por amortización laptop	240.00	240.00	240.00
Total Flujo Operativo (A)	-9,300.50	5,389.68	27,408.55
2. FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN			
(-) Adquisición de equipos de trabajo (laptop)	-960.00	0.00	0.00
Total Flujo de Inversión (B)	-960.00	0.00	0.00
3. FLUJO DE CAJA DE FINANCIAMIENTO			
(+) Aportación de socios	15,000.00	0.00	0.00
(+) Entrada de préstamo participativo ENISA	25,000.00	0.00	0.00
(-) Amortización / devolución de capital	0.00	-5,672.57	-6,041.29
Total Flujo de Financiamiento (C)	40,000.00	-5,672.57	-6,041.29
RESUMEN DE TESORERÍA			
Flujo de Caja Neto del periodo (A + B + C)	29,739.50	-282.89	21,367.26
(+) Saldo de caja inicial (inicio del año)	0.00	29,739.50	29,456.61
SALDO DE CAJA FINAL	29,739.50	29,456.61	50,823.87

Tabla 13: Flujo de caja de Sodega Audio Labs, proyectado a 3 años. Fuente: Elaboración propia

7.2.4. Balance de situación

El Balance General de la empresa muestra una estructura patrimonial donde casi todo el activo es dinero en efectivo en el banco. La laptop de trabajo constituye el único bien material del negocio, disminuyendo su valor de forma ordenada en 240 € anuales.

Aunque el patrimonio neto es bajo al inicio por las pérdidas propias de esta etapa, el éxito del modelo de servicios modulares revierte la situación por completo. En el año 3, la empresa no solo reduce la deuda con ENISA, sino que eleva su patrimonio a 37,777.74 €, que es más del doble de la inversión inicial de los socios.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
ACTIVO			
Activo No Corriente			
Equipos informáticos	960.00	960.00	960.00
(-) Amortización acumulada	240.00	480.00	720.00
Total Activo no corriente	720.00	480.00	240.00
Activo Corriente			
Efectivo y caja	29,739.50	29,456.61	50,823.88
Total Activo corriente	29,739.50	29,456.61	50,823.88
TOTAL ACTIVO	30,459.50	29,936.61	51,063.88
PASIVO Y PATRIMONIO NETO			
Patrimonio neto			
Capital social	15,000.00	15,000.00	15,000.00
Resultados acumulados / Utilidad neta	-9,540.50	-4,390.82	22,777.74
Total Patrimonio neto	5,459.50	10,609.18	37,777.74
Pasivo no corriente			
Préstamo participativo ENISA	25,000.00	19,327.43	13,286.14
Total Pasivo	25,000.00	19,327.43	13,286.14
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	30,459.50	29,936.61	51,063.88

Tabla 14: Balance de Situación de Sodega Audio Labs, proyectado a 3 años. Fuente: Elaboración propia

7.3 Indicadores financieros y métricas de viabilidad

Para medir la salud real del negocio se analizarán el Margen de utilidad neta, el Retorno sobre la Inversión (ROI), el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del negocio. Estos ratios en conjunto evalúan, en términos sencillos, cuánto dinero se obtiene por cada euro vendido, la rentabilidad del dinero aportado por los socios, y si el proyecto añade valor económico real, luego de descontar los costes del tiempo y la deuda financiera.

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3
Margen de utilidad neta (Utilidad neta / Ventas) x 100%	-17.51%	6.81%	25.72%
ROI del Socio (Utilidad neta / Inversión de socios) x 100%	-63.60%	34.33%	184.12%
Valor Actual Neto (a una Tasa de dscto. 10%)	—	—	13,382.98 € (Acumulado global)
Tasa Interna de Retorno - TIR	—	—	36.06% (Rendimiento del periodo)

Tabla 15: Cálculo de indicadores y métricas financieras clave. Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, los resultados reflejan el comportamiento típico de una empresa de servicios en su fase inicial. Existe un primer año con rendimiento negativo por los gastos operativos, seguido de una recuperación sólida hacia el tercer año. El margen neto final del 25,72% y el ROI del 184,12% confirman la eficiencia de una estructura operativa *light-asset* que no posee costes de ventas directos.

Asimismo, una TIR del 36,06%, que supera por mucho el coste de la deuda adquirida con ENISA (interés de 6,50%), junto con un VAN claramente positivo, demuestran objetivamente que el proyecto mitiga su pérdida inicial, genera rendimiento de capital para los socios y es financieramente viable.

8. Aspectos legales

Para que Sodega Audio Labs funcione de manera jurídicamente estable y pueda crecer sin sobresaltos legales, es necesario apoyarse en una base normativa consistente desde el inicio. A continuación, se explican los pilares legales sobre los que se sostiene el proyecto:

a) Régimen societario

Lo más recomendable para la organización es constituirse como Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.). Esta forma jurídica encaja bien con el proyecto por tres razones:

- Protege el patrimonio individual de los fundadores. Es decir que, si algo sale mal con el negocio, solo se arriesga el dinero invertido en la empresa, y no los bienes personales de los socios.

- Es fácil de gestionar entre dos socios, sin trámites excesivamente complejos.
- Es comúnmente aceptada por organismos públicos como ENISA, lo que facilita el acceso a ayudas y financiación.

Una vez constituida como Sociedad de Responsabilidad Limitada, la empresa tendrá que cumplir con varias obligaciones que marca la Ley de Sociedades de Capital:

- **Aportar el capital y formalizar la constitución:** se debe firmar la escritura ante notario, inscribir la empresa en el Registro Mercantil y aportar los 15.000 € de capital social previstos en el análisis económico-financiero.
- **Llevar al día los libros obligatorios:** el Libro de Actas (donde quedan anotados los acuerdos tomados en las Juntas de Socios) y el Libro Registro de Socios.
- **Cumplir con las obligaciones contables y fiscales:** presentar las cuentas anuales (balance situacional, pérdidas y ganancias, y memoria) dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio, aprobarlas en la Junta General y depositarlas en el Registro Mercantil.

b) Privacidad y protección de datos personales

Aunque Sodega Audio Labs trabaja principalmente con otras empresas (personas jurídicas) dentro del sector Horeca, en el día a día se manejan datos de personas como contactos de gerentes, propietarios, empleados y clientes potenciales. Por eso es necesario cumplir con la normativa de protección de datos, tanto europea (Reglamento General de Protección de Datos – RGPD) como española (Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales – LOPDGDD), siguiendo estas líneas básicas:

- **Principio de información y consentimiento:** la web de Sodega debe tener una política de privacidad clara y unos formularios de contacto transparentes, para que cualquier persona sepa cómo se emplean sus datos.
- **Seguridad de la información:** las bases de datos de los restaurantes, incluyendo sus manuales de operación y los informes de auditoría acústica, deben guardarse de forma segura y cifrada.
- **Contratos de encargado de tratamiento:** cualquier proveedor de software, gestoría o colaborador externo que pueda acceder a los datos gestionados por la empresa debe firmar un contrato de confidencialidad, tal como exige el artículo 28 del RGPD.

c) Ley de Startups (Ley 28/2022)

Sodega Audio Labs encaja perfectamente en el perfil de empresa que busca proteger esta ley: innovadora, con base tecnológica y un modelo de negocio escalable. Esto la convierte en una buena candidata para conseguir la certificación oficial de *startup* que otorga ENISA, lo cual abre varias puertas interesantes:

- **Reducción inicial de impuestos:** en lugar del 25% habitual del Impuesto sobre Sociedades, las startups certificadas pagan solo un 15% durante el primer año en que tengan beneficios y los tres años siguientes. Esta ventaja ya se ha tenido en cuenta al diseñar la parte financiera de los años 2 y 3.
- **Atracción de talento:** la ley facilita ofrecer '*stock options*' (opciones sobre acciones) con condiciones fiscales muy ventajosas, algo útil cuando llegue el momento de incorporar ingenieros de sonido u otro tipo de perfiles técnicos.
- **Simplificación administrativa:** al usar estatutos tipo, la empresa puede librarse de tasas notariales y registrales, lo que agiliza la puesta en marcha y encaja con el enfoque ágil del equipo fundador.

9. Conclusiones

Sodega Audio Labs se plantea como una propuesta innovadora y financieramente viable dentro del mercado del *audio branding* dirigido al sector de la restauración en Barcelona. A través de un modelo de servicios modular, la empresa busca ofrecer una alternativa accesible frente a las agencias tradicionales, respondiendo a la necesidad identificada en diversos establecimientos de gestionar de forma más estratégica su ambiente sonoro y la experiencia del cliente.

Uno de los elementos centrales del modelo de negocio es una estructura operativa ligera, en la que los socios fundadores asumen las funciones principales durante las primeras etapas de desarrollo. Esta configuración permite mantener unos costes fijos reducidos y adaptar los recursos al volumen real de proyectos, favoreciendo una gestión financiera prudente durante la fase de lanzamiento.

Entre los principales retos identificados se encuentra la generación sostenida de oportunidades comerciales, especialmente a través de visitas comerciales y publicidad en medios digitales. En este contexto, la auditoría acústica (MVP) se concibe como una herramienta de entrada que facilitará la confianza inicial de los clientes, a la vez que permite demostrar valor desde el inicio de la relación comercial.

Asimismo, la posibilidad de establecer colaboraciones con entidades representativas del sector, como el *Gremi de Restauració*, junto con el marco de incentivos previsto en la Ley de Startups, constituye un entorno favorable para el desarrollo del proyecto. En conjunto, estos factores sugieren que existe una oportunidad razonable para introducir una propuesta especializada en *audio branding* dentro del sector de la restauración en Barcelona.

10. Bibliografía

10.1 Fuentes académicas y sectoriales

- Acebes, L. (2025, 22 de abril). *El confort acústico revoluciona el diseño de restaurantes y espacios de ocio de la mano de IDEATEC*. Vinetur. <https://www.vinetur.com/2025042286811/el-confort-acustico-revoluciona-el-diseno-de-restaurantes-y-espacios-de-ocio-de-la-mano-de-ideatec.html>
- Agencia Peruana de Noticias Andina. (2025, 31 de octubre). *Con IA optimizan plataforma de curaduría musical desarrollada por peruanos*. Andina. <https://andina.pe/agencia/noticia-con-ia-optimizan-plataforma-curaduria-musical-desarrollada-peruanos-1050309.aspx>
- Ajuntament de Barcelona. (2024). *Estudi de les activitats econòmiques en planta baixa. Barcelona 2024*. Dirección de Comercio, Restauración y Alimentación.
- Álvaro. (2025). *Derechos de Autor en la Música en España*. Cultulaw. <https://cultulaw.com/derechos-de-autor-en-la-musica-en-espana/>
- AUDAC. (2026). *Instalaciones de sonido sostenibles y respetuosas con la energía para su entorno hotelero*. <https://hosteleria.audac.eu/es-es/instalaciones-de-sonido-sostenibles>
- Aulet, B. (2015). *La disciplina de emprender: 24 pasos para lanzar una startup exitosa*. LID Editorial Empresarial. <https://elibro-net.sire.ub.edu/es/ereader/craiub/271202>
- Ayuntamiento de Barcelona. (2024). *Medida de gobierno para la gestión turística 2024-2027* (Informe septiembre 2024). Área de Economía, Hacienda, Promoción Económica y Turismo.
- Beaumont, R. (2024). *La IA es el nuevo DJ: la inteligencia artificial como curador cultural*. Revista Iberoamericana de Comunicación, (46), 99-107.
- Bigeye (2026). *Audio Branding Trends For 2026*. Bigeye. <https://www.bigeyeagency.com/insights/audio-branding-trends-2026>
- Castán P. (2017, 04 de agosto). *El 30% de los restaurantes de Barcelona son de especialidades de otros países*. El Periódico.com <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20170804/el-30-restaurantes-barcelona-son-especialidades-otros-paises-6204345>
- Díaz Zúñiga, D. F. & Samar Schlaefli, M. R. (2024). *Soundbrand 360: servicios de musicalización y audio branding para creadores de contenido en el Perú* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/683523/D%c3%adaz_ZD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Duñó, B. (2024, 29 de enero). *¿Qué son los 'listening bars' y por qué empiezan a estar de moda en Barcelona?* Time Out Barcelona. <https://www.timeout.es/barcelona/es/noticias/que-son-los-listening-bars-y-por-que-empiezan-a-estar-de-moda-en-barcelona-012924>
- EFIK. (2025). *Acondicionamiento acústico en restaurantes: consejos para un ambiente perfecto*. <https://www.efik.cat/blog/acondicionamiento-acustico-en-restaurantes/>
- ENISA. (s.f.). *Línea de financiación Jóvenes Emprendedores*. Ministerio de Industria y Turismo; Gobierno de España. <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/jovenes-emprendedores>
- Espais Nautics S.L. (s.f.). *Audio musical en restaurante*. Innovotics. <https://innovotics.es/proyectos/audio-musical-en-restaurantes/>
- Fernández Esteban C. (2026). Situación sector de la restauración en España en 2026. L'Express Franchise. <https://lexpress-franchise.com/es/articulos/situacion-sector-restauracion-espana/>
- G. Nombela, C. (2019, mayo 8). *Por qué crear una estrategia de audio branding para tu negocio*. Forbes España. <https://forbes.es/empresas/44319/por-que-crear-una-estrategia-de-audio-branding-para-tu-negocio/>
- García Hernández, O. A. (2022). *El poder del sonido: Estrategia de comunicación externa fundamentada en el audiomarketing para posicionar la marca de Élite Entretenimiento en redes sociales* [Trabajo de grado, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Institucional Javeriano. <https://apidspace.javeriana.edu.co/server/api/core/bitstreams/2ac15cc8-f599-40c2-887c-0c5b8bfb941/content>
- Generalitat de Catalunya. (2002). *Ley 16/2002, de 28 de junio, de Protección contra la Contaminación Acústica*. Generalitat de Catalunya
- Grafikeo. (s.f.). *¿Cuánto cuesta un branding?* Grafikeo. <https://www.grafikeo.es/post/cu%C3%A1nto-cuesta-un-branding>
- Herrera Zapata, C. L. (2014). *Audio branding, una mirada a la importancia que le dan las empresas de Medellín como refuerzo en la construcción de marca* [Trabajo de especialización, Universidad de Medellín]. Repositorio Institucional Universidad de Medellín. <https://repository.udemedellin.edu.co/items/7d4709f9-f6ba-4160-b359-b7de17357bd9>
- Hostelería de España, Coca-Cola, Mahou, Makro, & EY. (2024, junio). *Estudio Digitalización de la Hostelería*. ConectadHos.
- Hostelería de España. (2025). *Anuario de la Hostelería de España 2025*.
- Idrovo-Zambrano, R. (2017). *Audio branding: Aplicación de la música, la voz y los sonidos como herramientas de comunicación corporativa*. Revista Comunicación, (15), 47–57.

- InfoHoreca. (2026, 13 de mayo). *El consumo en bares y restaurantes se mantiene estable pese al aumento de precios*. <https://www.infohoreca.com/noticias/20260513/consumo-bares-restaurantes-espana-habitos-precios-delivery>
- Jefatura del Estado. (2003). Ley 37/2003, de 17 de noviembre, del Ruido. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 276, de 18 de noviembre de 2003.
- Jefatura del Estado. (2003). Ley 37/2003, de 17 de noviembre, del Ruido. *Boletín Oficial del Estado*.
- Jefatura del Estado. (2022). Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 306, de 22 de diciembre de 2022.
- La Moncloa. (2024, 24 de abril). *Ley de 'startups': ¿qué es y qué ventajas ofrece?* Gobierno de España, Secretaría de Estado de Comunicación. <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/transformacion-digital-y-funcion-publica/paginas/2024/ley-startup-emprendimiento.aspx>
- Martin, B. (2023). *Guía para entender los derechos de autor en la música*. Sympathy for the Lawyer. <https://sympathyforthelawyer.com/blog/guia-derechos-de-autor-en-la-musica>
- MassiveMusic (2025). *Why Sonic Branding Matters More Than Ever In 2026*. Songtradr. <https://massivemusic.com/soundboard/why-sonic-branding-matters-more-than-ever-in-2026>
- Medina Pérez de Ayala, I. (2021). *La propiedad intelectual y el derecho musical*. Universidad Pontificia Comillas.
- Ministerio de Cultura. (1996). *Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual*. *Boletín Oficial del Estado*.
- Ministerio de Cultura. (2025, septiembre). *Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2024-2025*. Gobierno de España.
- Ministerio de Industria y Turismo. (2024). *Estrategia España Turismo 2030*. Secretaría de Estado de Turismo, Gobierno de España
- Ministerio de la Presidencia. (2007). *Real Decreto 1367/2007, de 19 de octubre, por el que se desarrolla la Ley 37/2003, de 17 de noviembre, del Ruido*. *Boletín Oficial del Estado*.
- Olóndriz, P. (2021). *El reparto de los derechos de autor en España*. Legis Music. <https://legismusic.com/es/reparto-derechos-autor-espana>
- Patel, D. (2024). *Sonic Branding Market Research Report 2033*. Dataintel. <https://dataintel.com/report/sonic-branding-market>
- Piñeiro-Otero, T. (2015). *Del jingle a las radios corporativas: una aproximación al concepto de audio branding*. *Revista Prisma Social*, (14), 663-688.

- Pioneer DJ. (s.f.). *Cómo los “listening bars” están transformando la vida nocturna*. <https://blog.pioneerdj.com/es/cultura-dj-es/como-los-listening-bars-estan-transformando-la-vida-nocturna/>
- Profesional Horeca. (2025). *La hostelería en España en 2025: 280.400 establecimientos, transformación y consolidación*. <https://www.profesionalhoreca.com/la-hosteleria-en-espana-en-2025-280-400-establecimientos-transformacion-y-consolidacion/>
- Quart de Pa. (2026). *Normativa de ruido y acústica para bares en Barcelona: límites, sanciones y cómo cumplir*. Quart de Pa. <https://quartdepa.es/normativa-ruido-bares-barcelona/>
- Radio Net Media Ltd. (2025). *Audio in the UK: A Booming Market with Endless Potential*. AdTonos. <https://www.adtonos.com/audio-in-the-uk-a-booming-market-with-endless-potential/>
- Randstad. (2025, 14 de mayo). *Experiencias inmersivas en hostelería: la tecnología como aliado*. <https://www.randstad.es/contenidos360/tecnologia/experiencias-inmersivas-hosteleria/>
- Restauración News. (2026a). *Así llega la hostelería a 2026: más estabilidad, menos margen y un cliente más exigente*. Restauración News <https://restauracionnews.com/2026/01/hosteleria-2026-estabilidad-margen/>
- Restauración News. (2026b). *Comer fuera ya no es rutina: la restauración encadena subidas por encima del IPC y tensiona el consumo*. Restauración News <https://restauracionnews.com/2026/04/restauracion-encadena-subidas-ipc/>
- Rondson. (2026). *Sonorización de restaurante: ¿qué tipo de instalación elegir para su bar/restaurante?* Rondson. <https://www.rondson.com/es/content/49-solucion-sonido-bar-restaurante>
- Selaya Messías, L. (2024, 2 de noviembre). *La importancia de la música en la experiencia de restaurante*. Reyes Grupo Horeca SLU. <https://www.reyesgrupo.com/blog/blog-1/la-importancia-de-la-musica-en-la-experiencia-de-restaurante-1083>
- SiriusXM Media. (2026). *Digital Audio Advertising: Your 2026 Marketing Budget Essential*. <https://www.siriusxmmedia.com/insights/digital-audio-advertising-your-marketing-budget-essential>
- Taylor, C. (2026). *Sonic Branding: The Most Underused Asset In Marketing*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/charlesrtaylor/2026/04/06/sonic-branding-the-most-underused-asset-in-marketing/>
- Universidad Internacional de Andalucía [UNIA]. (2025, 4 de diciembre). *Impacto de la IA en la música*. Blog UNIA. <https://www.unia.es/vida-universitaria/blog/ia-en-la-musica>
- Vinetur. (2025). *Informe El Sector HORECA en España 2024: Análisis y Perspectivas*.

10.2 Herramientas de inteligencia artificial

Canva PTY Ltd. (2026). *Canva AI* (Versión 2.0, junio 2026) [Generador de imágenes de inteligencia artificial]. https://www.canva.com/es_es/asistente-ia/

DreamVibe AI Studio. (2026). *DALL-E 3* (Versión 3.0, junio 2026) [Generador de imágenes de inteligencia artificial]. <https://www.dall-efree.com/>

Google DeepMind. (2026). *Gemini* (Versión Nano Banana 2, junio 2026) [Generador de imágenes de inteligencia artificial]. <https://gemini.google.com/images>

Google DeepMind. (2026). *Gemini* (Gemini 1.5 Pro, mayo 2026) [Modelo de lenguaje multimodal de gran escala]. <https://gemini.google.com>

GoogleLabs. (2026). *NotebookLM* (Google, mayo 2026) [Herramienta para la gestión de conocimiento y soporte a la investigación basada en inteligencia artificial]. <https://notebooklm.google.com/>

Napkin AI. (2026). *Napkin AI* [Generador de diagramas a partir de texto mediante inteligencia artificial]. <https://www.napkin.ai>

OpenAI. (2026). *ChatGPT Imágenes* (Versión 2.0., junio 2026) [Generador de imágenes de inteligencia artificial]. <https://chatgpt.com/es-ES/images/>

OpenAI. (2026). *ChatGPT* (GPT-4o, mayo 2026) [Modelo de lenguaje de gran escala]. <https://chat.openai.com>

11. Anexos

ANEXO 1: Tabla resumen de entrevistas realizadas

Categoría	Variable a registrar	Información obtenida		
		E01 - Especiariu	E02 - Leche de Tigre	E03 - Manta Cuina Peruana
Perfil del negocio y clientes	Tipo de restaurante	Bar / tapas	Restaurante peruano (criollo)	Restaurante peruano (criollo)
	Número de locales	1	1	1
	Ticket medio (€)	30-45	35-50	30-45
	Cliente predominante	Mixto: 80% turista, 15% españoles/expat y 5% catalán	Mixto: 35% españoles, 30% expat y 35% peruanos residentes en BCN	Mixto: 40% catalán, 20% español, 20% peruanos residentes en BCN, 15% expat y 5% turistas
	Tiempo medio de permanencia	Generalmente medio (1.5 hrs), largo a veces en la noche	1 a 1.5 hrs, subiendo a 2 horas en la noche	1 hr 10' en el día, 1 h 45' en la noche
Importancia del ambiente	Importancia otorgada al ambiente	7/10	8/10	7/10
	Importancia otorgada a la música	9/10	9/10	8/10
Gestión musical actual	Responsable de la música	Todo el personal está entrenado para seleccionar la música según el 'mood' del turno	Dueños diseñan las playlists y trabajadores las colocan	Dueño crea las playlists y Jefe de Sala las reproduce
	Método de selección	Spotify (cuenta personal)	Spotify (cuenta personal)	Spotify (cuenta personal)
	Existe estrategia musical formal	No	No	No
	Adaptan música según horario	Sí	Sí	Sí

	Adaptan música según tipo de cliente	Sí	No	No
Problemas detectados	Principal dolor relacionado con la música	"Es que un bar te lo pueden cerrar los vecinos [por el ruido de la música]"	"A veces cuando no estoy, el personal pone una lista que no es la que nosotros utilizamos y suena otro tipo de música (cumbia/salsa)"	"Me encantaría que todo [el repertorio de música que suena en el ambiente] sea peruano para ese nivel [de experiencia que busco], pero no lo encuentro"
	Dolor secundario	"Las visitas de SGAE / AEI / AGEDI son un dolor de cabeza"	"[Sobre el uso de plataformas musicales para cumplir con derechos de autor] No tienes información de qué puedes utilizar y qué no"	"El tema de licencias me parece muy poco claro"
	Nivel de frustración percibido	5/10	7/10	9/10
Impacto percibido	Percepción sobre si la música influye en la experiencia	9/10	8/10	8/10
	Percepción sobre si la música influye en el consumo o permanencia	Sí. También influye en la fidelización y 'hospitalidad'	Sí. Influye en el <i>mood</i> de la gente, que luego se traslada al consumo en sala.	Sí. Influye en como perciben la comida y el disfrute de la experiencia completa.
	Evidencias observadas	La gente suele quedarse más tiempo por las noches porque le gusta la música que ponen	Definitivamente influye en el tiempo en que la gente se queda en la mesa, y consume	La música puede servir para cambiar la atmósfera y acelerar la rotación del servicio de la noche
Aspectos legales	Conocimiento de licencias musicales	Medio	Bajo	Medio
	Problemas con SGAE / AGEDI / AIE	Inspecciones y cálculo de la tasa	Insistencia en el pago de la tasa	Utilidad del servicio que se paga
	Necesidad de asesoramiento legal percibida	Media	Media	Media
Solución deseada	Problema que un servicio debería resolver obligatoriamente	Identificar puntualmente la necesidad de cada restaurante	Que la música que suena debe identificarse con la marca y el concepto e incluso el perfil del consumidor. Variedad en las <i>playlists</i> .	Generar personalidad sonora para la marca y desarrollar <i>branding</i>

	Factores de confianza necesarios	Que haya un servicio de back office, soporte personalizado con atención al cliente	Hablar con la persona encargada de la consultoría y la relación precio-calidad	Casos de éxito y metodología de trabajo. Asesoría por franjas horarias, revisión de playlists.
	Motivos de descarte	Que administren la música desde una central o no se pueda cambiar rápidamente	Precio del servicio: "No podría sumarse a un gasto más"	Precio del servicio: "Un DJ me quería cobrar \$800 por armar una playlist"
	Situaciones en que pagaría por el servicio	Una buena solución que integre una plataforma musical (Spotify) y el pago de derechos de autor	Cuando se pone un estándar más alto para el servicio	Una playlist bien hecha desde el inicio. Generar beneficios al corto plazo, si es posible
Potencial comercial	Interés percibido en el servicio	Medio	Medio	Alto
	Disposición preliminar a contratar	Medio	Alto	Alto
	Intención de participar en validaciones futuras	Sí	Sí	Sí