

Plan de negocio

# Brote

Brote

20 de octubre de 2026

Este plan de negocios contiene información confidencial.

# Índice

---

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| <b>Resumen Ejecutivo</b>                               | 4  |
| <b>Propuesta de Valor</b>                              | 5  |
| Descripción del Producto                               | 5  |
| Problema a Resolver                                    | 5  |
| Solución Propuesta                                     | 5  |
| Beneficios para el Cliente                             | 5  |
| Diferencias Frente a la Competencia                    | 6  |
| <b>Análisis de Mercado</b>                             | 7  |
| Tamaño del Mercado                                     | 7  |
| Tendencias del Mercado                                 | 7  |
| Segmentación de Clientes                               | 7  |
| Principales Competidores                               | 7  |
| Análisis PESTEL                                        | 8  |
| <b>Estrategia de Mercado</b>                           | 9  |
| Estrategia de Adquisición de Clientes                  | 9  |
| Plan de Lanzamiento                                    | 9  |
| Presupuesto de Adquisición de Clientes                 | 9  |
| Plan de Ventas                                         | 9  |
| Plan Operativo                                         | 10 |
| <b>Recursos Clave</b>                                  | 11 |
| Procesos Operativos                                    | 11 |
| Proveedores y Socios                                   | 11 |
| Costes Operativos                                      | 11 |
| <b>Plan Financiero</b>                                 | 13 |
| Resumen Financiero                                     | 13 |
| Ingresos por año                                       | 13 |
| Cuenta de pérdidas y ganancias                         | 13 |
| Balance de situación                                   | 14 |
| Tesorería                                              | 14 |
| Márgenes de rentabilidad                               | 15 |
| Necesidades de Financiación y Retorno a los Inversores | 15 |
| Necesidades Financieras Iniciales                      | 15 |
| Retorno a los Inversores                               | 15 |

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| <b>Análisis de Riesgos y Estrategias de Mitigación</b> | 17 |
| Riesgo de Adopción de la Plataforma                    | 17 |
| Riesgo Financiero                                      | 17 |
| Riesgo de Retención de Clientes                        | 17 |
| Riesgo Tecnológico                                     | 17 |
| Riesgo de Satisfacción del Cliente                     | 17 |

## Resumen Ejecutivo

---

**Brote** es una agencia de marketing digital para comercios de Málaga. La fundamos dos socios al 50 %: Lucía Ortega, que lleva la estrategia y las ventas, y Pablo Ruiz, que lleva el diseño web y el SEO. Empezamos el 1 de enero de 2027 en un coworking del Soho, con 8 clientes que traemos de nuestra etapa como autónomos.

Llevamos las redes sociales, la ficha de Google y el SEO local de cada comercio por una cuota mensual de 350 € sin IVA. Además hacemos webs y tiendas online por proyecto y campañas para las fechas fuertes del comercio, como la Feria o la Navidad.

Arrancamos con 50.000 €: 20.000 € de capital de los socios y un préstamo ICO de 30.000 €. Preveamos unas ventas de 107.360 € en 2027, 225.549 € en 2028 y 310.922 € en 2029. El primer año perdemos 18.784 €; en 2028 ganamos 27.542 € y en 2029, 40.435 €. La caja no baja de 13.839 € y cierra 2029 con 88.177 €. El resultado depende sobre todo de cuántos clientes de cuota siguen con nosotros mes a mes.

# Propuesta de Valor

---

## Descripción del Producto

Brote ofrece a los comercios estos servicios, con precios sin IVA:

- **Cuota mensual de redes sociales y SEO local:** llevamos las redes del comercio, su ficha de Google y su posicionamiento en las búsquedas de su zona. Cuesta 350 € al mes en 2027, 365 € en 2028 y 380 € en 2029, más 200 € una sola vez por el alta y la auditoría inicial.
- **Webs y tiendas online:** diseño y puesta en marcha por proyecto, a 2.200 € en 2027, 2.300 € en 2028 y 2.400 € en 2029. El precio incluye las plantillas, los plugins y el alojamiento del primer año.
- **Campañas de temporada:** fotos, piezas gráficas, imprenta y anuncios para rebajas, Semana Santa, Feria, Black Friday y Navidad.

## Problema a Resolver

El comercio de barrio sabe que muchos de sus clientes lo buscan en Google o lo miran en redes antes de entrar por la puerta, pero le cuesta estar presente:

- El dueño o la dueña atiende la tienda todo el día y no tiene tiempo de publicar con regularidad ni de responder a las reseñas.
- La ficha de Google suele estar incompleta o desactualizada, con horarios, fotos o teléfonos que ya no valen.
- Muchos comercios no tienen web, o tienen una antigua que no se ve bien en el móvil y no permite vender por internet.
- Las fechas fuertes del año, como la Navidad o las rebajas, llegan sin una campaña preparada.

## Solución Propuesta

Un equipo cercano que se ocupa del marketing digital del comercio, para que el dueño pueda centrarse en vender:

- Empezamos con una auditoría de su presencia en internet y un plan de trabajo adaptado a su negocio.
- Cada mes publicamos en sus redes, mantenemos al día su ficha de Google y trabajamos su posicionamiento en las búsquedas de la zona.
- Cuando hace falta, diseñamos su web o su tienda online y la dejamos lista para funcionar.
- Preparamos con tiempo las campañas de las fechas fuertes.

El comercio paga una cuota fija al mes, más el precio de cada proyecto o campaña que decida encargar.

## Beneficios para el Cliente

- **Tiempo:** el comercio deja de preocuparse por qué publicar y cuándo.
- **Presencia en su zona:** una ficha de Google completa y al día, y unas redes activas para quien busca cerca un comercio como el suyo.
- **Gasto previsible:** una cuota fija al mes, y los proyectos con su precio cerrado de antemano.
- **Un solo interlocutor:** redes, ficha de Google, web y campañas con el mismo equipo.
- **Información clara:** cada mes le contamos qué hemos hecho y cómo han ido sus redes y su ficha.

## Diferencias Frente a la Competencia

- **Frente a hacerlo uno mismo:** el comercio gana tiempo y un trabajo constante, que no depende de sus ratos libres.
- **Frente a los freelances que trabajan solos:** un equipo que cubre redes, diseño, web y SEO, y que no se para si una persona se pone enferma o se va de vacaciones.
- **Frente a las agencias grandes:** precios pensados para un comercio de barrio y trato directo con los socios.
- **Conocimiento de la ciudad:** nos centramos en los comercios de Málaga y trabajamos con su calendario, de las rebajas de enero a la Navidad, pasando por la Semana Santa y la Feria.

# Análisis de Mercado

---

## Tamaño del Mercado

Calculamos el mercado de abajo arriba, a partir de los clientes que necesitamos.

- **A quién vendemos:** comercios de Málaga que quieren estar presentes en Google y en redes sociales y no tienen tiempo ni equipo para hacerlo.
- **Clientes de cuota:** empezamos con 8 y sumamos 2 o 3 nuevos al mes, con 28 altas en 2027 (contando esos 8) y 32 en cada uno de los dos años siguientes. Descontadas las bajas, en diciembre tenemos unos 22 clientes en 2027, 40 en 2028 y 52 en 2029.
- **Proyectos:** 10 webs o tiendas online en 2027, 23 en 2028 y 25 en 2029.
- **Resultado:** con 52 clientes a 380 €, en diciembre de 2029 las cuotas suman cerca de 20.000 € al mes.

No necesitamos una parte grande del comercio de la ciudad: el plan se sostiene con unos 90 comercios que contraten la cuota en tres años y unas 60 webs.

## Tendencias del Mercado

- Cada vez más gente busca en el móvil una tienda o un servicio cercano antes de salir de casa, y mira sus fotos, sus horarios y sus reseñas.
- Las redes sociales se han convertido en el escaparate de muchos comercios pequeños.
- Vender por internet ya no es solo cosa de las grandes tiendas: también lo hacen comercios de barrio.
- Google y las redes cambian a menudo la forma en que enseñan los contenidos, y eso hace más difícil que un comercio se ocupe de ello por su cuenta.

Son tendencias que llevan a más comercios a buscar ayuda profesional para su presencia en internet.

## Segmentación de Clientes

Dividimos a los clientes según lo que nos contratan:

- **Comercios con cuota mensual:** quieren que alguien lleve sus redes, su ficha de Google y su SEO local todo el año. Son la base del negocio y aportan entre el 68 % y el 73 % de las ventas, según el año.
- **Comercios que necesitan una web o una tienda online:** un proyecto puntual, que pueden encargar siendo ya clientes de cuota o no.
- **Comercios que refuerzan las fechas fuertes:** contratan campañas para rebajas, Semana Santa, Feria, Black Friday o Navidad.

Los 8 clientes con los que empezamos vienen de nuestra etapa como autónomos y ya conocen nuestro trabajo.

## Principales Competidores

- **El propio comerciante:** no le cuesta dinero, pero lo hace en sus ratos libres y sin constancia.
- **Familiares o conocidos que llevan las redes:** cercanos y baratos, pero sin método ni continuidad.
- **Freelances:** buen precio y trato directo, aunque una sola persona difícilmente cubre a la vez redes, diseño, web y SEO.
- **Agencias de marketing más grandes:** equipos completos, con tarifas y formas de trabajar pensadas para empresas de más tamaño.
- **Herramientas para crear la web uno mismo:** baratas, pero el comercio tiene que dedicar tiempo a aprender a usarlas.

Nuestro hueco: el comercio que quiere un equipo completo, con un precio y un trato a su medida.

## Análisis PESTEL

- **Político:** existen programas públicos de ayuda a la digitalización de pymes, como el Kit Digital. El plan no cuenta con ellos.
- **Económico:** el comercio pequeño vigila mucho sus gastos y, si sus ventas bajan, la cuota de marketing es de lo primero que puede recortar.
- **Social:** los clientes esperan encontrar al comercio en Google y en redes, con horarios y fotos al día.
- **Tecnológico:** Google y las redes cambian con frecuencia sus reglas, lo que nos obliga a formarnos de forma continua.
- **Ecológico:** el impacto de nuestra actividad es reducido; trabajamos en un coworking y casi todo nuestro trabajo es digital.
- **Legal:** protección de datos, cookies y normas de venta por internet en las webs y tiendas que hacemos, y derechos de imagen en las fotos y vídeos.

# Estrategia de Mercado

---

## Estrategia de Adquisición de Clientes

- **Cartera inicial y recomendaciones:** empezamos con 8 clientes de nuestra etapa de autónomos y les pedimos que nos recomienden a otros comercios.
- **Publicidad propia en redes y Google:** 400 € al mes, con anuncios dirigidos a comercios de Málaga.
- **Portfolio:** nuestra web enseña trabajos hechos para comercios de la ciudad.
- **Venta directa:** Lucía visita a los comercios, hace la auditoría inicial y presenta la propuesta.
- **Del proyecto a la cuota:** a los comercios que nos encargan una web o una campaña les ofrecemos después la cuota mensual.

Con todo ello contamos con sumar 2 o 3 clientes de cuota nuevos al mes.

## Plan de Lanzamiento

- **Enero de 2027:** constituimos la SL, recibimos el préstamo ICO, compramos los equipos, lanzamos la marca y la web propia y empezamos con 8 clientes de cuota.
- **Febrero de 2027:** primer proyecto de web o tienda online.
- **Mayo de 2027:** entra el primer community manager.
- **Enero de 2028:** se incorpora una persona de diseño gráfico y ampliamos el coworking con 2 puestos. La cuota sube a 365 € y la web, a 2.300 €. En febrero empieza la cuota del préstamo.
- **Julio de 2028:** segundo community manager.
- **2029:** en enero entra una persona de desarrollo web, sumamos un puesto más en el coworking y la cuota pasa a 380 €; en septiembre llega el tercer community manager.

## Presupuesto de Adquisición de Clientes

- **Lanzamiento de marca:** 1.500 € en enero de 2027.
- **Web propia, marca y portfolio:** 2.500 € en enero de 2027, que tratamos como inversión.
- **Publicidad propia en redes y Google:** 400 € al mes desde el inicio.
- **Desplazamientos a clientes:** 150 € al mes para las visitas comerciales y el trabajo con cada comercio.

Sin contar la web propia ni los desplazamientos, la captación supone 6.300 € en 2027 y 4.800 € al año en 2028 y 2029. Sobre las ventas, su peso baja del 5,9 % el primer año al 1,5 % en 2029. A esto se suma el tiempo que Lucía dedica a las ventas.

## Plan de Ventas

-

**Clientes de cuota:** 8 al empezar y después 2 o 3 altas al mes; en agosto y en diciembre, una sola. Contamos con que cada mes se dé de baja el 3,5 % de los clientes, unos 35 de cada 100 al año. En diciembre tenemos unos 22 clientes en 2027, 40 en 2028 y 52 en 2029.

- **Webs y tiendas online:** un proyecto al mes en 2027, salvo en enero y agosto, y 2 al mes desde 2028, con algún mes de 3 en 2029.
- **Campañas de temporada:** 12.700 € en 2027, 17.780 € en 2028 y 22.860 € en 2029, repartidas entre enero, marzo, abril, julio, agosto, noviembre y diciembre.
- **Ventas previstas:** 107.360 € en 2027, 225.549 € en 2028 y 310.922 € en 2029, sin IVA. De ellas, las cuotas aportan 72.660 €, 154.869 € y 228.062 €.

## Plan Operativo

- **Lugar de trabajo:** un coworking en el Soho de Málaga con 4 puestos fijos, que ampliamos a 6 en 2028 y a 7 en 2029, a 180 € por puesto al mes.
- **Equipo:** Lucía lleva la estrategia, las ventas y la relación con los clientes; Pablo, el diseño web y el SEO. Después se suman tres community managers, una persona de diseño gráfico y otra de desarrollo web, hasta 7 personas a finales de 2029.
- **Colaboradores:** encargamos fuera la fotografía, el vídeo y parte de la programación de los proyectos.
- **Cobros:** las cuotas se cobran cada mes; las webs y las campañas, a 30 días.
- **Pagos:** pagamos a proveedores y colaboradores al contado.

# Recursos Clave

---

## Procesos Operativos

- **Alta de un cliente:** auditoría de su web, sus redes y su ficha de Google, y plan de trabajo para los primeros meses.
- **Trabajo mensual:** calendario de publicaciones, programación en redes, revisión de la ficha de Google y de las reseñas, y mejoras de SEO local.
- **Informe mensual:** cada cliente recibe un resumen de lo que hemos hecho y de cómo han evolucionado sus redes y su ficha.
- **Proyecto web:** propuesta, diseño, desarrollo, revisión con el cliente y publicación, con el alojamiento del primer año incluido.
- **Campañas:** las preparamos con semanas de antelación, según el calendario comercial de Málaga.
- **Seguimiento de bajas:** revisamos cada mes qué clientes se van y por qué.

## Proveedores y Socios

- **Herramientas de programación de publicaciones, informes y SEO:** 15 € al mes por cada cliente de cuota.
- **Software de diseño y gestión:** 320 € al mes para todo el equipo.
- **Freelances de fotografía, vídeo y programación:** para los proyectos web.
- **Proveedores de plantillas, plugins y alojamiento:** para las webs y tiendas online.
- **Imprentas y producción:** fotos, impresión y anuncios de las campañas de temporada.
- **Coworking del Soho, gestión y aseguradora:** el espacio de trabajo, la contabilidad y las nóminas, y el seguro de responsabilidad civil.
- **Banco:** préstamo ICO Emprendedores de 30.000 €.

## Costes Operativos

- **Costes directos:** 15 € al mes en herramientas por cliente de cuota; en las webs, un 25 % del precio para freelances y un 6 % para plantillas, plugins y alojamiento; en las campañas, un 30 % para su producción. El margen bruto queda entre el 87 % y el 89 % de las ventas.
- **Personal:** el mayor gasto. Los socios cobran 24.000 € al año cada uno; los community managers, 20.500 €; diseño gráfico, 21.500 €, y desarrollo web, 24.000 €. Todos con una subida del 3 % al año, más un 32 % de Seguridad Social.
- **Coworking:** 720 € al mes, 1.080 € desde 2028 y 1.260 € desde 2029.
- **Otros gastos al mes:** publicidad (400 €), software (320 €), gestión (160 €), desplazamientos (150 €), formación (100 €), teléfono (90 €) y gastos bancarios (30 €), más 600 € al año de seguro.

Sin personal, los gastos de funcionamiento suman unos 24.200 € en 2027, 28.600 € en 2028 y 30.700 € en 2029, sin contar los 2.400 € de constitución y lanzamiento.

# Plan Financiero

## Resumen Financiero

- **Ventas:** 107.360 € en 2027, 225.549 € en 2028 y 310.922 € en 2029.
- **Margen bruto:** 93.856 €, 197.715 € y 276.714 €, entre el 87 % y el 89 % de las ventas.
- **EBITDA** (resultado antes de amortizaciones, intereses e impuestos): -14.184 € en 2027, 34.383 € en 2028 y 52.949 € en 2029, el 17 % de las ventas de ese año.
- **Beneficio neto:** -18.784 € en 2027, 27.542 € en 2028 y 40.435 € en 2029.
- **Caja a fin de año:** 20.517 €, 45.219 € y 88.177 €. El punto más bajo del plan es enero de 2028, con 13.839 €.

El primer año perdemos dinero porque el equipo y los gastos fijos van por delante de los clientes. Desde 2028 la cartera de cuotas ya cubre esos costes y hay beneficio. El margen bruto es alto porque los sueldos del equipo cuentan como gasto de personal y no como coste directo.

## Ingresos por año



## Cuenta de pérdidas y ganancias

| Cifras en €           | 2027            | 2028           | 2029           |
|-----------------------|-----------------|----------------|----------------|
| Ingresos              | 107.360         | 225.549        | 310.922        |
| Coste de ventas       | (13.504)        | (27.834)       | (34.208)       |
| <b>Margen bruto</b>   | <b>93.856</b>   | <b>197.715</b> | <b>276.714</b> |
| Gastos de explotación | (108.040)       | (163.332)      | (223.765)      |
| <b>EBITDA</b>         | <b>(14.184)</b> | <b>34.383</b>  | <b>52.949</b>  |
| <b>Beneficio neto</b> | <b>(18.784)</b> | <b>27.542</b>  | <b>40.435</b>  |

## Balance de situación

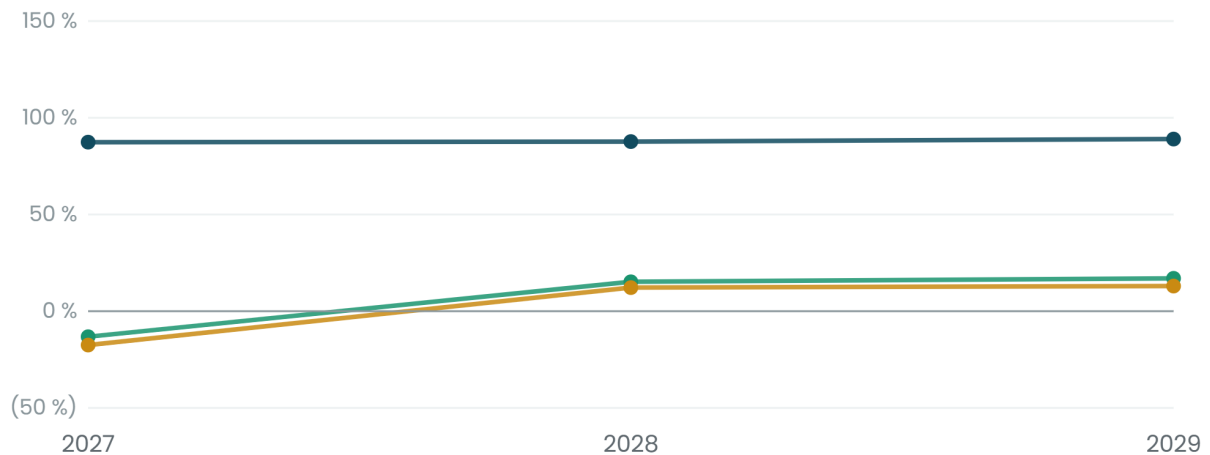
| Cifras en €                           | 2027          | 2028          | 2029           |
|---------------------------------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>Activo</b>                         |               |               |                |
| Activo no corriente                   | 9.550         | 8.700         | 6.550          |
| Activo corriente                      | 27.414        | 56.714        | 101.608        |
| <b>Total activo</b>                   | <b>36.964</b> | <b>65.414</b> | <b>108.158</b> |
| <b>Patrimonio neto y pasivo</b>       |               |               |                |
| Patrimonio neto                       | 1.216         | 28.758        | 69.194         |
| Pasivo no corriente                   | 30.000        | 23.745        | 16.519         |
| Pasivo corriente                      | 5.748         | 12.911        | 22.446         |
| <b>Total patrimonio neto y pasivo</b> | <b>36.964</b> | <b>65.414</b> | <b>108.158</b> |

## Tesorería

| Cifras en €                    | 2027          | 2028          | 2029          |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Caja al empezar el año         | 0             | 20.517        | 45.219        |
| Flujo de las operaciones       | (15.333)      | 35.402        | 53.412        |
| Flujo de inversión             | (12.500)      | (2.800)       | (2.000)       |
| Flujo de financiación          | 48.350        | (7.900)       | (8.455)       |
| <b>Variación de caja</b>       | <b>20.517</b> | <b>24.702</b> | <b>42.958</b> |
| <b>Caja al terminar el año</b> | <b>20.517</b> | <b>45.219</b> | <b>88.177</b> |

## Márgenes de rentabilidad

● Margen bruto ● EBITDA ● Beneficio neto



## Necesidades de Financiación y Retorno a los Inversores

Necesitamos cubrir las compras del inicio y las pérdidas del primer año, mientras crece la cartera de clientes. Lo hacemos con 50.000 €:

- **Capital de los socios:** 20.000 €, 10.000 € cada uno, en enero de 2027 (el 40 % de la financiación).
- **Préstamo ICO Emprendedores:** 30.000 € en enero de 2027, a 5 años, al 6 % y con un año de carencia. La cuota, de 704,55 € al mes, empieza en febrero de 2028.

No contamos con póliza de crédito ni con subvenciones. Con el EBITDA de 2028, el negocio cubre 4,4 veces las cuotas del préstamo de ese año.

## Necesidades Financieras Iniciales

- **Portátiles y monitores:** 6.500 €
- **Cámara, objetivos e iluminación:** 3.500 €
- **Web propia, marca y portfolio:** 2.500 €
- **Lanzamiento de marca:** 1.500 €
- **Constitución de la SL:** 900 €

En total, 14.900 € sin IVA en enero de 2027. Más adelante compramos equipos para las nuevas incorporaciones: 2.800 € en 2028 y 2.000 € en 2029.

El resto de la financiación, unos 35.000 €, queda como colchón para pagar sueldos y gastos mientras crece la cartera, ya que el EBITDA de 2027 es de -14.184 €. Además, en el primer trimestre de 2027 adelantamos 480 € de IVA que Hacienda nos devuelve después.

## Retorno a los Inversores

Durante los tres años del plan no repartimos dividendos: el beneficio se queda en la empresa para devolver el préstamo y mantener la caja.

- La pérdida de 2027 se compensa con el beneficio de 2028, por eso el impuesto de sociedades de ese año es de 1.546 €. El de 2029 es de 7.136 €, que se paga en 2030.
- El patrimonio de la sociedad pasa de 20.000 € a unos 69.200 € a final de 2029.
- A final de 2029 quedan 16.519 € de préstamo por devolver y la caja llega a 88.177 €.

Cuando el préstamo esté más avanzado, los socios podrán decidir repartir parte del beneficio, a partes iguales, según su participación del 50 % cada uno.

# Análisis de Riesgos y Estrategias de Mitigación

---

## Riesgo de Adopción de la Plataforma

**Riesgo:** que los comercios contraten más despacio de lo previsto y no lleguemos a los 2 o 3 clientes nuevos al mes.

**Cómo lo reducimos:** empezamos con 8 clientes que ya nos conocen, lo que nos da ingresos desde el primer mes. Seguimos cada mes las altas y, si van por debajo del plan, retrasamos las contrataciones previstas, como el segundo y el tercer community manager. Combinamos recomendaciones, publicidad propia y visitas a comercios para no depender de una sola vía.

## Riesgo Financiero

**Riesgo:** tensión de caja. El punto más bajo del plan es enero de 2028, con 13.839 €, y en febrero de ese año empieza la cuota del préstamo. Además, cobramos las webs y las campañas a 30 días, con el IVA incluido en lo que nos deben los clientes.

**Cómo lo reducimos:** un 40 % de fondos propios, un año de carencia en el préstamo y seguimiento mensual de la caja con Viabbly. El plan es prudente con las webs: lo habitual es cobrar una parte por adelantado, y si lo hacemos, la caja mejora.

## Riesgo de Retención de Clientes

**Riesgo:** es lo que más pesa en el resultado. El plan cuenta con que cada mes se dé de baja el 3,5 % de los clientes de cuota, unos 35 de cada 100 al año. Si se fuera el 5 % al mes, a final de 2029 tendríamos unos 10 clientes menos y unos 36.000 € menos de ventas ese año.

**Cómo lo reducimos:** auditoría inicial y objetivos acordados con cada comercio, informe mensual de nuestro trabajo y revisión cada mes de por qué se va cada cliente que se da de baja, para corregir lo que dependa de nosotros.

## Riesgo Tecnológico

**Riesgo:** que Google o las redes sociales cambien sus reglas y eso reduzca la visibilidad de nuestros clientes, o que una web que hemos hecho falle o tenga un problema de seguridad.

**Cómo lo reducimos:** dedicamos 100 € al mes a formación, Pablo se ocupa del SEO y desde 2029 contamos con una persona de desarrollo web en el equipo. Las webs incluyen el alojamiento del primer año y tenemos contratado un seguro de responsabilidad civil.

## Riesgo de Satisfacción del Cliente

**Riesgo:** que el comercio no note en su tienda el efecto que esperaba, o que no le atendamos a tiempo cuando la cartera crece.

**Cómo lo reducimos:** no prometemos resultados concretos; acordamos con cada comercio qué vamos a hacer y se lo contamos cada mes. El equipo crece con la cartera: en 2029 tenemos tres community managers para unos 52 clientes. En los proyectos web, parte del trabajo lo hacen freelances, para no retrasar las entregas cuando coinciden varios.