



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**BUSINESS PLAN DE UNA START-UP
DE BOLSOS HECHOS A MANO
“MACKARL”**

Autor: Clara Pérez Martínez
Director: Jorge Larena Cabrera

MADRID | Marzo 2026

Resumen

Hay un grupo de consumidoras que no encuentra lo que busca en el mercado de accesorios: ni en las grandes cadenas, donde todo se parece, ni en el lujo, que queda fuera de su alcance. Quieren algo con identidad, bien hecho, que diga algo sobre quien lo lleva. Ese hueco es el que intenta ocupar MACKARL. Este Trabajo Fin de Grado desarrolla el plan de negocio de una marca de bolsos artesanales personalizables, pensada para vender directamente al consumidor por canal digital.

Para evaluar si la idea se sostiene, el trabajo combina un enfoque descriptivo-analítico con herramientas habituales en la planificación empresarial: análisis PESTEL, mapa competitivo, segmentación de clientes con mapa de empatía y buyer persona, Business Model Canvas, análisis DAFO-CAME y estimación económico-financiera por escenarios. Las fuentes son principalmente institucionales, sectoriales y académicas.

El análisis del entorno confirma un escenario favorable, con el ecommerce creciendo en España y una demanda cada vez más clara de personalización y autenticidad. Los números respaldan la viabilidad: precio medio de 60 €, coste variable de 18,55 €, costes fijos de 270 € al mes (incluyendo la cuota de RETA con tarifa plana para ambas fundadoras), punto de equilibrio en 7 bolsos mensuales y un margen de contribución del 69,1 %. Los tres escenarios planteados dan resultado positivo, con una inversión inicial de 626,60 €.

La conclusión es que MACKARL puede funcionar. No porque las cifras sean espectaculares, sino porque la propuesta tiene sentido, el mercado existe y el modelo aguanta el análisis. Lo que falta por ver es si la ejecución está a la altura.

Palabras clave: plan de negocio, bolsos artesanales, personalización, venta directa al consumidor (D2C), comercio electrónico, artesanía contemporánea.

Abstract

There is a group of consumers who cannot find what they are looking for in the accessories market: not in fast fashion, where everything looks the same, nor in luxury, which is out of their reach. They want something with identity, well made, that says something about the person wearing it. That gap is what MACKARL sets out to fill. This dissertation develops the business plan for a brand of handmade, customisable handbags designed to sell directly to consumers through digital channels.

To assess whether the idea holds up, the study combines a descriptive-analytical approach with standard business planning tools: PESTEL analysis, competitive mapping, customer segmentation with an empathy map and buyer personas, Business Model Canvas, SWOT-CAME analysis and a scenario-based financial estimation. Sources are mainly institutional, sectoral and academic.

The numbers support viability: an average price of €60, a variable cost of €18.55, fixed costs of €270 per month (including social security contributions under the flat-rate scheme for both founders), a break-even point at 7 bags per month and a contribution margin of 69.1%. All three scenarios yield a positive result, with an initial investment of €626.60.

The conclusion is that MACKARL can work. Not because the figures are exceptional, but because the proposition makes sense, the market is there and the model holds up. What remains to be seen is whether the execution delivers.

Key words: business plan, handmade handbags, customisation, direct-to-consumer (D2C), e-commerce, contemporary craftsmanship.

Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| 1. Introducción..... | 1 |
| 1.1 Contexto y justificación del trabajo..... | 1 |
| 1.2 Objetivos del trabajo..... | 2 |
| 1.3 Metodología y fuentes utilizadas..... | 3 |
| 1.4 Estructura del trabajo..... | 3 |
| 1.5 Limitaciones del trabajo..... | 4 |
| 2. Descripción del negocio y propuesta de valor..... | 6 |
| 2.1 Concepto del negocio..... | 6 |
| 2.2 Producto/servicio y niveles de personalización..... | 6 |
| 2.3 Propuesta de valor y diferenciación..... | 7 |
| 2.4 Posicionamiento deseado y valores de marca..... | 8 |
| 2.5 Objetivos del negocio (corto/medio plazo)..... | 9 |
| 3. Análisis del mercado y del entorno..... | 10 |
| 3.1 Panorama del sector y tendencias relevantes..... | 10 |
| 3.2 Entorno macro (PESTEL)..... | 11 |
| 3.3 Demanda y hábitos de compra (online, RRSS, sensibilidad a precio/valor)..... | 13 |
| 3.4 Competencia y sustitutivos (mapa competitivo)..... | 13 |
| 3.5 Oportunidad detectada y conclusiones..... | 16 |
| 4. Cliente objetivo..... | 17 |
| 4.1 Segmentación y target principal..... | 17 |
| 4.2 Mapa de empatía..... | 18 |
| 4.3 Buyer persona..... | 20 |
| 5. Modelo de negocio..... | 22 |
| 5.1 Business Model Canvas..... | 22 |
| 5.2 Estrategia de precios..... | 23 |
| 6. Análisis estratégico..... | 26 |
| 6.1 DAFO..... | 26 |
| 6.2 CAME..... | 27 |
| 7. Plan de marketing y ventas..... | 31 |
| 7.1 Objetivos de marketing..... | 31 |
| 7.2 Identidad de marca, posicionamiento y storytelling..... | 32 |

| | |
|--|----|
| 7.3 Estrategia de producto y oferta..... | 34 |
| 7.4 Estrategia de precios y promociones | 35 |
| 7.5 Canales y estrategia digital..... | 36 |
| 7.6 Plan de ventas y fidelización | 38 |
| 7.7 Plan por fases..... | 40 |
| 8. Plan de operaciones y organización..... | 41 |
| 8.1 Proceso artesanal: producción, control y puntos críticos | 41 |
| 8.2 Tiempos de producción y capacidad | 43 |
| 8.3 Materiales, proveedores y gestión de stock..... | 45 |
| 8.4 Logística, packaging y entregas..... | 46 |
| 8.5 Recursos necesarios e inversiones básicas | 48 |
| 8.6 Organización y roles..... | 48 |
| 8.7 Indicadores operativos..... | 50 |
| 9. Plan económico-financiero preliminar | 52 |
| 9.1 Objetivo del plan financiero | 52 |
| 9.2 Hipótesis de partida | 52 |
| 9.3 Coste variable unitario..... | 53 |
| 9.4 Margen de contribución..... | 54 |
| 9.5 Costes fijos mensuales..... | 54 |
| 9.6 Punto de equilibrio | 55 |
| 9.7 Resultados por escenario | 55 |
| 9.8 Proyección anual..... | 57 |
| 9.9 Cash flow operativo, escenario base..... | 57 |
| 9.10 Remuneración del trabajo, sostenibilidad real..... | 58 |
| 9.11 Análisis de sensibilidad | 58 |
| 9.12 Inversión inicial | 59 |
| 9.13 Conclusión financiera..... | 60 |
| 10. Conclusiones..... | 62 |
| 11. Bibliografía..... | 65 |
| 12. Anexos..... | 68 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Mapa competitivo simplificado de MACKARL | 16 |
| Tabla 2. Análisis DAFO de MACKARL | 27 |
| Tabla 3. Desglose del coste variable unitario de MACKARL. | 53 |
| Tabla 4. Costes fijos mensuales estimados..... | 55 |
| Tabla 5. Cuenta de resultados mensual por escenarios. | 56 |
| Tabla 6. Proyección anual por escenarios. | 57 |
| Tabla 7. Cash flow operativo mensual en escenario base. | 57 |
| Tabla 8. Sensibilidad del modelo al precio de venta. ★ = precio seleccionado..... | 59 |
| Tabla 9. Inversión inicial necesaria para el lanzamiento..... | 60 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Mapa de posicionamiento competitivo de MACKARL (precio vs. personalización)..... | 15 |
| Figura 2. Business Model Canvas de MACKARL | 23 |
| Figura 3. Customer journey de MACKARL | 39 |
| Figura 4. Proceso de producción artesanal de MACKARL. | 43 |
| Figura 5. Comparativa de escenarios financieros mensuales: ingresos, costes variables y beneficio neto | 56 |

1. Introducción

1.1 Contexto y justificación del trabajo

Este Trabajo Fin de Grado desarrolla el plan de negocio para el lanzamiento de MACKARL, una marca de bolsos artesanales personalizables elaborados a mano, cuya comercialización se articula a través de un modelo de venta directa al consumidor (D2C). El proyecto nace de una inquietud personal por emprender en el sector de la moda y de la voluntad de crear complementos con identidad propia y diferenciada, y se desarrolla en colaboración con María Martínez Galindo. Ambos trabajos parten del mismo proyecto empresarial, pero cada uno profundiza en áreas distintas: este TFG se centra en el plan de negocio con especial énfasis en el análisis del consumidor y el mapa de empatía, mientras que el trabajo de María pone el foco en el diseño del producto.

La oportunidad que da vida a MACKARL parte de una observación del mercado: existe un segmento de consumidores que no encuentra en la oferta convencional lo que busca. Son personas que valoran la exclusividad, que quieren un bolso con una estética que las represente y que, en muchos casos, asocian la compra a un momento concreto, una boda, una graduación, un regalo con significado. Esa demanda insatisfecha cobra mayor relevancia en un contexto en el que el comercio electrónico en España no deja de crecer, lo que permite a marcas como MACKARL llegar a su público sin depender de una estructura comercial tradicional (CNMC, 2026). Al mismo tiempo, el sector textil atraviesa una transformación profunda impulsada por una creciente presión ambiental y regulatoria que sitúa la sostenibilidad, la transparencia y la circularidad en el centro de cualquier propuesta viable a largo plazo (European Commission, 2022; EEA, 2026; European Parliament, 2025).

Lanzar una micro-marca artesanal en ese entorno no es sencillo. El acceso al mercado es mucho más ágil que a través del retail tradicional, pero esa facilidad tiene su contrapartida: la competencia online es intensa y el consumidor tiene a su alcance, en cuestión de segundos, la posibilidad de comparar opciones y cambiar de decisión. En ese contexto, la personalización emerge como uno de los argumentos de diferenciación más sólidos de MACKARL: cuando el cliente participa activamente en el diseño de su propio producto, la percepción de valor aumenta de forma significativa (Franke & Schreier,

2008). Sin embargo, para que el modelo D2C funcione a largo plazo, es necesario gestionar con rigor la confianza del cliente. Imágenes realistas, políticas claras, atención cercana y prueba social visible condicionan directamente la tasa de conversión y la reputación de la marca y, en última instancia, su capacidad real de crecer (IAB Spain, 2025; Ngo et al., 2025).

Con ese marco de fondo, el plan de negocio que se desarrolla en este TFG aborda de forma integrada el análisis del mercado, el perfil del cliente, la estrategia competitiva, el modelo operativo y la viabilidad financiera. El objetivo es construir una propuesta que no solo sea coherente sobre el papel, sino que tenga posibilidades reales de sostenerse y escalar en el tiempo.

En definitiva, el mercado de accesorios de moda presenta hoy una polarización que deja sin respuesta a un segmento relevante de consumidores: por un lado, una oferta masiva que prioriza el volumen sobre cualquier otra consideración; por otro, un segmento de lujo que, aunque aspiracional, queda fuera del alcance económico de la mayoría. Entre ambos extremos existe un espacio poco explorado, el de quien busca un complemento auténtico, con historia detrás, que la represente sin que cueste una fortuna, y es precisamente ahí donde encuentra su razón de ser MACKARL.

1.2 Objetivos del trabajo

Objetivo general

Desarrollar un plan de negocio completo para MACKARL, en el que se definan de forma estructurada su propuesta de valor, el mercado al que se dirige, la estrategia a seguir y una estimación preliminar de su viabilidad económico-financiera.

Objetivos específicos

1. Analizar el entorno y el mercado en el que se inserta el proyecto, identificando tendencias, oportunidades y amenazas relevantes.
2. Definir con precisión el cliente objetivo mediante segmentación y herramientas de análisis del consumidor (mapa de empatía y buyer persona), conectando motivaciones y barreras de compra con la propuesta de valor.

3. Diseñar el modelo de negocio mediante el Business Model Canvas, concretando cómo se crea y se captura valor.
4. Establecer una estrategia de marketing y ventas alineada con el posicionamiento, con especial énfasis en el canal digital y en la construcción de confianza.
5. Definir el plan operativo (producción, materiales, proveedores, logística y organización), garantizando coherencia entre capacidad real y promesa de marca.
6. Realizar una estimación económico-financiera preliminar (costes, márgenes, punto de equilibrio, inversión inicial y escenarios) para evaluar la viabilidad del lanzamiento.

1.3 Metodología y fuentes utilizadas

La metodología combina un enfoque descriptivo-analítico con herramientas habituales en la planificación empresarial. El trabajo parte de una revisión de fuentes secundarias (desk research) sobre el sector textil y el ecommerce en España, sobre la que se construye el análisis del entorno (PESTEL), el estudio del cliente objetivo (segmentación, mapa de empatía y buyer persona), el diseño del modelo de negocio (Business Model Canvas), el análisis estratégico (DAFO y CAME), el plan de marketing y operaciones, y la estimación económico-financiera preliminar.

Las fuentes empleadas son principalmente institucionales y regulatorias (CNMC, Comisión Europea, Agencia Europea de Medio Ambiente, Parlamento Europeo), informes sectoriales (IAB Spain) y literatura académica sobre personalización y confianza en la compra online (Franke & Schreier, 2008; Ngo et al., 2025). Las referencias de precios de materiales (Don Trapillo, Klingele24, Alibaba) se utilizan de forma orientativa para las estimaciones de costes y están sujetas a validación con proveedores definitivos.

1.4 Estructura del trabajo

El trabajo se organiza en los siguientes capítulos:

- Capítulo 2: descripción del negocio, propuesta de valor, posicionamiento y objetivos.
- Capítulo 3: análisis del mercado y del entorno, incluyendo tendencias y PESTEL.
- Capítulo 4: definición del cliente objetivo (segmentación, mapa de empatía y buyer persona).
- Capítulo 5: modelo de negocio a través del Business Model Canvas y estrategia de precios.
- Capítulo 6: análisis estratégico DAFO y líneas de acción CAME.
- Capítulo 7: plan de marketing y ventas (identidad de marca, 4P y estrategia digital).
- Capítulo 8: plan de operaciones y organización (proceso, proveedores, logística, recursos).
- Capítulo 9: plan económico-financiero preliminar (costes, márgenes, punto de equilibrio, escenarios e inversión inicial).
- Capítulo 10: conclusiones.

1.5 Limitaciones del trabajo

Todo plan de negocio en fase preliminar es, por definición, una hipótesis. Este no es una excepción, y conviene reconocerlo con claridad.

El análisis financiero se ha construido sobre supuestos razonables y fundamentados, pero que deberán contrastarse con cotizaciones definitivas de proveedores y, sobre todo, con datos reales de ventas una vez iniciada la actividad. Un precio medio de 60 € es defendible, pero su validación real llegará cuando el primer cliente pague por un bolso.

La visibilidad en redes sociales y la captación de clientes no dependen únicamente de la estrategia propia. Cambios en los algoritmos de las plataformas, saturación del espacio digital o variaciones en las tendencias de consumo pueden afectar al alcance y al ritmo de crecimiento de formas que ningún plan puede anticipar del todo.

La escalabilidad del modelo está acotada por la naturaleza artesanal de la producción. Crecer sin comprometer los plazos y la calidad exige estandarizar procesos e incorporar apoyo operativo en el momento adecuado, y ese momento es más difícil de anticipar desde el papel que desde la práctica.

El análisis competitivo, aunque estructurado y apoyado en referencias concretas, es una fotografía del momento. El mercado de micro-marcas artesanales online es dinámico y fragmentado, y lo que hoy es una ventaja diferencial puede dejar de serlo si el entorno cambia.

Estas limitaciones no invalidan el proyecto. Lo que hacen es recordar que el plan es el punto de partida, no el destino.

2. Descripción del negocio y propuesta de valor

2.1 Concepto del negocio

El sector de la moda atraviesa una transformación que va más allá de lo estético. La sobreproducción, la pérdida de valor percibido y la homogeneización de la oferta han generado demanda de alternativas más auténticas y con mayor cuidado. MACKARL surge como respuesta a ese vacío de mercado introducido en el capítulo 1 y que se analiza en profundidad en el capítulo 3: un modelo de venta directa al consumidor centrado en personalización del producto, cuidado artesanal del detalle y relación directa con el cliente.

MACKARL es una marca de bolsos artesanales personalizables, elaborados a mano y comercializados a través de un modelo de venta directa al consumidor (D2C). Su propuesta se dirige a un segmento que valora la exclusividad, la personalización y el significado detrás del producto, y que no encuentra en la oferta convencional una respuesta satisfactoria a esa demanda.

El modelo de negocio apuesta por la venta directa al consumidor (D2C), con el canal online como eje principal a través de redes sociales y plataformas digitales. De forma complementaria, se contempla participar en mercados o ferias y establecer colaboraciones puntuales con comercios seleccionados, siempre que aporten visibilidad real y estén alineados con la identidad de la marca.

La elección del nombre de marca responde a un criterio tanto identitario como operativo. Antes de fijar la denominación definitiva, se verificó la disponibilidad del dominio web y la ausencia de conflictos con registros de marca preexistentes. El nombre MACKARL se encontraba disponible como dominio y sin registros previos en las bases consultadas, lo que permite asegurar la coherencia entre la identidad digital de la marca y su denominación comercial desde el inicio de la actividad.

2.2 Producto/servicio y niveles de personalización

El producto principal de MACKARL son bolsos artesanales confeccionados con trapillo y rematados con cierres y herrajes metálicos. Esta combinación permite conservar la

esencia handmade que define a la marca y, al mismo tiempo, conseguir un acabado estructurado y cuidado, con ese toque premium en los detalles que marca la diferencia.

La oferta se organiza a partir de colecciones base, modelos y formatos definidos sobre los que el cliente puede personalizar en tres niveles:

- **Estético:** color o combinación de colores, tipo de asa o cadena y acabados metálicos.
- **Funcional:** formato y tamaño, tipo de cierre y, según el modelo, organización interior.
- **Simbólico:** iniciales, placa o etiqueta personalizada, packaging especial y mensaje para regalo.

Este sistema permite trabajar con eficiencia sobre modelos repetibles sin renunciar al atributo que da sentido a todo: que cada pieza se sienta única para quien la lleva (véase Anexo I).

2.3 Propuesta de valor y diferenciación

MACKARL no compite en precio ni en volumen. Compite en algo más difícil de copiar: la combinación de artesanía, personalización y experiencia de compra. Esos tres elementos se articulan en cuatro pilares.

La artesanía y la exclusividad constituyen el primer pilar de la propuesta. Cada bolso se hace a mano, lo que significa que ninguna pieza es exactamente igual a otra. La diferencia entre una variación natural del proceso, coherente con la propuesta de valor descrita en el capítulo 2, y un error de ejecución que compromete la calidad, está en tener un estándar bien definido por modelo.

El segundo es la personalización como experiencia. El cliente no elige un bolso de un catálogo; participa en su creación. Ese proceso genera un vínculo emocional con el producto que va mucho más allá de cualquier compra estándar. Los productos percibidos como "hechos para mí" generan mayor satisfacción y un apego más fuerte, especialmente en contextos de regalo (Franke & Schreier, 2008; Etsy, 2025). Merle et al. (2010)

profundizan en esta idea al demostrar que el valor percibido de un producto personalizado no se limita a su utilidad funcional, sino que incorpora dimensiones de unicidad y autoexpresión, y que la propia experiencia de co-diseño genera un valor hedónico y de logro creativo que se transfiere al producto final.

El tercero es la calidad y el cuidado del detalle. La artesanía y la personalización pierden sentido si el resultado no está a la altura. La selección de materiales, herrajes y acabados no es aleatoria, y cada pieza pasa por una revisión antes de salir. Si se promete una pieza cuidada, tiene que serlo.

El cuarto es la experiencia de marca. MACKARL busca construir una identidad reconocible y coherente en todos sus puntos de contacto con el cliente, desde la comunicación en redes sociales hasta el packaging con el que llega el pedido. Esa coherencia es lo que convierte una compra puntual en una relación con la marca.

2.4 Posicionamiento deseado y valores de marca

El espacio que busca ocupar MACKARL es el de la artesanía contemporánea: productos hechos a mano con una estética actual y cuidada, personalización real que no es solo un reclamo de marketing, un precio que refleja el tiempo y el trabajo invertidos, y una experiencia de compra cercana y transparente. Ni el universo del handmade de bajo valor percibido, donde la conversación gira casi siempre en torno al precio, ni las marcas premium inaccesibles con las que no comparte ni filosofía ni cliente.

Ese posicionamiento se apoya en cuatro valores que deben traducirse en decisiones concretas, no en decoración. La artesanía significa que el proceso es visible y auténtico. El detalle está en los acabados, los herrajes, el packaging y los pequeños gestos que el cliente nota, aunque no siempre sepa nombrar. La cercanía implica un trato directo y personalizado, sin intermediarios ni respuestas automatizadas. Y la responsabilidad significa apostar por productos que duran y comunicar con honestidad, sin afirmaciones que no puedan sostenerse con hechos.

2.5 Objetivos del negocio (corto/medio plazo)

Los objetivos se plantean de forma progresiva y adaptada a cada etapa, sin perder de vista que MACKARL arranca desde cero y con recursos limitados.

En el corto plazo (0–6 meses), el foco está en construir los cimientos: definir el catálogo base y el sistema de personalización, poner en marcha los canales de venta y comunicación, y validar que los procesos funcionan, tiempos de producción reales, control de calidad efectivo, logística sin fricciones. Esta fase es, en buena medida, de aprendizaje.

En el medio plazo (6–18 meses), con las bases sólidas, el objetivo es consolidar: construir una identidad visual y narrativa reconocible, generar recurrencia a través de colecciones limitadas y lanzamientos programados, y explorar colaboraciones con eventos locales, concept stores o mercados artesanales que aporten visibilidad cualificada y oportunidades de venta concretas.

3. Análisis del mercado y del entorno

3.1 Panorama del sector y tendencias relevantes

MACKARL se mueve en el mercado de moda y complementos, pero en un nicho muy específico: el que cruza artesanía, personalización y venta digital. Un nicho que está ganando relevancia precisamente porque responde a algo que los grandes actores del sector tienen cada vez más difícil ofrecer: productos con carácter propio, hechos con intención y pensados para una persona concreta.

Tres tendencias definen el escenario en el que MACKARL pretende crecer.

La primera es el afianzamiento del ecommerce como canal de compra habitual. En España, la facturación online creció un 22,6% interanual en el segundo trimestre de 2025, alcanzando los 28.346 millones de euros (CNMC, 2026). Para MACKARL, que no cuenta con tienda física ni con estructura de distribución tradicional, el canal digital no es solo una opción cómoda; es la vía que hace posible el modelo. El lado menos favorable es que ese mismo crecimiento intensifica la competencia y eleva las expectativas de servicio del consumidor (CNMC, 2026; Kalayci, 2024; KPMG, 2022). Es precisamente ese contexto el que fundamenta la decisión estratégica de apostar por un modelo 100% D2C: un mercado digital maduro y en expansión permite a una micro-marca llegar directamente a su cliente sin intermediarios, con costes de estructura reducidos y con capacidad real de construir una relación directa con quien compra.

La segunda es la búsqueda de diferenciación a través de la experiencia y la personalización. Cada vez más, se busca que el producto diga algo, que tenga historia, que se sienta como algo propio. Cuando el cliente co-diseña su producto, parte del valor que percibe proviene del proceso en sí (Franke & Schreier, 2008; Turner et al., 2020). La personalización, entendida como la interacción entre cliente y fabricante en la fase de diseño para generar un producto adaptado a las preferencias individuales (Kaplan & Haenlein, 2006), no solo incrementa la disposición a pagar, sino que genera una experiencia de co-creación que refuerza el vínculo emocional con el producto resultante (Merle et al., 2010) y la autoexpresión y el "hecho para mí" influyen de forma notable en

la decisión de compra de productos personalizables, especialmente en el contexto de regalo (Etsy, 2025).

La tercera es la presión ambiental y regulatoria sobre el sector textil. El consumo de ropa y complementos genera en promedio la cuarta mayor presión ambiental entre todas las categorías de consumo en Europa (EEA, 2026), y solo en 2022 los países de la UE produjeron cerca de 6,94 millones de toneladas de residuo textil, unos 16 kg por persona, (EEA, 2025). La Comisión Europea ha impulsado una estrategia de textiles sostenibles que busca transformar de raíz el ciclo de diseño, producción y consumo en el sector (European Commission, 2022). Para MACKARL, esto no es solo un marco regulatorio que vigilar; es también una oportunidad de posicionamiento, siempre que se evite caer en mensajes ambiguos o no verificables.

3.2 Entorno macro (PESTEL)

Político-institucional. La estrategia europea de textiles sostenibles no es un documento de intenciones; es una hoja de ruta que ya está generando medidas concretas en materia de transparencia, ecodiseño e información al consumidor (European Commission, 2022; EPRS, 2024). Para MACKARL, adaptarse desde el inicio es más inteligente y menos costoso que hacerlo a posteriori.

Económico. El crecimiento del ecommerce en España es una buena noticia, pero leerlo solo como oportunidad sería simplista. Ese mismo crecimiento ha formado a un consumidor que compara en segundos, espera tiempos de respuesta rápidos y da por sentado un nivel de servicio antes exclusivo de las grandes marcas (CNMC, 2026; IAB Spain, 2025). Para MACKARL, si el servicio falla o los plazos no se cumplen, el esfuerzo invertido en diferenciación se diluye.

Social. Cada vez más consumidores buscan productos con identidad propia que conecten emocionalmente con quien los lleva. Esa predisposición favorable hacia marcas pequeñas, sin embargo, no es incondicional: en el entorno digital la confianza se construye con prueba social real, reseñas, testimonios, contenido generado por usuarios, y con políticas que anticipen las dudas antes de que el cliente tenga que formularlas (Ngo et al., 2025).

Tecnológico. El ecosistema del ecommerce ha madurado y hoy es posible acceder a herramientas de pago, logística y contenido que antes estaban reservadas para empresas con recursos considerables. El problema es que esa democratización también ha subido el estándar: lo que antes era un diferencial competitivo, hoy es simplemente lo que se espera. En ese contexto, el contenido que genera confianza real es el que muestra el proceso, los detalles del producto y la experiencia de clientes anteriores (IAB Spain, 2025; Ngo et al., 2025). A esto se suma el impacto creciente de la inteligencia artificial generativa en el ecommerce, que está cambiando la forma en que las marcas crean contenido, personalizan la experiencia del usuario y gestionan la atención al cliente. Para una micro-marca como MACKARL, esto representa tanto una oportunidad, acceso a herramientas antes reservadas a grandes presupuestos, como un reto, en la medida en que eleva aún más el nivel de exigencia del consumidor digital.

Ecológico. La sensibilidad creciente hacia la durabilidad y la reducción del desperdicio no es solo una cuestión de imagen; es una señal de que las expectativas del consumidor están cambiando (EEA, 2026; European Commission, 2022). Para MACKARL, la implicación es operativa: qué materiales se eligen, cómo se gestiona el residuo de producción y si los productos están pensados para durar son decisiones que deben estar integradas desde el diseño del modelo, no añadidas como argumento de marketing.

Legal. El espacio para los mensajes ambiguos, los claims genéricos o las promesas no verificables se está cerrando (European Commission, 2022; European Parliament, 2025). En esa misma línea, la Green Claims Directive aprobada en 2024 establece requisitos concretos para que cualquier afirmación medioambiental de una marca pueda considerarse legítima, obligando a que esté respaldada por evidencia verificable antes de comunicarse públicamente (European Parliament, 2024). La posición más inteligente y coherente con los valores de la marca, es comunicar únicamente lo que se puede demostrar. No hace falta autoproclamarse marca sostenible para tomar decisiones responsables, y hacerlo sin respaldo real no solo es un riesgo legal; es una contradicción con todo lo que MACKARL quiere representar.

3.3 Demanda y hábitos de compra (online, RRSS, sensibilidad a precio/valor)

El análisis de la demanda puede abordarse desde dos ángulos complementarios: la disponibilidad del canal y la forma en que el consumidor toma la decisión de compra.

Respecto al canal, el crecimiento sostenido del ecommerce en España respalda la viabilidad de vender complementos por vía digital (CNMC, 2026), y los datos sectoriales sobre recurrencia y gasto por compra permiten formular hipótesis razonables sobre el ticket medio y la repetición de compra en productos no esenciales como los de MACKARL (IAB Spain, 2025).

Respecto a la decisión de compra, en moda y complementos el proceso es altamente visual y depende de señales de confianza. Las reseñas completas y útiles incrementan el valor percibido y la intención de compra (Ngo et al., 2025), y en un modelo D2C el contenido visual, la transparencia en plazos y la prueba social son parte del producto en sí, no elementos secundarios (IAB Spain, 2025). La personalización encaja de forma natural con este perfil de demanda porque aumenta la implicación del cliente y puede elevar su disposición a pagar cuando el resultado se percibe como genuinamente propio (Franke & Schreier, 2008).

3.4 Competencia y sustitutivos (mapa competitivo)

El mercado de bolsos y complementos en el que opera MACKARL no es homogéneo. La competencia no viene de un solo frente sino de cuatro bloques bien diferenciados, cada uno con su propia lógica de precio, posicionamiento y propuesta al cliente.

Primer bloque: fast fashion. Zara, H&M, Primark o Bershka dominan el mercado de complementos de volumen. Compiten en precio, disponibilidad inmediata y rotación constante de producto. Lo que no pueden ofrecer es exclusividad ni personalización real: son productos diseñados para el máximo denominador común, fabricados en serie para minimizar costes. Para MACKARL, el fast fashion no es un competidor directo en términos de precio, pero sí actúa como referencia de comparación en la mente del consumidor. Por eso la diferenciación debe ser suficientemente visible como para que el precio de MACKARL no se perciba como caro, sino como coherente con lo que ofrece.

Segundo bloque: marcas de lujo accesible. Mango, & Other Stories o Parfois representan un posicionamiento aspiracional en el tramo de precio medio-alto, pero desde una lógica muy distinta a la de MACKARL. Estas marcas juegan con la percepción de calidad y el valor de la marca en sí misma, pero ofrecen una personalización prácticamente nula. El cliente paga por llevar un nombre reconocido, no por una pieza pensada para él. Para quien valora la unicidad por encima del reconocimiento de marca, este bloque no satisface su necesidad real.

Tercer bloque: marcas artesanales contemporáneas. Este es el bloque más relevante para entender el entorno competitivo inmediato de MACKARL, y también el más instructivo para definir el pricing. En el mercado español existen marcas que operan en el segmento de bolsos artesanales con posicionamiento cuidado y precios significativamente superiores al rango del fast fashion. Guanabana, con bolsos tejidos artesanalmente y fuerte presencia tanto digital como en multimarca, trabaja en rangos aproximados de 80–200 €. Mercurius y Malababa representan propuestas con producción artesanal y posicionamiento medio-alto donde el precio refleja no solo el material sino el diseño, la narrativa y la experiencia de compra, con muchos modelos por encima de los 100 €. Los rangos de precios mencionados se han obtenido a partir de la observación directa de los precios publicados en las webs oficiales de estas marcas (consultadas en febrero de 2026). Se utilizan como referencia orientativa para situar el posicionamiento de MACKARL dentro del segmento artesanal contemporáneo. En el segmento más accesible, plataformas como Etsy e Instagram albergan cientos de micro-proyectos de bolsos de trapillo, crochet o macramé vendidos de forma directa, con precios muy variables y una calidad de presentación y servicio que también varía enormemente. Lo que estas referencias demuestran en conjunto es que el mercado español está dispuesto a pagar precios muy superiores al fast fashion cuando la propuesta combina artesanía real, identidad de marca y coherencia en la ejecución. La diferencia que puede marcar MACKARL en ese espacio no es el producto en sí, hay talento artesanal de sobra, sino la consistencia: plazos cumplidos, packaging cuidado, comunicación honesta y una experiencia que reduce la incertidumbre en cada paso.

Cuarto bloque: marketplaces y plataformas sociales. Etsy, Amazon Handmade o Vinted generan tráfico orgánico considerable y pueden ser útiles para ganar visibilidad inicial.

Sin embargo, también generan comparabilidad inmediata de precios y presión sobre el margen. A medio plazo, MACKARL necesita construir su propio canal directo para no depender de comisiones externas ni de algoritmos que tratan todos los productos de forma similar independientemente de su valor artesanal.

La Figura 1 representa el posicionamiento de MACKARL frente a los principales bloques competitivos en un eje de doble dimensión: precio y nivel de personalización.

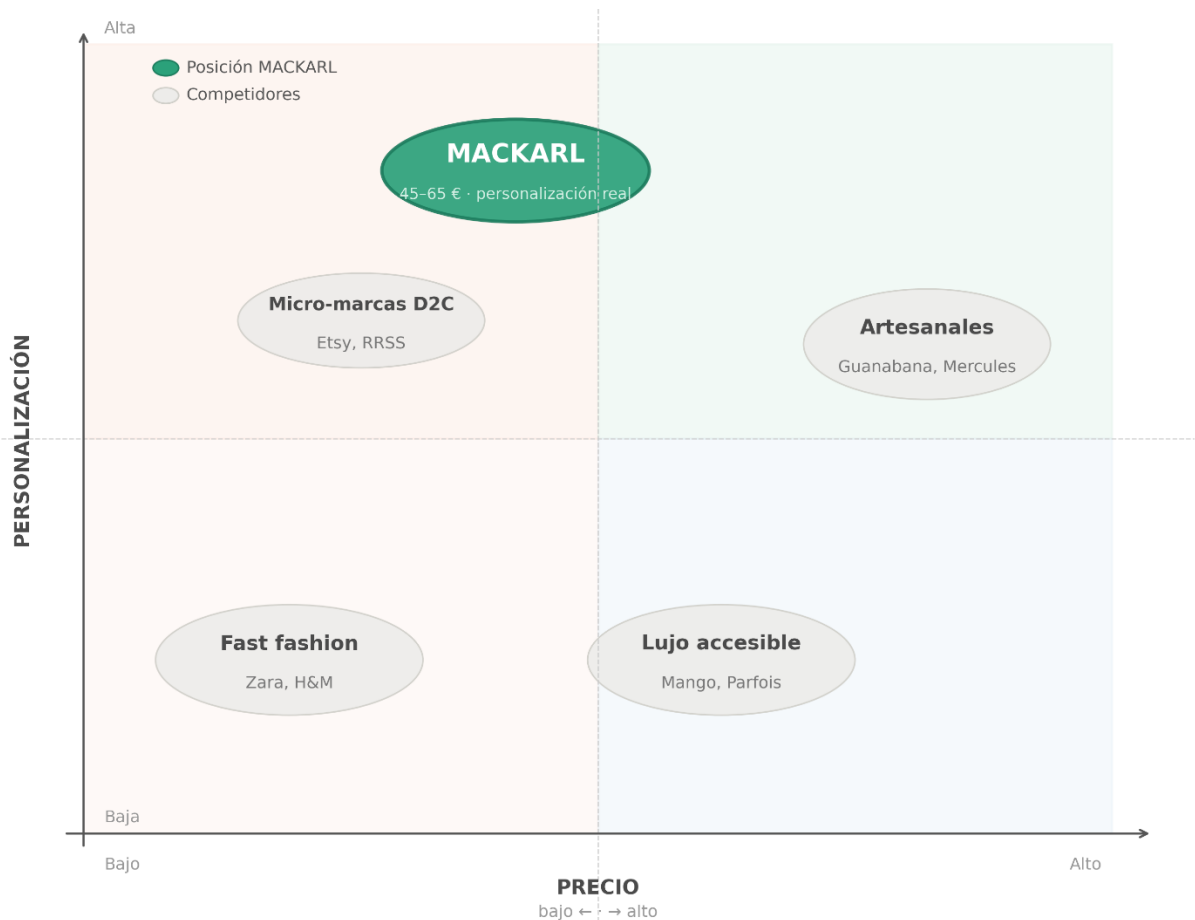


Figura 1. Mapa de posicionamiento competitivo de MACKARL (precio vs. personalización)

En la Tabla 1 se recoge un mapa competitivo simplificado que permite visualizar el posicionamiento de MACKARL frente a los principales bloques de competidores en términos de precio, personalización, artesanía y canal.

| Competidor / bloque | Precio aprox. | Personalización | Artesanía | Canal |
|--|----------------|----------------------|-----------|---------------------|
| Fast fashion (Zara, H&M) | 10–40 € | Ninguna | No | Tienda + online |
| Lujo accesible (Mango, Parfois) | 40–120 € | Muy limitada | No | Tienda + online |
| Marcas artesanales (Guanabana, Mercules) | 80–300€ | Limitada | Sí | Online + multimarca |
| Micro-marcas D2C (Etsy, RRSS) | 25–80 € | Variable | Sí | Online directo |
| MACKARL | 45–65 € | Guiada y real | Sí | D2C digital |

Tabla 1. Mapa competitivo simplificado de MACKARL

3.5 Oportunidad detectada y conclusiones

El análisis del entorno permite extraer tres conclusiones que sustentan la viabilidad del proyecto. Existe una oportunidad real en el canal digital: el ecommerce en España sigue creciendo y ofrece un marco favorable para un modelo D2C (CNMC, 2026). La diferenciación puede sostenerse en la personalización y la experiencia, ya que el valor percibido no depende únicamente del producto final sino del proceso de co-diseño, que puede mejorar la intención de compra y la disposición a pagar si se ejecuta con coherencia (Franke & Schreier, 2008). Y el contexto ambiental y regulatorio obliga a actuar con rigor: la presión sobre el sector textil condiciona tanto las decisiones operativas como la comunicación, evitando en todo momento el greenwashing (EEA, 2025, 2026; European Commission, 2022; European Parliament, 2025).

Más allá de las tendencias generales, el análisis permite identificar un segmento específico que articula la oportunidad de MACKARL: consumidoras digitales de entre 20 y 40 años, habituadas a comprar online, que valoran la autenticidad y la personalización por encima del precio, y que no encuentran en la oferta actual una propuesta que combine artesanía real, experiencia de compra cercana y un precio coherente con el valor recibido. Es un segmento que existe, que está activo en los canales donde MACKARL pretende operar, y que tiene una disposición a pagar superior a la del fast fashion siempre que perciba coherencia entre lo que la marca promete y lo que entrega.

4. Cliente objetivo

4.1 Segmentación y target principal

Definir al cliente de MACKARL exige ir más allá de los criterios demográficos habituales. En un modelo como este, el factor determinante no es quién puede comprar el producto, sino quién está dispuesto a pagar por diferenciación, personalización y experiencia. La segmentación combina variables sociodemográficas, psicográficas y de comportamiento, priorizando las que tienen mayor peso sobre la percepción de valor y la decisión de compra en el entorno digital. Como punto de referencia, el 53% de los internautas españoles realizó compras de moda online en 2024, de los cuales una parte relevante declara valorar la personalización y la autenticidad del producto por encima del precio (IAB Spain, 2025). Ese subconjunto representa el espacio real en el que MACKARL puede competir.

Sociodemográfica. El público principal es mayoritariamente femenino, con una franja de edad prioritaria entre los 20 y los 40 años, cómoda en el entorno online y consumidora habitual de contenido en redes sociales. No se trata necesariamente de un perfil de renta elevada: el factor determinante es la disposición a pagar por encima del fast fashion cuando se percibe artesanía real y cuidado en el detalle. El contexto de regalo amplía el alcance a compradores masculinos de forma regular.

Geográfica. En la fase inicial, el foco se concentra en España peninsular para controlar costes logísticos y tiempos de entrega mientras la operativa se consolida. La expansión a otros territorios queda condicionada a que la capacidad productiva y la madurez operativa puedan sostenerla sin merma en la calidad del servicio.

Psicográfica. El perfil tipo cuida su estética, prefiere evitar lo masivo y valora que haya un proceso artesanal y una persona real detrás de lo que compra. Tiene una sensibilidad creciente hacia la durabilidad y hacia una comunicación honesta, algo especialmente relevante en un sector bajo presión regulatoria y social creciente (European Commission, 2022; European Parliament, 2025). No es una compradora impulsiva: observa, compara y decide cuando encuentra coherencia entre lo que la marca promete y lo que realmente parece ofrecer.

Comportamiento. Compra online con frecuencia y, antes de decidir, necesita reducir la incertidumbre: busca contenido visual de calidad, quiere entender el proceso de personalización y necesita evidencia de experiencias previas de otros clientes (IAB Spain, 2025; Ngo et al., 2025). Las motivaciones se dividen en dos bloques: compra para uso propio, ligada a la autoexpresión, y compra como regalo, donde la personalización y el packaging adquieren un peso emocional añadido (Etsy, 2025).

Target principal: mujeres de entre 20 y 40 años, compradoras digitales habituales que buscan expresar su estilo propio y alejarse de lo masivo, dispuestas a pagar por encima del fast fashion cuando perciben artesanía real y personalización genuina.

Target secundario: hombres y mujeres de entre 25 y 50 años que buscan un regalo con significado. Para este perfil, la variable crítica no es la autoexpresión sino la seguridad: proceso claro, plazos fiables y presentación a la altura de la ocasión.

4.2 Mapa de empatía

El mapa de empatía permite estructurar la perspectiva del cliente más allá de sus datos demográficos, identificando qué percibe, qué siente y qué frenos o motivaciones condicionan su decisión de compra. En el caso de MACKARL, esa decisión está cargada de identidad y emoción, pero también de una incertidumbre real que el modelo debe anticipar y resolver.

Qué ve. Un entorno digital saturado de opciones: grandes cadenas, micro-marcas artesanales, propuestas low cost que imitan la estética handmade y marcas premium inaccesibles. En ese ecosistema, lo que más filtra la atención y lo que más influye en la decisión final no es el mensaje de la propia marca sino lo que dicen otras compradoras. Las reseñas y el contenido generado por usuarios actúan como validación externa que ninguna comunicación de marca puede sustituir (Ngo et al., 2025).

Qué oye. Recomendaciones de amigas o creadoras de contenido en las que confía, conversaciones sobre regalos con significado y productos hechos a mano con intención (Etsy, 2025). Al mismo tiempo, está expuesta a un debate social creciente sobre el impacto del fast fashion, lo que genera una predisposición favorable hacia propuestas más

honestas y duraderas (European Parliament, 2025), aunque esa predisposición no se traduce automáticamente en compra.

Qué piensa y siente. Quiere algo único que encaje con su estilo y que no lleve nadie más, pero comprar en una marca desconocida implica asumir un riesgo real: ¿el resultado será como en las fotos?, ¿llegará a tiempo?, ¿la calidad justificará el precio? Cuando el proceso de personalización funciona bien, el producto pasa a percibirse como algo genuinamente propio, lo que eleva la satisfacción y genera un vínculo emocional que ningún producto estándar puede replicar (Franke & Schreier, 2008). Si el proceso no está bien diseñado, esa misma personalización puede convertirse en el principal obstáculo: demasiadas opciones sin orientación generan parálisis y abandono.

Qué dice y hace. Investiga antes de comprar: guarda publicaciones, revisa reseñas y, con frecuencia, escribe directamente a la marca para confirmar plazos, materiales o condiciones de devolución. Si la experiencia supera sus expectativas, es probable que lo comparta espontáneamente en redes, generando prueba social orgánica de alto valor para la marca.

Dolores. Falta de prueba social en marcas nuevas, incertidumbre sobre plazos cuando la compra tiene una fecha detrás, y dudas sobre durabilidad cuando el contenido no muestra el producto con suficiente detalle.

Ganancias. Sentir que lleva algo hecho pensando en ella, diferenciarse con una pieza genuinamente suya, que haya una persona real al otro lado durante el proceso, y en el caso del regalo poder ofrecer algo que transmita intención y cuidado desde el primer momento.

Implicación estratégica. La personalización debe ser guiada, visual y tranquilizadora. Esto se concreta en cuatro líneas: proponer combinaciones recomendadas que faciliten la decisión sin abrumar; comunicar los plazos reales desde el primer punto de contacto; visibilizar reseñas y prueba social donde el cliente más las necesita, es decir, antes de decidir; y mantener políticas claras que respondan las dudas más frecuentes antes de que el cliente tenga que formularlas.

4.3 Buyer persona

Los buyer persona se utilizan aquí como herramienta práctica para orientar decisiones de comunicación, personalización y experiencia de compra. Cada perfil responde a una motivación distinta y necesita señales de valor distintas para llegar a la decisión de compra.

María, 28 años — Autoexpresión.

Compra para sí misma. Tiene criterio estético propio y sigue marcas en Instagram porque genuinamente le interesa su contenido. Busca una pieza que diga algo sobre quién es. Su principal freno es la incertidumbre visual: el miedo a que el producto real no esté a la altura de lo que ha visto en pantalla. Lo que la convence no son promesas genéricas sobre calidad, sino evidencia: vídeos del proceso, planos de acabados y herrajes, reseñas detalladas y ejemplos de uso real.

Mensaje que conecta: *"Un bolso artesanal personalizable, pensado para tu estilo."*

Laura, 35 años — Emoción.

Compra regalos con intención: quiere que quien lo reciba sienta que ha habido pensamiento detrás. Sus miedos son concretos y tienen fecha: que el pedido no llegue a tiempo o que al abrirlo no transmita la sensación especial que tenía en mente. Lo que la convence es una experiencia predecible y cuidada de principio a fin: proceso sencillo, plazo visible desde el inicio y packaging listo para regalar.

Mensaje que conecta: *"Un regalo artesanal con historia y detalle."*

Carlota, 40 años — Reducción de riesgo.

Llega a MACKARL por recomendación o por un anuncio en el momento adecuado. Su punto de partida no es el entusiasmo sino la cautela: quiere acertar con el regalo sin invertir demasiado tiempo ni enfrentarse a decisiones que no sabe muy bien cómo tomar. Paradójicamente, cuantas más opciones se le presentan sin orientación, más parálisis siente. Lo que le da seguridad es la simplicidad: ver los modelos más vendidos, un proceso de elección en dos pasos y políticas claras sobre qué ocurre si algo no encaja.

Mensaje que conecta: *"Elige modelo y color. Nosotros nos encargamos del resto."*

Aunque los tres perfiles responden a motivaciones distintas, comparten una preocupación común: reducir la incertidumbre al comprar un producto artesanal y confiar en que la marca cumplirá lo que promete. La personalización es el argumento central de la propuesta de valor, pero también el punto más frágil: cuando está bien diseñada eleva el valor percibido; cuando no lo está, genera confusión y decepción.

5. Modelo de negocio

5.1 Business Model Canvas

Para estructurar el modelo de negocio de MACKARL se utiliza el Business Model Canvas, una herramienta que permite visualizar de forma clara cómo una empresa crea valor, cómo lo entrega y cómo lo captura. En un proyecto artesanal D2C como este, el ejercicio tiene un valor especial: obliga a poner sobre la mesa tres elementos que en este tipo de modelos suelen tensionarse entre sí, la propuesta de valor, la capacidad operativa real y las expectativas del cliente, y a comprobar que los tres encajan antes de empezar a construir.

La Figura 2 recoge el Business Model Canvas de MACKARL, estructurado en los nueve bloques del modelo.



Figura 2. Business Model Canvas de MACKARL

5.2 Estrategia de precios

El precio en MACKARL no es simplemente una cifra que se calcula al final para ver si el negocio sale. Es una decisión estratégica que tiene que equilibrar tres cosas: el posicionamiento de marca, que los números funcionen, y la experiencia del cliente. Los rangos de precios que se mencionan aquí vienen de revisar las webs oficiales de las marcas citadas, consultadas en febrero de 2026.

Principio estratégico. MACKARL no compite en precio con el fast fashion. Y no es por limitación, es por decisión. Un posicionamiento de artesanía contemporánea no se

sostiene si el precio lo contradice. El precio también comunica: habla de calidad, de exclusividad, de que detrás hay tiempo y trabajo que merecen reconocerse. Las marcas artesanales de referencia en España (Guanabana, Mercurio, Malababa) se mueven en rangos de 60 a 150 €. MACKARL se sitúa en la parte baja de ese segmento, con margen para crecer.

Componentes que determinan el precio. El precio se construye sobre cuatro pilares. Pero antes, un dato clave: el margen de contribución unitario. Se calcula así:

Margen de contribución unitario (MCu) = Precio de venta – Costes variables unitarios

Con un precio medio de 60 € y costes variables de 18,55 €, el MCu queda en 41,45 €. Eso es un 69,1% sobre ventas. Este margen es el que tiene que cubrir los costes fijos y remunerar el trabajo. El detalle está en el capítulo 9.

Ahora sí, los cuatro pilares. En primer lugar, aparecen los costes directos: materiales, herrajes, packaging y comisiones. Es el suelo mínimo. A esto se suma el tiempo artesanal, que es lo que más fácil se infravalora. En un modelo manual bajo pedido, el tiempo es el recurso más escaso y condiciona tanto la capacidad como los plazos. El tercero es el nivel de personalización: no todas las opciones cuestan lo mismo de producir, y cuando una combinación implica más trabajo, eso tiene que reflejarse en el precio. El cuarto es el valor percibido. En productos personalizables, parte del valor no está solo en el objeto que llega, sino en el proceso de haberlo diseñado. Eso eleva la disposición a pagar (Franke & Schreier, 2008), un efecto que se explica por la doble naturaleza del valor percibido en mass customization: el valor del producto en sí (unicidad, utilidad, autoexpresión) y el valor de la experiencia de co-diseño (disfrute y logro creativo), que actúa como mediador del primero (Merle et al., 2010; Turner et al., 2020).

Estructura de precios. Se plantean dos niveles. Un precio base por modelo, que incluye materiales estándar, tiempo medio de elaboración y margen para cubrir fijos. Y suplementos por personalización, que se aplican solo cuando el extra elegido implica complejidad real: herrajes premium, personalización simbólica o packaging especial. Esta estructura permite capturar valor sin liar al cliente en la decisión de compra.

En la práctica, un bolso en formato pequeño con materiales estándar, asa integrada y sin personalización simbólica se situaría en el tramo inferior del rango (45–50 €). Un bolso de formato mayor, con herrajes premium, personalización de iniciales o placa y packaging

de regalo, se situaría en el tramo superior (60–65 €). El precio medio de 60 € utilizado en el plan financiero del capítulo 9 refleja un mix estimado en el que la mayoría de los pedidos incluyen al menos un extra de personalización.

Límites estratégicos. Una buena política de precios también define lo que no se hace: no ofrecer personalización ilimitada sin cobrar más, no bajar precios para competir con fast fashion (eso destroza el margen y manda un mensaje equivocado de calidad), y no añadir extras que compliquen la operativa sin aportar valor ni margen.

La validación de todo esto con números (costes, punto de equilibrio, escenarios) está en el capítulo 9.

6. Análisis estratégico

6.1 DAFO

El DAFO permite evaluar qué tiene MACKARL a su favor, qué tiene en contra, qué oportunidades ofrece el entorno y qué amenazas pueden condicionar su desarrollo. A partir del análisis del entorno del capítulo anterior, del estudio del mercado y de la propia lógica del modelo de negocio, este análisis sintetiza los factores que determinan la viabilidad del proyecto. Más que describir, el objetivo es identificar dónde el modelo es sólido y dónde requiere atención especial.

La Tabla 2 recoge el análisis DAFO de MACKARL, organizado en los cuatro cuadrantes habituales: fortalezas y debilidades del proyecto, y oportunidades y amenazas del entorno.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|
| <p>Producto artesanal con variaciones naturales que refuerzan su unicidad frente a la estandarización del fast fashion.</p> <p>Personalización integrada como palanca de valor percibido: el co-diseño genera un vínculo emocional que ningún producto estándar puede replicar (Franke & Schreier, 2008).</p> <p>Calidad visible en herrajes, acabados y packaging: señales tangibles que comunican posicionamiento de forma proactiva, sin esperar a que generen consultas repetitivas.</p> <p>Modelo D2C con control total de la experiencia: permite aprender directamente del cliente y construir identidad sin intermediarios.</p> <p>Storytelling auténtico del proceso artesanal: contenido diferenciador difícil de replicar que genera confianza orgánica en redes.</p> | <p>Capacidad productiva limitada por definición en un modelo manual bajo pedido.</p> <p>Alta concentración de funciones en las fundadoras: producción, atención al cliente y contenido recaen sobre las mismas personas.</p> <p>Escasez de prueba social inicial: como marca nueva, MACKARL parte sin el historial de reseñas que da confianza (Ngo et al., 2025).</p> <p>Riesgo de complejidad excesiva en el sistema de personalización: más opciones sin orientación generan errores y fricción.</p> <p>Sensibilidad del margen a los costes variables: materiales, herrajes y logística impactan directamente en la rentabilidad.</p> |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <p>Crecimiento sostenido del ecommerce en España: +22,6% interanual en el segundo trimestre de 2025 (CNMC, 2026).</p> <p>Demanda creciente de productos con significado: autoexpresión, personalización y regalos con carga emocional (Etsy, 2025).</p> | <p>Alta competencia y saturación digital: captar atención de forma sostenida es cada vez más difícil y costoso.</p> <p>Comparabilidad inmediata de precios: la referencia del fast fashion siempre está presente en el entorno online.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>Mayor sensibilidad hacia la durabilidad y la coherencia: espacio real para propuestas artesanales honestas (EEA, 2026).</p> <p>Potencial narrativo del proceso artesanal en redes: activo de comunicación que no requiere grandes presupuestos.</p> <p>Colaboraciones y eventos locales: oportunidades de validar el producto y generar confianza en nuevos públicos.</p> | <p>Dependencia de los algoritmos: cambios en la visibilidad orgánica pueden afectar las ventas sin previo aviso.</p> <p>Riesgos operativos en proveedores y logística: retrasos o incidencias comprometen los plazos prometidos y la reputación.</p> <p>Exigencia regulatoria creciente en comunicación ambiental (European Parliament, 2025).</p> <p>Impacto desproporcionado de las incidencias postventa en la reputación de una marca sin historial consolidado (IAB Spain, 2025).</p> |
|--|--|

Tabla 2. Análisis DAFO de MACKARL

6.2 CAME

El CAME convierte el diagnóstico del DAFO en decisiones concretas. Si el análisis anterior servía para hacer un diagnóstico honesto de dónde está MACKARL, este responde a la pregunta que viene después: ¿y ahora qué? Cada línea de acción incluye un indicador porque un objetivo sin forma de medirlo es solo una intención, y en un proyecto artesanal D2C medir no implica tecnología sofisticada sino saber qué variables determinan la sostenibilidad del modelo y no perderlas de vista.

C — Corregir las debilidades

Estandarizar la personalización con un menú cerrado de combinaciones recomendadas. Un sistema demasiado abierto no genera más satisfacción; genera errores, más tiempo de gestión y fricción en la decisión de compra. Acotar las opciones es una decisión inteligente que protege los plazos y simplifica la experiencia del cliente. *Indicador: incidencias por error de pedido por debajo del 3% mensual.*

Planificar la capacidad productiva con realismo. Fijar tiempos estándar por modelo y un límite máximo semanal de producción es la única forma de garantizar que los plazos prometidos se cumplan de forma consistente. Aceptar más pedidos de los que se pueden gestionar bien no es crecer; es acumular problemas. *Indicador: cumplimiento de plazos en el 95% o más de los pedidos.*

Implantar un checklist formal de control de calidad antes de que cada paquete salga. No es burocracia; es coherencia con lo que MACKARL promete. *Indicador: tasa de devoluciones por defecto inferior al 2%.*

Activar un sistema de recogida de reseñas desde el primer mes. Una tarjeta con QR en cada paquete y un seguimiento postventa sencillo son suficientes para empezar. En una marca nueva, cada reseña construye un historial de confianza que trabaja de forma permanente. *Indicador: entre el 30% y el 40% de los pedidos generan reseña o contenido de usuario en los primeros seis meses.*

Delegar progresivamente las tareas no críticas, fotografía, apoyo logístico en picos de demanda, gestión de envíos en temporadas altas antes de llegar al límite operativo. *Indicador: la capacidad productiva crece sin que lo hagan proporcionalmente las incidencias.*

A — Afrontar las amenazas

Diferenciación explícita frente al fast fashion comunicando de forma constante lo que hay detrás de cada pieza: el proceso, el tiempo, las decisiones que implica hacer algo a mano. Cuando el cliente entiende eso, la comparación con el fast fashion deja de ser el único criterio. *Indicador: el contenido de proceso genera más guardados y compartidos que el contenido puramente promocional.*

Refuerzo continuo de prueba social y evidencia visual real. La acumulación progresiva de reseñas y contenido de usuario es el principal activo de credibilidad con el que cuenta un proyecto que parte de cero (Ngo et al., 2025). *Indicador: el número de reseñas visibles crece mes a mes durante los primeros seis meses.*

Políticas claras y visibles en todos los puntos de decisión. Plazos, condiciones de cambio y cuidados del producto deben estar accesibles sin que el cliente tenga que buscarlos. Las dudas que no se resuelven antes de la compra se convierten en ventas perdidas. *Indicador: reducción progresiva de consultas repetitivas sobre condiciones básicas.*

Comunicación prudente en sostenibilidad: solo afirmaciones que se puedan demostrar. En un sector bajo creciente escrutinio regulatorio, una afirmación ambiental imprecisa puede generar un daño reputacional desproporcionado. *Indicador: ausencia de incidencias reputacionales relacionadas con greenwashing.*

Construcción de canales propios, email, WhatsApp, para reducir la dependencia de los algoritmos. Una base de contactos propia no depende de ninguna plataforma. *Indicador: más del 20% de las ventas provienen de clientes recurrentes a medio plazo.*

M — Mantener las fortalezas

Consistencia en calidad y acabados, el estándar no negociable sobre el que se sostiene todo lo demás. *Indicador: valoración media en reseñas igual o superior a 4,5 sobre 5.*

Cercanía en la atención al cliente. En una marca pequeña, el trato directo y personalizado es una ventaja competitiva real que las grandes marcas no pueden replicar. *Indicador: tiempo medio de respuesta inferior a 24 horas.*

Narrativa constante del proceso artesanal. Este contenido es el activo diferenciador más genuino de MACKARL en redes, y su efecto se acumula con el tiempo de una forma que el contenido promocional nunca consigue. *Indicador: al menos dos piezas de contenido de proceso publicadas por semana.*

Coherencia estética en todos los puntos de contacto. Producto, contenido y packaging deben transmitir el mismo nivel de cuidado. Cuando eso funciona, el cliente lo nota aunque no siempre sepa nombrarlo. *Indicador: menciones positivas recurrentes sobre presentación y detalle en las reseñas.*

E — Explotar las oportunidades

Optimizar las redes sociales como canal de conversión, diseñando de forma intencionada el recorrido desde el descubrimiento hasta la compra. *Indicador: tasa de conversión estable o creciente en los lanzamientos.*

Desarrollar una línea específica orientada al regalo con packs pensados para la ocasión y campañas activadas en los momentos del año donde esa motivación está más presente.

Indicador: incremento de ventas en campañas estacionales frente a los meses base.

Posicionamiento como pieza duradera y cuidada, mostrando la durabilidad de los materiales sin exageraciones ni promesas que no se puedan sostener. *Indicador: tasa de devoluciones por defectos estructurales baja y estable.*

Colaboraciones selectivas y coherentes, solo con perfiles y espacios genuinamente alineados con la identidad de MACKARL. *Indicador: ventas atribuibles a cada colaboración.*

Lanzamientos limitados periódicos que generen expectativa y permitan gestionar la capacidad productiva de forma más predecible. En un modelo artesanal con capacidad finita, los drops son al mismo tiempo una táctica de marketing y una herramienta de planificación. *Indicador: al menos el 70% de las unidades disponibles vendidas en las primeras dos semanas.*

Conclusión estratégica

Con la incorporación de indicadores, el CAME deja de ser una declaración de intenciones y se convierte en un marco de gestión real. En un proyecto como MACKARL, la sostenibilidad no se mide solo en unidades vendidas: se mide en cumplimiento de plazos, nivel de incidencias, calidad percibida y acumulación progresiva de activos intangibles como la reputación y la prueba social. Esos son los cimientos sobre los que se puede construir un crecimiento consistente que sostenga el posicionamiento con cada pedido que llega a tiempo y con cada cliente que decide volver.

7. Plan de marketing y ventas

7.1 Objetivos de marketing

En un modelo artesanal D2C como el de MACKARL, el marketing tiene una función muy concreta: reducir la incertidumbre del cliente, construir confianza de forma progresiva y traducir el valor artesanal en señales que faciliten la decisión de compra. No es simplemente el mecanismo que genera visibilidad; es la herramienta que convierte el interés en compra, y la compra en una relación que dura (Kalayci et al., 2024; KPMG, 2022).

Por eso los objetivos no se formulan como aspiraciones genéricas, sino de forma medible y conectada con las líneas estratégicas definidas en el CAME. Un objetivo sin indicador es una intención; con indicador, es un compromiso.

Construir prueba social y activos de confianza. Las reseñas y el contenido generado por usuarios no son un complemento agradable en una marca nueva; son una necesidad. Son la evidencia que convence a quien aún no conoce MACKARL de que lo que se promete se cumple. Este objetivo hay que activarlo desde el primer mes, con un sistema que lo facilite y no dejarlo al azar. *Indicador: crecimiento mes a mes del número de reseñas visibles durante los primeros seis meses; entre el 30% y el 40% de los pedidos generan reseña o contenido de usuario en ese periodo* (Ngo et al., 2025).

Reducir las fricciones en el proceso de compra. Cada duda que el cliente tiene y no encuentra resuelta es una venta que se pierde. Los plazos, el proceso de personalización, las condiciones de cambio y los cuidados del producto deben estar explicados con claridad y accesibles sin esfuerzo. Cuando la información está donde tiene que estar, las preguntas repetitivas desaparecen, y eso es una buena señal. *Indicador: reducción progresiva de consultas sobre condiciones básicas como plazos, cambios y cuidados* (IAB Spain, 2025).

Reforzar la diferenciación frente al fast fashion. La comparación con el fast fashion es inevitable en un entorno digital donde el precio se coteja en segundos. La única forma de salir de esa comparación es hacer que el valor sea tan visible que el precio deje de ser el criterio principal: mostrando el proceso, el tiempo invertido y los detalles que no aparecen

en una foto de catálogo pero que el cliente nota cuando el bolso llega a sus manos. *Indicador: el contenido de proceso genera más guardados y compartidos que el contenido puramente promocional.*

Convertir sin devaluar la marca. En un modelo de artesanía contemporánea, los descuentos no son una táctica neutra: son una señal de valor que puede contradecir todo el posicionamiento. El objetivo es que la tasa de conversión se mantenga estable o crezca a través del valor percibido, no de la reducción de precios. *Indicador: tasa de conversión estable o creciente en los lanzamientos.*

Construir canales propios y generar recurrencia. Depender exclusivamente de los algoritmos de las plataformas es un riesgo real: un cambio en la visibilidad orgánica puede afectar las ventas sin previo aviso. Construir una base de contactos propia, a través del email o del WhatsApp, es la mejor forma de reducir esa dependencia y construir un modelo más estable a medio plazo. *Indicador: más del 20% de las ventas provienen de clientes recurrentes a medio plazo.*

7.2 Identidad de marca, posicionamiento y storytelling

Construir una marca reconocible no es una cuestión de tener un logo bonito o una paleta de colores coherente. Es una cuestión de consistencia: que todo lo que MACKARL comunica, desde una publicación en redes hasta la forma en que llega un paquete a casa, transmita el mismo mensaje y nivel de cuidado. La diferenciación respecto al fast fashion no se declara; se demuestra. Ellos compiten en precio y rotación constante; MACKARL compite desde lo que el cliente siente cuando tiene en las manos una pieza que sabe que no tiene nadie más.

Posicionamiento: bolsos artesanales personalizables, con acabados cuidados y una experiencia cercana, pensados para expresar estilo propio o para regalar algo con significado real (Etsy, 2025; Franke & Schreier, 2008).

Pilares de comunicación

El primero es el **hecho a mano y el detalle visible**. Los herrajes, los acabados y el control de calidad no son solo características del producto; son señales tangibles de

posicionamiento que comunican valor de forma accesible y sin esfuerzo por parte del cliente. En un entorno donde la compra se decide a distancia, mostrar esos detalles de forma constante es parte del trabajo de marketing.

El segundo es la **personalización guiada**. El mensaje no es "puedes elegir cualquier cosa"; es "puedes hacerlo tuyo de forma sencilla". La diferencia importa: uno genera ilusión, el otro genera confianza. Cuando el proceso está bien diseñado y comunicado, el cliente siente que el producto es genuinamente suyo sin haber tenido que navegar por un sistema complejo (Franke & Schreier, 2008).

El tercero es la **cercanía y la confianza**. Transparencia en los plazos, políticas claras y atención directa son los elementos que construyen confianza en una marca que el cliente todavía no conoce. En un modelo D2C, la confianza no se da; se gana en cada interacción (IAB Spain, 2025).

El cuarto es el **regalo con significado**. El packaging cuidado y la personalización simbólica no son extras opcionales; son argumentos de venta que conectan directamente con uno de los segmentos más valiosos de MACKARL (Etsy, 2025).

Storytelling

La narrativa de MACKARL se construye sobre cuatro líneas que, combinadas, generan una identidad coherente y difícil de imitar.

La primera es el **proceso**: del material a la pieza final. Mostrar cómo se hace un bolso, qué decisiones implica y cuánto tiempo lleva es el contenido más auténtico que puede producir la marca. No requiere producción sofisticada; requiere honestidad y regularidad.

La segunda es el **"por qué" de la marca**: la apuesta por la artesanía, por el detalle, por piezas que no son masivas y que tienen una historia detrás. Este relato diferencia a MACKARL del fast fashion y conecta emocionalmente con un cliente que comparte esos valores.

La tercera es la **prueba social**: experiencias reales de clientas, reseñas detalladas y contenido generado por usuarios. En una marca nueva, este tipo de contenido tiene un valor de confianza que ningún mensaje propio puede sustituir (Ngo et al., 2025).

Y la cuarta es la **transparencia**: tiempos reales de producción, instrucciones de cuidado, información clara sobre el proceso de personalización. Comunicar con honestidad lo que

se puede y lo que no se puede hacer es, en sí mismo, un argumento de diferenciación en un sector donde las promesas suelen superar a la realidad (IAB Spain, 2025).

7.3 Estrategia de producto y oferta

La estrategia de producto de MACKARL responde a una lógica sencilla: compacta pero escalable. No se trata de ofrecer mucho desde el inicio, sino de ofrecer lo justo con el nivel de cuidado que la marca promete, y construir sobre esa base de forma progresiva sin perder el control de la calidad ni de los plazos.

Colecciones base. El punto de partida son modelos definidos con opciones de personalización limitadas y bien presentadas. Esta estructura no es una limitación de la propuesta; es lo que hace posible que la personalización funcione de verdad, que los tiempos sean predecibles y que cada pieza llegue a la altura de lo prometido.

Ediciones limitadas y drops. Los lanzamientos de unidades limitadas generan novedad y expectativa, y al mismo tiempo permiten gestionar la capacidad productiva de forma más predecible. Un drop bien comunicado crea urgencia real sin necesidad de recurrir a descuentos.

El packaging como producto ampliado. El packaging forma parte del producto ampliado: es el primer contacto físico del cliente con la marca y, cuando la compra es un regalo, condiciona directamente la percepción de valor del conjunto. El unboxing, la tarjeta, el cuidado con el que está preparado el envío son parte del producto, especialmente cuando la compra es un regalo. En ese momento, la presentación no es un detalle secundario; es el primer contacto físico del cliente final con la marca (Etsy, 2025).

Elementos clave de calidad percibida en el entorno digital

En un modelo de venta online, la calidad no se puede tocar antes de comprar, pero sí se puede mostrar. Tres elementos hacen ese trabajo mejor que cualquier descripción de producto.

El primero son las **fotos y vídeos detallados**: herrajes de cerca, textura del material, referencia de tamaño real con la pieza en mano. Cuanto más puede el cliente imaginar

cómo es el bolso antes de recibirlo, menor es la incertidumbre y mayor la confianza en el momento de decidir.

El segundo es la **guía de medidas y los ejemplos de uso**. Ver el bolso en contexto, con una persona real, da una información que ninguna ficha técnica puede transmitir.

Y el tercero son las **instrucciones de cuidado y mantenimiento**. Incluirlas no es solo un gesto de transparencia; es también un argumento de durabilidad que refuerza el posicionamiento de MACKARL como una propuesta pensada para durar.

7.4 Estrategia de precios y promociones

La política de precios de MACKARL es parte de la estrategia de marca, no una decisión que se toma al final para ver si los números cuadran. Un precio que no refleja el tiempo artesanal, los materiales y la experiencia de compra no solo compromete la viabilidad económica; compromete también el posicionamiento. En un modelo de artesanía contemporánea, el precio es una señal, y esa señal tiene que decir lo correcto.

La estructura es sencilla: un precio base por modelo que incluye los materiales estándar y el tiempo medio de elaboración, al que se suman extras claramente definidos cuando la personalización implica complejidad real, ya sean herrajes premium, personalización simbólica o packaging de regalo. Esta claridad facilita la decisión de compra, protege el margen y evita que la operativa se complique por opciones mal delimitadas. El rango de precios se valida con el desglose de costes y los escenarios del Capítulo 9.

Lo que no forma parte de la estrategia es igualmente importante: competir por precio bajo. Bajar precios para captar más volumen en un modelo artesanal erosiona el margen, contradice el posicionamiento y manda una señal de valor equivocada. Las palancas de conversión de MACKARL son la calidad visible, la experiencia de compra y la sensación de unicidad que genera una pieza personalizada (Franke & Schreier, 2008), no el descuento.

En cuanto a la promoción, la lógica es la misma: contenido y confianza por delante de las ofertas. En una marca sin historial, la conversión depende más de la evidencia que aportan

otras compradoras que de cualquier mensaje propio (Ngo et al., 2025). Las campañas estacionales orientadas al regalo, en Navidad, San Valentín o la temporada de cumpleaños, representan momentos de alta conversión que merecen planificación específica. Y las colaboraciones con microcreadores alineados con la estética de MACKARL pueden ampliar el alcance de forma cualificada, llegando a públicos que ya tienen una predisposición favorable hacia lo artesanal.

7.5 Canales y estrategia digital

El canal digital no es solo el lugar donde MACKARL vende; es el lugar donde MACKARL existe para la mayoría de sus clientes potenciales. Por eso la estrategia digital tiene que cumplir tres funciones a la vez: el descubrimiento, dar a conocer la marca y construir una primera impresión que invite a seguir mirando; la conversión, reducir la incertidumbre en el momento de compra a través de evidencia visual real y políticas claras; y la fidelización, mantener la relación después de la compra y convertir una primera compra en el inicio de algo más (Ngo et al., 2025).

Canales priorizados

Instagram es el canal principal y el escaparate visual de la marca. Los reels, las stories y los highlights bien organizados permiten mostrar producto, proceso y confianza de forma simultánea, tanto para quien descubre MACKARL por primera vez como para quien ya la conoce y está evaluando si comprar.

TikTok, siempre que la capacidad de producción de contenido lo permita, es una oportunidad relevante para el proceso artesanal. El formato de making-of encaja de forma natural con la plataforma y puede generar descubrimiento orgánico en públicos que no siguen a MACKARL pero que se detienen ante ese tipo de contenido.

WhatsApp y los mensajes directos son el canal donde se cierran muchas ventas y donde se acompaña al cliente durante la personalización. En una marca artesanal, esa cercanía no es un coste operativo; es una ventaja competitiva que las grandes marcas no pueden replicar.

La web o tienda online centraliza todo: modelos, opciones de personalización, precios y políticas en un mismo lugar, accesible y claro. Cuando está bien construida, anticipa las dudas del cliente y hace que el proceso de compra sea fluido (IAB Spain, 2025).

Pilares de contenido

El contenido de MACKARL se organiza en torno a seis líneas que cubren todas las funciones del canal digital.

El **proceso artesanal** es el pilar más diferenciador: el making-of, los materiales, los tiempos reales de elaboración. Es el contenido más difícil de imitar y el que mejor comunica el valor de lo que se está comprando.

El **producto y los detalles**, con herrajes de cerca, textura del material y referencias de tamaño real, reducen la incertidumbre visual y hacen más segura la decisión de compra.

La **personalización** mostrada en formato antes/después y con combinaciones recomendadas hace que el proceso de co-diseño sea tangible y accesible, y elimina el miedo a no saber qué elegir.

La **prueba social**, en forma de reseñas, UGC y testimonios reales, es la línea con mayor impacto sobre la conversión en una marca nueva (Ngo et al., 2025). No se construye sola; hay que activarla y mantenerla de forma sistemática.

La **marca y el estilo**, con looks, usos y ocasiones, sitúan el producto en el contexto de vida del cliente y refuerzan el posicionamiento de artesanía contemporánea.

Y la **confianza**, a través de la comunicación de plazos, FAQs y detalles del envío, reduce el riesgo percibido antes de la compra y convierte el perfil en un punto de información disponible las 24 horas (IAB Spain, 2025).

Ritmo de publicación

El ritmo propuesto es realista para quien también produce, gestiona pedidos y atiende clientes: entre tres y cuatro publicaciones por semana, con un mínimo de dos reels, stories en los días de actividad y un directo mensual para resolver dudas y mostrar las opciones disponibles. No es un calendario de agencia; es un ritmo sostenible que permite mantener presencia constante sin comprometer la calidad del contenido ni la de la producción.

7.6 Plan de ventas y fidelización

Vender online, y más siendo una marca nueva, no depende únicamente de tener un buen producto, sino de reducir la incertidumbre en cada paso. Condiciones claras, respuestas rápidas, fotos y vídeos que ayuden a imaginar lo que va a llegar (IAB Spain, 2025; Ngo et al., 2025). El embudo de MACKARL está pensado así: no para forzar la compra, sino para que cada etapa resuelva una duda y refuerce la confianza.

Embudo de ventas

La atracción llega por el contenido en redes, alguna colaboración puntual y presencia en ferias o mercados. Aquí el objetivo no es vender. Es que el perfil adecuado descubra la marca y se interese lo suficiente como para seguir explorando.

Luego viene la consideración, que es la fase más exigente. Es donde surgen las dudas y donde se decide si el cliente avanza en el proceso o lo abandona. Lo que funciona aquí son los vídeos de detalle, reseñas a la vista, unas FAQs que resuelvan lo básico y políticas fáciles de encontrar. Si esta fase está bien resuelta, el resto del proceso fluye con naturalidad.

La conversión tiene que ser sencilla. Proceso guiado, pasos claros: modelo, color, extras. Y siempre con el plazo visible desde el principio. En un producto que se personaliza, si el proceso genera confusión en este punto, la tasa de abandono del carrito aumenta.

Y la postventa, que aparentemente cierra el ciclo, pero en realidad lo abre. Un unboxing cuidado, un mensaje de seguimiento, una solicitud de reseña no intrusiva. Es en este punto donde comienza la relación real con el cliente.

Tácticas de conversión

Mostrar los más vendidos facilita la decisión a los clientes que priorizan la seguridad sobre la personalización. Poner siempre el plazo estimado (fabricación más envío) anticipa la duda más frecuente eliminando así una de las principales fuentes de abandono en el proceso de compra. Las fotos del bolso en mano y los vídeos de cierres y herrajes transmiten información que ninguna descripción escrita puede igualar. Y tener los highlights de Instagram bien puestos ("Cómo comprar", "Plazos", "Cambios", "Reseñas) convierte el perfil en un punto de consulta permanente.

Fidelización

La primera compra valida el modelo, pero la repetición es lo que lo hace sostenible a medio plazo. La fidelización no necesita grandes inversiones, pero sí constancia.

Una tarjeta con QR en el paquete para dejar reseña fácil. Un detalle para la segunda compra, un incentivo coherente con el posicionamiento, sin recurrir a descuentos. Acceso anticipado a novedades para clientes recurrentes. Y una gestión ágil de las incidencias, que cuando se resuelven bien no solo protegen la reputación, sino que con frecuencia generan las reseñas más valiosas.

La Figura 3 recoge de forma visual este recorrido completo, desde que el cliente descubre la marca hasta que recibe el producto y decide si repite o recomienda. Cada etapa representa un punto donde puede surgir una duda o ganarse la confianza.

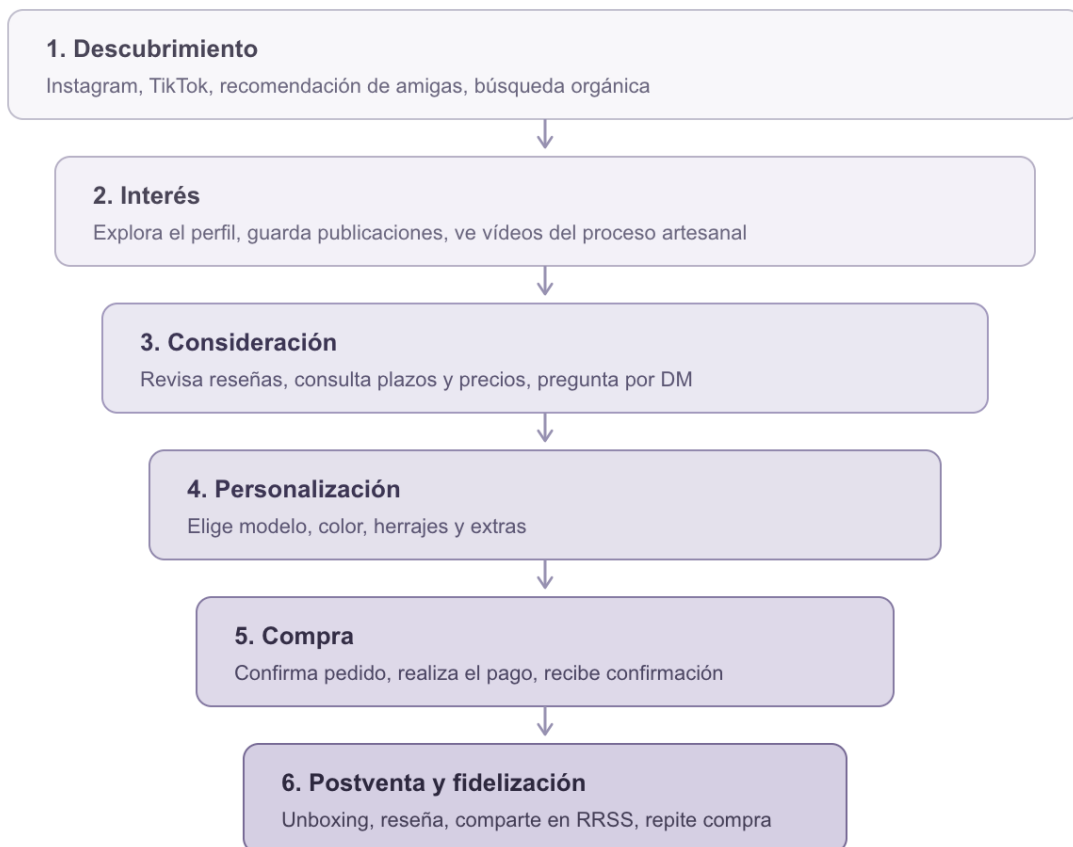


Figura 3. Customer journey de MACKARL

7.7 Plan por fases

Un error típico al lanzar una marca es querer hacerlo todo desde el primer día. Lo que suele pasar es que la operativa se desborda y la experiencia de compra falla justo cuando más importa. Para evitar eso, el plan de marketing se divide en tres fases que van de la mano con el plan de operaciones del Capítulo 8.

Fase 1 — Lanzamiento (0–2 meses). Aquí no se trata de vender mucho. Se trata de sentar bien las bases. Mostrar el proceso de forma real, generar los primeros contenidos que transmitan confianza, conseguir las primeras reseñas. Cada pedido en esta fase es una oportunidad de demostrar que se cumple lo prometido. Eso vale más que cualquier campaña de publicidad.

Fase 2 — Consolidación (3–6 meses). Con la operativa ya rodada y reseñas visibles, el foco pasa a mejorar la conversión. Aquí tiene sentido lanzar pequeños drops que generen expectativa, pero sin pasarse de capacidad. También explorar colaboraciones con perfiles que encajen con MACKARL.

Fase 3 — Crecimiento (6+ meses). Con la base hecha, toca escalar con cabeza. Reforzar los canales propios para no depender tanto de algoritmos, trabajar la repetición de compra en clientas existentes, y explorar nuevas colaboraciones o formas de distribución que tengan sentido con el posicionamiento y que la operativa pueda absorber.

El plan de marketing de MACKARL parte de una premisa clara: en un modelo D2C artesanal, la conversión depende menos de los descuentos o del volumen de publicaciones y más de la percepción de valor y de la confianza que transmite la marca. El detalle, la personalización y las opiniones reales son lo que empuja a comprar. La claridad en plazos, las políticas fáciles de encontrar y el contenido auténtico son lo que quita los frenos. Este plan no va solo: está conectado con el de operaciones del Capítulo 8, donde se comprueba si los plazos que se prometen se pueden cumplir de verdad y si la calidad es consistente con lo que se ha comunicado (CNMC, 2026; IAB Spain, 2025; Ngo et al., 2025).

8. Plan de operaciones y organización

8.1 Proceso artesanal: producción, control y puntos críticos

El modelo operativo de MACKARL se construye sobre una premisa que conviene tener clara desde el principio: la producción artesanal bajo pedido no es solo una decisión estética ni un argumento de marketing. Es la estructura sobre la que descansa toda la propuesta de valor. Hacer los bolsos a mano, sobre colecciones base con un sistema de personalización acotado, es lo que permite mantener la exclusividad del producto sin perder el control sobre los dos factores que determinan la reputación en venta directa: los plazos y la consistencia de calidad.

Dicho esto, la producción artesanal tiene sus propias exigencias operativas, y gestionarlas bien no es cuestión de trabajar más horas sino de tener el proceso bien definido desde el inicio.

Fases del proceso operativo

Recepción y validación del pedido. Antes de empezar a producir nada, hay que asegurarse de que la configuración del pedido está clara y confirmada: modelo, colores, herrajes, extras. En esta fase se comunica al cliente el plazo estimado de fabricación más envío, y el pedido queda registrado en una ficha operativa con todas las especificaciones y el checklist correspondiente. Este paso puede parecer administrativo, pero evita errores que luego cuestan mucho más tiempo del que se habría invertido en hacerlo bien desde el principio.

Preparación de materiales. Se selecciona el trapillo en el color y la cantidad necesarios, se eligen los herrajes y se hace una revisión previa para detectar posibles defectos, ya sean variaciones de tono, falta de uniformidad o piezas dañadas. Esta fase no es opcional: los problemas que se detectan aquí cuestan minutos; los que se descubren cuando el bolso está terminado pueden costar el pedido entero.

Producción y confección. Se elabora el cuerpo del bolso, se monta la estructura según el modelo, se colocan el cierre y los herrajes y se hacen los ajustes finales de tensión, remates

y consistencia general. La producción sigue un estándar por modelo que minimiza la variabilidad no deseada sin eliminar el valor de lo hecho a mano. La diferencia entre una variación natural del proceso artesanal, que es parte del carácter de la pieza, y un error de ejecución, que compromete la calidad, está en tener ese estándar bien definido.

Control de calidad. Antes de que el bolso salga del taller, pasa por una revisión sistemática: medidas, simetría y firmeza; herrajes, cierre, fijaciones y acabado; y revisión estética general de limpieza, remates y coherencia con las especificaciones del pedido. Este paso no es un trámite; es la garantía de que lo que llega al cliente es lo que se ha prometido.

Packaging y preparación del envío. El bolso se protege adecuadamente, con bolsa guardapolvo o papel y protección específica para los herrajes, y se incluyen los elementos de marca: tarjeta, instrucciones de cuidado y el QR para dejar reseña o compartir contenido. El embalaje tiene que ser resistente y, en pedidos de regalo, especialmente cuidado. En una marca artesanal, la forma en que llega el paquete es tan parte del producto como el bolso que hay dentro.

Envío y postventa. Se coordina con el operador logístico, se envía la confirmación de envío con el seguimiento y se gestionan las incidencias, cambios o devoluciones conforme a la política definida. La postventa no es el final del proceso; es el momento en que se consolida o se pierde la confianza que se ha construido durante todo el recorrido anterior.

Punto crítico operativo. En un modelo artesanal, la consistencia del resultado no se consigue trabajando más horas ni poniendo más cuidado en cada pieza; se consigue estandarizando lo que puede estandarizarse: los modelos base, los límites del sistema de personalización y el checklist de control de calidad. Esa estandarización no elimina el valor de lo hecho a mano; lo protege. Porque es lo que garantiza que cada pedido llegue a tiempo y al nivel que la marca ha prometido, independientemente del volumen o del momento de la temporada.

La Figura 4 muestra los pasos que sigue cada bolso desde que entra el pedido hasta que sale hacia la cliente. Es un proceso manual de principio a fin, y cada etapa tiene sus puntos de control para asegurar que lo que se entrega está a la altura de lo que se ha prometido.



Figura 4. Proceso de producción artesanal de MACKARL.

8.2 Tiempos de producción y capacidad

La capacidad productiva de MACKARL es, por definición, finita. No hay forma de ampliarla de un día para otro sin comprometer la calidad, y eso es algo que hay que asumir como una realidad operativa y gestionar con criterio, no como una limitación que se intenta disimular.

El punto de partida es tener claro cuánto tiempo lleva cada modelo y qué margen adicional implica cada nivel de personalización. Sin esa información, cualquier compromiso de plazo con el cliente es una estimación a ciegas.

La operativa se apoya en tres principios que conviene respetar de forma consistente.

El primero es definir **tiempos estándar por modelo base**, con suplementos operativos claros para los casos en que la personalización implique trabajo adicional real. Estos tiempos no son una promesa al cliente; son la base interna sobre la que se construyen los plazos que sí se comunican externamente.

El segundo es establecer una **capacidad máxima semanal** en número de bolsos, ajustada a la realidad del tiempo artesanal disponible y al mantenimiento del estándar de calidad. Superar ese límite de forma sistemática no es productividad; es el camino más directo hacia los retrasos, los errores y las experiencias de cliente que generan malas reseñas.

El tercero es una **planificación sencilla y transparente**: pedidos por orden de entrada como regla general, con posibilidad de priorizar regalos con fecha concreta cuando sea operativamente viable, y comunicación honesta de plazos en todo momento. No hay nada más dañino para la reputación de una marca nueva que prometer un plazo que luego no se cumple.

Y aquí viene la regla operativa más importante de esta fase inicial, la que conviene interiorizar antes de recibir el primer pedido: es mejor prometer menos y cumplir siempre que prometer lo que se desearía poder cumplir y fallar en el intento. En un modelo D2C, el cumplimiento de plazos y la experiencia postventa tienen un impacto directo sobre las reseñas, sobre la reputación de la marca y, en consecuencia, sobre la conversión futura (IAB Spain, 2025; Ngo et al., 2025). Una marca que cumple lo que promete, aunque prometa tiempos algo más largos que la competencia, genera más confianza que una que promete rápido y llega tarde.

8.3 Materiales, proveedores y gestión de stock

En un modelo artesanal, la calidad del producto final depende, en buena medida, de la calidad de lo que se usa para hacerlo. El trapillo y los herrajes no son simplemente insumos; son los elementos que el cliente ve, toca y evalúa cuando recibe su bolso, y cualquier inconsistencia en ellos se traduce directamente en una percepción de calidad inferior. Por eso la selección y la gestión de proveedores no es una decisión operativa menor; es parte de la propuesta de valor.

Proveedores clave

El trapillo es el material principal del producto, y su consistencia en color, tacto, grosor y disponibilidad condiciona tanto la calidad del resultado como la capacidad de cumplir pedidos con personalización de color. Una variación de tono entre lotes puede parecer un detalle menor hasta que llega a manos de un cliente que eligió exactamente ese color y recibe algo diferente.

Los herrajes y cierres son las piezas que más contribuyen a la percepción premium del producto. La calidad del metal, su resistencia, el acabado y la uniformidad entre unidades son aspectos que el cliente nota, aunque no siempre sepa nombrarlo. Un herraje que pierde el acabado dorado al poco tiempo de uso no solo es un defecto de producto; es un argumento en contra de la propuesta de valor entera.

Criterios de selección

El criterio más importante es la **fiabilidad y la consistencia**. Un proveedor que entrega con variaciones de calidad o de color genera incidencias que se pagan dos veces: en tiempo de resolución y en reputación. El segundo criterio son los **plazos de reposición razonables**, que permiten mantener el stock mínimo necesario sin tener que pedir con demasiada antelación ni asumir el riesgo de quedarse sin material en un momento de alta demanda. El tercero es la **estabilidad de los acabados**, especialmente en los colores metálicos como el dorado, la plata o el negro, que son los que más fácilmente muestran variaciones entre lotes. Y el cuarto es el **coste total real**, que incluye no solo el precio

unitario sino también el transporte y los pedidos mínimos, porque un proveedor aparentemente más barato puede resultar más costoso cuando se suman todos los conceptos.

Gestión de stock

La lógica del stock en MACKARL es sencilla pero importante: mantener lo justo para operar con fluidez sin inmovilizar capital innecesariamente. Eso significa tener stock mínimo de los colores base más demandados, de los herrajes estándar y del packaging, y gestionar las personalizaciones especiales bajo pedido para no acumular inventario de opciones que se usan de forma puntual. Un registro simple de consumos y coste por bolso es, además, el dato más útil que puede alimentar el plan financiero del Capítulo 9, porque es la base real sobre la que se calculan los márgenes.

8.4 Logística, packaging y entregas

La experiencia de compra en MACKARL no termina cuando el pedido sale del taller. Termina, o más bien culmina, cuando el cliente abre el paquete. Todo lo que ocurre entre esos dos momentos, la elección del operador logístico, la forma en que está preparado el embalaje y la gestión de las incidencias que puedan surgir, forma parte del producto ampliado y tiene un impacto directo sobre la satisfacción, la reputación y la probabilidad de que ese cliente recomiende la marca o vuelva a comprar.

Decisiones operativas clave

La selección del operador logístico debe equilibrar tres variables que no siempre van de la mano: coste, fiabilidad y trazabilidad. En un modelo D2C donde los plazos prometidos son parte de la propuesta de valor, trabajar con un operador que no sea fiable es un riesgo reputacional que no merece la pena asumir por ahorrar unos euros por envío.

El plazo de fabricación más envío debe comunicarse de forma clara desde el primer punto de contacto, sin letra pequeña y sin ambigüedad. El cliente que sabe exactamente cuándo

va a recibir su pedido es un cliente que no genera incidencias por falta de información y que llega al momento del unboxing con las expectativas correctamente calibradas.

Y hay que tener un protocolo definido para las incidencias antes de que ocurran, porque van a ocurrir. Retrasos del operador logístico, daños en el transporte, pedidos que se extravían: cada uno de estos casos necesita una respuesta clara y rápida que minimice el impacto sobre la experiencia del cliente. En una marca nueva, la forma en que se gestiona un problema puede generar más confianza que una experiencia sin incidencias.

El packaging como elemento estratégico

El packaging de MACKARL cumple tres funciones que conviene tener todas presentes al diseñarlo.

La primera es la **función protectora**: evitar deformaciones durante el transporte y proteger los herrajes de roces que puedan dañar el acabado. En un producto artesanal que ha pasado por un control de calidad riguroso, que llegue en mal estado por un embalaje insuficiente es un fallo que no tiene excusa.

La segunda es la **función de marca**: el unboxing es el momento más emocional de toda la experiencia de compra, especialmente en el segmento de regalo. Un packaging cuidado, coherente con el posicionamiento y con un nivel de detalle que se note, no solo genera satisfacción; genera contenido espontáneo en redes.

La tercera es la **función comercial y de fidelización**: el QR para dejar reseña facilita la generación de ese contenido postventa que, como se ha visto en el capítulo 7, es la palanca de confianza más efectiva en la fase inicial. La tarjeta con instrucciones de cuidado refuerza, además, el mensaje de durabilidad y coherencia con el posicionamiento de artesanía contemporánea (Ngo et al., 2025).

8.5 Recursos necesarios e inversiones básicas

Poner en marcha MACKARL no requiere una gran inversión, pero sí tener claro desde el principio qué hace falta para operar con la calidad que la marca promete. En la fase inicial, los recursos se dividen en dos bloques.

Recursos físicos

Las herramientas de confección son la base de todo. Su calidad y mantenimiento afectan directamente al resultado. El stock mínimo de materiales, herrajes y packaging tiene que estar listo antes de recibir el primer pedido, no comprarse cuando ya hay alguien esperando. Y el espacio de trabajo no necesita ser grande, pero sí estar ordenado y ser funcional. Un taller caótico genera errores, y en producción artesanal los errores se pagan en tiempo y en calidad.

Recursos digitales

El canal de venta y gestión de pedidos ya sea una tienda online o algo más sencillo, es lo que permite operar de forma ordenada y poder crecer. Para el contenido visual basta con un buen móvil, luz decente y un editor básico. No hacen falta grandes producciones. Y las plantillas internas (ficha de pedido, checklist de calidad, políticas escritas) son lo que asegura que el proceso funciona igual de bien en el pedido uno que en el cincuenta.

La inversión inicial para todo esto está detallada en el Capítulo 9, donde se separa lo que se compra una vez (herramientas, equipamiento) de lo que se gasta de forma recurrente (materiales, packaging, envíos). Esta distinción importa porque afecta al punto de equilibrio y a cómo se planifica la tesorería en los primeros meses.

8.6 Organización y roles

La estructura organizativa de MACKARL en su fase inicial es deliberadamente ligera, y eso no es una limitación sino una decisión coherente con la realidad de un proyecto

artesanal que arranca con dos fundadoras. Intentar construir una estructura más compleja antes de que el modelo esté validado no aportaría valor; añadiría costes y complejidad que no se pueden sostener en una etapa donde lo prioritario es ejecutar bien, aprender rápido y ajustar lo que no funcione.

Las funciones se distribuyen en cuatro bloques que cubren todo lo que necesita operar el negocio. La gestión y planificación engloba las decisiones de precios, el control de costes y la organización del calendario de producción y lanzamientos. La producción y el control de calidad son el núcleo del modelo y el área donde la consistencia es más crítica. El marketing y las ventas incluyen la creación de contenido, la gestión de redes sociales y la atención al cliente, que en un modelo D2C artesanal son funciones inseparables. Y las compras, el packaging y la coordinación logística cierran el ciclo operativo desde el aprovisionamiento de materiales hasta la salida de cada pedido.

A medida que la demanda crezca, llegará el momento en que mantener todo esto dentro de la estructura interna sin ayuda externa comprometa la calidad o los plazos. Cuando ese momento llegue, la prioridad es introducir apoyos externos en las tareas que no son críticas para la propuesta de valor, liberando así capacidad productiva para lo que sí lo es. Las áreas más naturales para esa externalización progresiva son la fotografía y edición en campañas específicas, el apoyo puntual en empaquetado y envíos durante los picos de demanda, y la presencia en ferias y markets cuando coincidan con momentos de alta carga operativa.

La regla que debe guiar esa evolución es siempre la misma: escalar sin erosionar la promesa. Crecer en volumen no tiene sentido si los plazos empiezan a fallar, si la calidad baja o si la experiencia de compra pierde el nivel que ha construido la reputación de la marca (IAB Spain, 2025).

En cuanto al marco legal, MACKARL comenzaría su actividad con sus dos fundadoras dadas de alta como trabajadoras autónomas, una fórmula sencilla y proporcionada para una micro-marca en fase de lanzamiento. Para ello sería necesario gestionar el alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA), la declaración censal ante la Agencia Tributaria y asegurar el cumplimiento del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) en todo lo relativo al tratamiento de los datos de clientes recogidos a través

de la web y las redes sociales. Si el proyecto crece y el volumen de actividad lo justifica, se valoraría posteriormente la constitución de una sociedad limitada.

8.7 Indicadores operativos

Los indicadores operativos de MACKARL no tienen una función descriptiva sino de control: permiten saber, en tiempo real, si la operativa está cumpliendo lo que se ha prometido. En un modelo D2C artesanal, la distancia entre lo que se dice y lo que se entrega es lo que más afecta a la reputación. Los indicadores sirven para asegurarse de que esa distancia no existe.

Se proponen cinco indicadores, sencillos en su medición, pero relevantes en su función. No requieren herramientas complicadas, solo la disciplina de revisarlos con regularidad.

Cumplimiento de plazos. Es el indicador más crítico. Al menos el 95% de los pedidos tienen que llegar en el plazo prometido. Si desciende por debajo de ese umbral, no se trata únicamente de un problema operativo, sino de una señal de que algo falla en la planificación de capacidad o en cómo se comunican los plazos.

Incidencias por error de pedido. Tienen que estar por debajo del 3% mensual. Miden si el sistema de validación y el menú de personalización funcionan bien. Si suben, normalmente es por una de dos cosas: el proceso de recepción no está claro, o hay demasiadas opciones sin guía.

Tasa de devoluciones por defecto. Debe quedarse por debajo del 2%. Funciona como indicador directo de la eficacia del control de calidad. Si el checklist funciona, este número se mantiene bajo y estable.

Tiempo medio de respuesta al cliente. Menos de 24 horas. No es solo una métrica de atención al cliente. Es parte del posicionamiento. En una marca pequeña y artesanal, responder rápido y de forma cercana es una ventaja real que no se puede comprar con publicidad.

Crecimiento de reseñas visibles. Mes a mes, especialmente en los primeros seis meses. Este indicador conecta operativa con marketing. Si los pedidos se gestionan bien y la

experiencia es buena, las reseñas llegan solas. Si no llegan, algo falla en el proceso o en el seguimiento postventa.

9. Plan económico-financiero preliminar

Este capítulo evalúa la viabilidad económica de MACKARL a través de hipótesis de precio y volumen, el cálculo del coste unitario, los márgenes, el punto de equilibrio, los escenarios de resultados y las necesidades de inversión inicial. El objetivo no es proyectar con precisión contable lo que ocurrirá, sino demostrar que el modelo tiene una lógica económica sólida y defendible antes de operar.

9.1 Objetivo del plan financiero

El análisis se estructura en cinco bloques: (i) el coste de producir y vender un bolso, (ii) el margen por unidad, (iii) el punto de equilibrio, (iv) los resultados por escenarios de ventas y (v) la inversión inicial necesaria para arrancar. Cada bloque se apoya en hipótesis explícitas y verificables, lo que permite actualizarlas con datos reales una vez iniciada la actividad

9.2 Hipótesis de partida

Hipótesis comerciales. El rango de precios de venta se sitúa entre 45 y 65 €, coherente con el posicionamiento de artesanía contemporánea definido en el capítulo 2 y con los rangos observados en el mercado de referencia: marcas artesanales españolas como Guanabana o Mercurius operan en rangos de 60–150 €, lo que sitúa el precio medio de MACKARL en la parte baja del segmento artesanal, con margen para crecer. El precio medio del plan se fija en 60,00 €. Se aplica una subvención parcial del envío de 2,00 € por pedido para facilitar la conversión, asumida por la marca.

Todos los precios e importes del plan financiero se expresan sin IVA. El precio de venta al público, IVA incluido (21%), se situaría en 72,60 €, cifra que sigue siendo coherente con el posicionamiento del segmento artesanal contemporáneo descrito en el capítulo 3. El análisis no incorpora la liquidación trimestral de IVA ni la tributación por IRPF de las fundadoras, al tratarse de una estimación preliminar cuyo objetivo es evaluar la viabilidad operativa del modelo, no su resultado fiscal neto.

Hipótesis productivas. La producción es artesanal y bajo pedido, sobre colecciones base con un sistema de personalización acotado. Se plantean tres niveles de ventas mensuales:

- Conservador: 12 bolsos/mes (≈ 3 por semana)
- Base: 24 bolsos/mes (≈ 6 por semana)
- Optimista: 36 bolsos/mes (≈ 9 por semana)

Hipótesis de tiempo artesanal. Con base en el proceso operativo descrito en el capítulo 8, se estima un tiempo medio de elaboración de entre 4 y 6 horas por bolso, variable según modelo y nivel de personalización. Bajo esa hipótesis, el escenario base (24 bolsos/mes) implica entre 96 y 144 horas mensuales de trabajo artesanal efectivo, lo que es compatible con una dedicación parcial intensa o una dedicación completa compartida entre las dos fundadoras. El escenario optimista (36 bolsos/mes) requiere entre 144 y 216 horas mensuales, lo que exige estandarización fuerte del proceso y una dedicación próxima a jornada completa.

Estos escenarios reflejan volúmenes de operativa estabilizada. Es previsible que los primeros meses de actividad presenten ventas inferiores mientras se construye audiencia y se consolida la operativa.

9.3 Coste variable unitario

El coste variable unitario recoge todos los costes que se generan directamente con cada bolso producido y vendido. Los precios de referencia se obtienen de proveedores especializados: Don Trapillo para el trapillo, referencias de mercerías online para herrajes y cierres, y Klingele24 para el packaging.

La Tabla 3 desglosa los componentes del coste variable unitario.

| Concepto | € por bolso |
|---|----------------|
| Trapillo (materia prima) | 10,00 € |
| Herrajes, cierre y cadena | 3,50 € |
| Packaging (caja + protección + tarjeta) | 1,96 € |
| Subsidio de envío asumido por la marca | 2,00 € |
| Comisión de pago / plataforma ($\approx 1,8\%$) | 1,09 € |
| Coste variable unitario (CVu) | 18,55 € |

Tabla 3. Desglose del coste variable unitario de MACKARL.

El trapillo representa el 54% del CVu y es, por tanto, la variable de coste más sensible. Una variación del 15% en su precio (escenario de subida de materias primas) elevaría el CVu a unos 20,05 €, lo que reduciría el margen unitario, pero no comprometería la viabilidad del modelo, como se desarrolla en el apartado 9.11.

Los precios utilizados son referencias actuales de mercado obtenidas de proveedores especializados y sirven como estimación inicial; deberán validarse con cotizaciones definitivas antes del lanzamiento.

9.4 Margen de contribución

El margen de contribución unitario es la cantidad que cada bolso vendido aporta para cubrir los costes fijos y, una vez superado el punto de equilibrio, generar resultado:

$$MCu = P - CVu = 60,00 - 18,55 = 41,45 \text{ €/bolso}$$

$$\text{Margen sobre ventas} = 41,45 / 60,00 = 69,1\%$$

Este margen es elevado en términos relativos, lo que refleja que los costes variables de MACKARL son bajos en comparación con el precio de venta. Eso es una fortaleza del modelo: cada bolso adicional vendido por encima del punto de equilibrio aporta un resultado significativo sin incrementar proporcionalmente los costes.

9.5 Costes fijos mensuales

Los costes fijos de MACKARL en la fase inicial son deliberadamente bajos, coherentes con un modelo que no requiere local ni infraestructura comercial. Se incluye la cuota del Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) de ambas fundadoras, calculada sobre la tarifa plana vigente en 2026 de 80 €/mes por persona (RD Ley 3/2026). Esta tarifa se aplica durante los primeros 12 meses de actividad y es prorrogable otros 12 meses si los rendimientos netos no superan el Salario Mínimo Interprofesional. Una vez finalizado el periodo bonificado, la cuota pasará a calcularse por tramos según ingresos reales, lo que previsiblemente elevará este coste y deberá incorporarse a la planificación financiera del segundo año:

| Concepto | €/mes |
|---|----------------|
| Cuota RETA — tarifa plana (2 fundadoras × 80 €) | 160,00 € |
| Plataforma de venta / dominio web | 30,00 € |
| Herramientas digitales y suscripciones | 20,00 € |
| Publicidad de prueba (mínima) | 40,00 € |
| Otros gastos operativos recurrentes | 20,00 € |
| Total costes fijos mensuales (CF) | 270,00€ |

Tabla 4. Costes fijos mensuales estimados.

La remuneración del trabajo de las fundadoras no se incluye aquí como coste fijo contable, sino que se analiza de forma explícita en el apartado 9.10 como ejercicio de sostenibilidad real del modelo.

9.6 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el volumen mínimo mensual de ventas necesario para cubrir los costes fijos:

$$Q^* = CF / MCu = 270 / 41,45 = 6,51 \rightarrow 7 \text{ bolsos/mes}$$

$$\text{Ventas de equilibrio: } 7 \times 60,00 = 420 \text{ €/mes}$$

Un umbral de 7 bolsos al mes, menos de dos por semana, sigue siendo bajo en términos absolutos y compatible con la capacidad productiva incluso en una fase inicial de rodaje. Esto significa que el riesgo financiero del modelo es contenido: incluso en un mes de demanda muy baja, el proyecto cubre costes con un volumen mínimo de actividad. El riesgo financiero del modelo es contenido: la rentabilidad comienza a partir del octavo bolso vendido cada mes.

9.7 Resultados por escenario

A partir de los datos anteriores, se proyectan tres escenarios de ventas mensuales. La Tabla 5 recoge la cuenta de resultados para cada uno de ellos.

| Escenario | Uds./mes | Ingresos | Coste variable | Margen contrib. | CF | Resultado |
|-------------|----------|------------|----------------|-----------------|----------|-------------------|
| Conservador | 12 | 720,00 € | 222,60 € | 497,40 € | 270,00€ | 227,40€ |
| Base | 24 | 1.440,00 € | 445,20 € | 994,80 € | 270,00 € | 724,80 € |
| Optimista | 36 | 2.160,00 € | 667,80 € | 1.492,20 € | 270,00€ | 1.222,20 € |

Tabla 5. Cuenta de resultados mensual por escenarios.

La Figura 5 representa visualmente esta comparativa, mostrando ingresos, costes variables y resultado neto para cada escenario.

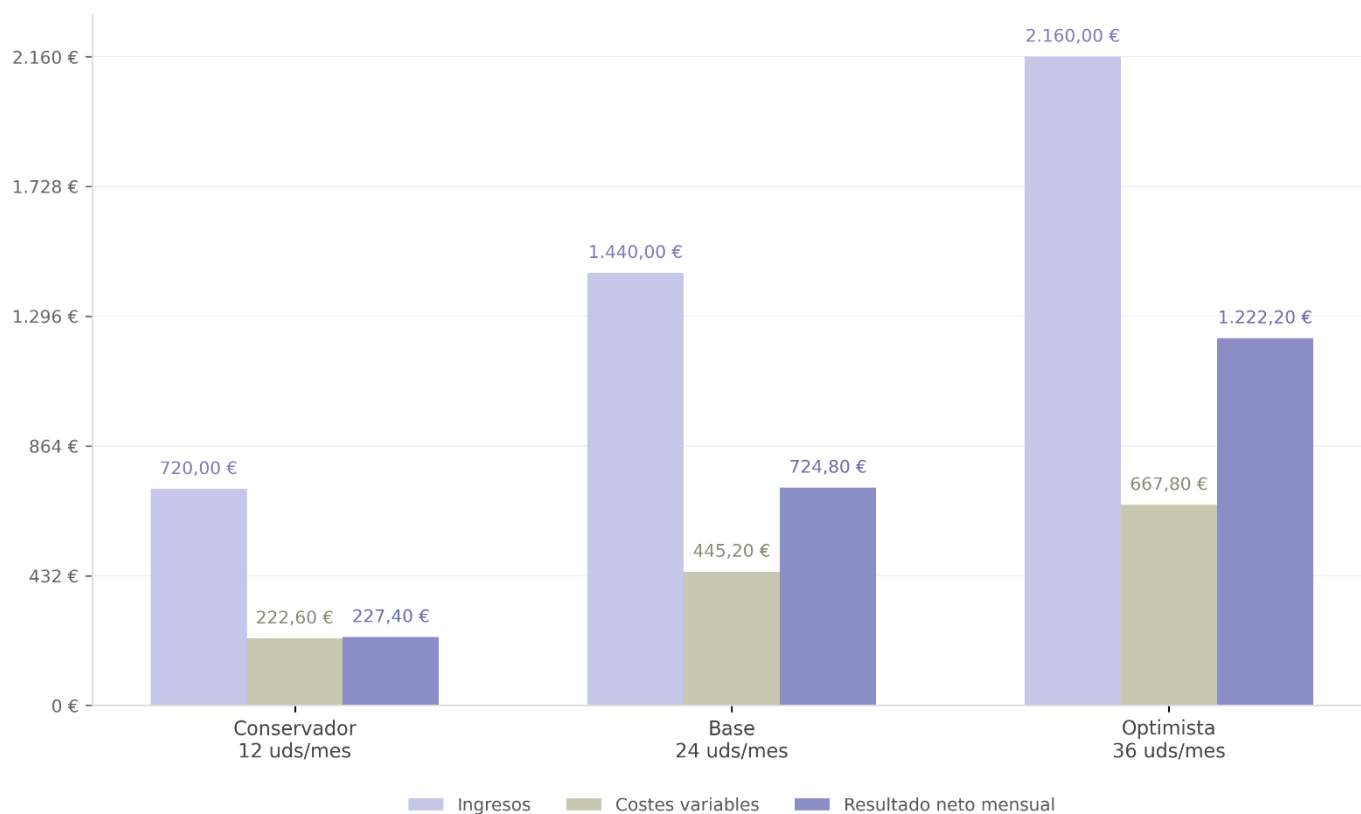


Figura 5. Comparativa de escenarios financieros mensuales: ingresos, costes variables y beneficio neto

Los tres escenarios generan resultado positivo. El escenario conservador, con solo 12 bolsos al mes, produce un resultado de 227 € tras cubrir costes fijos, lo que confirma la robustez del modelo incluso en situaciones de demanda baja. El escenario base, que

corresponde a una capacidad productiva sostenible de unas 6 piezas semanales, genera cerca de 725 € mensuales antes de remuneración del trabajo.

9.8 Proyección anual

La Tabla 6 proyecta los resultados anuales extrapolando los tres escenarios mensuales a 12 meses.

| Escenario | Uds./año | Ingresos | Coste variable | Margen contrib. | CF anual | Resultado anual |
|-------------|----------|-------------|----------------|-----------------|-----------|--------------------|
| Conservador | 144 | 8.640,00 € | 2.671,20 € | 5.968,80 € | 3.240,0 € | 2.728,80 € |
| Base | 288 | 17.280,00 € | 5.342,40 € | 11.937,60 € | 3.240,0 € | 8.697,60 € |
| Optimista | 432 | 25.920,00 € | 8.013,60 € | 17.906,40 € | 3.240,0 € | 14.666,40 € |

Tabla 6. Proyección anual por escenarios.

La proyección anual se obtiene extrapolando los escenarios mensuales a 12 meses. En el escenario base, el proyecto generaría cerca de 8.700 € de resultado antes de remuneración del trabajo artesanal, lo que supone un volumen suficiente para comenzar a consolidar la actividad como fuente de ingresos real.

9.9 Cash flow operativo, escenario base

En un modelo D2C, el cobro suele ser inmediato en el momento del pedido, mientras que la compra de materiales se realiza con algo de antelación. Esto genera una dinámica de tesorería favorable: no hay clientes que paguen a plazo, lo que elimina uno de los principales problemas de liquidez de los modelos de negocio tradicionales.

La Tabla 7 resume el flujo de caja operativo mensual en el escenario base.

| Concepto | Escenario base (24 bolsos/mes) |
|---|--------------------------------|
| Cobros por ventas | 1.440,00 € |
| Pagos variables (materiales, envío, comisiones) | 445,20 € |
| Pagos fijos | 270,00 € |
| Flujo neto operativo mensual | 724,80 € |

Tabla 7. Cash flow operativo mensual en escenario base.

9.10 Remuneración del trabajo, sostenibilidad real

El resultado calculado en los apartados anteriores no incluye la remuneración del trabajo artesanal, que en un proyecto como MACKARL es el recurso más escaso y el que más valor aporta. Para evaluar la sostenibilidad real del modelo, conviene responder a una pregunta concreta: ¿cuántos bolsos hay que vender al mes para cubrir costes fijos y percibir una remuneración razonable?

Fijando un salario objetivo de referencia de 600 €/mes:

Unidades necesarias = $(CF + \text{salario objetivo}) / MCu = (270 + 600) / 41,45 = 20,98 \rightarrow 21$ bolsos/mes

Esto significa que, con 21 bolsos al mes, por debajo del escenario base, el modelo cubre tanto los costes operativos como una remuneración de 600 € para el proyecto. En el escenario base (24 bolsos/mes), el margen disponible tras costes fijos asciende a 724,80 €, lo que permite una remuneración superior o la reinversión progresiva en materiales, contenido y capacidad productiva.

Este ejercicio es relevante porque pone de manifiesto que el modelo no requiere volúmenes elevados para ser económicamente sostenible: 21 bolsos al mes, o algo más de 5 por semana, son suficientes para que el proyecto comience a remunerar el trabajo de forma real. Conviene, no obstante, tener en cuenta que esta remuneración se calcula con la tarifa plana de RETA vigente durante los primeros 12 meses de actividad. Una vez finalizado el periodo bonificado, el incremento de la cuota de autónomas elevará los costes fijos y, con ellos, el umbral de ventas necesario para mantener la misma remuneración.

9.11 Análisis de sensibilidad

Las dos variables con mayor impacto sobre el resultado son el precio medio de venta y el coste del trapillo. La tabla siguiente muestra cómo varía el margen unitario y el punto de equilibrio ante distintos precios, manteniendo el CVu constante:

| Precio medio | MCu | Break-even (uds/mes) |
|---------------|----------------|----------------------|
| 45 € | 26,45 € | 11 bolsos/mes |
| 55 € | 36,45 € | 8 bolsos/mes |
| 60 € ★ | 41,45 € | 7 bolsos/mes |
| 65 € | 46,45 € | 6 bolsos/mes |

Tabla 8. Sensibilidad del modelo al precio de venta. ★ = precio seleccionado.

El análisis confirma que el precio de 60 € es el punto de mayor equilibrio entre accesibilidad para el cliente, coherencia con el posicionamiento artesanal y solidez del margen. A 45 €, el modelo sigue siendo viable pero el break-even sube y el margen disponible para remuneración se reduce significativamente. A 65 €, el margen mejora, pero el precio empieza a aproximarse al segmento de marcas artesanales consolidadas, lo que requeriría una mayor madurez de marca para sostenerse.

Ante una subida del 15% en el coste del trapillo (de 10,00 € a 11,50 €), el CVu pasaría a 20,05 € y el MCu a 39,95 €. El break-even subiría ligeramente a 7 bolsos/mes, sin comprometer la viabilidad del modelo.

En conjunto, el análisis de sensibilidad pone de manifiesto que la variable con mayor impacto sobre el resultado no es el coste de los materiales, cuya variación tiene un efecto limitado sobre el margen, sino el precio de venta. Una bajada de precio de 60 € a 45 € reduciría el margen unitario en un 36% y elevaría el punto de equilibrio de 7 a 11 bolsos al mes, lo que, aunque sigue siendo un umbral bajo, presionaría la sostenibilidad del modelo en escenarios de demanda débil. Por eso mantener el precio en coherencia con el posicionamiento artesanal no es solo una decisión de marca: es la principal palanca de viabilidad económica del proyecto.

9.12 Inversión inicial

La Tabla 9 detalla la inversión inicial necesaria para poner en marcha el proyecto, diferenciando entre equipamiento (CAPEX) y stock inicial de materiales.

| Concepto | Importe |
|--|-----------------|
| Herramientas y útiles de producción | 150,00 € |
| Equipo de iluminación y soporte para contenido | 50,00 € |
| CAPEX inicial | 200,00 € |
| Stock inicial — materiales (24 bolsos + colchón 15%) | 276,00 € |
| Stock inicial — herrajes (24 bolsos + colchón 15%) | 96,60 € |
| Stock inicial — packaging (24 bolsos + colchón 15%) | 54,00 € |
| Stock inicial total | 426,60 € |
| Inversión inicial total | 626,60 € |

Tabla 9. Inversión inicial necesaria para el lanzamiento.

La inversión inicial necesaria es de 626,60 €, una cifra baja que hace del proyecto una apuesta con riesgo financiero contenido y umbral de entrada realista. No se requiere financiación externa: el proyecto puede arrancarse con recursos propios.

9.13 Conclusión financiera

El análisis económico-financiero confirma la viabilidad del modelo. El punto de equilibrio se sitúa en 7 bolsos al mes, el margen de contribución unitario supera el 69 % y todos los escenarios planteados generan resultado positivo. Con un precio medio de 60 €, coherente con el posicionamiento de artesanía contemporánea y con los rangos observados en el mercado de referencia, el modelo puede remunerar el trabajo artesanal a partir de 21 unidades mensuales y generar un flujo neto operativo de cerca de 725 € en el escenario base.

La sostenibilidad real del proyecto dependerá de cuatro factores que el plan operativo y de marketing deben garantizar: mantener un precio coherente con el valor artesanal y no ceder ante la presión del fast fashion; controlar el coste del trapillo, que es el componente más sensible del CVu; estandarizar el proceso de producción para proteger plazos y calidad; y convertir progresivamente el margen disponible en remuneración del trabajo a medida que se consolida el volumen de ventas. A estos factores se añade uno de carácter temporal: la cuota de RETA está calculada sobre la tarifa plana de 80 €/mes por persona, aplicable durante los primeros 12 meses de actividad. Finalizado ese periodo, el paso al

sistema de cotización por ingresos reales incrementará los costes fijos, lo que deberá incorporarse a la planificación financiera del segundo año de actividad.

La inversión inicial requerida, de 626,60 €, es proporcional a la fase del proyecto y permite arrancar sin necesidad de financiación externa, con un riesgo financiero muy contenido.

10. Conclusiones

El objetivo general de este trabajo era desarrollar un plan de negocio completo para MACKARL y evaluar la viabilidad de su lanzamiento. Para ello se plantearon seis objetivos específicos en el apartado 1.2. A continuación se revisa el grado de cumplimiento de cada uno.

El primer objetivo consistía en analizar el entorno y el mercado. El análisis PESTEL y el estudio de tendencias del capítulo 3 han permitido identificar un escenario favorable: crecimiento sostenido del ecommerce en España, demanda creciente de diferenciación y personalización, y un marco regulatorio que penaliza las prácticas poco transparentes. El mapa competitivo ha confirmado que existe un espacio entre el fast fashion y el lujo que MACKARL puede ocupar. Se considera este objetivo alcanzado.

El segundo objetivo era definir al cliente con precisión. Mediante segmentación, mapa de empatía y tres buyer personas con motivaciones diferenciadas (capítulo 4), se ha construido un perfil operativo del público de MACKARL. Los tres perfiles comparten una misma preocupación: reducir la incertidumbre antes de comprar. Esa conclusión ha orientado decisiones concretas sobre el catálogo, la comunicación y la experiencia de compra. Se considera este objetivo alcanzado.

El tercer objetivo planteaba diseñar el modelo de negocio mediante el Business Model Canvas. El capítulo 5 ha estructurado los nueve bloques del modelo, con la personalización guiada en tres niveles como eje de la propuesta de valor, y ha definido una estrategia de precios coherente con el posicionamiento artesanal. Se considera este objetivo alcanzado.

El cuarto objetivo era establecer la estrategia de marketing y ventas. El capítulo 7 ha definido una estrategia digital centrada en Instagram y TikTok, con seis pilares de contenido, un embudo de conversión adaptado al modelo D2C y un plan de fidelización basado en la prueba social y la experiencia postventa. Se considera este objetivo alcanzado.

El quinto objetivo consistía en definir el plan operativo. El capítulo 8 ha detallado el proceso de producción artesanal, los criterios de selección de proveedores, la gestión de stock, la logística, el packaging y la organización interna, junto con cinco indicadores operativos para el seguimiento de la actividad. Se considera este objetivo alcanzado.

El sexto objetivo era realizar la estimación económico-financiera preliminar. El capítulo 9 ha calculado el coste variable unitario (18,55 €), el margen de contribución (69,1 %), el punto de equilibrio (7 bolsos al mes), tres escenarios de resultados, todos positivos, la sensibilidad al precio y al coste del trapillo, y la inversión inicial necesaria (626,60 €). El modelo resulta viable en los tres escenarios planteados, si bien la cuota de RETA, calculada sobre la tarifa plana vigente, deberá revisarse al alza una vez finalizado el periodo bonificado. Se considera este objetivo alcanzado.

Una vez revisados los seis objetivos, el análisis permite concluir que MACKARL es un proyecto viable. La propuesta de valor es coherente, el mercado al que se dirige está identificado y el modelo de negocio se sostiene tanto desde el punto de vista estratégico como financiero. No obstante, la viabilidad real dependerá de la capacidad de ejecución: mantener el precio alineado con el valor artesanal, cumplir los plazos prometidos, controlar la calidad de forma consistente y construir confianza de manera progresiva en el entorno digital.

Más allá del caso concreto de MACKARL, este trabajo permite extraer una conclusión con valor propio: herramientas como el análisis PESTEL, el Business Model Canvas o el análisis de sensibilidad, cuando se aplican con rigor, permiten anticipar problemas, identificar condiciones de viabilidad y fundamentar decisiones antes de comprometer recursos. La planificación no elimina la incertidumbre, pero la reduce, y eso resulta especialmente relevante en las etapas iniciales de cualquier proyecto empresarial.

Por último, conviene señalar los pasos previstos para la puesta en marcha del proyecto. En el corto plazo (0–6 meses), la prioridad es consolidar las bases: definir el catálogo con un sistema de personalización acotado, activar los canales de venta con políticas transparentes, generar contenido visual de calidad y poner en marcha la recogida de reseñas desde el primer pedido. En el medio plazo (6–18 meses), con la operativa validada y opiniones reales de clientes, el foco se trasladará a ajustar precios con datos de ventas,

introducir lanzamientos limitados y explorar colaboraciones alineadas con la identidad de la marca. A largo plazo, si el proyecto demuestra tracción y sostenibilidad, las decisiones se orientarán a la ampliación de canales, la incorporación de apoyo operativo y la valoración de una dedicación exclusiva al proyecto. En cada etapa, el criterio debe ser el mismo: escalar sin comprometer la propuesta de valor.

11. Bibliografía

Alibaba.com. (s. f.). *Bag chain wholesale*. Recuperado el 25 de febrero de 2026, de <https://www.alibaba.com/showroom/bag-chain-wholesale.html>

Alibaba.com. (s. f.). *Twist clasp closure*. Recuperado el 25 de febrero de 2026, de <https://www.alibaba.com/showroom/twist-clasp-closure.html>

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2026, 9 de enero). *El comercio electrónico alcanzó en España los 28.300 millones de euros en el segundo trimestre de 2025* [Nota de prensa]. <https://www.cnmc.es/prensa/datos-comercio-electronico-2T-2025-20260109>

Don Trapillo. (s. f.). Tienda online. Recuperado el 25 de febrero de 2026, de <https://dontrapillo.com/>

Etsy. (2025, 13 de octubre). *Seller Trend Report: Fall and Winter 2025*. <https://www.etsy.com/seller-handbook/article/1417223353768>

European Commission. (2022, 30 de marzo). *EU Strategy for Sustainable and Circular Textiles* (COM/2022/141 final). EUR-Lex. eur-lex.europa.eu

European Environment Agency. (2025, 26 de marzo). *Circularity of the EU textiles value chain in numbers*. <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/circularity-of-the-eu-textiles-value-chain-in-numbers>

European Environment Agency. (2026, 20 de febrero). *Textiles (In-depth topic)*. <https://www.eea.europa.eu/en/topics/in-depth/textiles>

European Parliament. (2024). *Green Claims Directive*. <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20240420STO20026/green-claims-making-environmental-labels-more-trustworthy>

European Parliament. (2025, 12 de septiembre). *Fast fashion: EU laws for*

sustainable textile consumption.

<https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20201208STO93327/fast-fashion-eu-laws-for-sustainable-textile-consumption>

European Parliamentary Research Service. (2024). *Data gaps in the textile industry* (PE 762.850). Panel for the Future of Science and Technology.

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2024/762850/EPRS_STU\(2024\)762850_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2024/762850/EPRS_STU(2024)762850_EN.pdf)

Franke, N., & Schreier, M. (2008). Product uniqueness as a driver of customer utility in mass customization. *Marketing Letters*, 19(2), 93–107.

<https://doi.org/10.1007/s11002-007-9029-7>

IAB Spain. (2025). *Estudio Ecommerce 2025*. <https://iabspain.es/estudio/estudio-ecommerce-2025-iab-spain/>

Kalayci, E., Becker, J. U., & Barrot, C. (2024). Understanding customers' choice for digital D2C versus multi-brand operations. *Journal of Retailing*, 100(1), 38–57. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2024.01.002>

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2006). Toward a parsimonious definition of traditional and electronic mass customization. *Journal of Product Innovation Management*, 23(2), 168–182. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00190.x>

Klinge24. (s. f.). *Cajas de cartón con tapa (tapas independientes)*. Recuperado el 25 de febrero de 2026, de <https://klinge24.es/es/17-cajas-tapas-independientes/>

KPMG. (2022). *Direct-to-consumer: Five steps to success*.

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/ch/pdf/direct-to-consumer.pdf>

Merle, A., Chandon, J.-L., Roux, E., & Alizon, F. (2010). Perceived value of the mass-customized product and mass customization experience for individual

consumers. *Production and Operations Management*, 19(5), 503–514.
<https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2010.01131.x>

Ngo, T. T. A., Nguyen, K. B., Pham, M. T., Tran, N. T., Tran, H. T., & Dao, C. T. (2025). The influence of online customer reviews (OCRs) on the online-shopping intention for domestic fashion: A case study of Vietnam. *Acta Psychologica*, 260, 105639. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105639>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Real Decreto-ley 3/2026, de 3 de febrero, para la revalorización de las pensiones públicas y otras medidas urgentes en materia de Seguridad Social. *Boletín Oficial del Estado*, 31, de 4 de febrero de 2026.
<https://www.boe.es/eli/es/rdl/2026/02/03/3>

Turner, F., Merle, A., & Gotteland, D. (2020). Enhancing consumer value of the co-design experience in mass customization. *Journal of Business Research*, 117, 473–483. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.052>

12. Anexos

Anexo 1. Catálogo visual de producto

Las siguientes imágenes muestran los tres modelos base de MACKARL en su gama cromática inicial (negro, marrón y granate), con las tres opciones de asa disponibles: aro metálico, asa integrada curva y asa recortada. Estas combinaciones ilustran el nivel de personalización estético descrito en el apartado 2.2.

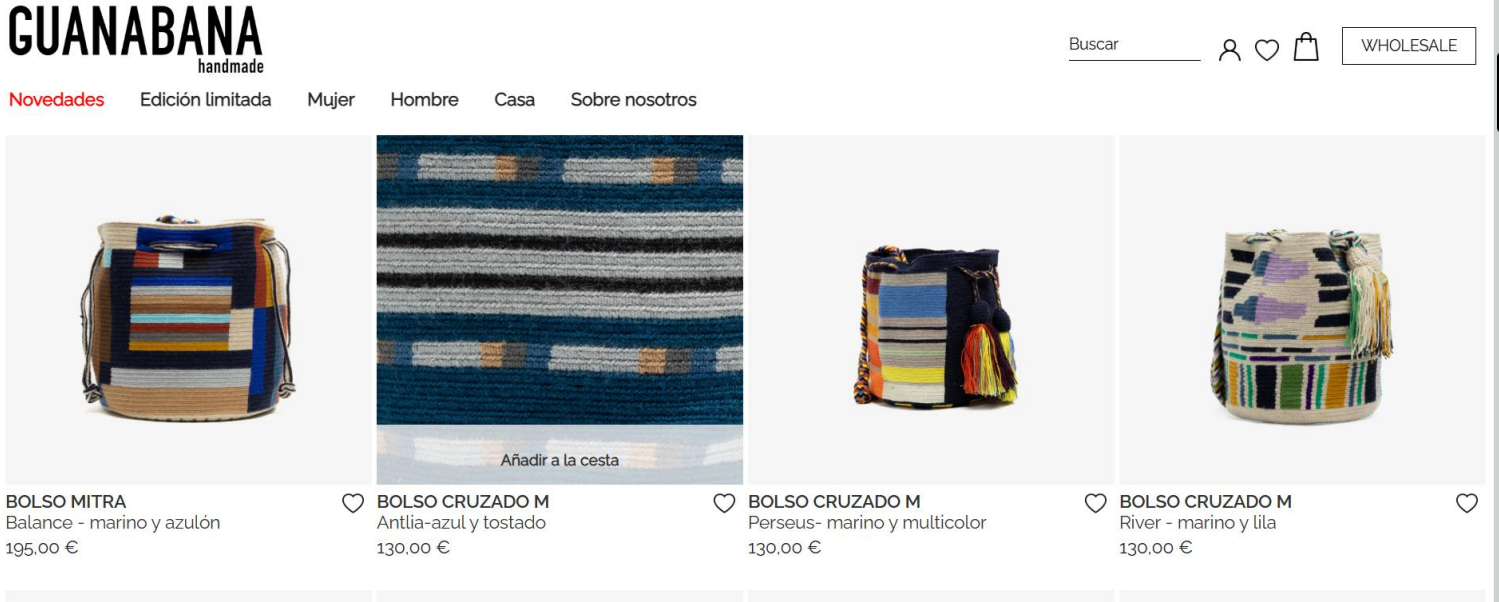


Figura A 1.1. Modelos base de MACKARL: aro metálico (fila superior), asa integrada curva (fila central) y asa recortada (fila inferior), en gama cromática negro, marrón y granate.




Anexo 2. Capturas de precios de marcas artesanales de referencia

Los rangos de precios mencionados en el apartado 3.4 se obtuvieron a partir de la observación directa de los catálogos publicados en las webs oficiales de estas marcas.









Las siguientes capturas documentan los precios vigentes en la fecha de consulta.



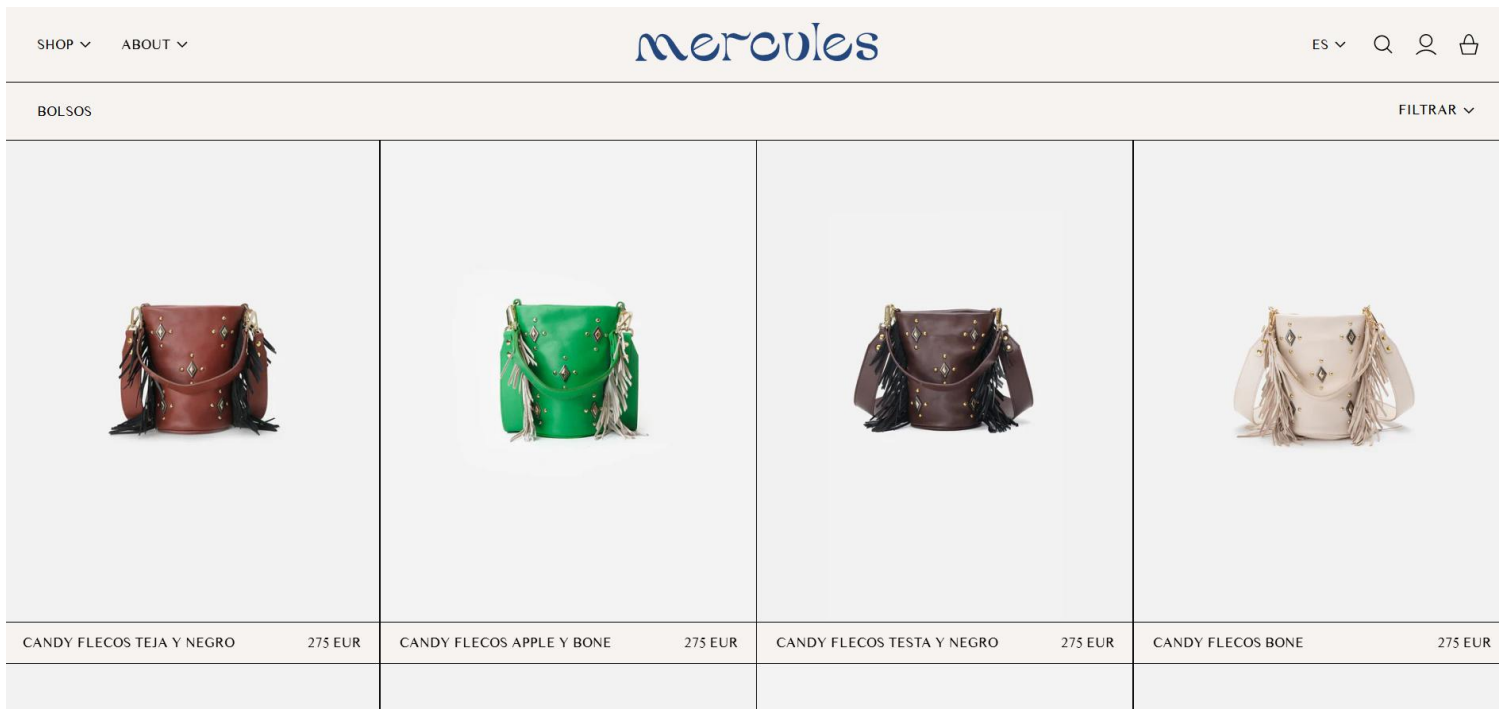
GUANABANA
handmade




Buscar    WHOLESALE

Novedades Edición limitada Mujer Hombre Casa Sobre nosotros





| | | | |
|---|--|---|---|
|  |  Añadir a la cesta |  |  |
| BOLSO MITRA Balance - marino y azulón 195,00 € |  BOLSO CRUZADO M Antlia-azul y tostado 130,00 € |  BOLSO CRUZADO M Perseus- marino y multicolor 130,00 € |  BOLSO CRUZADO M River - marino y lila 130,00 €  |

Fuente: https://guanabana.es/eu_es/mujer/bolsos.html. Consultado en febrero de 2026.



SHOP ▾ ABOUT ▾ **mercules** ES ▾   

BOLSOS FILTRAR ▾

| | | | |
|---|---|--|---|
|  |  |  |  |
| CANDY FLECÓS TEJA Y NEGRO 275 EUR | CANDY FLECÓS APPLE Y BONE 275 EUR | CANDY FLECÓS TESTA Y NEGRO 275 EUR | CANDY FLECÓS BONE 275 EUR |

Fuente: <https://mercules.es/collections/bolsos>. Consultado en febrero de 2026.

BOLSOS
ZAPATOS
JOYERÍA



JOURNAL



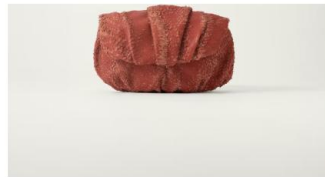
SEEN ON



OFELIA
Clutch chai
350€



FELI
Clutch pequeño chai
295€



OFELIA
Clutch destroyed arcilla
350€



OFELIA
Clutch destroyed cuero
350€

Fuente: <https://www.malababa.com/es/>. Consultado en febrero de 2026.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

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

Por la presente, yo, Clara Pérez Martínez, estudiante de Administración de Empresas y Business Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " BUSINESS PLAN DE UNA START-UP DE BOLSOS HECHOS A MANO

“MACKARL””, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación.

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
6. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
7. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
8. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
9. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
10. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
11. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
12. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
13. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
14. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
15. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG

y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 02/03/2026

Firma:

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, cursive letters, positioned above a horizontal line.