



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

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

Autor: María Martínez Galindo

Director: Jorge Larena Cabrera

MADRID | Marzo 2026

Resumen.

El presente TFG detalla un *business plan* para el lanzamiento de MACKARL, una start-up de moda dedicada al diseño, producción y venta de bolsos hechos a mano, de cara a analizar su viabilidad. El proyecto surge de la demanda del mercado de productos sostenibles, personalizados y no estandarizados, en un contexto de sobreoferta de productos industrializados.

El proyecto se apoya en un modelo de producción bajo demanda, lo que reduce significativamente los riesgos, tanto operativos como financieros.

El análisis de mercado y financiero realizado en el trabajo demuestra que MACKARL es un proyecto viable, innovador y muy rentable desde sus primeras fases. Las previsiones financieras evidencian que, con una inversión inicial muy reducida, los márgenes son positivos y sostenidos, y el punto muerto es prácticamente inmediato, lo que confirma la solidez económica del proyecto y su capacidad para generar beneficios.

Asimismo, el proyecto presenta un alto potencial de crecimiento y escalabilidad, no mediante industrialización -ya que se perdería su esencia- sino a través de la optimización de procesos, la colaboración con artesanos locales y la diversificación de canales de venta. En conjunto, MACKARL se configura como una idea empresarial sólida, coherente y con capacidad real para llevarse a cabo y crecer.

Palabras clave.

Business plan; moda sostenible; bolsos artesanales; producción bajo demanda; emprendimiento; comercio electrónico; análisis financiero.

Abstract.

This project outlines a business plan for the launch of MACKARL, a fashion start-up dedicated to the design, production and sale of handmade bags, with the purpose of analyzing its viability. The project arises from market demand for sustainable, personalized and non-standardized products, against a backdrop of oversupply of mass-produced goods.

The project is based on an on-demand production model, which significantly reduces risks, both operational and financial.

The market and financial analysis carried out in this thesis demonstrates that MACKARL is a viable, innovative and highly profitable project from its earliest stages. The financial forecast shows that, with a very low initial investment, margins are positive and sustained, and the break-even point is practically immediate, confirming the project's economic soundness and its ability to generate profits.

Furthermore, the project offers high potential for growth and scalability, not through industrialization -as this would mean it loses its essence- but through process optimization, collaboration with local artisans and the diversification of sales channels. Overall, MACKARL stands out as a solid, coherent business idea with a real capacity to be implemented and to grow.

Key words.

Business plan; sustainable fashion; handmade bags; made-to-order production; entrepreneurship; e-commerce; financial analysis.

Índice.

Introducción.....	6
1. El proyecto.....	8
1.1. Idea.....	8
1.2. Objetivos a corto, medio y largo plazo.....	10
1.3. Presentación de los productos.....	11
1.4. Equipo.....	12
1.5. Presentación del mercado.....	13
1.6. Inversión necesaria.....	14
2. Descripción de la empresa.....	18
2.1. Nombre, forma jurídica y ubicación.....	18
2.2. Misión, visión y valores.....	18
2.3. Historia del proyecto.....	19
3. Producto.....	21
3.1. Descripción detallada de la oferta.....	21
3.2. Propuesta de valor.....	22
3.3. Ciclo de vida del producto.....	23
4. Análisis del mercado.....	25
4.1. Tamaño y evolución del mercado.....	25
4.2. Tendencias del sector.....	27
4.3. Análisis de la competencia.....	29
4.4. Oportunidades y amenazas.....	31
5. Análisis del público objetivo.....	33
5.1. Segmentación de clientes.....	33
5.2. Perfil del público objetivo.....	41
5.3. Conclusiones de demanda real.....	42
6. Plan de marketing y ventas.....	43
6.1. Estrategia de precios.....	43
6.2. Canales.....	44
6.3. Estrategia de comunicación y promoción.....	45
7. Plan operativo de producción y logística.....	47
7.1. Procesos.....	47
7.2. Proveedores.....	49

7.3.	Cadena de suministro.	50
7.4.	Localización.....	51
7.5.	Recursos.	51
8.	Plan financiero.....	53
8.1.	Inversión inicial y fuentes de financiación.....	53
8.2.	Proyecciones de ingresos y gastos.....	53
8.3.	Rentabilidad esperada.....	55
8.4.	Análisis de punto muerto.....	56
8.5.	Escenarios financieros.....	57
9.	Análisis de riesgos y plan de contingencia.....	59
9.1.	Principales riesgos del negocio.....	59
9.2.	Estrategias de mitigación.....	61
	Conclusiones.....	64
	Declaración de Uso de Herramientas de IA Generativa.	65
	Bibliografía.....	66
	Anexos.....	70

Índice de tablas.

Tabla 1. Business Model Canvas de MACKARL.	9
Tabla 2. Propuesta de valor de MACKARL.	22
Tabla 3. Resumen del mercado de la moda, bolsos y artesanía.	28
Tabla 4. Inversión Inicial.	53
Tabla 5. Cuadro de escenarios financieros.	58
Tabla 6. Matriz DAFO de MACKARL.	61
Tabla 7. Tarifas de envío por zonas y rangos de pedido.	70
Tabla 8. Análisis Porter.	70
Tabla 9. Análisis PESTEL.	71

Índice de ilustraciones.

Ilustración 1. Modelo 1 de bolso diseñado por la marca.	12
Ilustración 2. Modelo 2 de bolso diseñado por la marca.	12
Ilustración 3. Modelo 3 de bolso diseñado por la marca.	12
Ilustración 4. Evolución del número de empresas del sector textil, confección y cuero-calzado (2015–2024).	26
Ilustración 5. Distribución de la muestra por género.	33
Ilustración 6. Distribución de la muestra por edad.	34
Ilustración 7. Distribución de la muestra por situación laboral.	35
Ilustración 8. Distribución de la muestra por ingresos mensuales.	35
Ilustración 9. Influencia de la sostenibilidad en la compra.	36
Ilustración 10. Nivel de personalización.	37
Ilustración 11. Motivación de compra principal.	37
Ilustración 12. Frecuencia de compra de bolsos.	38
Ilustración 13. Canal de compra preferido.	39
Ilustración 14. Gasto mensual en moda.	39
Ilustración 15. Rango de gasto habitual en bolsos.	40
Ilustración 16. Tiempo de espera aceptable para un producto personalizado.	41
Ilustración 17. Diagrama de flujo del proceso operativo de MACKARL.	49
Ilustración 18. Gráfica de evolución de ingresos y gastos.	56

Introducción.

En un contexto marcado por la sobreoferta de productos estandarizados e industrializados y una creciente preocupación por la sostenibilidad, se ha identificado una carencia de bolsos hechos a mano, personalizables, sostenibles, únicos y exclusivos, y que, además, sean accesibles económicamente. Este vacío en la oferta constituye la oportunidad sobre la que se desarrolla MACKARL.

Hace poco más de un año, a mi amiga Clara Pérez Martínez y a mí, se nos ocurrió la idea de montar un negocio de venta online de bolsos hechos a mano. Nos dimos cuenta de que para todas las bodas y eventos que teníamos, lo más complicado era encontrar un bolso que combinase, que fuese bonito y, sobre todo, que fuese distinto. Buscando en internet, vimos unos bolsos de crochet que nos gustaron, y decidimos que, en lugar de comprarlos, íbamos a aprender a hacerlos. Con la práctica conseguimos que nos saliesen perfectos y, cada vez que los llevábamos a un evento, tenían muchísimo éxito. Cuando explicábamos que los hacíamos nosotras, lo más habitual era que nos preguntasen si podían encargarnos uno. Al ver que realmente gustaban y que, sin haber hecho nada proactivamente, había mucha gente interesada en comprarlos, nos empezamos a plantear el proyecto, y ahí nació la idea de MACKARL.

Partiendo de esto, voy a realizar un *Business Plan* en el que analizaré, en primer lugar, el proyecto: la idea, los objetivos a corto, medio y largo plazo, los productos de la marca, el equipo, el mercado y la inversión inicial necesaria. Luego describiré la empresa, detallando el nombre, la forma jurídica, la misión, visión y valores y la historia del proyecto. A continuación, describiré muy detalladamente el producto, la oferta y la propuesta de valor, y analizaré el ciclo de vida del producto. Posteriormente, haré un análisis exhaustivo del mercado, las tendencias del sector, la competencia y las oportunidades y amenazas. Después, analizaré el público objetivo, con una segmentación demográfica, y el “Buyer persona”. Luego detallaré el plan de marketing, explicando las estrategias de precios, los canales y las estrategias de comunicación. Para seguir, analizaré el plan operativo, donde se detallan los procesos, proveedores, cadena de suministro localización y recursos. En penúltimo lugar, analizaré el plan financiero: inversión inicial, fuentes de financiación, proyecciones de ingresos y gastos, rentabilidades, punto muerto y escenarios financieros. Para finalizar, analizaré los riesgos y propondré estrategias de mitigación de estos. Por otro lado, mi compañera Clara Pérez realizará otro *Business Plan*

pero, en lugar de centrarse tanto en el diseño del producto, se centrará más en el mapa de empatía de la marca.

Para ello, voy a elaborar y analizar una base de datos propia, construida a partir de una encuesta a potenciales consumidores. Esta encuesta recoge información detallada sobre el perfil sociodemográfico de los participantes, sus hábitos de compra, el gasto medio en moda, su idea con respecto a la sostenibilidad y a la exclusividad, y sus preferencias respecto al diseño, materiales, colores, formas y nivel de personalización.

Creemos, no solo que hay un hueco en el mercado al que podemos atacar, sino que además las tendencias y las nuevas tecnologías favorecen el éxito de nuestra idea y modelo de negocio. El objetivo principal es evaluar la viabilidad del proyecto, para demostrar que el negocio es viable y rentable.

1. El proyecto.

1.1. Idea.

La idea de este TFG viene de mi deseo de montar un negocio de bolsos hechos a mano junto con mi amiga Clara Pérez. Creemos que en el mercado hay un hueco para nosotras y nuestros bolsos, originales, artesanales, perfectos para eventos especiales y diferentes a lo que estamos acostumbradas a ver.

Creemos que MACKARL es un negocio buenísimo por los siguientes motivos: en primer lugar, los bolsos encantan a todos los que los ven. En segundo lugar, se trata de un negocio que funciona bajo demanda; esto, además de darle más exclusividad al negocio, nos permite no tener que almacenar grandes cantidades de stock, mitigando así el riesgo de inventario. Y, en tercer lugar, porque tenemos unas ganas enormes de que salga bien, y quién sabe, quizá algún día poder dedicarnos exclusivamente a esto.

Esta percepción positiva se ve claramente reforzada cuando analizamos los datos del mercado. El sector de la moda en España tiene un peso muy relevante y estable en la economía nacional, representando el 2,9% del PIB. Más en particular, el mercado de los bolsos se encuentra en un periodo de crecimiento. Asimismo, el mercado de la artesanía también se encuentra en auge, habiendo experimentado un crecimiento del 2,8% en los últimos dos años.

Todos estos datos -que analizaré con más detenimiento a lo largo del trabajo- junto con el crecimiento del comercio electrónico, evidencian un entorno favorable para un modelo de negocio como MACKARL.

Con el objetivo de sintetizar el modelo de negocio de MACKARL, a continuación, se presenta un lienzo de Canvas.

Tabla 1. Business Model Canvas de MACKARL.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Osterwalder y Pigneur (2011).

BUSINESS MODEL CANVAS				
<u>SOCIOS CLAVE</u>	<u>ACTIVIDADES</u>	<u>PROPUESTA DE</u>	<u>RELACIÓN</u>	<u>SEGMENTO</u>
Proveedores locales de materiales Empresa de mensajería	<u>CLAVE</u> Diseño de bolsos Producción artesanal Gestión de pedidos Control de calidad Gestión de redes sociales Atención al cliente Gestión logística	<u>VALOR</u> Bolos hechos a mano, únicos y sostenibles de alta calidad Producción bajo demanda Uso de materiales sostenibles Posibilidad de personalización Marca cercana, transparente y con valores	<u>CLIENTES</u> Atención personalizada y directa Comunicación a través de redes sociales, email y WhatsApp Seguimiento del pedido durante la producción Postventa activa Comunidad en torno a la marca Fidelización mediante <i>newsletter</i> con ventajas	<u>CLIENTES</u> Mujeres de entre 25 y 45 años Consumidores interesados por la moda Público preocupado por la sostenibilidad Compradores digitales Clientes que valoran la personalización y la producción local
	<u>RECURSOS</u> <u>CLAVE</u> Conocimiento (crochet) Materiales sostenibles Herramientas de producción Marca Web y redes sociales		<u>CANALES</u> Tienda online (web) Redes sociales (Instagram y TikTok) Markets puntuales <i>Newsletter</i>	
<u>COSTES DE ESTRUCTURA</u> Costes fijos: herramientas, web, marketing. Costes variables: materiales, mano de obra, <i>packaging</i> , envíos		<u>FUENTES DE INGRESO</u> Venta de bolsos Ingresos por personalización		

1.2. Objetivos a corto, medio y largo plazo.

Mi objetivo principal a corto plazo (0-12 meses) es validar la idea de negocio y sentar las bases del proyecto, con el fin de confirmar que se trata de una iniciativa viable y fundamentada.

En este periodo, los objetivos estratégicos se centran en definir con claridad la propuesta de valor del negocio, identificar el público objetivo y analizar la viabilidad global del proyecto desde una perspectiva estratégica, operativa y financiera.

En cuanto a los objetivos de producto, pretendo diseñar una primera colección de bolsos y definir los materiales a emplear, los procesos productivos y los tiempos de fabricación, estableciendo estándares claros de calidad y acabados que aseguren la coherencia y el valor diferencial de la marca.

Los objetivos de mercado y marketing en esta fase inicial consisten en validar la existencia de un interés real por parte del mercado en nuestros productos, obtener *feedback* a través de la encuesta y de nuestras redes sociales, definir una política de precios acorde con el público objetivo y desarrollar una identidad de marca alineada con los valores de exclusividad, artesanía y sostenibilidad.

Por último, los objetivos financieros a corto plazo incluyen la estimación de la inversión inicial necesaria, el cálculo de los costes unitarios y de los márgenes por producto, y la determinación y análisis del punto de equilibrio y de la rentabilidad esperada del negocio.

En el medio plazo (1-3 años), el foco principal se sitúa en la puesta en marcha efectiva del negocio y en su consolidación en el mercado.

Los objetivos estratégicos para esta etapa son lanzar oficialmente la marca y comenzar la actividad comercial, posicionarnos como una marca de referencia en el segmento de bolsos artesanales, y consolidar un modelo de negocio basado en la producción bajo demanda, eficiente y sostenible.

En términos de crecimiento, se busca alcanzar un volumen estable de pedidos mensuales, ampliar de forma gradual la gama de productos e introducir progresivamente distintos niveles de personalización, tanto en diseño como en colores, materiales, tamaños y acabados.

Durante este periodo, venderemos a través de los siguientes canales: página web y redes sociales; y exploraremos nuevos canales de comercialización como tiendas multimarca o colaboraciones con estilistas y otros agentes del sector.

En cuanto a los objetivos operativos, se trabajará en la optimización de los procesos de producción para reducir los tiempos de fabricación sin comprometer la calidad del producto, así como en la validación de los proveedores elegidos previamente, para asegurarnos de que sean estables, fiables y que se alineen con nuestros valores.

Desde el punto de vista financiero, el objetivo es alcanzar una rentabilidad sostenible que permita la continuidad y el crecimiento del negocio.

Finalmente, en el largo plazo (3-5 años), el objetivo principal es consolidar la marca dentro del sector de la moda artesanal.

En esta etapa se evaluará la posibilidad de dedicarnos de manera exclusiva al negocio, en función de su evolución y de los resultados obtenidos. Asimismo, se analizará la opción de ampliar el mercado a nivel nacional y, eventualmente, internacional, así como la introducción de nuevas líneas de producto que complementen la oferta actual.

En relación con los objetivos de marca, se aspira a que el público objetivo asocie la marca con valores como la exclusividad, la sostenibilidad y el diseño único, manteniendo una producción ética y artesanal. Del mismo modo, se buscará fidelizar a los clientes y fomentar la repetición de compra.

Desde una perspectiva financiera, los objetivos a largo plazo incluyen la obtención de ingresos estables y crecientes, la consolidación de una estructura financiera sólida y la evaluación de posibles inversiones futuras o colaboraciones estratégicas.

1.3. Presentación de los productos.

El producto principal del que salió la idea de negocio es un bolso estilo *clutch* hecho con trapillo, con un cierre de hebilla. Basándonos en este, para iniciar el negocio se ofrecerá una gama inicial compuesta por tres modelos de bolso: bolso tipo *clutch* con hebilla metálica, bolso tipo sobre con asas de trapillo y bolso tipo sobre con asas metálicas.

Ilustración 1. Modelo 1 de bolso diseñado por la marca.

Fuente: Imagen generada mediante ChatGPT (OpenAI), elaboración propia (2026).



Ilustración 2. Modelo 2 de bolso diseñado por la marca.

Fuente: Imagen generada mediante ChatGPT (OpenAI), elaboración propia (2026).



Ilustración 3. Modelo 3 de bolso diseñado por la marca.

Fuente: Imagen generada mediante ChatGPT (OpenAI), elaboración propia (2026).



Cada uno de estos modelos podrá personalizarse en cuanto al tamaño, que podrá ser pequeño o grande; y al color, que contará con una paleta inicial compuesta por negro, marrón y granate. Esto permitirá al cliente adaptar el producto a su estilo y a las características del evento, reforzando la exclusividad del bolso y diferenciándolo de otros bolsos de marcas industrializadas.

1.4. Equipo.

Al inicio del proyecto, el equipo estará compuesto exclusivamente por Clara Pérez Martínez y por mí, quienes asumiremos de manera conjunta todas las funciones clave del

negocio. Ambas nos encargaremos de la compra de materiales, la fabricación de los bolsos, el empaquetado y el envío de los pedidos. Tendremos proveedores y distribuidores externos en esta primera fase, con el objetivo de mantener una estructura de costes flexible y reducir la inversión inicial.

Asimismo, seremos responsables de la gestión de la página web y de las redes sociales, del contacto con los clientes, tanto en la fase previa como en la posterior a la venta, así como del tratamiento de cualquier incidencia que pueda surgir. En lo relativo a la gestión financiera y contable, ambas asumiremos estas funciones, ya que, gracias a nuestra formación, contamos con los conocimientos necesarios para llevar a cabo estas tareas.

A medio y largo plazo, y en función de la acogida del producto por parte del mercado, se plantea la posibilidad de expandir el negocio de forma vertical, integrando a proveedores y/o distribuidores dentro de la propia empresa. Del mismo modo, se contempla la incorporación de mano de obra adicional y la subcontratación de la gestión de las redes sociales y la comunicación a profesionales especializados. En el ámbito financiero, pretendemos seguir encargándonos nosotras, y si fuera necesario, incorporaríamos a personal adicional especializado para trabajar con nosotras.

1.5. Presentación del mercado.

MACKARL entra dentro del mercado de la moda, más concretamente en el mercado de los bolsos, y, en específico, en el mercado de los bolsos artesanales.

El mercado de la moda tiene un papel clave en la economía española, ya que representa casi un 3% del PIB nacional y casi un 4% del empleo, tal y como se detalla más adelante. Se encuentra en un periodo de transformación, impulsado por las nuevas tendencias, las redes sociales y, como todos los mercados, la tecnología.

La venta online, además de incrementar muchísimo el volumen de ventas, ha incrementado la visibilidad de marcas pequeñas y medianas que antes de este auge no tenían tanto alcance ni capacidad de publicitarse, lo que ha favorecido mucho al mercado español de la moda, que se conforma en gran parte por pymes y microempresas.

El mercado de los bolsos se encuentra en una situación bastante parecida al de la moda, las nuevas tendencias han favorecido mucho a este producto, ya que ha pasado a considerarse más que un accesorio, un elemento fundamental en cualquier *outfit*. Para las mujeres siempre ha sido un elemento necesario, pero ahora se ha puesto de moda también

entre algunos hombres y ha aumentado su utilización, en especial, entre las mujeres trabajadoras; esto último, además de favorecer a la industria porque incrementa las ventas, es muy positivo porque se trata de un grupo de mujeres con una situación económica muy favorable.

Las redes sociales, como en todas las industrias, funcionan como un altavoz para aquellas medianas y pequeñas marcas que de otra manera no tendrían la capacidad de mostrarse frente a un público tan amplio. De manera gratuita pueden publicitarse subiendo contenido a redes sociales y, por un precio mucho menor de lo que costaba hace unos años publicitarse en la televisión, pueden hacer que sus publicaciones lleguen a mucha más gente. Además, la publicidad en redes sociales puede dirigirse tan solo a grupos específicos, ya sea publicándola en cuentas con seguidores de un estilo específico (como colaboraciones con *influencers*), o pagando para que aparezcan en perfiles que, por sus búsquedas, se sabe que están interesados en productos parecidos.

Del mercado de bolsos artesanales hay menos información disponible, pero el mercado de la artesanía (dentro del cual entran los bolsos artesanales) está en auge. La población está cada vez más concienciada con el medio ambiente, más preocupada por la sostenibilidad y es cada vez más responsable con sus compras.

Todos estos factores demuestran, una vez más, que nuestra propuesta de negocio entraría en un mercado incipiente en auge y con unas características muy específicas que los clientes están empezando a demandar, por lo que no hay demasiada competencia enfocada en este nicho, y entraríamos con una pequeña ventaja competitiva.

Más adelante, en el punto 4. *Análisis del mercado*, se analizan de manera más detallada los mercados dentro de los que operará la marca y se proporcionan cifras para una mejor comprensión de este.

1.6. Inversión necesaria.

Para preparar un presupuesto aproximado de la inversión necesaria voy a dividir los gastos en material, herramientas, marketing y logística.

En cuanto al material, como se comenta anteriormente, se trata de un modelo de negocio bajo demanda, por lo que no nos hace falta almacenar grandes cantidades de stock.

Necesitaremos, en primer lugar, trapillo negro, marrón y granate. Tras un exhaustivo análisis de proveedores, hemos elegido a Don Trapillo, una pequeña empresa familiar de

artesanos con una larga trayectoria en el sector de las fibras y los hilados que fabrica sus propios ovillos de trapillo.

El trapillo, también conocido como "tela reciclada", es un material textil que se obtiene de restos de tela, principalmente de algodón, procedentes de telas sobrantes de la industria textil. Estas sobras de tela, que normalmente se desecharían, son cortadas en tiras largas y enrolladas en ovillos, listos para ser usados en una variedad de proyectos de manualidades.

Para cada bolso hace falta de media un ovillo. Compraremos para empezar un stock inicial de 20 ovillos de trapillo de cada color (un total de 60 ovillos), y almacenaremos 10 de cada color en casa de Clara y los otros 10 en la mía. Trataremos de mantener siempre un stock mínimo de 5 ovillos de cada color en cada casa. Cuando el stock se reduzca a de 5 ovillos, se hace un nuevo pedido. Mientras llega el pedido se van utilizando los 5 de cada color de reserva que da para fabricar un total de 15 bolsos, que por ahora consideramos que es más que suficiente.

En segundo lugar, necesitamos hebillas y asas metálicas. Estas las obtenemos de Pontejos, una mercería local madrileña fundada en 1913, ya que, tras un análisis de la oferta, hemos concluido que es el más adecuado, por la calidad, el precio y sus valores. En cuanto a la inversión, usaremos un modelo parecido al que usamos con los ovillos; tendremos un stock inicial de 20 hebillas y 20 asas, 10 de cada, cada una, y cuando se gasten y el stock se reduzca a de 5 hebillas y/o 5 asas, haremos un nuevo pedido.

En cuanto a las herramientas, necesitamos agujas de 8 milímetros, marcadores y tijeras. Para iniciar, con tener 4 agujas, 30 marcadores y 2 tijeras cada una es suficiente, y lo compraremos, al igual que las hebillas y las asas, en Pontejos. Estas herramientas tienen un precio muy asequible. Tanto las agujas como los marcadores y las tijeras son elementos muy resistentes, y realmente se necesita tan solo 1 aguja, 8 marcadores y 1 tijera para hacer un bolso, pero al ser elementos tan baratos y duraderos, preferimos comprar más y tener de repuesto por si se pierden.

Por el momento no vamos a invertir en marketing. Empezaremos haciendo nuestra publicidad a través de publicaciones gratuitas en redes sociales con fotos y videos que haremos nosotras mismas con nuestros teléfonos y/o con nuestras cámaras de fotos. La web la haremos nosotras también con WIX, una plataforma gratuita de creación de páginas webs.

Y, por último, en cuanto a logística no tendremos que hacer ninguna inversión más allá de las cajas y los sobres en los cuales enviaremos nuestros pedidos, ya que, como he explicado anteriormente, vamos a externalizar este servicio. Los bolsos los enviaremos en unas cajas de cartón reciclado de By Popy, una empresa de papelería ecológica, envueltos en un papel de seda reciclado también de By Popy. Incluiremos dentro de la caja unas pegatinas de la marca, con nuestro logo, y alguna frase que nos caracterice. También meteremos una tarjeta de nuestra marca con el nombre, los datos de contacto y las redes para que puedan contactarnos. Las pegatinas y las tarjetas las haremos con 360imprimir, que es una empresa de servicios de papelería.

A continuación, haré un desglose de todos los costes para calcular la inversión inicial necesaria.

Inversión inicial: 625,41€.

- Trapillo: 299,40€.

Compraremos, como hemos detallado antes, 20 ovillos de trapillo negro, 20 de trapillo granate y 20 de trapillo marrón, que da para 60 bolsos. Cada ovillo tiene un precio de 4,99€, lo que hace un total de 299,40€.

- Hebillas: 118€.

Compraremos 20 hebillas, con un precio de 5,90€/ hebillas hace un total de 118€.

- Asas: 39€.

Al igual que con las hebillas, compraremos 20 asas; si cada asa tiene un precio de 1,95€, en total la inversión en asas será de 39€.

- Agujas: 28,40€.

Para iniciar contaremos con 8 agujas de 8 milímetros, con un precio de 3,55€ por aguja, serían 28,40€.

- Marcadores: 12,90€.

Compraremos 60 marcadores. Estos vienen en packs de 21 unidades, por lo que compraremos 3 packs; cada pack tiene un precio de 4,30€. El coste total será de 12,90€.

- Tijeras: 27€.

Compraremos 4 tijeras, a un precio de 6,75€ la unidad, hace un total de 27€.

- Cajas de envío: 60,24€.
Dado que el stock inicial de trapillo da para 60 bolsos, compraremos 60 cajas. Estas vienen en packs de 10 unidades, por lo que necesitaremos 6 packs. Cada pack cuesta 10,04€, lo que hace un total de 60,24€.
- Papel de seda para el envío: 18,51€.
Al igual que las cajas, compraremos 60. Vienen en packs de 20 unidades, por lo que compraremos 3 packs, a 6,17€ el pack suma en total 18,51€.
- Pegatinas: 9,18€.
Compraremos un pack inicial de 500 unidades a un coste de 9,18€.
- Tarjetas de empresa: 12,78€.
Al igual que las pegatinas, compraremos un pack inicial de 500 unidades, a un precio de 12,78€.

Todos estos gastos hacen un total de 625,41€. El coste del trapillo, las hebillas, las asas, las cajas, el papel de seda, las pegatinas y las tarjetas lo dividiremos en el número de bolsos y se incluirá en el precio. El coste de las agujas, los marcadores y las tijeras (68,30€) se amortizará en un periodo de dos años (amortizando un 50%, 34,25€, cada año) como *gastos amortizables de pequeño valor*, dado su bajo coste y su vida útil prolongada.

2. Descripción de la empresa.

2.1. Nombre, forma jurídica y ubicación.

El nombre de nuestro negocio es MACKARL. Originalmente iba a ser MACLAR, que venía de la unión de nuestros nombres, María y Clara, pero el dominio estaba cogido, por lo que lo modificamos a MACKARL, que si está disponible.

En cuanto a la forma jurídica seleccionada, creemos que lo más coherente es constituirnos como autónomas mediante una comunidad de bienes. Tanto Clara como yo, queremos compatibilizar nuestro trabajo por cuenta ajena con este nuevo negocio. Por ello, creemos que esta forma jurídica es la más adecuada para empezar con nuestro proyecto al ser sencilla y flexible. Además, es ágil y la más recomendable para fases iniciales al tener un riesgo económico más que moderado. La comunidad de bienes no requiere una inversión inicial mínima como las Sociedades Limitadas o Anónimas, y permite iniciar la actividad con unos trámites mucho más sencillos, y unos costes administrativos y fiscales muy reducidos, lo que nos beneficia ya que ambas somos jóvenes, y no disponemos de unos ahorros suficientes como para asumir altos costes iniciales, ni obligaciones financieras elevadas.

Para iniciar el proyecto, la ubicación será no presencial, será un “negocio nómada”. Ambas vamos a seguir con nuestros trabajos, y tejeremos los bolsos desde nuestras casas. Todas las gestiones administrativas, la comunicación y las ventas las haremos online por ahora, sin ningún punto de venta físico por el momento, por lo que también podemos realizar estas funciones desde nuestras casas.

2.2. Misión, visión y valores.

- Misión

Fabricar y vender bolsos hechos a mano con materiales sostenibles, para ocasiones especiales, eventos y para el día a día, que combinan diseño, calidad y exclusividad. Ofrecemos bolsos a medida, personalizables para cada cliente en función de sus necesidades, colaborando solo con proveedores locales.

- Visión

Soñamos con llegar a ser una marca de referencia en el sector de los bolsos e introducir nuestros valores en este sector al que tanta falta le hacen. Queremos crecer, poder ofrecer más modelos y colores a precios aún más competitivos y poder llegar a más rincones del

mundo para que más gente tenga acceso a nuestros productos únicos, de calidad y respetuosos con el medio ambiente, sin sacrificar la estética.

- Valores

Artesanía, calidad y detalle: elaboramos cada bolso a mano, cuidando todos los detalles y asegurando una alta resistencia, para que cada pieza sea única y duradera.

Sostenibilidad y ética: utilizamos solo materiales responsables y sostenibles, usando telas reutilizadas y recicladas de proveedores locales, fiables y alineados con nuestros valores. Tenemos un modelo de producción bajo demanda que minimiza residuos y asegura el uso del cien por cien del material comprado.

Exclusividad y personalización: ofrecemos colecciones únicas y limitadas, además de opciones de personalización para reflejar en cada bolso, la identidad de cada cliente.

Precio honesto: ofrecemos unos precios más que competitivos y somos completamente exigentes, ofreciendo siempre la mayor calidad y una relación calidad-precio coherente.

Cliente en el centro: escuchamos activamente el *feedback* (encuestas, redes sociales, postventa, etc.) de nuestros clientes y potenciales clientes para mejorar continuamente y demostrarles que son importantes para nosotras y que les tenemos siempre en cuenta.

Innovación consciente: evolucionamos en diseño y materiales sin perder nuestra identidad, siendo siempre fieles a nuestros valores. Preferimos crecer bien antes que crecer rápido.

2.3. Historia del proyecto.

Para empezar a contar la historia de MACKARL, tengo antes que presentaros a Clara. Clara y yo nos conocimos en la carrera, hace ya cinco años, y desde entonces somos inseparables. A ambas nos entusiasma la moda y siempre se nos han dado muy bien las manualidades.

Hace unos años, empezamos a tener fiestas, eventos y bodas y, como es habitual, comprábamos nuestros accesorios en las mismas tiendas que lo hacían nuestras amigas: Zara, Mango, Zadig&Voltaire, etc. Cansadas de gastarnos dinero en bolsos y ver que muchas de las invitadas también llevaban el mismo, se nos ocurrió la idea de hacernos nuestros propios bolsos. Más baratos, más originales y, sobre todo, únicos. Lo empezamos

a hacer y nos dimos cuenta de que, además de todo lo mencionado anteriormente, el hecho de tejerlos y fabricarlos nos resultaba muy entretenido y relajante.

Desde entonces, ambas hemos llevado nuestros propios diseños a cada boda, fiesta y evento que hemos tenido, y en todos han causado sensación. Siempre nos preguntaban que de dónde eran y, al contarles que los hacíamos nosotras, en muchas ocasiones nos preguntaban si los vendemos. Hasta entonces no nos lo habíamos planteado, pero, al ver que a tanta gente le gustaba lo que hacíamos, vimos una buenísima oportunidad de negocio, y entonces nació la idea de MACKARL.

3. Producto.

3.1. Descripción detallada de la oferta.

Como he comentado en el punto *1.3. Presentación de los productos* y como se muestra en las ilustraciones 1, 2 y 3, inicialmente vamos a ofrecer tres modelos de bolso: bolso tipo *clutch* con hebilla metálica, bolso tipo sobre con asas de trapillo y bolso tipo sobre con asas metálicas.

Todos los modelos podrán personalizarse en cuanto al tamaño, pequeño o grande; y al color, con una paleta inicial compuesta por negro, marrón y granate.

Todos los modelos han sido diseñados teniendo en cuenta tanto la estética como la funcionalidad, ofreciendo espacio suficiente para los objetos esenciales en fiestas y eventos sin renunciar a la comodidad ni al diseño. Todos los productos se elaboran íntegramente a mano, lo que garantiza que cada pieza sea única y refuerza el carácter artesanal de la marca.

En cuanto a los materiales, el principal es el trapillo, un material textil reutilizado que contribuye a la reducción de residuos y favorece una producción más sostenible. La elección de materiales responde al compromiso de la marca con el respeto al medio ambiente y la producción responsable. Con el tiempo, nos gustaría poder añadir más materiales (rafia, trapillo ligero, esparto, lana, etc.), siempre manteniéndonos fieles a nuestros valores y respetando el medio ambiente.

En el largo plazo, la idea es ampliar progresivamente la gama de productos, incorporando más modelos; un tamaño intermedio entre el grande y el pequeño, y una gama más amplia de colores. Nos gustaría añadir también la posibilidad de ofrecer un mayor nivel de personalización, pudiendo añadir nombres o iniciales.

Adicionalmente, contemplamos la creación de una colección específica orientada a eventos y fiestas de noche, que incluiría bolsos hechos con otros materiales como trapillo ligero o metalizado y con elementos decorativos como lentejuelas, flecos u otros accesorios, manteniendo siempre la coherencia estética y los valores de la marca.

Independientemente del crecimiento y del alcance que pueda lograr el negocio, la marca mantendrá siempre su identidad basada en la artesanía, la producción manual y el uso de materiales sostenibles, preservando los valores que dieron origen al proyecto.

3.2. Propuesta de valor.

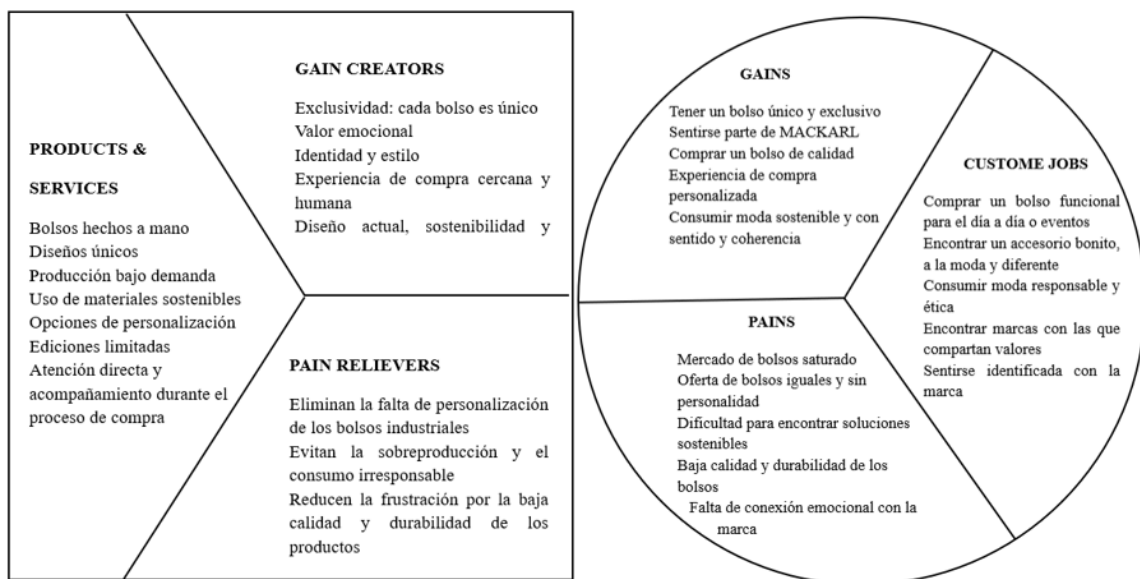
Nuestra propuesta de valor se fundamenta en ofrecer mucho más que un bolso. Ofrecemos el bolso en sí, un accesorio estético, único, personalizable y sostenible; pero ofrecemos también una experiencia de compra única, donde nos adaptamos cien por cien a cada cliente en cada solicitud; ofrecemos sensación de pertenencia a un proyecto en común, del que todos nuestros clientes forman parte; ofrecemos esencia, diferenciación, estatus y una sensación única al llevar nuestras piezas.

Además de todo esto, ofrecemos y plasmamos nuestros valores en todo lo que hacemos: artesanía, calidad, detalle, sostenibilidad, ética, exclusividad, personalización, precio asequible y honesto, innovación consciente y estética.

A continuación, se presenta la propuesta de valor de MACKARL.

Tabla 2. Propuesta de valor de MACKARL.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Osterwalder y Pigneur (2014).



Esta propuesta responde al hueco detectado en clientes que buscan accesorios exclusivos y sostenibles sin precios de lujo.

3.3. Ciclo de vida del producto.

Al tratarse de bolsos artesanales, de calidad y atemporales, el ciclo de vida de estos es muy particular.

- Etapa de introducción

Es la etapa de lanzamiento, los primeros productos se comienzan a comercializar en el mercado y se comienza a ver el nivel de aceptación y acogida real de los productos. Las ventas y, por tanto, los ingresos, son muy reducidos en esta etapa, ya que la mayor parte de los esfuerzos se centran en dar a conocer la marca y los productos, mostrándonos como una empresa artesanal, sostenible y con valores muy marcados. En esta etapa buscamos captar clientes fieles más que captar muchos clientes.

- Etapa de crecimiento

Si en la etapa de introducción el producto y la marca encajan en el mercado, las ventas comienzan a aumentar progresivamente.

En esta fase se experimenta el mayor crecimiento, los bolsos comienzan a ser reconocidos y la marca se consolida. Las ventas aumentan y con ellas los ingresos y comienza a ser rentable el negocio.

A medida que se avanza en esta fase, se introducen nuevos modelos, colores, tamaños y accesorios para aprovechar el *boom* y crecer más aún. Hay que asegurarse de mantenerse fieles a los valores, ya que la imagen que se da en esta fase es probablemente la que perdurará en el tiempo. Es la fase en la que se intentan optimizar todos los procesos.

- Etapa de madurez

En la etapa de madurez, los productos alcanzan su máximo nivel de aceptación y el mercado se estabiliza. En nuestro caso, esta etapa se producirá cuando la marca cuente con un catálogo amplio, reconocimiento en redes y una clientela fiel y recurrente.

Es una etapa clave en la vida de un producto, ya que es determinante para ver si el producto se estabiliza o cae en picado y pasa a la fase de declive. Es la etapa de reinventarse, fidelizar, mantener ventas y ampliar aún más la gama de productos.

- Etapa de declive

En nuestro caso, la etapa de declive es un poco diferente a la del resto de productos. Al ser un modelo bajo demanda la etapa de declive no afecta de manera tan drástica, permite retirar productos fácilmente de manera menos brusca, reinventarlos o sustituirlos sin sufrir grandes pérdidas.

Al tratarse de productos, la mayoría, atemporales, el declive es mucho menor, ya que, a pesar de que disminuyen las ventas, no lo hacen a la misma velocidad que productos tendencia. En cuanto a colecciones especiales con accesorios de fiesta y materiales más originales, si esperamos que el declive sea mayor.

Con nuestro modelo de negocio en esta etapa es recomendable introducir modelos nuevos, materiales o diseños, ya que nos cuesta muy poco y puede hacer que las ventas se estabilicen o incluso que vuelvan a incrementarse.

4. Análisis del mercado.

4.1. Tamaño y evolución del mercado.

El mercado de la moda en España facturó en 2023 15.705 millones de euros, lo que supuso una caída del 5,5 % respecto a 2022, año en el que se logró un ejercicio récord para el sector.

En 2024, la moda supuso el 2,9% del PIB español; desde 2020, que aportó el 2,4% del PIB, ha ido creciendo cada año hasta igualar el máximo histórico de 2016, lo que demuestra la estabilidad del sector en España a pesar de las tensiones geopolíticas y la inestabilidad internacional. La mayor parte de este sector está formado por pymes y microempresas.

En términos de empleo, la moda representó en 2024 el 3,6% del empleo total del país, aunque dentro del ámbito manufacturero se observa un ajuste relevante: las industrias de textil, confección y cuero y calzado registraron en 2024 una caída en el empleo del 4,5%, especialmente confección (-2,6%) y cuero y calzado (-7,5%). La industria textil mostró una mayor resistencia con un descenso del 0,8%.

La evolución del número de compañías dedicadas a la moda en España refleja un proceso de ajuste y posterior estabilización. Como muestra la ilustración 4, en 2023 hubo una caída del 11,2% en el número de compañías, y en 2024, el descenso se moderó hasta el 3%. Esta dinámica es claramente favorable para empresas como MACKARL. Que compañías menos competitivas desaparezcan del mercado, reduce la saturación de este y abre oportunidades a nuevas empresas que, de no ser por la salida de las anteriores, no podrían diferenciarse.

Ilustración 4. Evolución del número de empresas del sector textil, confección y cuero-calzado (2015–2024).
 Fuente: Informe Económico de la Moda en España 2025, Observatorio del Textil y la Moda (2025), a partir de datos del INE.



El comercio electrónico continúa ganando peso dentro del sector. En 2024, la venta online de moda facturó 6.028 millones de euros, lo que supone un aumento del 17% respecto al año anterior. Esta nueva plataforma de ventas ha incrementado de manera drástica la competitividad del sector y ha modificado los hábitos de consumo.

El mercado global de bolsos se valoró en USD 58,74 *billion* en 2025 y se espera que para 2035 alcance los USD 112,35 *billion*, siendo Asia el continente que mayor crecimiento experimentará. Además, se prevé que haya un incremento de las opciones sostenibles, lo que nos beneficia al ser una marca concienciada con la sostenibilidad.

En España, según el Informe del Mercado Español de Bolsos elaborado por Informes de Expertos, el mercado de bolsos alcanzó los 64,03 millones de dólares en 2025 y se prevé que en 2035 alcance los 91,14 millones de dólares. El crecimiento de la industria en gran parte se atribuye al incremento de la demanda de los bolsos de piel, y a un cambio en las tendencias de moda impulsadas por las redes sociales donde se les da un mayor protagonismo a los bolsos. Además, se ha visto un importante aumento del uso de bolsos entre los hombres y entre las mujeres trabajadoras.

También se ha visto muy acelerado por el comercio electrónico, que ha amplía la oferta disponible y ha facilitado el acceso a una mayor visibilidad a pequeñas marcas. En España

también se ha visto un crecimiento en el interés por materiales y alternativas sostenibles, respetuosas con el medio ambiente.

A pesar de no haber informes específicos sobre la industria de bolsos artesanales española, se sabe que el mercado de artesanía en España ha crecido un 2,8% en los últimos dos años y está valorado en 6.629 millones de euros (2025), y que, dentro de este mercado, la ropa y los accesorios suponen el 7,41%.

Esto, sumado a los resultados del análisis de la industria de moda y de bolsos en España, muestra que hay un interés cada vez mayor por la moda, una creciente demanda de bolsos, y una mayor preocupación por la sostenibilidad, factores que benefician a nuestro modelo de negocio al ofrecer los tres: bolsos sostenibles que no renuncian a la estética y a las tendencias, pero de alta calidad y, por tanto, duraderos, al estar hechos a mano con proveedores locales. Esto refuerza la oportunidad de escalar la marca.

4.2. Tendencias del sector.

En el sector de los bolsos en España, como he mencionado anteriormente, se ha observado un creciente interés por los materiales sostenibles impulsado por una mayor preocupación de los compradores por el medio ambiente. Al tratarse de una preocupación relativamente reciente, no hay mucha competencia todavía y hay una gran oportunidad de crecimiento.

Como a cualquier industria, la tecnología también le ha afectado y transformado. Las ventas online han impulsado el mercado, incrementando las ventas los últimos años y aumentando la visibilidad de marcas pequeñas. Muy relacionado con esto, las redes sociales han actuado también como un motor de crecimiento en la industria. Plataformas como Instagram, TikTok o Pinterest, además de aumentar la visibilidad de las marcas, incrementan también las compras.

Se han incorporado materiales y diseños más innovadores y avanzados, tratando de responder a las nuevas exigencias de los consumidores, que buscan mayor variedad, calidad y exclusividad sin pagar un alto precio por ello.

En los últimos años ha incrementado la demanda de bolsos de lujo y de diseños de alta gama; pero también ha incrementado la demanda de bolsos más asequibles y accesibles, mercado donde entramos nosotras. Se ha visto un auge del mercado de segunda mano y reventa, tanto de artículos de lujo como asequibles, factor que muestra una vez más el incremento de la preocupación por la sostenibilidad.

Como se ha mencionado anteriormente, se ha incrementado el uso de bolsos entre mujeres trabajadoras y hombres, y se le da más protagonismo a estos en el sector de la moda, donde pasan de ser un accesorio más a un elemento imprescindible en cualquier *look*.

Tabla 3. Resumen del mercado de la moda, bolsos y artesanía.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Ámbito de mercado	Dimensión y evolución	Tendencias	Implicaciones para MACKARL
Moda en España	Facturación en 2023: 15.705 M€ Aportación al PIB en 2024: 2,9% Empleo: 3,6% del total nacional en 2024 Formado mayoritariamente por pymes y microempresas	Estabilidad del sector Ajuste y consolidación del número de empresas Crecimiento del comercio electrónico	Contexto favorable para nuevas marcas Menor saturación del mercado tras la salida de empresas menos competitivas
Mercado de bolsos	Mercado global: USD 58,74 billion (2025) España: USD 64,03 millones (2025)	Incremento de la demanda de bolsos Mayor protagonismo del bolso en los <i>outfits</i> Influencia de redes sociales Aumento del uso de bolsos entre hombres y mujeres trabajadoras Creciente interés por soluciones sostenibles.	Mercado en expansión Demanda de soluciones que ofrece MACKARL Más oportunidades para pequeñas marcas
Artesanía en España	Valor del mercado: 6.629 M€ (2025). Crecimiento del 2,8% en los últimos dos años. Ropa y accesorios: 7,41% del total del sector.	Revalorización de productos artesanos. Interés creciente por calidad, durabilidad y producción local	Nicho compatible con diferenciación y calidad

4.3. Análisis de la competencia.

Competencia directa.

Aquí se clasificarán todas las empresas que ofrecen los mismos productos que ofrecemos nosotras: bolsos. Aunque nosotras ofrezcamos soluciones artesanales y sostenibles, nuestra competencia directa son todos aquellos que ofrezcan el mismo producto. Aquí entran:

- Marcas artesanales españolas:

Empresas españolas que ofrezcan bolsos sostenibles. Son nuestra competencia directa real. Ofrecen el mismo producto que nosotras con los mismos valores de marca. La máxima diferenciación posible con estas empresas es la propia marca y el diseño de los productos.

Aquí entran marcas como Olivia Mareque, Moraë, Madremia, Agarimo Es.Crochet, o Bynana.

- Marcas nacionales de bolsos:

Empresas españolas de bolsos que, sin ofrecer soluciones sostenibles, venden el mismo producto que nosotras. Hay parte de nuestro público que no se verá atraído por estas marcas, especialmente aquellos preocupados por la sostenibilidad y el origen de sus compras, pero hay otra parte, únicamente preocupada por la estética o el precio, que sí puede ver estas marcas como una alternativa a nuestros bolsos. Marcas como Loewe, Bimba y Lola y Carolina Herrera, o Zara, Pull&Bear, Bershka, Massimo Dutti o Mango, entre otras, conforman este grupo.

- Marcas internacionales:

En este grupo entran todas las empresas internacionales que ofrecen bolsos, tanto artesanales como industriales. Estas marcas suponen una competencia para nosotras; las empresas internacionales de bolsos artesanales ofrecen el mismo producto que nosotras, pero sin el sello España. Aquellos clientes que busquen productos nacionales pueden no verse atraídos por estos, pero los que tan solo busquen estética y sostenibilidad, sí pueden considerar estos como sustitutos de los nuestros.

Marcas artesanales como BySerna Bags, Uncipazzo, Okka, Loosends o AraCnebrand son competidores.

En cuanto a las marcas industriales internacionales, a pesar de no ofrecer un producto muy parecido al nuestro ni en producción ni en valores, ofrecen productos con la misma funcionalidad y estética.

Marcas industriales desde H&M, Parfois, Nicoli, Dior, Luis Vuitton, o Miu Miu hasta incluso Shein, Temu y Aliexpress serían consideradas como una competencia directa.

- Tiendas de bolsos de segunda mano: hay mucha gente que, a la hora de comprar bolsos, se fija tanto en la estética como en la sostenibilidad y que opta por comprar bolsos de segunda mano. Dentro de este mercado, pueden encontrar productos artesanales, y otros que, a pesar de no haber sido producidos de manera artesanal, al ser de segunda mano, pasan a ser considerados sostenibles, ya que se está dando una segunda vida a un producto que se iba a desechar.

Aquí entran tiendas como Vinted, Vestiaire Collective, ZenLuxe o Wallapop.

Competencia indirecta.

En este apartado podemos incluir a todas las empresas que no ofrecen bolsos, pero que ofrecen productos que pueden sustituir a un bolso. Estos son productos como mochilas, riñoneras, bandoleras, bolsas de deporte o tote bags.

Las marcas que mayor competencia suponen para nosotras son Samsonite, Vogart, Totto, Pepe Jeans, Ecoalf, Misako, Bimba y Lola y Munich.

Competencia por precio.

Dentro del mercado de los bolsos, las marcas pueden agruparse en tres grupos en función del precio: low-cost, mid-premium y lujo.

El grupo low-cost está formado por todas aquellas marcas que sacrifican la calidad a cambio de ofrecer un precio menor. Fabrican cantidades mucho mayores y tienen la capacidad de adaptarse a las tendencias y de hacer rotaciones mucho más rápido. Esta categoría es muy amplia y entran marcas desde Zara, Mango, Parfois o H&M hasta Shein o Aliexpress, y el precio máximo aproximado de esta categoría estaría alrededor de los 70€.

El segmento lujo lo componen todas las grandes marcas de lujo que venden productos exclusivos que aportan estatus y reconocimiento. Acceder a ellos es muy complicado por sus precios y, en algunas porque, además, hace falta estar en unas listas muy exclusivas

de clientes y haber comprado otros productos y accesorios antes de tener acceso a comprar sus bolsos. En este grupo se encuentra Hermes, Luis Vuitton, Dior, Miu Miu, Prada o Loewe entre otras y sus precios empiezan a partir de los 400€.

Por último, el sector mid-premium está compuesto por todas las marcas que ofrecen sus productos a unos precios y calidad que están situados entre los dos grupos descritos. Son marcas de una calidad relativamente alta y que aportan un poco de estatus, pero no tanto como los de lujo. Esta categoría es la más complicada, no tienes ni los privilegios de precios bajos, ni los de marca. Abrirse un hueco en este segmento y destacar es complicado, pero si se consigue es de los más rentables. Los precios van entre los 70€ y los 400€ y aquí se sitúan marcas como Bimba y Lola, Vadig&Voltaire (dependiendo del producto) y Adolfo Dominguez, entre otras. MACKARL entraría en este segmento.

4.4. Oportunidades y amenazas.

La situación actual del mercado de la moda y los bolsos en España es muy positiva y ofrece numerosas oportunidades que aprovechar. En primer lugar, es una industria que está en crecimiento, es el momento perfecto para entrar cuando todavía está abajo y aprovecharse de ese crecimiento estando dentro. En segundo lugar, los consumidores están cada vez más preocupados por la sostenibilidad y cada vez más sensibilizados por los productos hechos a mano; quieren comprar cosas fabricadas de manera respetuosa con el medioambiente, a través de procesos responsables y producidas con materiales sostenibles. Exigen cada vez más calidad, y quieren que sus productos sean exclusivos, que no estén masificados. Además, la gente en las redes sociales cada vez apoya más a las pequeñas marcas locales para impulsarlas. Por último y uno de los aspectos más importantes es que en los últimos años está habiendo un enorme crecimiento de las compras online, lo que incrementa la visibilidad y las ventas de marcas pequeñas con o sin un punto físico de venta.

Todas estas oportunidades favorecen a nuestro modelo de negocio y, bien aprovechadas, pueden ser decisivas para dar a conocer nuestra marca.

A pesar de haber numerosas oportunidades, existen también muchas amenazas que pueden hacer de nuestra marca un fracaso si no se tratan con la precaución necesaria.

En primer lugar, hay una enorme competencia, no solo de las marcas mid-premium, sino también de las low-cost. Además, ha habido un enorme crecimiento del mercado de segunda mano, que vende marcas de lujo a precios mid-premium o incluso low-cost. Las

tendencias en redes sociales son efímeras, y centrarse demasiado en alguna puede hacer que nada más salir el producto, esté ya obsoleto.

Los consumidores son cada vez más exigentes y tiene infinidad de alternativas, y si consideran que no estás a la altura de sus estándares pueden pasarse a la competencia, por lo que es muy importante conocer a tus consumidores y sus deseos antes de ofrecerles ningún producto. Y, por último, hay que tener especial cuidado con el tema de la sostenibilidad, tanto internamente como con la competencia. Siempre que se haga una afirmación sobre sostenibilidad hay que asegurarse de que sea cierta, de lo contrario podrían acusarnos de hacer *greenwashing* y eso podría destruirnos.

5. Análisis del público objetivo.

Para la elaboración de este análisis, se han utilizado datos obtenidos a partir de una encuesta diseñada y realizada por mí y por mi compañera Clara, dirigida a potenciales clientes. Los datos empleados para el análisis del público objetivo corresponden a las respuestas recogidas hasta el 2 de marzo de 2026. Este análisis permite definir con precisión el público objetivo y evaluar la existencia de una demanda real para la propuesta de MACKARL.

5.1. Segmentación de clientes.

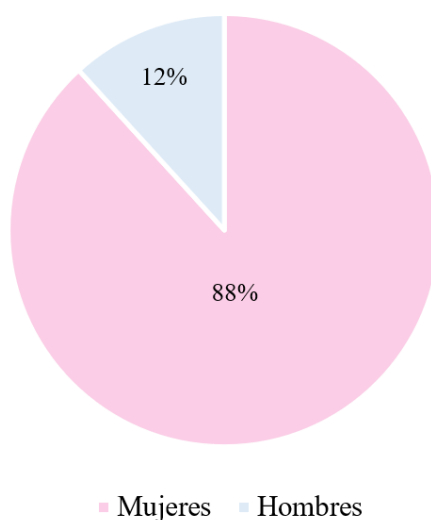
A partir de la información recogida, se van a realizar tres segmentaciones: demográfica, psicográfica y conductual.

Segmentación demográfica:

Esta segmentación nos permite conocer al cliente en términos de variables observables. Según los resultados de la encuesta:

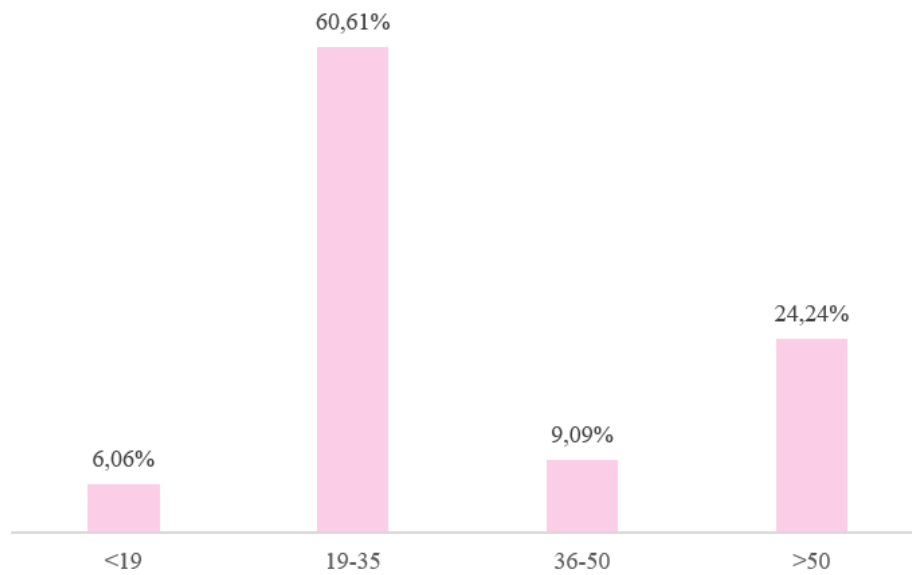
- Género:
 - Mujeres: 88,24%
 - Hombres: 11,76%

*Ilustración 5. Distribución de la muestra por género.
Fuente: Elaboración propia (Encuesta MACKARL, 2026).*



- Edad:
 - <19 años: 6,06%
 - 9-35 años (ambos incluidos): 61,61%
 - 36-50 años (ambos incluidos): 9,09%
 - >50 años: 24,24%

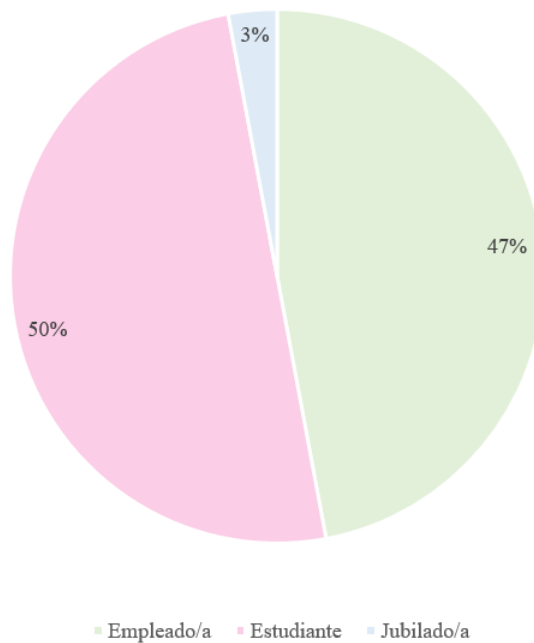
*Ilustración 6. Distribución de la muestra por edad.
Fuente: Elaboración propia (Encuesta MACKARL, 2026).*



- Ubicación geográfica: 100% Madrid.
- Situación laboral:
 - Empleado/a: 47,06%
 - Estudiante: 50,00%
 - Jubilado/a: 2,94%

Ilustración 7. Distribución de la muestra por situación laboral.

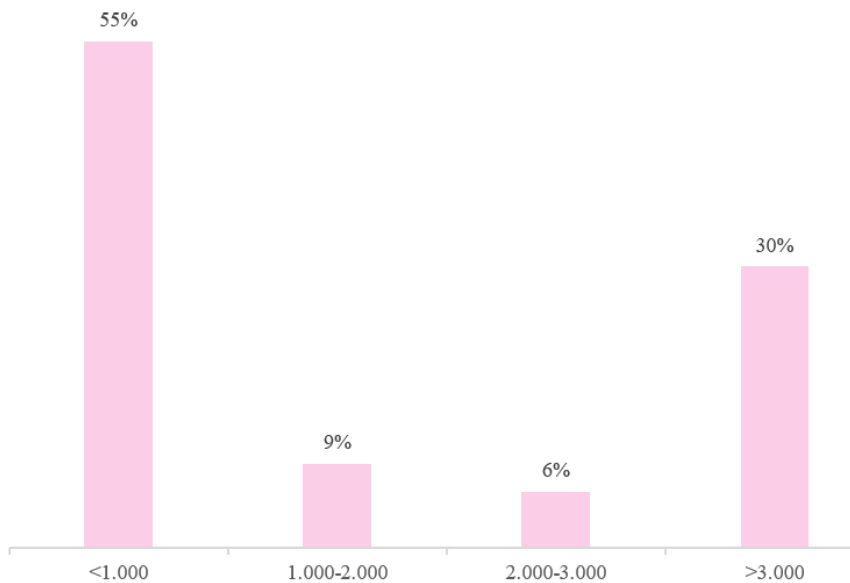
Fuente: Elaboración propia (Encuesta MACKARL, 2026).



- Nivel de ingresos:
 - o < 1.000 €: 54,55%
 - o 1.000 - 2.000 €: 9,09%
 - o 2.000 - 3.000€: 6,06%
 - o > 3.000 €: 30,30%

Ilustración 8. Distribución de la muestra por ingresos mensuales.

Fuente: Elaboración propia (Encuesta MACKARL, 2026).



Segmentación psicográfica:

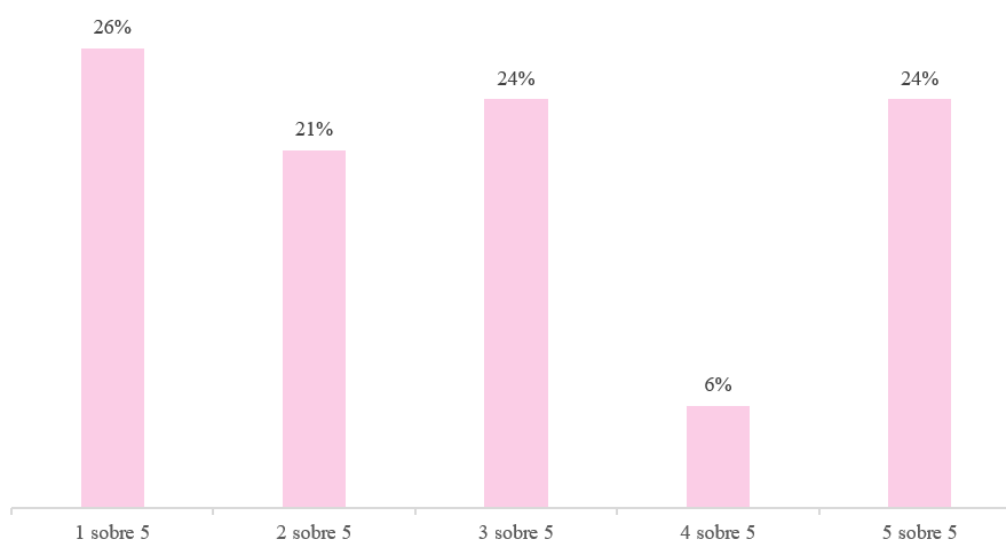
En esta segmentación se analizan aspectos más personales, relacionados con los valores, el estilo de vida, las motivaciones y las actitudes de nuestro público objetivo. Se han obtenido los siguientes resultados:

- Influencia de la sostenibilidad en la compra:

- 1 sobre 5: 26,47%
- 2 sobre 5: 20,59%
- 3 sobre 5: 23,53%
- 4 sobre 5: 5,88%
- 5 sobre 5: 23,53%

Ilustración 9. Influencia de la sostenibilidad en la compra.

Fuente: Elaboración propia (Encuesta MACKARL, 2026).

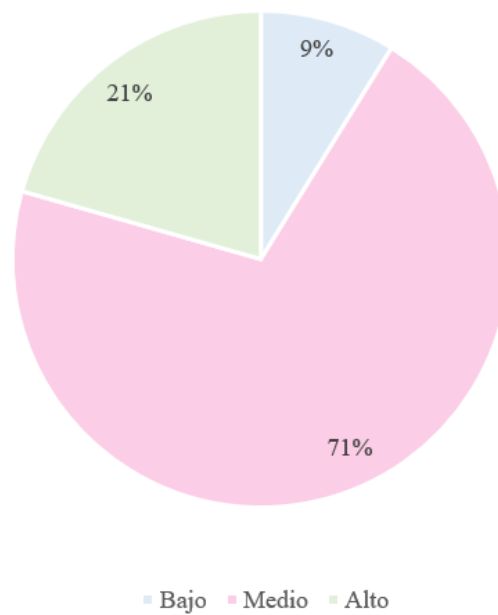


- Nivel de personalización deseado:

- Bajo (opciones predefinidas): 8,82%
- Medio (color, material y/o tamaño): 70,59%
- Alto (diseño a medida, iniciales, detalles): 20,59%

Ilustración 10. Nivel de personalización.

Fuente: Elaboración propia (Encuesta MACKARL, 2026).

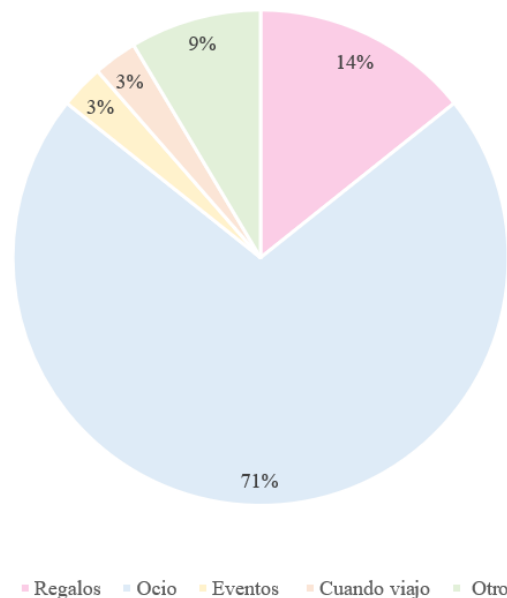


- Motivación de compra principal:

- Regalos: 14,29%
- Ocio: 71,43%
- Eventos: 2,86%
- Viajes: 2,86%
- Otro: 8,57%

Ilustración 11. Motivación de compra principal.

Fuente: Elaboración propia (Encuesta MACKARL, 2026).



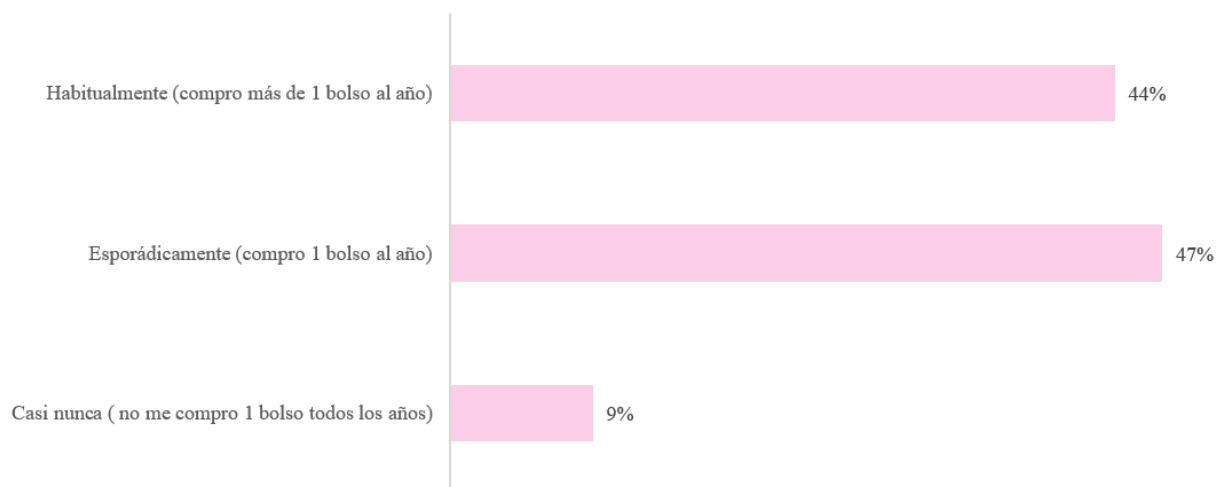
Segmentación conductual

Esta segmentación hace relación a los hábitos de compra, el uso del producto y el comportamiento del cliente. A partir de los datos de la encuesta, se observa:

- Frecuencia de compra de bolsos:
 - < 1 bolso al año: 9,38%
 - 1 bolso al año: 46,88%
 - > 1 bolso al año: 43,75%

Ilustración 12. Frecuencia de compra de bolsos.

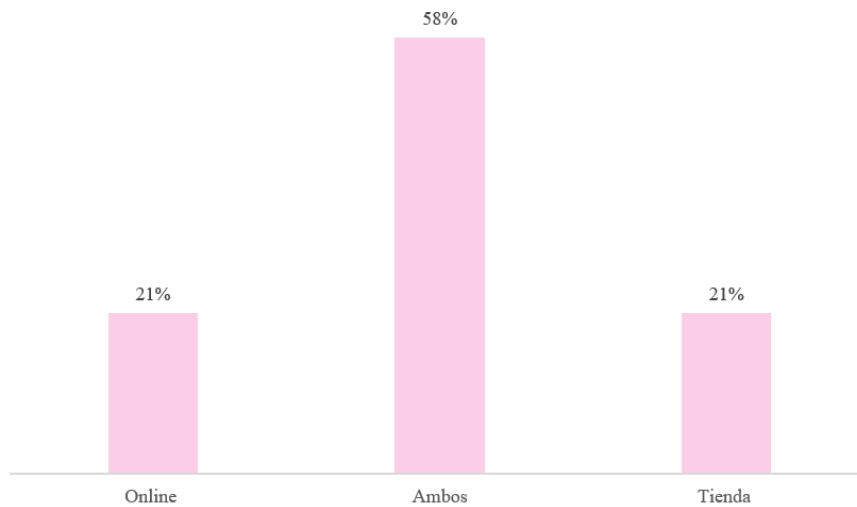
Fuente: Elaboración propia (Encuesta MACKARL, 2026).



- Canal de compra preferido:
 - Online: 21,21%
 - Tienda física: 21,21%
 - Ambos: 57,58%

Ilustración 13. Canal de compra preferido.

Fuente: Elaboración propia (Encuesta MACKARL, 2026).

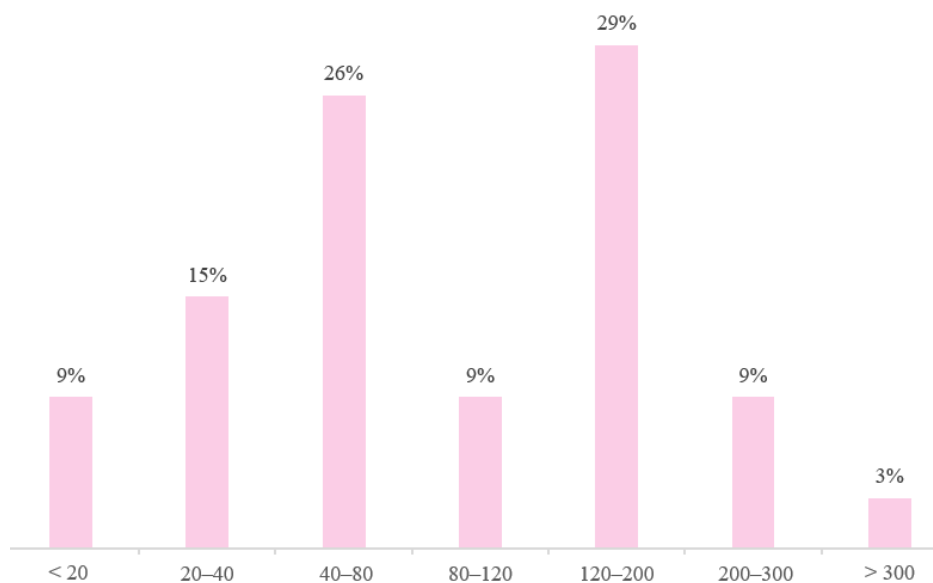


- Gasto mensual en moda:

- < 20 €: 8,82%
- 20–40 €: 14,71%
- 40–80 €: 26,47%
- 80–120 €: 8,82%
- 120–200 €: 29,41%
- 200–300 €: 8,82%
- > 300 €: 2,94%

Ilustración 14. Gasto mensual en moda.

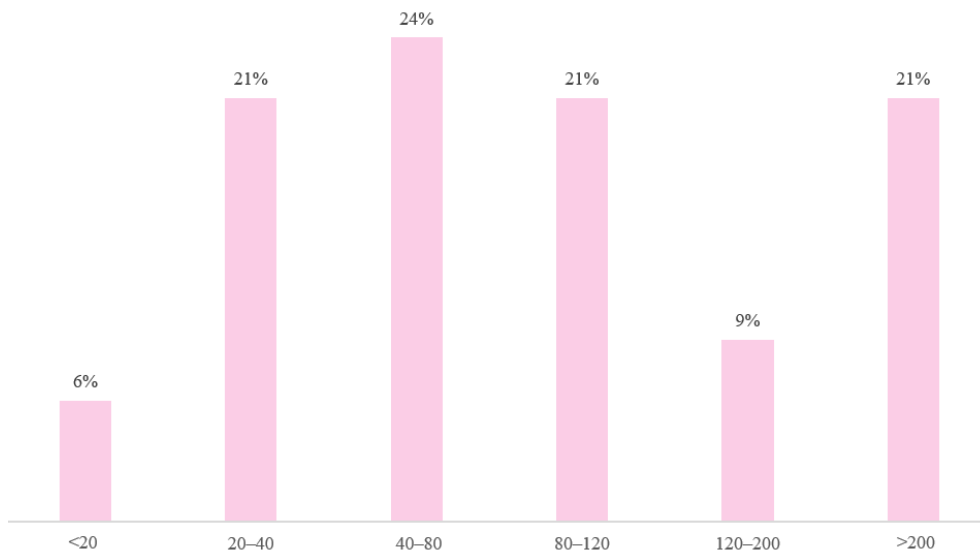
Fuente: Elaboración propia (Encuesta MACKARL, 2026).



- Rango de gasto habitual en bolsos:
 - <20 €: 5,88%
 - 20–40 €: 20,59%
 - 40–80 €: 23,53%
 - 80–120 €: 20,59%
 - 120–200 €: 8,82%
 - >200 €: 20,59%

Ilustración 15. Rango de gasto habitual en bolsos.

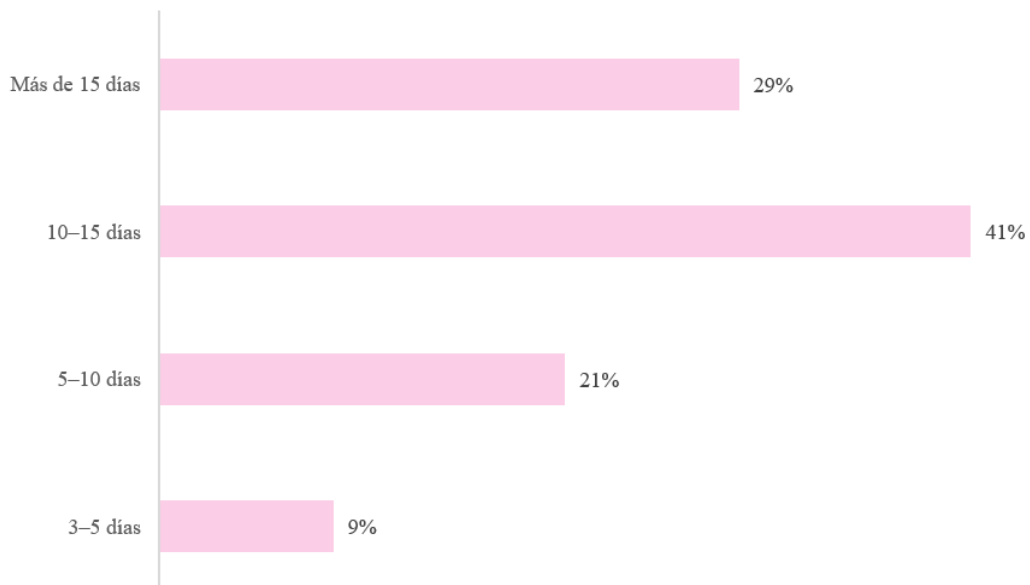
Fuente: Elaboración propia (Encuesta MACKARL, 2026).



- Tiempo de espera aceptable para un producto personalizado:
 - 3–5 días: 8,82%
 - 5–10 días: 20,59%
 - 10–15 días: 41,18%
 - Más de 15 días: 29,41%

Ilustración 16. Tiempo de espera aceptable para un producto personalizado.

Fuente: Elaboración propia (Encuesta MACKARL, 2026).



5.2. Perfil del público objetivo.

A partir de la segmentación anterior, se observa que el público objetivo principal se compone de mujeres de 25 a 55 años interesadas por la moda y los complementos, con preferencia por productos sostenibles, con valores y una estética diferenciada.

A continuación, se presentan dos *buyer persona* representativos, basados en los patrones observados en la encuesta:

Buyer Persona 1: “Clara, la compradora consciente y digital”

- Edad: 23 años
- Situación: Estudiante universitaria
- Ubicación: Madrid
- Estilo de vida: activo y urbano, con interés por la moda y los complementos. Consume contenido de moda en redes sociales y combina la compra online con la compra en tienda física.
- Necesidad principal: busca un bolso funcional y estético que le permita diferenciarse, y que le sirva para el día a día, pero también para ocasiones especiales.
- Motivadores de compra:
 - Sostenibilidad
 - Personalización

- Importancia del diseño
- Importancia de la calidad
- Canales clave: Redes sociales, web de marca y recomendaciones online.
- Disposición a pagar: entre 40 y 80 € o 80 y 120 €.
- Tiempo de espera aceptable: Entre 10 y 15 días

Buyer Persona 2: “María, la compradora de regalo y ocasión”

- Edad: 50 años
- Situación: Empleada
- Ubicación: Madrid
- Estilo de vida: compra moda de forma más puntual (celebraciones o regalos).
Valora la estética, la exclusividad y el componente emocional del producto.
- Necesidad principal: busca un bolso distintivo para ocasiones especiales.
- Motivadores de compra:
 - Exclusividad y diferenciación
 - Personalización
 - Importancia de la producción local
 - Importancia de los valores de la marca
 - Historia de la marca
- Canales clave: compra física (*markets* y *pop-ups*) combinada con web.
- Disposición a pagar: entre 80 y 120 € o incluso más de 200 €.,
- Tiempo de espera aceptable: más de 15 días.

5.3. Conclusiones de demanda real.

Con base en los resultados obtenidos hasta el momento, se concluye que existe una demanda real para MACKARL en la que:

- Existe un segmento claramente identificable con afinidad hacia bolsos hechos a mano, sostenibles y con producción local.
- El rango de precio aceptado por el grupo mayoritario se alinea con el posicionamiento del producto (mid-premium).
- La propuesta “bajo demanda” es aceptada por el público e incluso lo valoran ya que perciben que aporta exclusividad.
- La diferenciación por diseño y valores se confirma como factor de decisión.

6. Plan de marketing y ventas

6.1. Estrategia de precios.

Para fijar los precios de cada bolso, vamos a calcular lo que nos cuesta a nosotras fabricar cada modelo:

Coste bolso modelo 1: 107,8355€.

- Trapillo: 4,99€
- Hebillas: 5,99€
- Cajas de envío: 1,004€
- Papel de seda para el envío: 0,3085€
- Pegatinas: 0,018€
- Tarjetas de empresa: 0,025€
- Mano de obra: 10 horas de trabajo a un precio de 9,55€/hora hace un total de 95,50€.

Coste bolso modelo 2: 63,6455€.

- Trapillo: 4,99€
- Cajas de envío: 1,004€
- Papel de seda para el envío: 0,3085€
- Pegatinas: 0,018€
- Tarjetas de empresa: 0,025€
- Mano de obra: 6 horas de trabajo a un precio de 9,55€/hora hace un total de 57,30€.

Coste bolso modelo 3: 46,4955€.

- Trapillo: 4,99€
- Asas: 1,95€
- Cajas de envío: 1,004€
- Papel de seda para el envío: 0,3085€
- Pegatinas: 0,018€
- Tarjetas de empresa: 0,025€
- Mano de obra: 4 horas de trabajo a un precio de 9,55€/hora hace un total de 38,20€.

Vamos a utilizar un método de fijación de precios por márgenes de beneficio. Empezaremos cobrando un margen de un 30% y, con el tiempo, iremos ajustándolo al mercado.

Precio bolso modelo 1: 139,99€ (mid-premium).

$$107,8355€ \times 1,30 = 140,19€$$

Dejaremos un precio final de 139,99€.

Precio bolso modelo 2: 82,99€ (mid-premium).

$$63,6455€ \times 1,30 = 82,74€$$

Dejaremos un precio final de 82,99€.

Precio bolso modelo 3: 59,99€ (low-cost).

$$46,4955€ \times 1,30 = 60,44€$$

Dejaremos un precio final de 59,99€.

6.2. Canales.

En cuanto a los canales de venta, vamos a empezar poco a poco e iremos añadiendo canales a medida que avancemos y veamos la aceptación del público y las peticiones de este.

Comenzaremos vendiendo cien por cien online, a través de nuestra web, Instagram y TikTok Shop. Para crear la web, usaremos WIX, una plataforma que nos permite crear la web de manera gratuita, y plasmaremos nuestra idea, estética y valores. Incluirá un proceso de venta seguro y fiable con pagos cien por cien protegidos para no poner en peligro a nuestros clientes. También utilizaremos como canal de venta Instagram y TikTok Shop ya que, aunque haya que pagar una comisión, son dos canales fiables y con pagos seguros, que es lo que más nos importa.

A medida que avance el tiempo, nos gustaría hacer dos veces al año un *market* en el que nuestros clientes puedan venir a conocer nuestros productos, verlos y tocarlos. Queremos conocerles, ponerles cara y escuchar todas las sugerencias que puedan darnos para mejorar y cumplir mejor sus expectativas. Hay ciertas marcas artesanales locales como Bilbina Miranda, IPA Brand, Banjul Sisters, Kiliwa, Era de mi madre, Bybel o Clementina, que se unen de vez en cuando para organizar este tipo de eventos y así

compartir gastos, por lo que los primeros *markets* los haríamos de esta manera. Si vemos que a nuestros clientes les gusta la venta física y que vendemos lo suficiente como para que nos salga rentable, comenzaríamos a hacer *markets* de manera individual.

No al inicio, pero si vemos que nuestros productos tienen una buena acogida, nos gustaría comenzar a venderlos en tiendas multimarca como Sadero, Basset and Hound, BRAME Concept Store o Copines. De esta manera, una vez más, nuestros clientes podrían comprar nuestros productos de manera física. Con esta modalidad hay que tener más cuidado ya que, al ser una empresa sostenible y ser este uno de nuestros valores principales, no podríamos colaborar con tiendas que no compartan nuestros valores.

Tanto en los *markets* como en las tiendas multimarca, venderíamos los modelos estándar, y si los clientes quisieran personalizarlos o pedir algún modelo especial o que no esté disponible en ese momento, se lo enviaríamos a casa.

Por último, y esta alternativa solo sería factible si realmente nuestra empresa comienza a tener unas ventas muy elevadas, nos encantaría poder abrir nuestra propia tienda. La abriríamos en la zona donde más clientes tengamos, dato al que tendremos acceso al tener las de envío de todos nuestros pedidos. La tienda plasmaría nuestra estética, nuestro estilo y nuestros valores y sería un espacio único, como nuestros bolsos, donde los clientes podrían tanto comprar los modelos estándares como personalizarlos y recogerlos en un plazo de tiempo en tienda o recibirlos en su casa si así lo deciden.

6.3. Estrategia de comunicación y promoción.

Al igual que los canales de distribución, la comunicación y la promoción irán evolucionando a medida que vaya creciendo la marca y vayamos conociendo a nuestros clientes.

Empezaremos con una estrategia agresiva en redes sociales, publicando contenido a diario tanto en Instagram como en TikTok para darnos a conocer y crear una comunidad. En función de la visibilidad de nuestro contenido, nos plantearemos pagar o no las comisiones que cobran ambas plataformas por dar más visibilidad a tus publicaciones.

Trataremos también de colaborar con personajes públicos que tengan unos seguidores que se asemejen a nuestros consumidores tipo. Para empezar, colaboraremos con *influencers* para que suban contenido a cambio de productos de la marca, y a medida que vayamos

creciendo, comenzaremos a colaborar con *influencers* más importantes que, además de quedarse con el producto, cobran por publicación.

A pesar de poner muchos esfuerzos en las redes sociales, no nos olvidamos de internet. Con el tiempo, si vemos que la web no ha tenido la acogida esperada, para tratar de promocionarla pagaremos Google Ads para que muestre nuestra web entre los primeros resultados de búsquedas como “bolsos”, “bolsos hechos a mano”, o “bolsos de crochet”.

7. Plan operativo de producción y logística.

7.1. Procesos.

- Proceso de aprovisionamiento.

El proceso de aprovisionamiento de trapillo es bastante sencillo, partimos de la base de que tenemos un stock inicial de 20 ovillos de trapillo negro, 20 de trapillo granate y 20 de trapillo negro, y almacenaremos 10 de cada color en casa de Clara y los otros 10 de cada color en la mía. Cuando se hayan gastado 5 ovillos de cualquier color en cada casa, haremos un pedido de otros 10 ovillos de ese color, siendo entonces el envío gratis. De esta manera siempre tenemos un mínimo de 5 ovillos de cada color cada una por si hay cualquier emergencia, y un máximo (por ahora) de 10 de cada color cada una, evitando así la acumulación de existencias.

En cuanto a las hebillas y a las asas metálicas, tendremos siempre una base de 20 hebillas y 20 asas, 10 de cada, cada una; y al igual que con los ovillos, en el momento en el que tan solo tengamos 5 cada una, se hará otro pedido de otras 10 hebillas y/o 10 asas metálicas.

- Proceso de captación de clientes y gestión de consultas.

En cuanto a la captación de clientes, publicaremos de manera recurrente en redes sociales publicidad de nuestra marca y colaboraremos con *influencers* para captar al mayor número de clientes posible.

Si algún cliente tiene alguna duda, podrá preguntarnos a través de mensajes de Instagram o TikTok, o a través del email de contacto que figurará tanto en nuestras redes como en nuestra web. Nosotras estaremos pendientes y responderemos a todas sus dudas en un plazo máximo de 24 horas.

- Proceso de compra.

Una vez se hayan decidido a comprar, podrán hacerlo a través de nuestra web o a través de Instagram o TikTok Shop. Allí elegirán el modelo, el tamaño y el color, y pagarán. Una vez el pedido se haya realizado, al cliente le llegará un email de confirmación y a nosotras nos llegará otro con los detalles del pedido.

- Proceso de asignación de tareas.

Cuando entre un pedido, inmediatamente registraremos en un Excel compartido el número de pedido, la fecha y los productos comprados, y guardaremos el mail con los detalles del pedido en una carpeta de “Pedidos registrados” para evitar duplicidades y reprocesos. Aun así, si un pedido es registrado dos veces en el Excel, éste notificará que ya está registrado y se guardará tan solo una vez. El Excel, automáticamente distribuirá los pedidos de manera alterna entre Clara y yo, para garantizar un reparto equitativo del trabajo. No obstante, cuando una de las dos tenga más carga de trabajo, el sistema asignará el pedido a la que tenga menor volumen de trabajo.

Sabemos que este sistema de asignación de tareas es muy sencillo, pero consideramos que para empezar es suficiente y no es necesario invertir dinero ya que, a pesar de tardar un poco más, logaremos hacerlo de manera correcta y eficiente; más adelante, cuando tengamos capital para invertir, lo profesionalizaremos más con aplicaciones específicas como Trello o Notion.

- Proceso de producción, control de calidad y envío.

El proceso de producción es muy sencillo. Cada día, ambas nos meteremos en el Excel compartido a revisar qué pedidos nuevos tenemos. Desde la fecha de compra, tenemos un plazo de 7 días para fabricarlo. La fabricación es cien por cien manual. Cuando el bolso esté terminado, habrá que revisar que cumpla con los estándares de cada modelo, que están detallados para que los productos sean de calidad y lo más uniformes posible.

Una vez han pasado esos 7 días, tenemos un plazo de 2 días para llevarlo al punto de envío más cercano de DHL y enviárselo al cliente. DHL tarda entre 24 y 48 horas en entregar el paquete si se trata de envíos nacionales, y entre 3 y 6 días en envíos europeos. De esta manera, el cliente tendrá el paquete en la puerta de su casa, como tarde, 11 días después de hacer el pedido si se trata de pedidos nacionales, y 15 si se trata de pedidos europeos.

- Proceso de posventa.

Una vez el cliente tenga el pedido, tiene un plazo de un mes para hacer cualquier reclamación a través de correo electrónico.

Todos nuestros bolsos tienen una garantía de 2 años, por lo que, si cualquiera de nuestros productos se estropea o rompe en este plazo, pueden reclamar a través de nuestro email

insertando el número de pedido (en el caso de haber perdido el número de pedido, podría indicarnos la fecha de compra y sus datos y nosotras lo localizaríamos) y fotos del bolso estropeado. Si tras analizarlo viésemos que realmente requiere de un arreglo o un cambio, le pediremos al cliente que envíe el bolso de vuelta, haciéndonos nosotras cargo del coste total del envío, y una vez lo tengamos, lo arreglaremos o le enviaremos uno nuevo.

Ilustración 17. Diagrama de flujo del proceso operativo de MACKARL.

Fuente: Elaboración propia (2026).



7.2. Proveedores.

Nuestra lista de proveedores es muy corta ya que no necesitamos mucho material.

- Trapillo:

El trapillo es un material que se obtiene de restos de tela, principalmente de algodón, procedentes de telas sobrantes de la industria textil. Estas sobras de tela, que normalmente se desecharían, son cortadas en tiras y enrolladas en ovillos, listos para ser usados en una variedad de proyectos. Es un material sostenible, versátil, económico y muy duradero, por lo que cumple todos nuestros requisitos.

Tras un exhaustivo análisis de proveedores de este material, hemos elegido a Don Trapillo, una pequeña empresa familiar de artesanos con una larga trayectoria en el sector de las fibras y los hilados que fabrica sus propios ovillos de trapillo. La empresa fue creada por Manuel Sánchez, un artesano con más de 30 años de experiencia en el sector fabricando infinidad de materiales textiles de manera sostenible. Además de ser un referente por la calidad de sus productos y por su manera de respetar al medio ambiente en todos sus procesos, Don Trapillo tiene un enorme compromiso con la producción local. A todo esto, se le suma que tiene los precios más competitivos de todo el sector, siendo el proveedor más barato que cumple con todos nuestros requisitos.

Está ubicada en Barcelona, pero hace envíos a toda España a unos precios muy asequibles.

- Hebillas, asas, agujas y marcadores:

El proveedor de todo este material será Pontejos. Esta mercería madrileña fue fundada en 1913 por Antonio Ubillos, y ahora está regentada por la cuarta generación de la misma familia. Tiene tienda física en Madrid y hace envíos nacionales por un precio muy reducido. Elegimos este proveedor porque, a pesar de colaborar tanto con proveedores nacionales como internacionales, consideramos que es importante apoyar a mercerías centenarias españolas que, poco a poco, están desapareciendo.

- *Packaging*:

Tanto las cajas como el papel de seda con el que envolveremos los bolsos para enviarlos, se los compraremos a By Popy, una empresa fundada por una pareja granadina que fabrica todo tipo de productos de papelería ecológicos.

- Tarjetas y pegatinas:

Para las tarjetas y pegatinas que incluiremos en todos los pedidos, nuestro proveedor será 360imprimir, una empresa española que se fundó en el 2013 con el sueño de ayudar a pymes a crecer a base de ofrecer servicios de papelería a precios muy asequibles. Hemos elegido este proveedor ya que, además de tener los precios más competitivos del mercado, es una empresa local, de calidad y con unos valores muy marcados que compartimos.

7.3. Cadena de suministro.

Al igual que los procesos, la cadena de suministro es bastante sencilla. Comienza con el aprovisionamiento de materiales, seguido de la gestión de inventario. A continuación, entran los pedidos, los registramos y se asignan a una de las dos. En este punto comienza la producción artesanal, que dura en función del modelo y del tamaño entre 4 y 10 horas. Una vez está terminado, viene el control de calidad, todos los bolsos han de pasar este control y así conseguimos que todos los bolsos tengan la misma calidad y resistencia, así como la forma y medidas que correspondan al modelo elegido. Una vez está listo para ser enviado, se empaqueta y lleva al punto de envío, donde DHL se encarga de que le llegue al cliente en un plazo de 24 a 48 horas en envíos nacionales, y de 3 a 6 días en envíos europeos. Una vez el cliente lo recibe, comienza el servicio posventa, que consiste en dos garantías: garantía de 1 mes para hacer cualquier tipo de reclamación y una garantía de 2 años para cualquier arreglo.

7.4. Localización.

La empresa no requiere de un local físico. Al tratarse de un negocio artesanal con ventas únicamente online, tanto la producción como todas las labores administrativas, financieras, de venta, de marketing y logísticas las realizaremos desde nuestros domicilios personales en Madrid.

Con el tiempo, si la empresa tiene una buena acogida por parte del público, genera unos ingresos suficientes como para financiar un local y vemos que nuestros clientes comprarían más si tuviésemos un punto de venta físico, abriríamos una tienda. La ubicación de esta todavía no la sabemos, ya que la abriríamos en la zona desde la cual más pedidos nos llegasen, cosa que sabríamos gracias a los datos de direcciones de envío de pedidos anteriores.

7.5. Recursos.

Recursos materiales.

Como he comentado anteriormente, nuestros recursos materiales son muy escasos al tratarse de un modelo de negocio artesanal: trapillo, hebillas metálicas, asas metálicas, herramientas de artesanía (aguja y marcadores), material de almacenamiento (cajas, estanterías, organizadores, etc.) y material de *packaging* (cajas, bolsas, papel reciclado, tarjetas de marca, etiquetas y pegatinas).

Recursos humanos.

Clara y yo seremos las responsables de ejecutar todas las tareas necesarias para sacar adelante la marca: publicidad, marketing, producción, venta, controles de calidad, *packaging*, envíos y tareas financieras y administrativas.

Para poder hacer frente a momentos de picos de demanda, puede que contemos puntualmente con artesanos locales.

En el futuro, si la marca crece, nos plantearíamos contratar a artesanos locales para ayudarnos con la producción o a profesionales para publicidad y marketing. Además, si abriésemos finalmente la tienda física, querríamos contratar a alguien para que atienda a los clientes.

Recursos tecnológicos.

Consisten en la página web con tienda online, el sistema de asignación de tareas y producción, nuestras redes sociales (Instagram y TikTok), herramientas de diseño y contenido (Canva, CapCut e incluso herramientas de IA), sistemas de pago y servicios de mensajería con seguimiento (DHL).

Recursos logísticos.

Al igual que la producción y el almacenamiento, el empaquetado tendría lugar en nuestras propias casas. Para el envío, contaremos con la colaboración de DHL, una empresa de logística que nos da servicio de envío nacional, con entregas entre 24 y 48 horas, y servicio de envío europeo, con entregas entre 3 y 6 días. Además, nos proporciona una fecha estimada de entrega y un sistema de seguimiento de envíos que compartiremos con el comprador para que localice su paquete.

Recursos financieros.

Como he comentado varias veces a lo largo del trabajo, nuestra capacidad financiera es muy limitada. La inversión inicial será muy reducida, y estará destinada principalmente a la compra de materiales, al *packaging* y a herramientas de producción.

Además, contaremos con un fondo de reserva para cubrir cualquier variabilidad de demanda y reposición de materiales.

Recursos intangibles.

Estos parecen los más fáciles, pero si se logra tener unos recursos intangibles valiosos pueden llegar a ser los más importantes para la empresa. Son la marca, con identidad propia y valores muy marcados, la reputación digital, el conocimiento técnico en crochet, diseño y tendencias de moda y los procesos artesanales diferenciales, que aportan valor añadido.

8. Plan financiero.

8.1. Inversión inicial y fuentes de financiación.

Inversión inicial:

Tabla 4. Inversión Inicial.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Concepto	Unidades / Detalle	Coste (€)
Trapillo	60 ovillos × 4,99 €	299,40 €
Hebillas	20 unidades × 5,90 €	118,00 €
Asas	20 unidades × 1,95 €	39,00 €
Agujas	8 unidades × 3,55 €	28,40 €
Marcadores	3 packs (21 uds/pack) × 4,30 €	12,90 €
Tijeras	4 unidades × 6,75 €	27,00 €
Cajas de envío	6 packs (10 uds/pack) × 10,04 €	60,24 €
Papel de seda	3 packs (20 uds/pack) × 6,17 €	18,51 €
Pegatinas	Pack inicial de 500 unidades	9,18 €
Tarjetas de empresa	Pack inicial de 500 unidades	12,78 €
Total inversión inicial		625,41 €

Todos estos gastos hacen un total de 625,41€, lo que supone un desembolso de 312,71€ cada una.

En cuanto a fuentes de financiación, dado que inversión inicial necesaria es tan reducida, no necesitaremos recurrir a financiación externa, ambas podemos asumir nuestra parte del desembolso inicial mediante ahorros personales, que proceden de los ingresos obtenidos por nuestro trabajo por cuenta ajena.

8.2. Proyecciones de ingresos y gastos.

Los precios de venta de los bolsos son los siguientes (para ver el desglose del precio, ir al apartado 6.1. *Estrategia de precios*):

- Precio bolso modelo 1: 139,99€.
- Precio bolso modelo 2: 82,99€.
- Precio bolso modelo 3: 59,99€.

La previsión financiera en el corto, medio y largo plazo es la siguiente:

- Corto plazo (0-1 año): 100 bolsos.

- Ventas modelo 1: $40 \times 139,99\text{€} = 5.599,60\text{€}$.
- Ventas modelo 2: $30 \times 82,99\text{€} = 2.489,70\text{€}$.
- Ventas modelo 3: $30 \times 59,99\text{€} = 1.799,70\text{€}$.

Ingresos: 9.889€.

- Coste bolso modelo 1: $40 \times 107,8355\text{€} = 4.313,42\text{€}$.
- Coste bolso modelo 2: $30 \times 63,6455\text{€} = 1.909,365\text{€}$.
- Coste bolso modelo 3: $30 \times 46,4955\text{€} = 1.394,865\text{€}$.

Gastos: 7.617,65€.

Amortización de material: 34,25€.

Beneficio: 2.237,10€.

- Medio plazo (1-3 años): 1.000 bolsos.

- Ventas modelo 1: $400 \times 139,99\text{€} = 55.996\text{€}$.
- Ventas modelo 2: $300 \times 82,99\text{€} = 24.897\text{€}$.
- Ventas modelo 3: $300 \times 59,99\text{€} = 17.997\text{€}$.

Ingresos: 98.890€.

- Coste bolso modelo 1: $400 \times 107,8355\text{€} = 43.134,20\text{€}$.
- Coste bolso modelo 2: $300 \times 63,6455\text{€} = 19.093,65\text{€}$.
- Coste bolso modelo 3: $300 \times 46,4955\text{€} = 13.948,65\text{€}$.

Gastos: 76.176,50€.

Amortización de material: 34,25€.

Beneficio: 22.679,25€.

- Largo plazo (3-5 años): 10.000 bolsos.

- Ventas modelo 1: $4.000 \times 139,99\text{€} = 559.960\text{€}$.
- Ventas modelo 2: $3.000 \times 82,99\text{€} = 248.970\text{€}$.
- Ventas modelo 3: $3.000 \times 59,99\text{€} = 179.970\text{€}$.

Ingresos: 988.900€.

- Coste bolso modelo 1: $4.000 \times 107,8355\text{€} = 431.342\text{€}$.
- Coste bolso modelo 2: $3.000 \times 63,6455\text{€} = 190.936,50\text{€}$.
- Coste bolso modelo 3: $3.000 \times 46,4955\text{€} = 139.486,50\text{€}$.

Gastos: 761.765€.

Beneficio: 227.135€.

Somos conscientes de que esta planificación financiera es una simplificación, y que no tiene en cuenta muchos gastos que aparecerán a lo largo de la vida del negocio. No obstante, resulta muy útil para obtener una primera estimación de la viabilidad económica del proyecto.

8.3. Rentabilidad esperada.

Rentabilidad esperada sobre la inversión (ROI): (Beneficio/ Inversión inicial x 100)

- En el corto plazo (0-1 año):

- o Beneficio: 2.237,10€
- o Inversión inicial: 625,41€

Rentabilidad esperada sobre la inversión en el corto plazo: 357,70%

- En el medio plazo (1-3 años):

- o Beneficio: 22.679,25€
- o Inversión inicial: 625,41€

Rentabilidad esperada sobre la inversión en el medio plazo: 3.626,30%

- En el largo plazo (3-5 años):

- o Beneficio: 227.135€
- o Inversión inicial: 625,41€

Rentabilidad esperada sobre la inversión en el largo plazo: 36.317,78%

Rentabilidad esperada sobre ventas: (Beneficio/ Ingresos x 100)

- En el corto plazo (0-1 año):

- o Beneficio: 2.237,10€
- o Ingresos: 9.889€

Rentabilidad esperada sobre ventas en el corto plazo: 22,61%

- En el medio plazo (1-3 años):

- o Beneficio: 22.679,25€
- o Ingresos: 98.890€

Rentabilidad esperada sobre ventas en el medio plazo: 22,93%

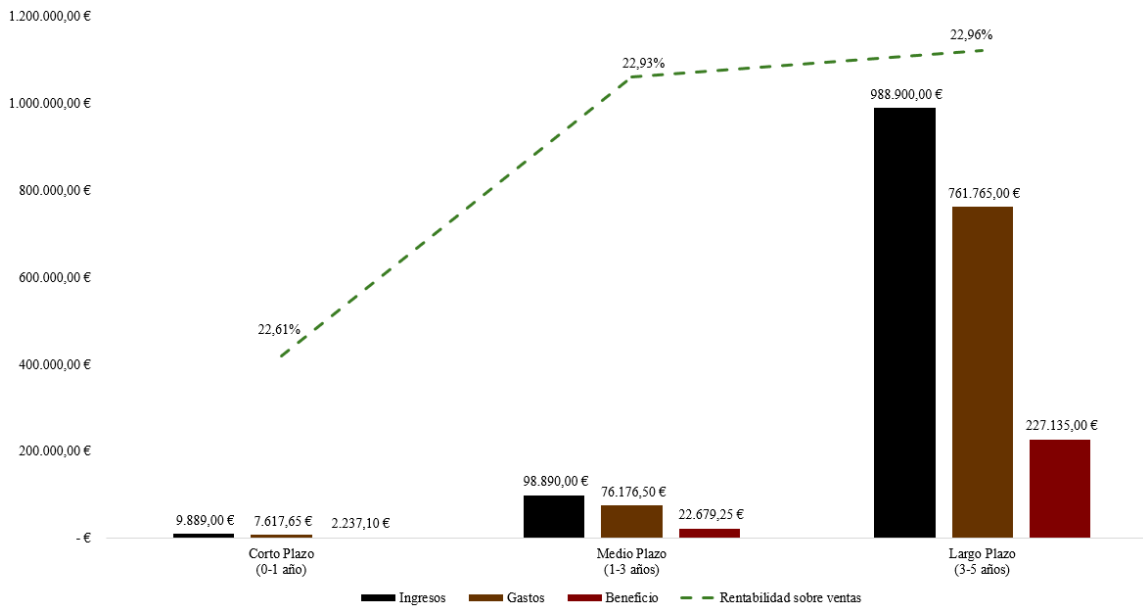
- En el largo plazo (3-5 años):

- o Beneficio: 227.135€
- o Ingresos: 988.900€

Rentabilidad esperada sobre ventas en el largo plazo: 22,96%

Ilustración 18. Gráfica de evolución de ingresos y gastos.

Fuente: Elaboración propia (2026).



Tras este análisis podemos concluir que la empresa tiene una alta capacidad de generar beneficios desde su inicio. Incluso en la primera fase, donde la producción es muy limitada, la rentabilidad sobre la inversión supera el 300%, y la rentabilidad sobre ventas supera el 20%, lo que indica que la inversión inicial se recupera con rapidez. En la segunda fase la rentabilidad aumenta, lo que demuestra la estabilidad del modelo de negocio. Finalmente, en el largo plazo, con la actividad plenamente desarrollada y unos volúmenes de ventas elevados, la rentabilidad incrementa de forma muy notable.

En conjunto, todos estos resultados demuestran que este modelo de negocio no es solo viable, sino que tiene un alto potencial de crecimiento y retorno.

8.4. Análisis de punto muerto.

A continuación, voy a calcular y analizar el umbral de rentabilidad de MACKARL, es decir, la cantidad de bolsos que se deben vender para alcanzar el punto muerto:

$$\text{Umbral de rentabilidad} = \text{CF} / (\text{P} - \text{CVU})$$

- CF: costes fijos totales.

Se considera como coste fijo anual la amortización: 34,25 €

- P: precio de venta por unidad.

MACKARL ofrece tres modelos con precios distintos, pero su previsión de ventas mantiene una proporción estable de ventas (40% modelo 1, 30% modelo y 30% modelo 3):

$$(0,40 \times 139,99) + (0,30 \times 82,99) + (0,30 \times 59,99) = 98,89\text{€}/ \text{bolso}$$

- CVU: coste variable unitario.

Para calcular el coste variable unitario, dado que, al igual que el precio, los costes varían en función del modelo, lo calcularemos de la misma manera y con las mismas proporciones:

$$(0,40 \times 107,8355) + (0,30 \times 63,6455) + (0,30 \times 46,4955) = 76,1765\text{€}/ \text{bolso}$$

- Umbral de rentabilidad:

$$34,25\text{€} / (98,89\text{€}/\text{bolso} - 76,1765\text{€}/\text{bolso}) = 1,5079 \text{ bolsos}$$

Como se puede observar, el umbral de rentabilidad es muy bajo, aproximadamente 2 bolsos. Esto implica que, tras la venta de las dos primeras unidades, el proyecto comienza ya a generar beneficios.

Este resultado se explica por la baja estructura de costes fijos, un margen de contribución positivo y por un modelo de producción bajo demanda, que limita el riesgo.

Este análisis demuestra una vez más que MACKARL no es solo rentable económicamente hablando, sino que supone unos riesgos financieros muy reducidos.

8.5. Escenarios financieros.

A continuación, voy a realizar un análisis de tres escenarios financieros. El escenario realista se calcula con 100 unidades vendidas, que es la cantidad que he previsto para el primer año. En el escenario pesimista, se plantea que el número de unidades vendidas sea 70, y en el optimista, 130.

Tabla 5. Cuadro de escenarios financieros.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Escenario	Unidades ventas	Ingresos (€)	Costes variables (€)	Costes fijos (€)	Beneficio (€)	Rentabilidad sobre ventas
Pesimista	70	6.922,30	5.332,36	34,25	1.555,69	22,47 %
Realista	100	9.889,00	7.617,65	34,25	2.237,10	22,62 %
Optimista	130	12.855,70	9.902,95	34,25	2.918,50	22,70 %

Tras este análisis, se puede concluir que MACKARL tiene un modelo de negocio rentable incluso en escenarios pesimistas gracias a su modelo de negocio bajo demanda y a los reducidos costes.

9. Análisis de riesgos y plan de contingencia.

9.1. Principales riesgos del negocio.

Riesgos financieros:

- Falta de liquidez: tanto para iniciar el negocio como para la primera etapa. Ambas somos estudiantes todavía y, aunque al estar haciendo prácticas estemos ganando algo de dinero, disponemos de una liquidez muy limitada. Aunque el negocio no requiera de una gran inversión inicial, es alta para nuestras economías.
- Visibilidad limitada: relacionado con la falta de liquidez, al principio no podemos permitirnos una inversión demasiado grande en marketing, lo que puede reducir la visibilidad de nuestro negocio y, con ella, las ventas.
- Ingresos variables: se trata de un negocio de venta bajo demanda. La demanda puede fluctuar mucho en función de la época del año y de la fidelidad de nuestros clientes y esto puede hacer que los ingresos no sean estables.
- Aumento de costes de los materiales: contamos solo con proveedores locales que nos proporcionan materiales sostenibles, a medida que la demanda de productos sostenibles aumente, es muy probable que el precio de estos materiales lo haga de manera proporcional, lo que puede afectar a nuestros márgenes.
- Recuperación lenta de la inversión inicial: al no tratarse de un negocio con un modelo de producción industrial, la recuperación de la inversión será más lenta.

Riesgos operativos:

- Capacidad limitada de producción: se trata de un negocio con producción artesanal, por lo que el volumen de producción dependerá del tiempo que invirtamos en tejerlos. Puede que no seamos capaces de hacer frente a un aumento brusco de la demanda, y más aun teniendo en cuenta que nuestro plan inicial no es dedicarnos en exclusiva a este negocio.
- Riesgo de retraso: muy relacionado con el punto anterior, si no tenemos un plan muy detallado de los tiempos de producción y un límite de pedidos en los canales de venta o unos artesanos locales a los que recurrir en momentos de pico de demanda, puede que no demos abasto y nos retrasemos con algún pedido, lo que perjudicaría gravemente a la imagen de nuestra marca.
- Dependencia de pocas personas: el negocio, por lo menos al inicio, lo llevaremos exclusivamente entre Clara y yo, esto hace que, si alguna de las dos tiene un

contratiempo, la otra sola tenga que encargarse del cien por cien del negocio; y si ninguna de las dos podemos, el negocio se quedaría parado hasta nuestra vuelta.

- Dependencia de buenos proveedores: el trapillo varía de textura, grosor o color según el proveedor, dificultando la estandarización de modelos.

Riesgos de mercado:

- Alta competencia: especialmente de marcas del segmento low-cost, que ofrecen productos sustitutivos a los nuestros a precios mucho menores.
- Tendencia creciente de marcas artesanales: con el auge de la preocupación por la sostenibilidad, cada vez surgen más marcas están tratando de aprovecharse de esto como si fuese una moda.
- Volatilidad de las tendencias: como he mencionado con anterioridad, debido a las redes sociales y a la inmediatez a la que la población está cada vez más acostumbrada, las tendencias duran muy poco y, a marcas artesanales como las nuestras, nos puede salir muy caro ya que nuestros tiempos de producción son mayores y puede que cuando saquemos los productos tendencia, esa tendencia haya ya desaparecido.
- Cambio en los gustos de los consumidores: muy relacionado con el punto anterior, puede que los consumidores cambien de gustos o exigencias, e incluso puede que cambie la mentalidad de la población y vuelvan a darle más importancia al precio y menos a la sostenibilidad.
- Dependencia de un canal online: nuestro único canal de venta, por lo menos al inicio, es online; si no invertimos lo suficiente en tecnología puede que la marca no salga adelante.
- Plataformas de segunda mano: cada vez más gente compra a través de estas plataformas, mejores productos a precios menores. Esto puede hacer que nuestros clientes compren menos.
- Sensibilidad al precio: al estar en el segmento mid-premium tenemos que ser capaces de justificarle a nuestros clientes este precio y ser totalmente transparentes, de lo contrario, puede que lo consideren un fraude y que nuestras ventas caigan en picado.

A continuación, se presenta un análisis DAFO de MACKARL, que permite identificar y ordenar los factores internos y externos que afectan a la compañía, poniendo en relación

las debilidades y fortalezas del proyecto con las amenazas y oportunidades del entorno, y facilitando así una visión global de la situación estratégica de la empresa.

Tabla 6. Matriz DAFO de MACKARL.

Fuente: Elaboración propia (2026).

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de producción limitada - Mayor tiempo de fabricación frente a marcas industriales - Mayor precio final - Menor reconocimiento de marca - Menor visibilidad 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta competencia con mejores precios - Crecimiento de mercados de segunda mano con mejores marcas y mejores precios - Cambio rápido en las tendencias - Muchas alternativas - Auge de marcas con un discurso sostenible sin realmente serlo (<i>greenwashing</i>)
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producto hecho a mano, único y exclusivo - Sostenibilidad real - Producción local - Alta calidad - Posible personalización - Historia de marca - Durabilidad 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado en crecimiento - Aumento de la demanda de productos sostenibles - Clientes cada vez más preocupados por el medioambiente - Crecimiento de la venta online - Tendencia creciente a la compra de productos no masificados - Influencia positiva de redes sociales para impulsar pequeñas marcas

9.2. Estrategias de mitigación.

A pesar de que existen numerosos riesgos, todos (o al menos a gran mayoría) son riesgos de los que podemos protegernos si nos preparamos para ello.

Para mitigar los riesgos financieros, haremos un control de costes, con presupuestos mensuales realistas y que revisaremos con frecuencia para asegurarnos de que se adapta a la situación. Haremos controles de inventarios periódicos para evitar compras excesivas y, con ellas, inventarios obsoletos. Por último, trataremos de llegar a acuerdos con nuestros proveedores e intentar pactar unos precios fijos, estables y justos. Para diversificar los ingresos, intentaremos cuanto antes introducir modelos nuevos y servicios complementarios, como personalizaciones o *packaging premium*.

Para solventar posibles problemas causados por gastos imprevistos, crearemos un fondo de reserva únicamente para estos casos.

Trataremos de ajustar los precios y los márgenes con regularidad, y analizaremos los precios de la competencia directa real para mantener la competitividad.

Para hacer frente a los riesgos operativos, haremos una planificación de la producción, con un calendario de fabricación según temporadas y épocas de alta demanda, siempre manteniendo un modelo de producción bajo demanda para evitar sobrecargas. En esa planificación incluiremos una división de otras tareas además de la producción como las redes sociales, la atención al cliente, el aprovisionamiento, etc. Trataremos de estandarizar el proceso de producción documentando el paso a paso, los materiales y las medidas, y lograr así la mayor consistencia posible en todos los bolsos. Además, tendremos siempre una pequeña cantidad de stock de reserva fijo y materiales de repuesto para cualquier contratiempo. Intentaremos automatizar el máximo número de tareas posibles.

A medida que avanzamos con el proyecto, intentaremos contar con artesanos colaboradores para picos de demanda, y crear relaciones con talleres locales para que nos den apoyo si es necesario en ocasiones puntuales.

Finalmente, para mitigar los riesgos de mercado, consideramos que lo más importante es conseguir diferenciarnos como marca, enfatizar que somos una marca artesanal, con productos hechos exclusivamente a mano, con materiales sostenibles, de calidad y que ofrece una opción de personalización de los productos. Hay que enfatizar en que no somos una marca low-cost, y explicar y demostrar de manera transparente por qué no lo somos. Vamos a tener una fuerte presencia en redes sociales, publicando contenido de calidad a diario, que enseñe tanto productos como procesos, y mostrando nuestros valores a través de todo lo que hacemos. Para crecer más rápido, colaboraremos con *influencers* que compartan nuestros valores y que tengan un público parecido a nuestro cliente tipo.

Haremos un seguimiento y una monitorización de tendencias para estar a la moda, sin quedarnos atrás ni centrarnos demasiado en una en concreto. Revisaremos de forma recurrente los colores, materiales y estilos, y crearemos cápsulas tendencia sin perder nuestra esencia.

Todos estos esfuerzos, además de servirnos para crecer y hacernos un hueco en el mercado, nos sirven para captar clientes y fidelizarlos. Para ello, crearemos una *newsletter* donde contaremos noticias, actualizaciones y promociones solo para los usuarios de esta;

e intentaremos siempre dar un trato lo más personalizado posible, para lo que usaremos inteligencia artificial.

Destacaremos nuestras características para diferenciarnos también de las empresas que venden bolsos de segunda mano, y ofreceremos un servicio de reparación gratuito para alargar, aún más, la vida de nuestros bolsos. Por último, diversificaremos nuestros canales de venta para no depender de uno solo.

Conclusiones.

El presente trabajo tenía como objetivo principal es evaluar la viabilidad del proyecto, para demostrar que el negocio es viable y rentable.

El análisis del entorno y del mercado muestra un contexto favorable para este tipo de iniciativa: crecimiento del comercio electrónico, oportunidades para marcas pequeñas y creciente preocupación por la sostenibilidad. Además, los resultados obtenidos a partir de la encuesta propia confirman la existencia de una demanda real.

Desde el punto de vista estratégico y operativo, MACKARL tiene unos riesgos mínimos asociados al inventario, lo que, además, facilita la adaptación a las preferencias del mercado.

El análisis financiero demuestra que el proyecto es viable y rentable, con una inversión inicial muy reducida, un punto muerto extremadamente bajo y una rentabilidad positiva, lo que hace que el riesgo financiero sea mínimo.

En conclusión, MACKARL es un proyecto viable, coherente y rentable con un gran potencial de crecimiento, que responde a una necesidad real del mercado.

Declaración de Uso de Herramientas de IA Generativa.

Por la presente, yo, María Martínez Galindo, estudiante de E2 + Business Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Business Plan de una start-up de bolsos artesanales", 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 [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

Brainstorming de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.

Referencias: Usado juntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.

Metodólogo: Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.

Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.

Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

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: marzo 2026

Firma: María Martínez Galindo

Bibliografía.

360imprimir. (s.f.). *About / Sobre nosotros*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.360imprimir.es/Home/About>

360imprimir. (s.f.). *Pegatinas*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.360imprimir.es/pegatinas>

360imprimir. (s.f.). *Tarjetas de visita*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.360imprimir.es/tarjetas-de-visita>

Americaretail-malls.com. (s.f.). *Moda en España y su crecimiento*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://americaretail-malls.com/retail-lujo/moda-en-espana>

Arixen.es. (s.f.). *Estudios de mercado aplicados a la moda*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://arixen.es/estudios-de-mercado-aplicados-a-la-moda/>

Blocs.tinet.cat. (s.f.). *Don Trapillo – Fabricante de hilos trapillo*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://blocs.tinet.cat/comprar/don-trapillo-fabricante-hilos-trapillo/>

Briefingwire.com. (s.f.). *Informe sobre el mercado de bolsos en España*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.briefingwire.com/pr/informes-de-expertos>

Businessresearchinsights.com. (s.f.). *Handbag Market*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.businessresearchinsights.com/es/market-reports>

Creativa Barcelona. (s.f.). *Entrevista a Manuel Sánchez, Don Ovillo y Don Trapillo*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://creativabarcelona.com/entrevista-manuel-sanchez>

DHL. (s.f.). *Where is my shipment?* Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.dhl.com/es-es/ecommerce/home/private-shipments>

Dontrapillo.com. (s.f.). *Conoce más sobre el trapillo*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://dontrapillo.com/El-blog-del-Trapillo/conoce-mas-sobre-el-trapillo>

Dontrapillo.com. (s.f.). *Gastos de envío y zonas de entrega*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://dontrapillo.com/gastos-de-envio-y-zonas-de-entrega>

Dontrapillo.com. (s.f.). *Pack 4 ovillos trapillo tejido ultraligero*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://dontrapillo.com/venta-al-mayor/pack-4-ovillos-trapillo>

Dontrapillo.com. (s.f.). *Trapillo licra XL granate intenso*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://dontrapillo.com/trapillo-licra-xl>

Economipedia.com. (s.f.). *Ciclo de vida del producto*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://economipedia.com/definiciones/ciclo-de-vida-del-producto>

Entrevista.digital. (s.f.). *Entrevista a Manuel Sánchez, fundador de Don Ovilla y Don Trapillo*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://entrevista.digital/entrevista-a-manuel-sanchez>

Elidrissi, F. (2021). *Pontejos: la familia dueña de la centenaria mercería madrileña que factura más de dos millones al año*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.elmundo.es/loc/famosos>

Fashionunited.es. (s.f.). *Estadísticas de consumo y ventas de moda en España*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://fashionunited.es/statistics/estadisticas-de-consumo-y-ventas-de-la-moda-en-espana>

Forbes.es. (2024). *El sector de la moda mantiene un peso del 2,9% del PIB*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://forbes.es/economia/el-sector-de-la-moda>

Fortune Business Insights. (s.f.). *Handbag Market*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.fortunebusinessinsights.com/es/handbag-market>

Holded.com. (s.f.). *Cómo funciona una comunidad de bienes*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.holded.com/es/blog/comunidad-bienes-funciona>

Hubspot.es. (s.f.). *Ciclo de vida del producto*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://blog.hubspot.es/sales/ciclo-vida-producto>

Informesdeexpertos.com. (s.f.). *Mercado de bolsos*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-bolsos>

Informesdeexpertos.com. (s.f.). *Mercado español de bolsos*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-espanol-de-bolsos>

Lureodigital.com. (s.f.). *Cómo iniciar un negocio sin local físico*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://lureodigital.com/como-iniciar-un-negocio-sin-la-necesidad-de-un-local-fisico/>

Microsoft Forms. (2026). *Encuesta sobre hábitos de consumo de moda y bolsos.* Recuperado el 2 de marzo de 2026, de

<https://forms.office.com>

Ministerio de Trabajo y Economía Social. (s.f.). *Precio mínimo de hora de trabajo en España.* Recuperado el 10 de febrero de 2026, de

<https://expinterweb.mites.gob.es/participa/listado>

Modelosdeplandenegocios.com. (s.f.). *Análisis del mercado de artesanía en España.* Recuperado el 10 de febrero de 2026, de

<https://modelosdeplandenegocios.com/blogs/news/analisis-mercado-artesania-espana>

Modelosdeplandenegocios.com. (s.f.). *Análisis del mercado moda retail España.* Recuperado el 10 de febrero de 2026, de

<https://modelosdeplandenegocios.com/blogs/news/analisis-mercado-moda-retail-espana>

Mordorintelligence.ar. (s.f.). *Fashion accessories Spain.* Recuperado el 10 de febrero de 2026, de

<https://www.mordorintelligence.ar/market-analysis/fashion-accessories/spain>

Mordorintelligence.com. (s.f.). *Handbags Market.* Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/handbags-market>

Observatorio Textil y Moda. (2024). *Informe Económico de la Moda en España 2024.* Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://observatoriotextilymoda.es/informe-economico-de-la-moda-en-espana-2024/>

Observatorio Textil y Moda. (2025). *Informe Económico de la Moda 2025.* Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://observatoriotextilymoda.es/wp-content/uploads/2025/10/Informe-Economico>

Pontejos. (s.f.). *Boquilla tubular para bolso.* Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.pontejos.com/es/boquillatubularparabolso.html>

Pontejos. (s.f.). *Asas metálicas aro para bolso.* Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.pontejos.com/es/asasmetalicasaroparabolso.html>

Pontejos. (s.f.). *Aguja de ganchillo Pony.* Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.pontejos.com/es/agujas-de-ganchillo/agujaganchillo15cmpony.html>

Pontejos. (s.f.). *Marcadores de punto Prym*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.pontejos.com/es/marcadores-de-punto>

Pontejos. (s.f.). *Tijeras de sastrer Nadel*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.pontejos.com/es/tijeras/7774-tijeras-de-sastre-nadel>

Popy. (s.f.). *Nosotros*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.popy.es/nosotros/>

Popy. (s.f.). *Papel seda blanco*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.popy.es/producto/papel-seda-blanco/>

Popy. (s.f.). *Caja de cartón eco CTR51*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.popy.es/producto/caja-de-carton-eco-ctr51/>

Questionpro.com. (s.f.). *Ciclo de vida de un producto*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.questionpro.com/blog/es/ciclo-de-vida-de-un-producto/>

Semana.es. (s.f.). *Mejores marcas de bolsos españoles*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.semana.es/moda/mejores-marcas-bolsos-espanoles>

Tiendanube.com. (s.f.). *Ciclo de vida del producto*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.tiendanube.com/blog/ciclo-de-vida-del-producto/>

Universidad de Zaragoza. (2024). *Trabajo sobre moda*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://zagan.unizar.es/record>

Webyempresas.com. (s.f.). *Ciclo de vida de los productos: etapas y ejemplos*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://www.webyempresas.com/ciclo-de-vida-de-los-productos-etapas-y-ejemplos/>

Yoigo Empresas. (s.f.). *Un negocio nómada: cómo gestionarlo sin oficinas*. Recuperado el 10 de febrero de 2026, de <https://blogempresas.yoigo.com/un-negocio-nomada-como-puedes-gestionarlo-sin-oficinas/>

Anexos.

Tabla 7. Tarifas de envío por zonas y rangos de pedido.

Fuente: Don Trapillo (s.f.). Captura obtenida de su página web oficial.

Zona/Pais	Pedidos hasta 19.99 €	Desde 20 € hasta 49.99 €	Pedidos superiores a 50 €
España	5,99 €	4,99 €	iGratis!
Islas Baleares (Excepto Formentera)	5,99 €	4,99 €	iGratis!
Portugal (Excepto Islas)	5,99 €	4,99 €	iGratis!

Tabla 8. Análisis Porter.

Fuente: Elaboración propia (2026).

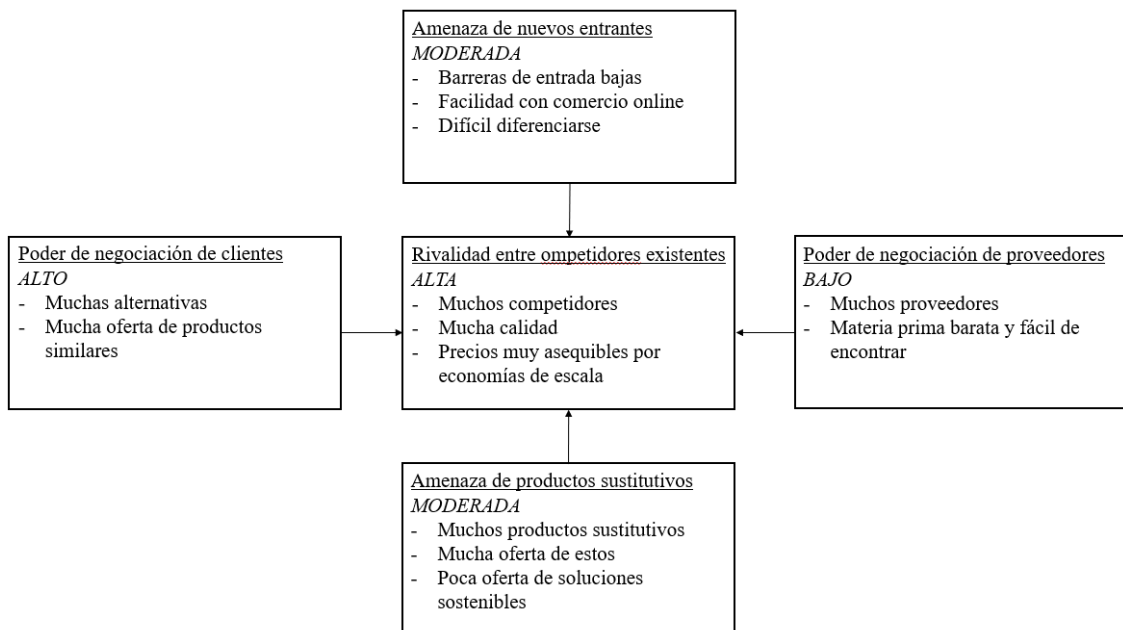


Tabla 9. Análisis PESTEL.

Fuente: Elaboración propia (2026).

P	E	S	T	E	L
<p>El sector de la moda y los complementos en España opera en un entorno político relativamente estable. Recientemente las políticas que más están afectando a la industria son las relativas a la sostenibilidad; políticas que favorecen a MACKARL</p>	<p>La moda mantiene una aportación sostenida al PIB español. Tiene una demanda estable. Tras la salida de numerosas compañías en los últimos años, se ha reducido la saturación del mercado. Se ha experimentado un crecimiento del mercado de bolsos y una expansión . Todo esto crea un entorno económico favorable para MACKARL.</p>	<p>Ha habido un cambio drástico en los hábitos de consumo: mayor importancia a las tendencias y mayor preocupación por la sostenibilidad y la calidad. Los bolsos han pasado a ser un elemento fundamental en los <i>oufits</i> y cada vez más gente los utiliza. Esto, una vez más, favorece a nuestra idea de negocio.</p>	<p>La digitalización ha transformado profundamente el sector. Ha habido un enorme crecimiento del comercio electrónico, lo que incrementa la visibilidad y las ventas de las pequeñas marcas. Esto reduce las barreras de entrada al sector. Las redes sociales se han convertido en un elemento clave e imprescindible para las empresas al ser ahora un canal clave para la comunicación, el posicionamiento de marca y la generación de demanda.</p>	<p>Recientemente se está viviendo un cambio brutal hacia la sostenibilidad impulsado por la presión social e institucional. Esto ha incrementado el uso de prácticas, procesos y materiales respetuosos con el medio ambiente. Esto supone una enorme ventaja competitiva para MACKARL al ofrecer solo productos fabricados con materiales sostenibles y con proveedores locales y concienciados.</p>	<p>El sector está sujeto a normativas relacionadas con el comercio electrónico, la protección del consumidor, la fiscalidad y la actividad artesanal. A pesar de que estas obligaciones suponen unas tareas administrativas tediosas, aportan un marco de seguridad jurídica, lo que ayuda a proteger a pequeños comercios como MACKARL.</p>