



# *Lille klumpen*

Catalina Martí Cifre

[cmartici@uoc.edu](mailto:cmartici@uoc.edu)

Data 28 de desembre de 2017

**Treball Final de Grau**

**Àmbit d'especialització: Pla d'empresa**

**Memòria final**

---

**Curs 2017-2018, 1r semestre**



## Índex

Resum.....	4
Abstract.....	5
Objectiu i abast.....	5
1. MODEL DE NEGOCI .....	6
1.1. Sector, Negoci, Públic Objectiu i Tipus de Distribució .....	6
1.2. Equip emprenedor .....	7
1.3. Responsabilitat Social Corporativa .....	7
2. ANÀLISI DE L'ENTORN .....	8
2.1. Anàlisi de l'entorn general .....	8
2.2. Anàlisi de l'entorn específic.....	12
2.3. Punts clau i avantatge competitiu .....	14
3. PLA DE MÀRQUETING .....	15
3.1. Estratègia de segmentació .....	15
3.2. Estratègia de posicionament de producte o servei .....	16
Mapa de posicionament.....	17
3.3. Estratègia de màrqueting mix .....	18
3.4. Estratègia digital.....	21
3.5. Estratègia de branding .....	23
3.6. Anàlisi DAFO .....	23
4. PLA DE RECURSOS I OPERACIONS.....	24
4.1. Producció i gestió d'estocs .....	24
4.2. Estratègia de recursos materials .....	24
4.3. Logística i aprovisionament.....	25
4.4. Disseny organitzatiu i de recursos humans .....	26
5. PLA ECONÒMIC FINANCER.....	28
5.1. Estratègia financera.....	29
5.2. Obtenció i captació de recursos .....	29
5.3. Planificació de despeses .....	29
5.4. Planificació d'ingressos .....	30
5.5. Escenaris.....	30
6. CONCLUSIONS .....	32
7. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES .....	32
8. ANNEXES.....	37

## **lilleklumpen.no**

Catalina Martí Cifre ([cmartici@uoc.edu](mailto:cmartici@uoc.edu))

*Estudis d'Economia i Empresa ( Treball Final de Grau en Administració i Direcció d'Empresa, àmbit emprenedor – Pla d'Empresa)*

### **Resum**

Aquest treball final de grau es basa en un pla d'empresa per a la creació d'un e-commerce : *lilleklumpen.no*. Es tracta d'una botiga online de roba infantil espanyola dirigida, en un principi, al públic de Noruega, per a després expandir-se a la resta dels països escandinaus, Suècia, Finlàndia i Dinamarca.

El present Pla d'empresa pretén estudiar la viabilitat econòmica i financera de lilleklumpen.no. La venda online representa un gran volum del total de vendes en els països escandinaus, i la manca de marques espanyoles o altres marques com a conseqüència del seu mercat proteccionista, fan que lilleklumpen.no pugui destacar dins el sector oferint un producte nou i totalment diferent del que s'ofereix a dia d'avui en el mercat escandinau.

Així, a través del següent Pla de negoci, s'examinarà la viabilitat econòmica i financera, veient així si el pla és atractiu, explicant també totes les estratègies i procediments necessaris per a poder dur a terme aquesta idea de negoci. També serveix per a veure els punts febles i poder analitzar en detall els possibles problemes que vagin sorgint, per a trobar alternatives que facin viable aquest projecte.

Paraules clau:

e-commerce, roba, venda, online, negoci, viabilitat, alternatives

## **lilleklumpen.no**

Catalina Martí Cifre ([cmartici@uoc.edu](mailto:cmartici@uoc.edu))

*Degree in Business Administration – Business Plan*

### **Abstract**

This final degree work is based on a business plan for the creation of an e-commerce: lilleklumpen.no. This is an online store for Spanish children's clothing directed initially to the Norwegian public, then expanded to other Scandinavian countries, Sweden, Finland and Denmark.

The present Business Plan aims to study the economic and financial viability of lilleklumpen.no. Online sales represent a large volume of total sales in Scandinavian countries, and the lack of Spanish brands or other brands as a result of their protectionist market, make lilleklumpen.no stand out in the sector by offering a new and totally different product of what is offered today in the Scandinavian market.

Thus, through the following Business Plan, the economic and financial feasibility will be examined, thus seeing if the plan is attractive, also explaining all the strategies and procedures necessary to carry out this business idea. It also serves to see the weak points and to analyze in detail the possible problems that arise, to find alternatives that make this project viable.

### **Key words:**

e-commerce, clothes, sale, online, business, viability, alternatives

### **Objectiu i abast**

Vivim en una societat globalitzada, canviant i de cada vegada més dependent de les noves tecnologies. La falta de temps i les ganes de provar nous i diferents productes fan que internet sigui clau per a poder arribar a un major públic.

L'objectiu de la elaboració d'aquest pla d'empresa, és per a determinar la viabilitat de *lilleklumpen.no*.

Per a poder dur a terme aquest objectiu principal, és fonamental analitzar una sèrie de punts, els quals ens conduiran a la correcta elaboració del pla per a poder després analitzar la seva viabilitat. Aquests punts a analitzar són els següents:

- Anàlisi de l'entorn general i específic actual per a conèixer l'entorn on es vol dur a terme aquesta activitat.
- Realitzar un pla de màrqueting on s'entrarà en detall en la idea de negoci.
- Realitzar un pla de recursos i operacions per a definir on es durà a terme l'activitat, així com la localització, detallar les operacions i els processos que es duran a terme per a poder dur a terme l'activitat.
- Realitzar el pla financer mitjançant el qual s'estudiarà la viabilitat econòmica del projecte.

## **1. MODEL DE NEGOCI**

### **1.1. Sector, Negoci, Públic Objectiu i Tipus de Distribució**

L'empresa es situaria dins el sector terciari o de serveis. Consisteix en un model de negoci de venda de roba infantil, de 0 a 2 anys, per Internet, conegut aquest model d'empresa com a e-commerce o comerç electrònic; és un tipus de model d'empresa que està en expansió ja que és una manera de poder arribar a una major zona geogràfica.

A més, la possibilitat que ofereix Internet de vendre online, és una tendència que ha crescut molt en els darrers anys, ja que comporta una sèrie d'avantatges com:

- la minimització de costos, ja que no és necessari un espais físic per a poder dur a terme la venda i l'oferta dels productes.
- La compra online és una manera molt fàcil de comprar, i a més es pot realitzar des de qualsevol lloc on es tingui connexió a internet, qualsevol moment del dia, matí, tarda o nit, i qualsevol dia de l'any, obert els 365 dies de l'any.
- Com a conseqüència del ritme de vida que portem avui en dia, la compra online fa que estalviem temps, ja que no és necessari desplaçar-se per a realitzar la compra i a més l'entrega del producte es fa a casa o en el punt indicat pel client.

El públic objectiu que cerca *lilleklumpen.no* està format per a persones de qualsevol gènere, amb edats compreses entre els 16 i 55 anys, de qualsevol nivell educatiu, amb diferents

recursos econòmics, sense cap rellevància en l'activitat professional que realitzen i amb un estil de vida familiar actual o futur, i que tinguin especial interès en la moda. *Lilleklumpen.no* presenta un tipus de roba formal, de vestir, que pot emprar-se de manera casual i també una col·lecció per a vestir en ocasions especials.

La distribució del producte es faria mitjançant una distribució directa. El client fa la compra a través de la pàgina web de *lilleklumpen.no* i se li serveix el producte al client mitjançant servei postal.

## **1.2. Equip emprendedor**

Inicialment, els dos socis fundadors es repartiran les diferents activitats, però es recorrerà a la subcontractació d'un *Community Manager*, per a realitzar i recolzar les tasques de control, actualització, anàlisi de l'estratègia social en xarxes, blog corporatiu, publicacions web, etcètera, ja que cap dels dos socis, té experiència en aquest camp i és de vital importància per a que *lilleklumpen.no* pugui tenir oportunitats de futur.

També serà necessari comptar en la contractació de serveis informàtics de manera puntual per l'òptim desenvolupament de les operacions comercials.

Si l'empresa va creixent com és previst, es necessitarà més personal per a poder dur a terme les diferents tasques. Així en el llarg termini, es valoraria la possibilitat de canviar la forma jurídica, passant així a ser algun tipus de societat i per tant l'empresa passaria a disposar d'un departament d'administració i atenció al client, un departament de màrqueting, un departament de recursos humans i un departament de logística.

Així, en l'annex 1, podem veure com quedaria l'organigrama de la futura empresa.

## **1.3. Responsabilitat Social Corporativa**

*Lilleklumpen.no* es compromet a crear valor per a tots els grups d'interès o stakeholders que en formen part. Així, la missió i la visió de l'empresa estan en la mateixa línia que els valors, el sentiment i la responsabilitat social que caracteritzen a *lilleklumpen.no* :

- Missió: oferir un producte diferent, nou i conegut arreu del món.
- Visió: servir d'ambaixadora de la marca espanya en quan a roba infantil en els països escandinaus.

El compromís ètic que té l'empresa amb els treballadors és de vital importància, *lilleklumpen.no* vetllarà per a que els seus treballadors puguin conciliar la vida laboral i la vida familiar, així com igualtat d'oportunitats independentment del sexe o religió. I amb especial cura a donar oportunitat a tots aquells que cerquen una segona oportunitat sigui el motiu que sigui (integració social).

*Lilleklumpen.no* vesteix els nadons que formaran la societat del futur, una societat on tothom i té cabuda i a on tots som iguals.

## **2. ANÀLISI DE L'ENTORN**

### **2.1. Anàlisi de l'entorn general**

Per analitzar l'entorn general es seguirà el **model PESTEL**, a través d'aquesta tècnica d'anàlisi s'analitzen els diferents factors: polítics, econòmics, socioculturals, tecnològics, ecològics i legals.

*Lilleklumpen.no* té previst realitzar la seva activitat a Noruega per a després créixer cap a la resta dels països nòrdics, Suècia, Finlàndia, Islàndia i Dinamarca. Per tant, l'àmbit d'aquest estudi es centrarà bàsicament en Noruega, si bé aquest no és un país que pertany a la Unió Europea(UE) sí que és part del Espai Schengen, per tant, permet la llibertat de persones, béns, serveis i capitals.

#### **Entorn polític**

L'entorn polític noruec és un entorn estable, i el passat 11 setembre del 2017 el partit conservador (Høyre) ha renovat en el govern per a seguir governat 4 anys més.

Si bé, Noruega no pertany en la UE, sí que és part del Espai Schengen, com hem dit abans, i per tant, permet la llibertat de persones, béns, serveis i capitals. També Noruega pertany a l'Espai Econòmic Europeu (EEE), i dins aquest acord inclou la cooperació en investigació i desenvolupament, així com educació, política social, medi ambient, protecció als consumidors, empresa, turisme i cultura. Però, estan exempts d'aquest acord la política agrícola comú i les polítiques de pesca, la unió duanera, la política comercial comú, la unió econòmica i monetària, la política exterior i de seguretat comú i els assumptes de justícia e interior.

Les mesures més significatives que té previst, el govern Noruec, prendre en el 2017 són:

- Donar prioritat a la baixada d'impostos, per a fomentar el creixement i la reestructuració i enfortir les condicions per a les empreses noruegues.
- Es proposa reduir l'impost sobre patrimoni en un 10% a la majoria dels immobles (un 90% d'aquests). Així si una empresa declara pèrdues estarà exempta del pagament.
- L'impost de societats romandrà en el 25%, mentre que en els altres sectors es reduirà al 24%.
- Es realitzaran ajusts en els trams de l'impost sobre la renda.

#### **Entorn econòmic**



Al ser noruega un país molt dependent del petroli, el qual constitueix un 60% de les exportacions, el país s'ha vist molt afectat per a la caiguda del preu d'aquest. Al 2016 el creixement va ser del 0'8% del PIB, mentre que en el 2017 es preveu un 1'2% més o menys, com a conseqüència de la reactivació del consum privat i de la inversió en altres sectors no relacionats amb el petroli.

Dos anys consecutius de caigudes en el preu del petroli, ha produït que el govern hagi retingut un 2'8% del valor del seu fons de petroli, el primer retirament net en 20 anys. El sector del petroli ha sofert importants pèrdues de llocs de treball i el creixement s'ha vist afectat. Per això Noruega en el 2015 va prendre la decisió de desvincular els fons sobirans noruecs del actius relacionats amb el petroli per a reorientar les seves inversions cap energies renovables.

En les darreres eleccions, setembre 2017, la primera ministra, Erna Solberg, apostava per una política d'estímul fiscal, així com la disminució de l'impost de societats i del impost de la renda per recolzar el consum privat, el finançament de projectes d'infraestructures i altres mesures específiques per estimular l'ocupació i la competitivitat.

L' agricultura a Noruega representa menys del 2% del PIB. En canvi, Noruega és un dels majors exportadors de peix del món, el que fa que la pesca sigui un sector molt important. Com a principals indústries de fabricació, (construcció naval, metalls, indústria química, maquinària i equipaments elèctrics), Noruega té la major i més moderna de les flotes del món, representant el sector de la indústria més d'un terç del PIB, emprant una quinta part de la població activa. Més de tres quarts de la població empra en el sector serveis, el que representa més del 60% del PIB. Veure annexa 2.

Noruega té el segon PIB per càpita més alt del món. La seva xifra d'atur va veure's augmentada fins al seu màxim de 4,7%. A més, té una taxa elevada de persones retirades del mercat laboral entorn del 8%, per invalides o malaltia de llarga duració. Veure annexa 3.

En aquest apartat, també cal remarcar la importància del tipus de canvi. Noruega opera amb la seva pròpia moneda, la Corona Noruega, a dia d'avui (15 octubre 2017) el tipus de canvi de euro(€) a corona noruega (NOK) es de:  $1€ = 9,34 \text{ NOK}$

En la taula i gràfic, que trobem en l'annex 4 podem veure la mitjana anual de les dades diàries per el tipus de canvi, i així podem observar la seva evolució. Així veiem reflectida la crisi del petroli del 2014-2015, com també la del 2008, i l'estancament del preu del petroli que es va produir en el 2004. Hem dit abans que Noruega és dependent del petroli, per això cada cop que hi ha una crisi d'aquest, la seva moneda es veu afectada de manera negativa.

Quan la moneda nacional, el NOK es deprecia, l'exportació de productes nacionals es veu afavorida i les importacions es redueixen. En canvi, una apreciació del NOK influeix notablement en les importacions i perjudica les exportacions.

Per tant, serà de gran importància seguir l'evolució del tipus de canvi, e intentar preveure la fluctuació per a la realització de les compres. Cal recordar que *lilleklumpen.no* es dedicarà a la compra de producte tèxtil espanyol per a vendre'l després a Noruega, per tant, el fet de comprar a un preu o un altre afectarà al preu final del client.

Hauran de cercar-se solucions com per exemple, obrir una compte corrent a un banc espanyol i tenir-hi certa quantitat líquida en euros per a poder fer les compres quan el tipus de canvi no afavoreix.

### **Entorn sociocultural**

La població a Noruega és d'aproximadament uns 5 milions d'habitants, és el país amb una de les densitats de població més baixes d'Europa, 15 persones per kilòmetre quadrat. L'esperança de vida és una de les més altes del món, 79,6 anys.

La taxa de natalitat a Noruega, és a dir, el nombre de naixements per a cada mil habitants en un any, va ser en el 2016 del 11,2<sup>0</sup>/100 i l'índex de fecunditat, el nombre mitja de fills per a cada dona, és d'1, 78.

La edat mitja de les dones per a ser mares no passa dels 30 anys, i es que compaginar la vida familiar amb la vida laboral, a Noruega és possible, i l'estat és el primer que ho recolza.

### **Entorn tecnològic**

L'entorn tecnològic juga un important paper per a *lilleklumpen.no*, al tractar-se d'un e-commerce el món digital cobra una importància vital.

Segons l'Interactive Advertising Bureau, internet és el mitjà més emprat, essent un mitjà amb molta credibilitat i amb el que més s'identifiquen els usuaris.

Cal tenir en compte, que avui en dia, a través d'un smarthphone és possible realitzar compres per internet, és a dir que en qualsevol moment i des de qualsevol lloc, sempre i quan hi hagi connexió a Internet, és possible connectar-se a internet, poder navegar, veure les noves tendències, estar al dia en el món de la moda i poder realitzar compres on-line de manera molt fàcil i el que és més important, d'una forma molt segura tan per al comprador com pel venedor.

A dia d'avui, no només guanya importància el nombre de llars que tenen internet, sinó que també és possible trobar connexió a internet de manera gratuïta a la majoria de centres comercials, restaurants, bars, llocs públics, etcètera ... , el que significa que des de qualsevol lloc és possible realitzar una compra on-line.

Les xarxes socials, Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest..., serviran com a element imprescindible per a la publicitat de *lilleklumpen.no*

### **Entorn ecològic i mediambiental**

La societat d'avui en dia està cada cop més sensibilitzada per a l'entorn mediambiental i l'ecologia. Des de ben petits a les escoles ja fan agafar consciència als nens sobre la necessitat de ser respectuosos amb el medi ambient.

*Lilleklumpen.no* tindrà especial cura amb l'elecció dels proveïdors, per així posar al primer lloc de la llista a aquells que tinguin major respecte amb el medi ambient, així com també informar als clients que no s'enviarà cap comanda ni factura en paper, sinó que tota la paperassa serà enviada a través de correu electrònic, i a més, el cartró o embolcalls que seran necessaris per a fer l'enviament del producte cap els clients seran de material reciclat i alhora es procurarà que sigui d'un disseny prou atractiu per a que pugui ser reutilitzat.

Recordem que *lilleklumpen.no* va dirigit als més petits de la casa, que són els que formaran el futur, per tant, ja des del primer moment cal tenir cura del medi ambient.

### **Entorn legal**

Com a membre de la *European Economic Area* (EEA), Noruega, té implementades de manera directa o de manera indirecta la majoria de les més importants lleis i regulacions de la Comunitat Europea.

Les primeres passes que qualsevol emprenedor online ha de fer són els mateixos que les de qualsevol altre emprenedor. Així, a Noruega, el primer que s'hauria de fer és sol·licitar el *D-number, Norwegian national identity number*, (és una manera de donar-se d'alta dins el sistema, totes les empreses i persones físiques, tenen un nombre, independentment del tipus d'empresa), després s'ha de triar el tipus d'empresa (autònom, societat limitada, societat anònima...) i després s'han de registrar al *Central Coordinating Register for Legal Entities* i al *Register of Business Enterprises* (aquest darrer és optatiu en el cas dels autònoms). Tot això es pot fer des de [altinn](#) que és la pàgina oficial per a registrar noves empreses, fer canvis a empreses existents, sol·licitar formularis, fer pagaments de les taxes, etcètera...

S'ha de tenir especial cura en seguir les normes i obligacions de la *The Working Environment and Employment Act of 2005* que regula els drets i obligacions dels treballadors, així com també, *Tax Act of 1999, Tax Administration Act of 1980* i la *Tax Payment Act of 2005*, que regulen tot el sistema de pagament de taxes.

A més hi ha una sèrie de requisits o obligacions específiques per a poder iniciar una tenda online, aquestes estan relacionades amb la legislació específica per a la constitució d'una e-commerce a la UE, inclosa Noruega, s'han de complir una sèrie de lleis que són bàsiques i les mateixes per a tots els països, aquestes lleis són les següents:

- Llei 34/2002, de 11 de juliol, de serveis de la societat de la informació i de comerç electrònic.
- Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal.
- Llei 7/1996, de 15 de gener, d'ordenació del comerç minorista.
- Llei 7/1998, de 13 d'abril, de condicions generals de contractació.

## **2.2. Anàlisi de l'entorn específic**

Per a la realització de l'entorn específic de *lilleklumpen.no* es realitzarà mitjançant el model de les cinc forces de Porter, obtindrem així informació sobre la intensitat de la competència, els competidors potencials, els productes substitutius i el poder de negociació dels proveïdors i dels clients.

### **Rivalitat entre competidors existents**

El sector tèxtil és una indústria molt gran, i per tant, hi ha molta competència.

Totes les empreses, tan nacionals com internacionals que ofereixen roba per a infants de 0 a 2 anys són competidors de *lilleklumpen.no*.

Les grans empreses, més conegudes aquí a Noruega, com [hennes og mauritz](#), [lindex](#), [cubus](#), [polar o pyret](#) i algunes del grup Inditex, com [zara](#) són els competidors més forts. Tenen bona imatge de marca, molta experiència, ja tenen guanyada la confiança dels seus clients, etcètera. I el més important, que no només tenen un lloc o més d'un lloc físic per a dur a terme la venda, sinó que també tenen el seu lloc a Internet per a realitzar les seves vendes.

També a Internet existeixen moltes empreses que tot i no es troben situades a Noruega es poden considerar com a competidores per que poden distribuir el seu producte a diferents punts geogràfics. Però no representen una amenaça molt forta, ja que com hem dit anteriorment, Noruega a més de tenir unes taxes més altes, també té aranzels; així quan compres productes fora de Noruega, de manera online, el preu que veus inicialment, alhora de pagar, quan has introduït el país aquest preu es veu augmentat de manera considerable, ja que has de pagar la diferència de l'iva, que a Noruega és més alt, a més dels aranzels i transport. Això fa que sigui menys atractiu comprar a empreses de fora, i més rentable comprar a empreses de Noruega. És una manera de protegir el seu mercat i els seus productes.

Per això *lilleklumpen.no* ha d'estar constituïda a Noruega, així el preu que es veu en el producte que s'ofereix al lloc web, correspon amb el preu final que el client pagarà.

Per tant, podem dir, que si bé existeix una forta amenaça per part dels competidors existents, aquests ofereixen un producte una mica diferent del que *lilleklumpen.no* vol oferir.

### **Amenaça de nous competidors**

L'aparició de nous competidors està condicionada per l'existència o no de barreres d'entrada. Com hem vist abans, sí que hi ha algunes barreres, tipus de canvi, aranzels, taxes d'iva més altes, etcètera, que poden afectar a l'entrada de nous competidors.

El fet de que Noruega sigui un mercat petit, no anima gaire a l'entrada física de possibles competidors; però sí que Internet, fa que les barreres d'entrada siguin mínimes, ja que Internet permet crear empreses a costos molt baixos ja que no es necessari una estructura física.

En resum, podem parlar d'una possible amenaça de nous competidors, sobretot per Internet.

### **Amenaça de productes substitutius**

En el sector tèxtil l'amenaça de productes substitutius és majoritàriament alta, com a conseqüència de que parlem d'un sector molt gran i que hi ha moltes marques que comercialitzen amb roba infantil.

És per això que *lilleklumpen.no* cerca diferenciar-se amb roba de disseny espanyola, que actualment no es troba de manera fàcil a Noruega, a més d'oferir una gran varietat on el client podrà elegir dins les darreres tendències del mercat, a més de disposar d'una atenció al client d'alta qualitat i tot només a un "click".

### **Poder de negociació dels proveïdors**

Tot i operar en un sector gran, té les seves avantatges, ja que el fet de que hi hagi un gran nombre de proveïdors ens donarà un poder de negociació mig-alt. A més, *lilleklumpen.no* serà la seva imatge, el seu mitjà de publicitat cap el públic Noruec.

Cal tenir en compte, que *lilleklumpen.no* depèn dels proveïdors espanyols, i que no podrà trobar el producte que vol vendre a cap altre mercat, sinó que tan sols els proveïdors de roba infantil espanyola poden proporcionar-li els productes per a vendre. Per tant, podem dir que

*lilleklumpen.no* es dependent dels proveïdors espanyols i que per tant, haurà d'acceptar les condicions del proveïdor que li siguin més favorables.

### **Poder de negociació dels clients**

En el sector tèxtil difícilment els clients s'associen en grups grans, sinó que més bé realitzen compres de manera individual. També té un pes insignificant en comparació en la producció total d'una empresa.

Els clients trobaran moltes opcions dins el mercat de roba infantil online, considerats com a productes substitutius, per tant, cal que l'empresa intenti captar la fidelització dels clients des del primer moment. I aprofitar l'avantatge de ser la primera empresa que ofereix una gran diversitat de producte en quan a roba infantil espanyola.

Diem doncs, que el poder de negociació dels clients és mitjà/baix o baix si *lilleklumpen.no* sap aprofitar la seva oportunitat d'estar durant un temps, que no és sap la durada d'aquest, sòl dins del mercat noruec.

### **2.3. Punts clau i avantatge competitiu**

De l'anàlisi que acabem de realitzar s'identifiquen els següents punts claus:

- Podem dir que es tracta d'un producte innovador, ja que a dia d'avui és difícil trobar-lo o aconseguir-lo des de Noruega.
- La venda on-line, al tenir costos mínims, ens permet ajustar el preu ja que aquest es veurà afectat per la diferència de taxes i aranzels.
- Les mesures fiscals que s'han preses, fan més atractiu poder iniciar un negoci, ja que els primers anys són els més difícils. Les reduccions d'impostos i l'exempció de pagar taxes en cas de pèrdues, ajuda a les empreses en els primers anys o en èpoques difícils.

Respecte a l'avantatge competitiu podem assenyalar que el fet d'emprendre un e-comerç, resulta molt més barat, i per tant una inversió mínima de capital. Tampoc no és necessari crear cap empresa, per tant no hi ha despeses de constitució d'empresa. Estam parlant doncs d'un risc baix. I en canvi, la venda, a diferència de tenir un lloc físic, representa un millor horari pel client, ja que aquest pot comprar sense horaris i sense límits. Apart de que *lilleklumpen.no* ofereix un producte diferent i de qualitat a un preu més que raonable.

Aprofitant la poca oferta del producte infantil espanyol conjuntament amb la poca diversitat d'oferta en roba infantil i la mala qualitat que es troba a dia d'avui en els països escandinaus, *lilleklumpen.no* vol aprofitar-se d'aquesta situació i crear una nova necessitat al consumidor,

oferint gran varietat de productes diferents i de qualitat que difícilment es troben en el mercat escandinau a dia d'avui.

A més, els aranzels que té Noruega per a poder entrar productes des de l'exterior, fan que els preus dels productes s'encareixen, i per tant els costos augmenten, per tant, no té sentit intentar un avantatge competitiu en lideratge en costos.

Les fonts sobre les quals es pretén construir l'avantatge competitiu en diferenciació de productes són:

- **Característiques del producte**, *lilleklumpen.no* ofereix un producte de qualitat, molt diferent en disseny als de la competència, original i adaptat amb el MdN i les necessitats del públic objectiu escollit.
- **Característiques del mercat**, cada vegada més augmenta el nombre de persones que compra online, i que cerquen constantment productes nous, diferents, de qualitat, disseny, etcètera. Per això, *lilleklumpen.no* vol presentar-se com una alternativa diferent, més variada i de qualitat en la que el client es veurà compensat a través d'un producte de qualitat, amb rapidesa en el servei de lliurament i un servei al client personalitzat.
- **Característiques de l'empresa**, la imatge que es crearà el client de *lilleklumpen.no* és molt important per a l'empresa. Per aquest motiu, *lilleklumpen.no* vol transmetre uns valors de marca de qualitat, que escolta als seus clients i que té en compte les necessitats d'aquests.
- **Altres variables**, *lilleklumpen.no* mantindrà al client informat en cada moment d'on es troba la seva comanda, intentant una estratègia de temps d'espera reduïda, per així diferenciar-se de la competència.

### 3. PLA DE MÀRQUETING

#### 3.1. Estratègia de segmentació

L'estratègia de segmentació consisteix en dividir el mercat en grups homogenis de consumidors o el que és el mateix, segments els quals tenen necessitats i desitjos en comú. Així s'aconsegueix reduir el mercat i per tant poder arribar als segments que verdaderament valoren el producte.

El mercat objectiu de *lilleklumpen.no* seran persones dels dos sexes, que viuen a Noruega, que han estat pares o mares d'almenys un fill, independentment si aquest és biològic o adoptat. A partir d'aquest mercat objectiu procedim a la segmentació del mercat segons les variables següents:

- **Geogràfica**. L'àmbit geogràfic al qual es dirigirà *lilleklumpen.no* inicialment serà Noruega; per a poder en un futur expandir-se cap els diferents països escandinaus, Suècia, Finlàndia i Dinamarca.

- **Demogràfica.** *Lilleklumpen.no* es dirigeix a homes i dones, d'entre 16 i 55 anys, que hagin estat pares, biològics o adoptius, i qualsevol classe social.
- **Psicogràfica.** Els clients de *lilleklumpen.no* són persones que fan molt d'ús d'Internet, i de diferents xarxes socials, són persones actives i que cerquen productes diferents.
- **Conductual.** El segment de clients de *lilleklumpen.no*, és un segment que cerca nous productes, sobretot moda i disseny, les darreres tendències, bona qualitat, i un preu que s'ajusta a n'aquesta bona qualitat. Són fidels sempre i quan se'ls respecti i se'ls tracti de manera diferent i única.
- **Dimensió de la unitat familiar.** Tant si es tracta de famílies monoparentals, com de famílies clàssiques, el fet de poder comprar de manera online, sense horaris, sense límits i amb la comoditat de que la comanda arriba a casa, és el que *lilleklumpen.no* ofereix i a més possibilita que aquestes famílies no hagin d'estar perdent el temps i així poder gaudir tots junts.
- **Beneficis buscats.** El client de *lilleklumpen.no* cerca un producte diferent, de qualitat, i no li importa pagar una mica més del preu estàndard, si la qualitat i el producte ofert més el servei al client i el temps d'espera fins a rebre la comanda els satisfan plenament.

Després de la segmentació que acabem de fer, podem dir que el públic objectiu al qual es dirigirà *lilleklumpen.no* serà: persones de qualsevol gènere, homes i dones, amb edats compreses entre els 16 i 55 anys, de qualsevol nivell educatiu, amb diferents recursos econòmics, sense cap rellevància en l'activitat professional que realitzen i amb un estil de vida familiar actual o futur, i que tinguin especial interès en la moda.

### **3.2. Estratègia de posicionament de producte o servei**

L'estratègia de posicionament consisteix en desenvolupar una imatge d'una empresa, de tal forma que aquesta imatge crearà una opinió en el consumidor, la qual ha estat afectada per les accions realitzades expressament per a influenciar aquesta percepció.

#### **Benchmarking**

Els competidors directes de *lilleklumpen.no*, és a dir, llocs webs o tendes de roba infantil de 0 a 2 anys que operen actualment a Noruega són:

- **Hennes og mauritz (H&M)**, empresa sueca molt gran de roba i complements (fabrica la seva pròpia roba) de totes les edats, així i tot, en la secció infantil de 0 a 2 anys oferta roba de diari i esport, té molt poca varietat de roba per a vestir. Els preus són baixos però la qualitat deixa molt que desitjar. A més de ser molt reconeguda nacional i internacionalment, disposa de tendes físiques en tots els centres comercials de noruega i a més d'un lloc web per a poder realitzar les compres. El temps d'espera de les comandes fetes online es d'uns 5 dies una setmana.



- **Lindex**, com l'anterior, també es una empresa sueca de roba i complements de totes les edats, que fabriquen la seva pròpia roba, els preus són baixos i la qualitat baixa. També ofereix poca varietat, i pràcticament res de vestir. Disposa de tendes físiques en tots els centres comercials de noruega i també compte amb un lloc web per a poder realitzar les compres. El temps d'espera de les comandes online es d'uns 5 dies, una setmana aproximadament.
- **Cubus**, és tracta d'una empresa escandinava, com les anteriors, de roba i complements per a totes les edats, preus i qualitat baixa; poca varietat, com les anteriors. Fabrica la seva pròpia roba. També disposa de tendes físiques i lloc web per a poder realitzar les compres. Com les anteriors el temps d'espera es d'uns 5 dies.
- **Polar o pyret**, és una empresa sueca, de roba infantil de 0 a 14 anys, fabrica la seva pròpia roba, té el seu propi disseny de marca, un estil especialment conegut per les famoses camisetes blaves o vermelles amb retxes blanques. La qualitat és bona i el preu és alt. Bastant conegut nacionalment, també es troba en centres comercials i té el seu propi lloc web.
- **Zara**, del grup espanyol Inditex, ha aconseguit entrar a Noruega, potser és el competidor que amb disseny i estil pot competir més amb *lilleklumpen.no* però no en qualitat. No té gaires punts físics de venda a noruega, només 4, dos a Oslo, un a Trondheim i l'altre a Stavanger, però disposa d'un lloc web, això sí, les comandes arriben des de Madrid, el que fa el temps d'espera sigui d'entre una setmana a 10 dies.
- **Rumpetroll**, es tracta d'una empresa petita, té dues tendes a Bergen, i un lloc web. Ven roba infantil i alguns complements de 0 a 10 anys. Té la majoria de marques de roba escandinava, el que significa preu alt i qualitat bona, però poca variació del producte. Recentment ha incorporat una marca espanyola, Paz Rodríguez. El temps d'espera de la comanda online es d'una setmana aproximadament.

### **Mapa de posicionament**

Acabem de veure que la majoria dels competidors de *lilleklumpen.no* no ofereixen la mateixa diversitat de producte que *lilleklumpen.no* vol oferir, a més, la majoria de competidors deixen molt que desitjar en quan a la qualitat dels seus productes.

En l'annexa 6 podem veure un mapa de posicionament dels competidors segons les variables de qualitat i preu, i on es pot observar que *lilleklumpen.no* destaca per a la seva relació qualitat - preu, superant en qualitat als competidors que ofereixen preus molt barats.

Per tant, *lilleklumpen.no* haurà de mantenir la seua bona qualitat i aconseguir negociar amb els proveïdors per a poder aconseguir els preus més baixos possibles.

### **3.3. Estratègia de màrqueting mix**

Per a poder satisfer les necessitats del mercat i els objectius de l'empresa, es necessiten un conjunt d'eines, per a poder aconseguir avantatges competitiu respecte dels competidors. Tot això s'aconsegueix a través de l'estratègia de màrqueting mix.

#### **Producte**

El producte que oferirà *lilleklumpen.no* és un producte nou, ja que actualment hi ha poca diversitat de producte i les botigues existents ofereixen el mateix producte. *Lilleklumpen.no* vol destacar oferint roba infantil espanyola, el que significa bona qualitat i diversitat en el producte. A més de la col·lecció per a roba de diari o bàsica, *lilleklumpen.no* oferirà també una línia més de vestir, ja que això és el que manca més o més difícil de trobar varietat aquí a Noruega, i també oferirà una línia exclusiva, és a dir, vestits únics per a ocasions especials, vestits que es fan a mida i baix comanda especial del propi client; un servei difícil de trobar a Noruega i sobretot a un preu raonable tractant-se de vestits exclusius. En aquest apartat, *lilleklumpen.no* oferirà un servei d'assessorament per ajudar al client a trobar el vestit que té en ment per a aquella ocasió tan especial.

#### **Preu**

El preu és l'únic element del màrqueting mix que aporta ingressos a l'empresa, a més es fixe a curt termini i l'empresa el pot anar adaptant segons l'època de l'any, en funció de les promocions de la competència, etcètera.

Un preu alt proporcionarà un marge elevat per a l'empresa, però també pot desanimar als consumidors. En canvi, un preu massa baix pot facilitar un gran nombre de vendes però es perd l'oportunitat d'ingressar un bon marge en la venda de cada unitat. El preu mig dels productes de *lilleklumpen.no* serà entre uns 300nok i 600nok (entre uns 30 i 60 euros). És un preu que està per damunt dels competidors que venen barat però més mala qualitat, i una mica per davall dels competidors que venen més car i una qualitat semblant.

La venda de producte espanyol a Noruega suposa despeses en costos, tipus de canvi i aranzels, unes despeses que s'han de tenir en compte alhora de negociar els preus amb els proveïdors, per així poder obtenir els preus més baixos possibles, així com també alhora de fixar els preus. Aquestes consideracions ja es varen tenir en compte quan es va iniciar la idea de negoci, i per això es va decidir que fos només un lloc web de venda online, per així estalviar un punt de venda, el que suposaria un augment de costos que es veuria reflectit en el preu final del producte.

L'objectiu de *lilleklumpen.no* és aconseguir una relació bona de preu de venda i qualitat, per així poder tenir satisfets als clients, el que provocarà que aquests tornin, i així repercutir en un augment del benefici per a l'empresa.

#### **Distribució**

*Lilleklumpen.no* emprará el seu lloc web com a únic punt de venda. A través del seu lloc web els clients podran fer la comanda i aquesta serà enviada als client mitjançant [Posten](#), que es com es coneix aquí el correu postal, que funciona meravellosament, fent possible que paquets que surten abans de les 16h arribin al seu destí, dins Noruega, el dia després o en casos especials dos dies després. A més aquest distribuïdor permet fer el seguiment dels paquets enviats a través d'internet d'una manera molt senzilla, el que permetrà tant a *lilleklumpen.no* com al client poder seguir el camí que fa la comanda, des de que surt fins que arriba al seu destí.

Cal anotar en aquest punt, que si *lilleklumpen.no* té èxit, es té en ment poder aprofitar i arribar a ser distribuïdors de la zona Escandinàvia dels productes espanyols. Com hem dit, és difícil poder entrar pel tema d'aranzels, duanes i controls; per això si *lilleklumpen.no* va bé, seria interessant poder convertir-nos en un distribuïdor, això faria que nosaltres compraríem molta més quantitat del producte al proveïdor espanyol, el que ens ajudaria a negociar encara més el preu i això repercutiria al preu final de venda per al client de *lilleklumpen.no*. A més, a les botigues noruegues que els interessi tenir roba espanyola, ho tenen fàcil, ja que ens ho comprarien directament a nosaltres i s'estalviarien tota la paperassa de poder entrar un producte internacional.

### **Promoció i comunicació**

La comunicació de màrqueting s'encarrega d'informar, persuadir, facilitar el record del producte i crear una imatge favorable de l'empresa i dels productes als consumidors.

El primer aspecte important que cal tenir en compte és la tenda online, doncs és aquí on es realitzaran les conversions. *Lilleklumpen.no* ha de complir amb els aspectes més importants: ha de ser molt fàcil d'utilitzar, compatible amb dispositius mòbils i sobretot disposar de diferents, còmodes i àgils mètodes de pagament.

Existeixen diferents objectius de la promoció, aconseguir que els consumidors provin el producte, obtenir el seu e-mail, segmentar els clients segons el nivell de consum, etcètera.

Les eines que ens permeten realitzar aquests plans de màrqueting són: la publicitat, la promoció de vendes, les relacions públiques, el patrocini i el màrqueting directe.

### **Publicitat**

Internet i les xarxes socials són una font de publicitat molt valuosa, i pot anar a favor o en contra. Avui en dia, els blogs personals i els influencers, tenen gran poder sobre la publicitat, i aquests poden fer que la teva empresa sigui un èxit o que no arribi enlloc.

*Lilleklumpen.no* al seu un ecommerce, tindrà el seu espai en diferents llocs webs com a instagram i facebook, que s'empraran per a poder interactuar amb els possibles clients, serviran d'aparador a la tenda online, i serviran per que els clients puguin opinar, i una opinió favorable genera publicitat favorable, però una opinió desfavorable genera publicitat desfavorable; per això és de gran importància, com hem abans, que el tracta amb el client sigui excel·lent, per evitar una mala crítica.

Una de les eines que pot emprar *lilleklumpen.no* i que potser de gran utilitat és el Google Adwords, una eina molt recomanable per a començar a vendre des del principi. Per això dissenyarem anuncis específics utilitzant paraules claus que haurem definit anteriorment. Revisarem amb freqüència les campanyes creades per a obtenir un cost per clic (CPC) baix i per a obtenir informació sobre els productes que són més interessants per als nostres clients potencials.

*Lilleklumpen.no* tractarà d'aconseguir que les persones amb més influència de Noruega, em refereixo influencers i bloggers de moda infantil coneguin el producte que ven *lilleklumpen.no*, vegin la qualitat, el disseny, el preu i el bon tracta que es fa al client, i que així aquests ho expressin als seus llocs webs; això serà una molt bona publicitat. És el que s'anomena **Buzz Marketing**, relacionar els bloggers amb *lilleklumpen.no* podem aconseguir que aquest patrocini el nostre producte ajudant així a l'increment de vendes. Tan sols emprant un codi promocional per a tots els seguidors de cada blog, s'anima als usuaris a realitzar una compra. És a dir, li interessa a *lilleklumpen.no*, en funció dels perfils dels nostres clients identificar les xarxes socials on més ens interessa estar i en quina mesura. S'establirà així una inversió temporal per a cada una d'elles així com una estratègia de comunicació independent.

### **Promoció de vendes**

S'ha de tenir en compte quan es desenvolupen campanyes de promoció, ja que aquestes tenen alguns riscos, com per exemple, el risc de reduir el valor percebut del producte o subsidiar usuaris reals.

*Lilleklumpen.no* té pensat no oferir promocions de venda, per a no produir un efecte negatiu als clients, i remarcar que la bona qualitat no necessita promocions.

En canvi, sí que té en ment dur a terme una promoció de vendes per a donar-se a conèixer durant els primers mesos, una promoció que consistiria en premiar el client quan aquest ens porta un nou client, és a dir, un client A fa una compra a *lilleklumpen.no*, si al cap d'un x temps un client B que compra per a recomanació del client A, el client A serà premiat. D'aquesta manera es pretén aconseguir un major nombre de clients, potser el client A no es fidelitzarà però sí que ho farà el client B.

### **Relacions públiques**

Les relacions públiques també formen part del conjunt d'eines de les comunicacions de màrqueting de les què disposen les empreses per difondre els seus missatges. És una de les eines de comunicació de màrqueting que no estan pagades per l'organització, i les més utilitzades són les relacions amb els mitjans, notes i rodes de premsa, entrevistes i esdeveniments.

En un principi, *lilleklumpen.no* no realitzarà cap tipus d'activitat de relacions públiques, així podrà dedicar els seus esforços i temps a altres tipus d'eines de comunicació.

### **Patrocini**

El patrocini ha estat definit com “una forma de comunicació col·laborativa en el sentit que dos (o més) parts treballen conjuntament perquè cada una assoleixi les audiències de l'altra”. (Fill, 2006).

La generació de valor mutu és un aspecte a tenir en compte quan es vol desenvolupar accions de patrocini, ja que aquest, persegueix un benefici mutu entre les parts implicades.

Al tractar-se *lilleklumpen.no* d'un e-commerce, el patrocini que durà a terme serà el de pàgines web dedicades al món de la infància, temes relacionats amb nens, sobretot nadons, poden ser tan temes de salut, educació, moda, etcètera. D'aquesta manera els consumidors relacionaran *lilleklumpen.no* amb el món dels nadons, i veuran que aquesta organització no només es preocupa de la moda, sinó també de tot el que envolta e influeix al desenvolupament dels nens.

### **Màrqueting directe**

El màrqueting directe consisteix en la “*comunicació directa amb consumidors individuals acuradament seleccionats per obtenir una resposta immediata i cultivar relacions duradores amb els clients*” (Kotler i Armstrong, 2008).

Aquesta eina permet una comunicació interactiva amb els clients, a la vegada que utilitza diversos mitjans de comunicació, buscant una resposta directa, immediata i mesurable per a tractar de cultivar relacions a llarg termini i crear una base de dades.

*Lilleklumpen.no* desenvoluparà un blog dins de la mateixa tenda online i definirà una guia de redacció on es detallaran les temàtiques sobre les quals redactarem els continguts, així com el to del missatge i la freqüència d'actualització. Es tracta de generar periòdicament continguts de qualitat per aconseguir posicionar-nos com a referent en el sector i augmentar així el tràfic que arriba al comerç electrònic mitjançant cerques relacionades amb els nostres productes. Es programarà l'enviament de newsletters amb les notícies de cada mes, generant així continguts de qualitat s'aconseguirà augmentar la llista de subscriptors que en definitiva són potencials clients.

A més, de manera esporàdica, per a no cansar al client, s'enviaran emails publicitaris on se'ls informarà de les ofertes i promocions de *lilleklumpen.no*.

## **3.4. Estratègia digital**

Al tractar-se *lilleklumpen.no* d'un e-commerce, l'estratègia digital és de gran importància, serà a través d'ella on es comunicarà amb el seu públic objectiu, al tractar-se aquest molt actiu en internet i en les xarxes socials.

La **pàgina web** de [lilleklumpen.no](http://lilleklumpen.no) serà el lloc on es durà tota la activitat comercial, a més d'aportar tota la informació necessària que els clients necessitin saber per a poder realitzar la seva compra. La pàgina web serà allotjada pel domini .no ja que l'empresa estarà constituïda a Noruega i per operar a operar aquí és necessari que sigui així (actualment aquest domini ja el

tinc enregistrat). I potser seria interessant registrar el .com per si de cas fos necessari per expandir-nos el dia de demà.

*Lilleklumpen.no* ha de complir, com ja hem dit anteriorment, alguns aspectes com: ha de ser molt fàcil d'emprar per l'usuari, compatible amb diferents dispositius mòbils (telèfons, tabletas, etc...), disposar del mitjans de pagament adequats i segurs tan pel client o com per l'empresa, i les despeses d'enviament han de ser lo més ajustades possibles i han d'estar ben explicades, etc.

A més, *lilleklumpen.no* a més de donar informació de manera àmplia i detallada de cada un dels productes que comercialitza, informant dels preus, talles i colors disponibles, també donarà informació bàsica vers l'empresa. El disseny de la web serà molt senzill, de tal manera que per el client sigui molt fàcil i senzilla; a més estarà vinculada a continguts d'altres suports com el blog, instagram, facebook i altres xarxes socials. Estarà disponible en noruec, ja que es llançarà a Noruega primerament, però també estarà amb anglès, pels immigrants que viuen a noruega i no saben el noruec.

Dins la mateixa web de *lilleklumpen.no* es trobaran altres vies de comunicació, telèfon, correu electrònic, formulari de contacte, xarxes socials, etc.

En l'apartat del màrqueting directe vam parlar d'un **blog**, que servirà per a donar informació relativa al sector de la moda infantil i de tot lo relacionat amb el món dels infants d'entre 0 i 2 anys, aportant així un valor afegit, demostrant el compromís de *lilleklumpen.no* amb la preocupació de tot el que envolta als nens i així estimular la interacció entre clients i potencials consumidors.

L'estratègia de **posicionament web SEO** (Search Engine Optimization) ens ajudarà a tenir la màxima visibilitat online en els diferents cercadors, a través de paraules claus relacionades amb el producte que ven *lilleklumpen.no*, en la finalitat de que les possibilitats de trobar-nos siguin majors i així els potencials clients ens trobin i comprin al nostre lloc web.

L'estratègia de màrqueting de cercadors o **SEM** serà de gran utilitat treballar-la ja que si tenim orientats els textos dels anuncis a la venda, aconseguirem empènyer al client a que entre al nostre lloc web, la tenda online, com per exemple, aportar descomptes en la primera compra, oferir cupons, etc.

Hem vist que les xarxes socials són de gran importància, i s'han de tenir en compte alhora d'elaborar l'estratègia digital, ja que les xarxes socials ens permeten cuidar dels clients o potencials clients. Per això les xarxes socials són un canal de comunicació que s'han de treballar i s'han de tenir controlats. Així per exemple, seria de gran utilitat per a *lilleklumpen.no* la creació d'un **f-commerce** de la tenda online, amb això ens assegurem que l'usuari pugui tenir la mateixa experiència de compra però sense sortir de l'entorn Facebook.

Donat que tota l'activitat serà online, cal establir que la **gestió de la reputació online** de *lilleklumpen.no* es basarà en escoltar i mesurar que passa a l'entorn, així com el què es diu de l'empresa e intentar comprendre i participar per a poder construir i consolidar una reputació forta i positiva i gestionar les possibles crisis de la millor manera.

### 3.5. Estratègia de branding

Fer possible que un consumidor retengui una marca i la posicioni en la seua ment, és l'objectiu de totes les empreses, però per això s'han d'establir certes estratègies de branding i posicionament. La marca representa un valor per als consumidors, no es tracta només de vendre un producte, sinó de vendre una experiència o un estil de vida.

L'estratègia de branding comença en el moment en que es construeix una marca, per això, hem de tenir clar que la marca és més que un logotip, un nom, una tipografia determinada o una mescla de tot. Ha de tenir un significat i transmetre emocions per a poder construir-la d'una manera sòlida, el que ajudarà a que duri al llarg del temps.

Així definim el valor de la marca *lilleklumpen.no* pels elements següents:

- Nom: el nom de la empresa és *lilleklumpen.no*, al tractar-se d'un e-commerce que operarà a Noruega i després s'expandirà als països escandinaus, és un nom en noruec, el .no és perquè es tracta d'un e-commerce. *Lille klumpen* està format per un adjectiu *lille* que significat petit i un substantiu *klumpen* que significa bony, però a noruega s'empra com una expressió per a referir-se als nadons, vindria a ser el mateix que quan nosaltres diem "quina coseta més maca!" quan veien un nadó. Per tant, un nom adient per a una empresa que es dedicarà a la venda de roba infantil per infants de 0 a 2 anys.
- Logotip i símbol: en l'annexa 7 podem veure el símbol i el logotip de *lilleklumpen.no*, el logotip és negre amb un tipus de lletra que vol representar que està feta a mà, per a representar que els productes de *lilleklumpen.no* estan fets a mà. El símbol, té les lletres fetes a mà, com si ho hagués escrit un nen. La forma rodona, fa referència a com si fos un segell, així per el tema d'etiquetes, merchandising, etc, anirà molt bé la forma rodona. I les bolles de l'interior volen representar les bombolles de sabó que tant agraden als nens.
- Colors corporatius: el groc i el negre són dos colors que ressalten a la perfecció, a més, el groc és un color que tan agrada als nens com a les nenes, i a més el groc és el color del sol, el color que té espanya per als noruecs. La primera paraula que els va al cap als noruecs quan senten parlar d'Espanya és el sol, i a més un sol rodó amb bombolles de sabó, una imatge infantil molt clara.

A la web i a les xarxes socials dominarà el símbol de *lilleklumpen.no* per a crear una personalitat forta i sòlida de marca i així la puguin identificar els clients.

Es crea així una marca diferenciada de la competència, alineada totalment amb el MdN de *lilleklumpen.no*, així com els valors i avantatges competitius que hem assenyalat anteriorment.

### 3.6. Anàlisi DAFO

Finalitzem el pla de màrqueting de *lilleklumpen.no* construint una matriu DAFO, on es veuran reflectides les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats del model de negoci, es tenen en compte els anàlisis realitzats anteriorment, anàlisis extern i interns. Veure annexa 8.

## **4. PLA DE RECURSOS I OPERACIONS**

### **4.1. Producció i gestió d'estocs**

*Lilleklumpen.no* no és una empresa productora, però les operacions i processos que es realitzen per a poder dur a terme la seva activitat, també necessiten d'una organització.

És de vital importància per a *lilleklumpen.no* tenir una estratègia de producció per a tenir l'estoc controlat així com la demanda, i poder servir les necessitats del client.

Saber la quantitat de productes que entra i la que surt, serà un punt clau en la gestió d'estocs per a *lilleklumpen.no*, així sabrà en tot moment la quantitat de productes que pot oferir, evitant que el client adquireixi un producte que no es troba en estoc.

D'aquesta manera, en la mateixa pàgina web de *lilleklumpen.no* s'indicarà les quantitats disponibles del producte quan quedin menys d'una certa quantitat; amb la possibilitat que el client tindrà de rebre un e-mail quan aquest producte torni estar disponible.

### **4.2. Estratègia de recursos materials**

#### **Localització i instal·lacions**

Al tractar-se d'un e-commerce, *lilleklumpen.no* pot trobar-se a qualsevol lloc sempre i quan sigui possible tenir connexió a internet, per a poder estar en permanent contacte per si els clients fan comandes o necessiten posar-se en contacte amb atenció al client.

Al dirigir-se primerament al públic noruec, i aprofitant que actualment resideixo a noruega, la oficina o el lloc principal de *lilleklumpen.no* serà Bergen, la segona ciutat més gran de noruega.

Les instal·lacions que s'utilitzaran i optant a una estratègia de optimització de costos i recursos, es durà a terme l'activitat des de casa meua, al mateix despatx que tenim a casa servirà com a despatx per a *lilleklumpen.no*. D'aquesta manera es redueix de manera substancial els costos de constitució d'empresa. Sempre es té l'opció en un futur de mudar-se en un local més apropiat, cobrint les possibles necessitats d'espai i reduint així les barreres de mobilització i sortida (temes de permanència de contractes).

#### **Maquinària i mobiliari**

*Lilleklumpen.no* no necessita cap maquinària especialitzada per a portar a terme la seva activitat.

En quan al mobiliari, donat que s'emprarà el despatx de casa, no es necessari la compra d'aquest tipus d'equipament.

#### **Equips informàtics**



Per a *lilleklumpen.no* els equips informàtics són la part més valuosa i principal, ja que suposen l'eina principal per a poder dur a terme l'activitat de l'empresa.

Seguint amb l'estratègia d'optimització de costos, la inversió en equips informàtics serà mínima, aprofitant-se així el meu propi ordinador portàtil personal, ja que només té un any d'antiguitat, i l'ordinador de sobretaula que hi ha a casa.

Per tant, només serà necessari invertir en :

- Un telèfon mòbil, que serà el telèfon de contacte tant per als clients com proveïdors de *lilleklumpen.no*.
- Una impressora en color, si bé s'intentarà reduir el màxim la tramesa de paperassa al client (factures, rebuts, etc...) e intentant que aquest ho accepti tot de manera electrònica, cal tenir la possibilitat de poder imprimir una factura o rebut si algun client així ho sol·licita.
- Disc dur extern, per a poder emmagatzemar les còpies de seguretat i estalviar-nos uns quants maldecaps.

Com es pot veure, la inversió en equips informàtics, suposa una inversió mínima fent possible que la inversió inicial per a poder fer realitat *lilleklumpen.no* sigui possible.

### **Utensilis**

La inversió en utensilis que ens permetran dur a terme l'activitat de l'empresa és baixa, ja que a més del material d'oficina, que és mínim, així com paper per a la impressora, tintes, etc., serà necessari invertir en capses bosses o paper personalitzat per a poder embolicar el producte i enviar-lo al client. Si bé, s'empraran les bosses de plàstic que la mateixa empresa de correus empra per enviar els paquets, cal tenir en compte la imatge de *lilleklumpen.no* i serà de més bon grat pel client si quan obri la bossa el seu producte està preparat o embolicat amb delicadesa i paper reciclat, per a mostrar que *lilleklumpen.no* respecte el medi ambient, mostrant així al client que *lilleklumpen.no* cuida de tots els mínims detalls.

### **Subministraments**

Apart del subministraments d'aigua, llum i electricitat, que no suposaran cap despesa, ja que hem dit que s'emprarà el despatx de casa i per tant tots aquests serveis ja estan inclosos, sí que hi ha alguns serveis que són nous i que caldrà subcontractar amb proveïdors externs i que ens permetran dur a terme l'activitat de *lilleklumpen.no*, aquests serveis i subministraments són:

- Servei de hospedatge web i domini, de vital importància per a que *lilleklumpen.no* pugui realitzar la seva activitat.
- Telefonia mòbil, caldrà com hem dit abans, tenir un mòbil 100% disponible només per a clients i proveïdors.

## **4.3. Logística i aprovisionament**

Estratègia logística de *lilleklumpen.no* es divideix en dues fases:

- Primera fase: Dropshipping. (El dropshipping és un tipus de venda al detall on el minorista no guarda els béns en el seu inventari, sinó que passa la comanda del client i els detalls d'enviament al majorista, que envia directament la comanda al client. El minorista obté el seu benefici amb la diferència entre el preu majorista i el preu minorista).

En un primer moment, en el cas de *lilleklumpen.no* l'emmagatzematge d'estoc i l'enviament de les comandes serà realitzat directament pels proveïdors majoristes. D'aquesta manera no es fa necessària la realització d'una compra d'estoc inicial, ja que els proveïdors posen a disposició de *lilleklumpen.no* tot el seu catàleg i va subministrant articles a mesura que s'aconsegueixen ventes online.

Una vegada es realitza una venda en *lilleklumpen.no*, s'envia la comanda al proveïdor i aquest directament realitza l'enviament però amb el packaging, logo e imatge corporativa de *lilleklumpen.no*.

Amb aquest acord de dropshipping no serà necessària la realització d'una inversió inicial en estoc, ni farà falta disposar d'un magatzem ni d'un servei de logística i enviaments propis.

- Segona fase: emmagatzematge i distribució pròpia.

Un cop ja s'han obtingut beneficis, *lilleklumpen.no* estarà en disposició de realitzar una inversió en la compra d'estoc propi. Aquest donarà un major marge de beneficis, ja que des del moment que *lilleklumpen.no* s'encarrega de la distribució i l'emmagatzematge, el cost dels productes es veurà reduït, per tant s'augmentarà el marge de beneficis.

Aquest emmagatzematge i enviament propi també té un cost, aquest serà molt menor que si es subcontracta aquest servei amb el proveïdor. Aquest estalvi en logística afegit a un menor cost en la compra d'estoc ens farà augmentar el marge de benefici per a cada unitat.

En aquesta fase, serà important trobar una empresa de missatgeria capaç de realitzar els enviaments. Així com a intentar negociar un preu baix, també ens permetrà la possibilitat de sincronitzar el sistema de *lilleklumpen.no* amb el sistema informàtic de l'empresa de missatgeria. A través d'aquesta sincronització informàtica, quan es realitzi una comanda a *lilleklumpen.no*, l'empresa de missatgeria rebrà l'ordre en el seu sistema informàtic i vindrà automàticament a recollir la comanda en el nostre magatzem. Normalment, les empreses de missatgeria venen un cop al dia amb un llistat de comandes ja imprès, i s'emporta les comandes i les reparteix.

#### **4.4. Disseny organitzatiu i de recursos humans**

Els socis fundadors, en un primer moment realitzaran les següents tasques:

**Catalina Martí:**

Administradora, encarregant-se de la gestió fiscal de l'empresa i de la liquidació de les taxes pertinents, les nòmines, contractes, factures, vendes, pagaments al NAV (seguretat social Noruega); també serà la responsable de la comptabilitat de la societat amb el recolzament de manera puntual d'una gestoria o assessoria.

Store and Product Manager, mantenir la tenda online al dia, control d'estocs, comandes, ordenant els aparadors, encarregant-se d'eleger els productes que seran venuts i quan. A més, també s'encarregarà de la labor comercial amb els proveïdors, i s'encarregarà també de la gestió dels clients.

**Francesc Rincón:**

Dissenyador gràfic, encarregant-se de dissenyar la web, la imatge corporativa, retocar la fotografia dels productes, i els dissenys dels productes de *lilleklumpen.no*.

Màrqueting manager i assistent del Comunity Manager, donant suport al Comunity Manager i treballant sota les ordres d'aquest, s'encarregarà del social media, publicitat digital, disseny gràfic, estratègia de comunicació, captació de nous clients, posicionament en cercadors i continguts webs.

Inicialment, seran els dos socis fundadors com hem dit abans que duran a terme la posada en marxa de *lilleklumpen.no*, i més endavant, quan l'empresa comenci a funcionar, es recorrerà a la contractació de personal. Els aspectes generals de la gestió de les persones i la relació contractual que tindran aquestes persones amb *lilleklumpen.no* serà la següent:

- Horari laboral de dilluns a divendres amb una jornada total de 8 hores diàries. Flexibilitat laboral sempre i quan els torns de treball estiguin coberts, la demanda es pugui satisfer al 100%.
- Relació contractual amb l'equip de treball de un mes de prova, i després contracte indefinit.
- La plantilla possiblement es veurà ampliable així com *lilleklumpen.no* vagi creixent i expandint-se.
- El personal disposarà de 30 dies naturals de vacances al llarg de l'any. Les vacances que el personal s'agafi entre novembre i febrer, ambdós inclosos, es veuran augmentades en 4 dies de vacances extres, a càrrec de l'empresa; ja que aquests mesos són els mes difícils (aquí a Noruega) ja que són els més foscos i en els que normalment les persones solen estar més malaltes. Per evitar això, l'empresa realitzarà cursos i activitats en aquests mesos per a tenir la gent més "distreta" i així no pensar tant amb lo trist i solitari que és l'hivern aquí.
- Els empleats gaudiran d'una cobertura d'assegurança metge per sobre de la bàsica, a més d'un bon pla de pensions, un sou segons la tarifa vigent.
- Es promouran cursos tan de salut com laborals, per a garantir el benestar físic i psicològic dels empleats i els cursos laborals, per ajudar als empleats a estar al dia de tots els aspectes tecnològics que puguin afectar a *lilleklumpen.no*.
- La resta de condicions laborals es regiran segons la normativa legal vigent aplicada per el [NAV](#).

La política retributiva de *lilleklumpen.no* es basa en una retribució monetària i en una retribució no monetària.

La retribució monetària serà la definida per les taules legals de la tarifa vigent, amb el corresponent increment anual. A finals de cada exercici i si s'han complit uns objectius estipulats anteriorment, tots els treballadors rebran un bonus, independentment de la tasca que realitzin.

En quan la retribució no monetària, s'articularà mitjançant la flexibilitat horària, el teletreball, activitats grupals i cursos, la qualitat de l'assegurança metge i el pla de pensions.

En un primer moment, els socis fundadors es comprometen a no tenir retribució, ja que seguiran amb els seus treballs, i destinar tots els beneficis que s'obtindran inicialment a cobrir les primeres despeses inicials i després a invertir-los en *lilleklumpen.no* per a permetre el creixement d'aquesta. Després d'un temps s'optaria per una retribució mínima per a recompensar el treball diari i poder assumir les despeses diàries per a poder subsistir. La política de retribució dels socis es revisaran anualment adaptant-se a les circumstàncies de l'empresa, donant prioritat sempre al creixement d'aquesta.

## 5. PLA ECONÒMIC FINANCER

Com que *lilleklumpen.no* està pensant per operar a Noruega, i és el NOK (la corona noruega) la moneda que s'empra en aquest país, s'emprarà el tipus de canvi de dia d'avui (29 de novembre de 2017) 1NOK = 0'10226EU per a fer totes les conversacions i els càlculs.

Al tractar-se *lilleklumpen.no* d'una empresa formada per dos autònoms (enkeltpersonforetak), ja que cap dels dos socis deixarà per complet la seva feina, el tipus d'impost sobre beneficis va del 35'4% fins al 49'9%. En l'estratègia financera de *lilleklumpen.no* s'empra el 36% que és el tipus aplicable d'uns beneficis anuals al voltant d'uns 500000kr (48733€) i és el que m'han aconsellat que empri a l'oficina de taxes (Skattetaten), que és el més comú per a començar per aquest tipus d'empresa. A més, si no hi ha beneficis no es paguen taxes.

L'IVA, o com és conegut a noruega MVA, s'emprarà el que diu l'oficina de taxes, el 25% general, el 15% reduït i el 10% super reduït.

Durant el segon i tercer anys, es preveu un increment de preus del 2% de totes les despeses d'explotació.

Les vendes augmentaran un 15% en el segon any i un 10% en el tercer any, per tant, les compres incrementaran amb el mateix percentatge. El preu del producte es preveu que incrementarà un 2,5% en el segon i en el tercer any, augmentant el preu de venda també en un 2.5%.

L'activitat econòmica de *lilleklumpen.no* s'iniciarà en el Febrer del 2018.

## **5.1. Estratègia financera**

Amb l'estratègia financera es pretén obtenir els recursos necessaris per a que *lilleklumpen.no* pugui dur a terme la seva activitat, i a més li permeti créixer i obtenir rendibilitat, amb la mínima inversió possible.

L'objectiu principal de *lilleklumpen.no* és garantir la subsistència i la sostenibilitat de l'empresa a llarg termini.

En quan als objectius financers específics de l'empresa són:

- Obtenció del recursos necessaris per a poder iniciar el projecte.
- Invertir adequadament el capital, per a permetre el creixement de l'empresa.
- Atendre els compromisos amb les administracions a nivell fiscal, per evitar sancions.
- Creixement de les vendes any rere any.

## **5.2. Obtenció i captació de recursos**

En l'annexa 16 s'observen les inversions inicials i posteriors que té previst realitzar *lilleklumpen.no*. La primera inversió a realitzar per a *lilleklumpen.no* és mínima, ja que s'intenta aprofitar el màxim el que tenim per així aconseguir una mínima inversió. Per tant la primera inversió és la compra d'un telèfon mòbil exclusiu per a l'empresa, una impressora a color i un disc dur.

Seria a partir del 4rt any que es començaria a contractar personal, en el cas que *lilleklumpen.no* creixes més de les previsions fetes, es consideraria contractar personal abans; però la filosofia és "créixer a poc a poc i bé", estam parlant de la creació d'una nova empresa, uns nous valors, una nova cultura, tot requereix temps i no volem córrer i no tenim pressa.

Els socis fundadors aportaran 5000€ per a fer front a les primeres despeses per a poder començar i demanarà un préstec per a poder finançar la primera inversió que es farà en producte.

## **5.3. Planificació de despeses**

En quan a les despeses que assumirà *lilleklumpen.no* les desglossem en l'annexa 17. On es preveu un augment del preu de compra dels productes d'un 2'5% pel segon i tercer exercici; així com també d'un augment de les compres del 15% i 10% en el segon i tercer any; tenint en compte que ens va quedant estoc.

Totes les altres despeses es té previst que augmentin un 2% pel segon i tercer any. En l'annexa 9 es troba la distribució de les altres despeses.

Sota la rúbrica de "tributs no estatals" s'han considerat les despeses de duanes, que representen el 10'7% del valor de les compres realitzades a l'exterior, en el nostre cas les compres d'aprovisionaments fetes a Espanya. Es té previst realitzar dues compres a l'any, per la col·lecció primavera-estiu (es realitzaria en el gener) i la col·lecció tardor-hivern (es

realitzaria en el juliol). En cas necessari i segons com funcioni l'empresa es poden realitzar més compres si fa falta, es tracta de fer una previsió intentant que no ens quedi gaire estoc, però que tampoc ens falti producte.

#### 5.4. Planificació d'ingressos

*Lilleklumpen.no* vendrà els seus productes a un preu que oscil·larà entre 30€ i 60€ segons el producte. Per a calcular els ingressos, s'ha calculat el preu mig  $(30 + 60)/2 = 45€$ , suposant que les vendes es fan sobre aquest preu mig.

S'ha estimat un augment de les vendes del 15% pel segon any i d'un 10% pel tercer any. El preu de venda del producte s'estima que augmentarà un 2'5%.

A partir de les dades anteriors i del nombre de vendes estimades, es mostra en l'annexa 18 el càlcul de l'import previst dels ingressos per vendes.

#### 5.5. Escenaris

Hi ha tres possibles escenaris de mercat per a *lilleklumpen.no*, l'escenari previsible, pessimista i optimista, en cada un d'ells s'ha calculat el punt mort, la tresoreria necessària, vendes previstes i el compte de pèrdues i guanys.

També s'analitza el punt mort per a obtenir la xifra de vendes d'equilibri, que és el que ens indicarà el nivell de vendes en que els costos i els ingressos s'igualen, un cop l'empresa arriba a aquest punt d'equilibri, l'empresa comença a obtenir beneficis.

##### Escenari previsible

L'escenari previsible s'ha calculat a base en unes vendes que es podrien obtenir en els tres exercicis. Si bé al principi es comencen en poques vendes, es preveu que vagin augmentat de manera gradual.

La xifra de vendes estimada en els tres primers exercicis és:

	2018	2019	2020
<b>Xifra de vendes</b>	46.575,00 €	60.970,64 €	68.730,58 €

El punt mort de l'escenari previsible és el següent (els càlculs es troben en l'annexa 19):

<b>PUNT MORT</b>	<b>77.202,47 €</b>	<b>37.986,69 €</b>	<b>42.987,76 €</b>
------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Tot i que en el primer any el total de vendes està per sota del punt mort, en els dos següents exercicis es permet obtenir un bon benefici.

En quan a les previsions de tresoreria, es parteix d'un valor inicial de 30813,47€, dels quals 27000€ provenen de finançament i la resta aportada pels socis en l'inici de l'activitat. El flux de tresoreria per a *lilleklumpen.no* en un escenari previsible el podem observar en l'annexa 10, on es comprova que el saldo de tresoreria en els 3 anys és positiu.

Finalment, en l'annexa 11, s'observa que el resultat de l'exercici va en augment durant els tres anys, passant d'un resultat negatiu a un resultat més que positiu.

### **Escenari pessimista**

En l'escenari pessimista es calculen les vendes dels tres primers anys, com les que s'han calculat en l'escenari previsible, però tenint en compte que podrien ser unes vendes pessimistes i per tant un 15% menys.

La xifra de vendes estimada per aquest escenari és:

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Xifra de vendes</b>	<b>39.588,75 €</b>	<b>51.825,04 €</b>	<b>58.420,99 €</b>

El punt mort de l'escenari pessimista és el següent (el càlcul es troba en l'annexa 20):

<b>PUNT MORT</b>	<b>241.647,81 €</b>	<b>50.650,68 €</b>	<b>60.357,57 €</b>
------------------	---------------------	--------------------	--------------------

Reduint les vendes un 15% , s'observa que en el primer exercici el punt mort és molt superior al total de vendes, i en el tercer exercici també és una mica superior. Només en el segon exercici el punt mort seria més baix que el nivell de vendes.

El flux de tresoreria en un escenari pessimista per a *lilleklumpen.no* es pot observar en l'annexa 12, on es pot comprovar com el saldo de tresoreria disminueix significativament al llarg dels tres exercicis, fins arribar a ser negatiu en el any 2020.

Finalment, i com era d'esperar, si les vendes són un 15% menys que les esperades en l'escenari previsible, els resultats per a *lilleklumpen.no* no seran bons. Es pot veure en l'annexa 13 com el resultat que s'obté és negatiu en els tres exercicis.

Els fundadors tenen previst a finals de cada exercici fer una petita valoració de com ha anat l'any, per a poder canviar estratègies si fos necessari i no esperar a arribar a un tercer any sense haver actuat abans per a poder millorar.

### **Escenari Optimista**

En aquest escenari optimista, s'analitzarà a partir de les vendes considerades en l'escenari previsible, però tenint en compte que són un 15% superior.

La xifra de vendes estimada per aquest escenari és:

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Xifra de vendes</b>	<b>51.232,50 €</b>	<b>67.067,70 €</b>	<b>75.603,64 €</b>

En quan el punt mort de l'escenari optimista és el següent (el càlcul es troba en l'annexa 21):

PUNT MORT	77.202,47 €	37.986,69 €	42.987,76 €
-----------	-------------	-------------	-------------

Excepte en el primer any, les vendes són molt més elevades que el punt mort, el que permet obtenir un benefici molt més elevat que en la resta d'escenaris.

En quan a les previsions de tresoreria, partim de les mateixes premisses que en l'escenari previsible, un valor inicial de 30813,47€, dels quals 27000€ provenen de finançament i la resta aportada pels socis en l'inici de l'activitat. El flux de tresoreria per a *lilleklumpen.no* en un escenari optimista, s'observa en l'annexa 14, on el saldo dels tres anys és positiu.

I com era d'esperar, en l'annexa 15 s'observa un resultat positiu en els exercicis segon i tercer del compte de pèrdues i guanys; a més cal destacar que l'increment és important.

## 6. CONCLUSIONS

Un cop acabada la realització d'aquest Pla d'empresa de *lilleklumpen.no* es pot concloure que el projecte és viable sempre hi quan es compleixin o millorin les previsions de vendes estudiades en l'escenari previsible.

Cal recordar que el fet que *lilleklumpen.no* sigui un ecommerce, permet que l'activitat del negoci es dugui a terme a qualsevol lloc, permetent així l'adaptació a noves situacions que es puguin donar, destacant com a punts positius del negoci la seva flexibilitat i agilitat per a poder incorporar canvis en el negoci.

Finalment, el fet que es projecti aquest negoci cap als països nòrdics on s'opera amb un altre tipus de moneda diferent de l'euro, fa que segons com estigui el tipus de canvi sigui més o menys rentable; per tant, serà de gran importància el paper que es jugarà amb la negociació dels preus amb els proveïdors.

## 7. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

**Wikipedia.** Relaciones Noruega – Unión Europea. [Data de consulta: 9 d'octubre de 2017].

[https://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones\\_Noruega-Uni%C3%B3n\\_Europea](https://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_Noruega-Uni%C3%B3n_Europea)

**Poll of polls.** Poll of polls stortingsvalget valgnatten 2017. [Data de consulta: 9 d'octubre de 2017].

<http://www.pollofpolls.no/?cmd=Hjem>

**Government.no.** A budget to promote employment, welfare, and security. [Data de consulta: 9 d'octubre de 2017].

<https://www.regjeringen.no/en/aktuelt/a-budget-to-promote-employment-welfare-and-security/id2514820/>



**Santandertrade.com.** Mercados. Noruega: Política y Economía. [Data de consulta: 9 d'octubre de 2017].

<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/noruega/politica-y-economia>

**Unió Internacional de Telecomunicacions.** [Data de consulta: 10 d'octubre de 2017].

<http://www.itu.int/net4/itu-d/icteye/>

**Serviteur.** [Data de consulta: 10 d'octubre de 2017].

<https://www.serviteur.no/miljovennlig-innpakning>

**Schjodt.no (2013).** *Doing Business in Norway. A brief introduction to the Norwegian legal System* [article en línia] [Data de consulta: 11 d'octubre de 2017].

[https://www.schjodt.com/media/964878/dbin\\_2013\\_-\\_english.pdf](https://www.schjodt.com/media/964878/dbin_2013_-_english.pdf)

**elEconomista.es.** Infoautónomos. Requisitos legales para una tienda online. [article en línia] [Data de consulta: 11 d'octubre de 2017].

<http://infoautonomos.eleconomista.es/tecnologia-pymes-autonomos/requisitos-legales-para-una-tienda-online/>

**Guerras Martín Luis Ángel; Navas López José Emilio i Rimabu Gilabert Eva (2009).** Direcció estratègica. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

**Norges Bank.** *Valutakurs for Euro (EUR)*. [Data de consulta: 15 d'octubre de 2017].

<http://www.norges-bank.no/Statistikk/Valutakurser/valuta/EUR>

**Statistisk sentralbyrå.** Consultes diverses en la plana web. [página web] [Data de consulta: 17 octubre 2017]. <https://www.ssb.no/en/>

**Megias, Javier.** (2013, abril). *Un mapa de la experiencia del cliente: Customer Journey Map*. [en línia] [Data de consulta: 18 octubre 2017]. <https://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/15617/>

**Megias, Javier.** (2013, gener). *Los 5 pasos de la ruta hacia el cliente*. [en línia] [Data de consulta: 19 octubre 2017]. <https://javiermegias.com/blog/2013/01/camino-hacia-el-cliente-canal/>

**Megias, Javier.** (2012, juny). *Herramientas: La curva de valor de la competencia*. . [en línia] [Data de consulta: 20 octubre 2017]. <https://javiermegias.com/blog/2012/06/herramientas-la-curva-de-valor-de-la-competencia/>

**Cemiot Internacional.** (2015, febrer). *La Matriz de Kraljic en la Gestión de Compras*. [en línia] [Data de consulta: 26 octubre 2017]. <http://www.cemiot.com/inicio/la-matriz-de-kraljic/>

**Andrade, Sebastián.** (2012, octubre). *Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios*. [en línia] [Data de consulta: 27 octubre 2017]. <http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>

**Emprendedores.** (2012, març). *Cómo se hace un análisis DAFO*. [en línia] [Data de consulta: 28 octubre 2017]. <http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-dafo/como-hacer-un-dafo2>

**Guerras Martín, Dr. Luis Àngel; Navas López, Dr. José Emilio i Rimbau Gilabert, Dra. Eva** (2009). Direcció estratègica. *Formulació de les estratègies*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

**Hennes og Mauritz.** Consultes diverses en la plana web. [Pàgina web] [Data de consulta: 3 novembre de 2017]. <http://www.hm.com/no>.

**Lindex.** Consultes diverses en la plana web. [Pàgina web] [Data de consulta: 3 novembre de 2017]. <https://www.lindex.com/no/>

**Cubus.** Consultes diverses en la plana web. [Pàgina web] [Data de consulta: 3 novembre de 2017]. <https://cubus.com/no>

**Polarn O. Pyret.** Consultes diverses en la plana web. [Pàgina web] [Data de consulta: 3 novembre de 2017]. <https://www.polarnopyret.no/>

**Zara.** Consultes diverses en la plana web. [Pàgina web] [Data de consulta: 3 novembre de 2017]. <https://www.zara.com/no/>

**Rumpetroll.** Consultes diverses en la plana web. [Pàgina web] [Data de consulta: 3 novembre de 2017]. <https://www.rumpetroll.no/>

**Larripa, Sergi.** *El "mapa de posicionamiento"; posicionarse para diferenciarse*. [En línia][Data de consulta: 4 novembre de 2017]. <http://cuadernodemarketing.com/mapa-de-posicionamiento/>

**Posten.** Consultes diverses en la plana web. [Pàgina web] [Data de consulta: 5 novembre de 2017]. <https://www.posten.no/>

**Butler, Mariano.** (2016, març). *Cómo usar un mix de marketing para tu tienda online.* [En línia][Data de consulta: 6 novembre de 2017] <https://www.tiendanube.com/blog/como-usar-un-mix-de-marketing-para-tu-tienda-online/>

**Carrión, Raúl.** (2014, febrer). *Plan de marketing para una tienda online.* [En línia][Data de consulta: 6 novembre de 2017]. <https://www.humanlevel.com/articulos/comercio-electronico/plan-de-marketing-para-una-tienda-online.html>

**Mora, Laura.** (2016, agost). *¿Qué aporta el marketing mix a tu estrategia online?.* [En línia][Data de consulta: 7 novembre de 2017]. <https://www.ve.com/es/blog/aporta-marketing-mix-estrategia-online>

**Lorenzo, Roberto.** (2013, desembre). *Acciones de marketing online para eCommerce más efectives: ejemplo de mix de medios.* [En línia][Data de consulta: 7 novembre de 2017]. <https://blog.elogia.net/acciones-de-marketing-online-para-ecommerce-mas-efectivas-ejemplo-de-mix-de-medios/>

**Jaen, Ignacio.** *Estrategia de Branding: cómo construir una marca sólida. Guía definitiva para desarrollar una marca pregnante.* (2017, juny). [En línia][Data de consulta: 8 novembre de 2017]. <https://ignaciojaen.es/estrategia-de-branding-como-construir-una-marca/>

**Rosado, Elisa.** *Claves para una estrategia de branding exitosa.* [En línia][Data de consulta: 8 novembre de 2017]. <https://neoattack.com/estrategia-de-branding/>

**Slimas, Tomas.** (2017, agost). *What is Dropshipping? It's the Easiest Way to Start an Online Business!* [en línia] [Data de consulta: 15 de novembre de 2017]. [https://www.oberlo.com/blog/why-you-should-care-about-aliexpress-dropshipping#What Is Dropshipping How Dropshipping Works](https://www.oberlo.com/blog/why-you-should-care-about-aliexpress-dropshipping#What%20Is%20Dropshipping%20How%20Dropshipping%20Works)

**Alcázar, Pilar.** (2012, maig). *Claves para montar un comercio online.* [en línia] [Data de consulta: 15 de novembre de 2017]. <http://www.emprendedores.es/gestion/tienda-on-line>

**Tanta.** (2017, febrer). *La importància del comercio electrónico y la necesidad de las empresas de disponer de Tienda Online.* [en línia] [Data de consulta: 15 de novembre de 2017]. <https://tantacom.com/la-importancia-del-comercio-electronico-y-la-necesidad-de-las-empresas-de-disponer-de-tienda-online-parte-primera/>

**Finn.** [web corporativa] [Data de consulta: 18 de novembre de 2017]. <https://www.finn.no/job/browse.html>

**Pbl.** [web corporativa] [Data de consulta: 18 de novembre de 2017]. <https://www.pbl.no/tariff/>

**Nav.** [web corporativa] [Data de consulta: 18 de novembre de 2017].  
<https://www.nav.no/Forsiden>

**Tatiana Gorjup, María; Calabuig Córcoles, Diana i Valverde Aparicio, Mireia.** (2017). " La funció de gestionar persones: què és?, d'on ve?, on va?". Barcelona. Universitat Oberta de Catalunya.

**García Gómez, María Concepción; Montoro Sánchez, María Ángeles i Romero Martínez, Ana María.** (2017) "Dirección y Organización". Barcelona. Universitat Oberta de Catalunya.

**Córdoba Girón, José María.** (2014, novembre) "Plan de negocio de global network ecommerce: tienda online" . Trabajo Fin de Máster. Cádiz. Universidad de Cadiz.

#### **Altinn**

<https://www.altinn.no/starte-og-drive/starte/valg-av-organisasjonsform/enkelpersonforetak/>

#### **Skatteetaten**

<http://www.skatteetaten.no/no/Tabeller-og-satser/Merverdiavgift/>

#### **The Money converter**

<https://themonycconverter.com/ES/NOK/EUR.aspx>

**Elkjøp** [data consulta: 30 de novembre]

<https://www.elkjop.no/>

**Serviteur** [data consulta: 30 de novembre]

<https://www.serviteur.no/hjem>

**Vistaprint** [data consulta: 30 de novembre]

[https://www.vistaprint.no/?no\\_redirect=1&xnav=logo](https://www.vistaprint.no/?no_redirect=1&xnav=logo)

**Web CRM** [data consulta: 1 de desembre]

<https://webcrm.com/no/solution-prices/>

#### **Toll customs**

<https://www.toll.no/>

**DNB**

<https://www.dnb.no/bedrift/finansiering/kalkulator/laanekalkulator.html>

## **8. ANNEXES**

Els annexos del present document es troben en un altre document adjunt.