

# Fartø Barcelona. Creación de un eCommerce de moda masculina

Nom de l'estudiant: Fernández Farto, Luca

Nom del tutor/a: González Rodríguez, Thibisay

20 de Junio de 2021

## MEMORIA DEL TRABAJO DE FINAL DE GRADO

---

**Curs: 5º**

**Estudios: Doble Titulación en Administración de Empresas y Gestión de la  
Innovación y Marketing y Comunidades Digitales**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO / RESUM EXECUTIU / ABSTRACT .....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
1.1. <i>Presentación del Proyecto</i> .....	5
1.2. <i>Misión</i> .....	5
1.3. <i>Visión</i> .....	5
1.4. <i>Valores</i> .....	5
<b>2. MOTIVACIONES PERSONALES Y EQUIPO EMPRENDEDOR.....</b>	<b>6</b>
<b>3. IMPORTANCIA CON EL GRADO CURSADO.....</b>	<b>7</b>
<b>4. PÚBLICO OBJETIVO .....</b>	<b>7</b>
4.1.1. <i>Segmento nº1.Segmento Principal. Cliente Consumidor y Usuario:.....</i>	<i>7</i>
4.1.2. <i>Segmento nº2 – Segmento Secundario .....</i>	<i>8</i>
<b>5. MODELO DE NEGOCIO.....</b>	<b>9</b>
<b>6. TAMAÑO DE MERCADO .....</b>	<b>10</b>
<b>7. PROPUESTA DE VALOR .....</b>	<b>11</b>
8. <b>TESTEO CON EL CLIENTE .....</b>	<b>12</b>
<b>9. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....</b>	<b>13</b>
9.1. <i>Análisis específico competencia directa.....</i>	<i>13</i>
9.2. <i>Mapa de Posicionamiento Relación Precio/Durabilidad.....</i>	<i>18</i>
9.3. <i>Competencia Indirecta .....</i>	<i>17</i>
9.4. <i>Curva de Valor .....</i>	<i>19</i>
9.5. <i>“Blue Oceans” .....</i>	<i>20</i>
<b>10. GRADO DE INNOVACIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>11. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>22</b>
11.1. <i>CARTERA DE PRODUCTOS - LA COLECCIÓN DE ROPA .....</i>	<i>22</i>
11.2. <i>ACCIONES DE PRODUCTO:.....</i>	<i>24</i>
11.3. <i>ACCIONES DE PRECIO .....</i>	<i>26</i>
11.4. <i>ACCIONES DE DISTRIBUCIÓN.....</i>	<i>27</i>
11.5. <i>ACCIONES DE COMUNICACIÓN .....</i>	<i>28</i>
11.5.2. <i>Canales Principales de la Marca:.....</i>	<i>30</i>
11.5.3. <i>Customer Journey.....</i>	<i>30</i>
11.6. <i>PRESUPUESTO DE MARKETING:.....</i>	<i>32</i>

<b>11.7. ORIENTACIÓN A LAS 4C's</b> .....	<b>32</b>
<b>12.1. CADENA PRODUCTIVA</b> .....	<b>33</b>
<b>12.2. RECURSOS CLAVE Y ACTIVIDADES CLAVE</b> .....	<b>38</b>
<b>13. PLAN JURÍDICO FISCAL</b> .....	<b>40</b>
<b>13.1. Constitución de la Empresa.</b> .....	<b>40</b>
<b>13.2. Pacto de Socios</b> .....	<b>42</b>
<b>13.3. Normativa Específica del Negocio</b> .....	<b>43</b>
<b>14. PLAN DE RRHH</b> .....	<b>44</b>
<b>14.1. Organigrama y Dependencia Jerárquica</b> .....	<b>44</b>
<b>14.2. Los departamentos: Descripción general y comisiones</b> .....	<b>44</b>
<b>14.3. Política Retributiva:</b> .....	<b>46</b>
<b>14.4. Puestos de Trabajo: Tareas y Funciones del Personal Contratado</b> .....	<b>47</b>
<b>14.5. Plan de Formación</b> .....	<b>48</b>
<b>14.6. Perfil de los Socios trabajadores</b> .....	<b>48</b>
<b>15. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO</b> .....	<b>49</b>
<b>15.1. Previsión de Inversiones y Financiación:</b> .....	<b>49</b>
<b>15.2. Previsión de Costes e Ingresos</b> .....	<b>50</b>
<b>15.3. Plan de Tesorería.</b> .....	<b>51</b>
<b>15.4. Viabilidad del Negocio</b> .....	<b>52</b>
<b>16. CONCLUSIONES</b> .....	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA:</b> .....	<b>54</b>

---

**RESUMEN EJECUTIVO / RESUM EXECUTIU / ABSTRACT**

*Este Trabajo de Fin de Grado, muestra el proceso de creación de **Fartø Barcelona**, una empresa de comercio electrónico del sector de la moda. A lo largo del Plan de Empresa se han ido desarrollando aspectos fundamentales para entender el modelo de negocio de la marca, mediante un proceso de ideación y determinación del público objetivo. Para ello se llevó a cabo un exhaustivo análisis de los factores principales de la competencia, así como los trechos diferenciales de la propuesta de valor y su grado de innovación. El Plan de Empresa prosigue con la propuesta de un Plan de Marketing que ayude a posicionar la marca; y todo lo relativo a la cadena operativa del negocio. También se destacan los elementos jurídicos, financieros y de RRHH que completan el análisis cuantitativo y legal para reflejar la viabilidad del proyecto desde tres escenarios diferentes*

*Aquest Treball de Fi de Grau mostra el procés de creació de **Fartø Barcelona** una empresa de comerç electrònic del sector de la moda. Al llarg del Pla d'Empresa s'han desenvolupat aspectes fonamentals per entendre el model de negoci, mitjançant un procés de ideació i determinació del públic objectiu. Per portar-ho a terme s'ha realitzat un exhaustiu anàlisi dels factors principals de la competència, així com els trets diferenciales de la proposta de valor i el seu grau d'innovació.*

*El Pla d'Empresa prossegueix amb la proposta d'un Pla de Marketing que ajudi a posicionar la marca; i tot lo relatiu a la cadena operativa del negoci. També hi destaquem els elements jurídics, financers i de RRHH que completen l'anàlisi quantitatiu i legal per reflexa la viabilitat del negoci des de tres escenaris alternatius.*

*This FDP shows the process of creation of **Fartø Barcelona**, an e-commerce company in the fashion sector. Throughout the Business Plan, fundamental aspects have been developed to understand the brand's business model, through a process of ideation and determination of the target audience. To this end, an in-depth analysis was carried out of the main factors of competition, as well as the differential stretches of the value proposition and its degree of innovation.*

*The Business Plan continues with the proposal of a Marketing Plan that helps to position the brand; and everything related to the operational chain of the business. Also highlighted are the legal, financial and HR elements that complete the quantitative and legal analysis to reflect the viability of the project from three different scenarios*

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Presentación del Proyecto

Fartø Barcelona es una plataforma eCommerce de ropa masculina del más puro estilo escandinavo, con una sofisticada selección de materiales, componentes procesos alineados con las tendencias actuales del mercado nórdico. La marca de ropa es 100% estilo escandinavo, 100% online, 100% producto español y con materiales de calidad (lana, cuero, *cashmere*, punto, lana). Es una iniciativa joven, de origen español, con base en Barcelona, una ciudad con influencias culturales variopintas y totalmente eclécticas que permiten el desarrollo y el crecimiento de diferentes tendencias. El minimalismo, la sofisticación, la atención detalle, la elegancia, el estilo “*hygge*” y lo “*oversize*” cobrará vida con *Fartø Barcelona*. La plataforma de eCommerce será el pilar fundamental de la idea de negocio, que es donde se centrará todo el proceso de adquisición, servicio de atención al cliente, postventa y gestión de envíos. Es el escaparate virtual de los productos y el punto de información para el consumidor.

### 1.2. Misión

Fartø Barcelona es la marca para los hombres amantes de la moda casual y elegante, amantes del minimalismo y cautelosos con lo que invierten. Entendemos la moda como un concepto atemporal en la que tratamos los procesos de manera cuidadosa, creando piezas de calidad con los mejores materiales del sector y diseños originales de Barcelona.

### 1.3. Visión

Fartø Barcelona aspira a convertirse en el *retailer* referente, en el sector de las *start-ups* de moda, del estilo escandinavo. Ser considerada una referencia en creación de moda masculina *in-house*.

### 1.4. Valores

- *Calidad*: Garantizar la calidad en los procesos de creación del producto final para que el cliente invierta en prendas únicas y especiales. Ofrecer una atención al cliente de calidad genera una experiencia más satisfactoria.
- *Atemporalidad*: El estilo de la marca se apoyará en la idea de poder vestir las prendas en la temporada que sea. Siempre estará de “moda”.
- *Sostenibilidad*: Respeto al medio ambiente, ayudando a reducir la huella de carbono en toda la cadena de valor.
- *Digitalización*: Ofrecer una experiencia absolutamente online, que se amolde a las nuevas tendencias.

- *Sofisticación*: La elegancia por bandera, queremos crear un perfil de consumidor que pueda invertir en prendas originales, llenas de detalles y sofisticadas.
- *Integridad y Honestidad*: Ser transparentes en todo momento con el cliente. Dar al consumidor toda la información sobre los productos, los procesos y todo lo que gire entorno a él

## **2. MOTIVACIONES PERSONALES Y EQUIPO EMPRENDEDOR**

*Luca Fernández Farto, socio fundador de la marca. CEO*



*Fartø Barcelona* es el proyecto que nace de un joven estudiante de Administración de Empresas y Marketing enamorado del mundo de la moda y los negocios, pero sobre todo con una gran vocación al marketing y la publicidad.

Astucia, creatividad, constancia y sentido común son las aptitudes con las que cuento para lograr este objetivo para lograr el objetivo personal prioritario, la creación de una marca de ropa que me permita plasmar todos los conocimientos adquiridos estos últimos cinco años. No obstante, para crear un plan de negocio a esta escala, la capacidad de síntesis y la comunicación de ideas de manera inteligible son los puntos por mejorar para conseguir transmitir, convencer y vender mi idea al público y al tribunal. Asumiré el rol de socio fundador y CEO de la marca, formando parte del Comité Ejecutivo junto a las otras socias.

*Paula Contreras Matheu, socia y diseñadora de la marca. Chief Designer & COO*



Estudiante de diseño de moda y Administración de Empresas, Paula forma parte del comité ejecutivo de la marca y es esencial en el proceso de creación de las prendas, al ser la principal responsable de los diseños de las colecciones, en base a los principios estéticos de la marca. Forma parte del equipo emprendedor fundador de la empresa, tanto en el ámbito económico como en el creativo.

Su visión contemporánea y emocional, será una pieza fundamental del proyecto. Las funciones principales de Paula como Chief Designer, es el control de los procesos creativos, sobre todo cuando la empresa empiece a crecer, además de toda la gestión de la cadena distributiva.

### Mar Ación Xivillé, socia capitalista. Task Force.



Licenciada en Comunicación Audiovisual y con un máster en Administración de Empresas, formará parte del grupo de socios de la marca. En este caso, Mar solo ofrecerá su capacidad financiera, como fuente de recursos, sin embargo, durante el primer año de proyecto tendrá ciertas tareas de *task force*, sobre todo en el desarrollo de las campañas de marketing y en el desarrollo de acciones más creativas

### 3. IMPORTANCIA CON EL GRADO CURSADO

Durante los últimos 5 años hemos ido conociendo las diferentes particularidades de una empresa, desde su parte más funcional e interna al entorno que gira a su alrededor. Todo esto mediante tareas prácticas y teóricas combinadas en todo momento. Conocer como trabajan, desde el punto de vista general, todos los departamentos esenciales de una empresa, es una gran ventaja para desarrollar un proyecto como el de Fartø Barcelona. Los conocimientos adquiridos durante el grado serán fundamental para realizar un proyecto *end-to-end* sin fisuras, eficiente y focalizado al objetivo principal.

### 4. PÚBLICO OBJETIVO

Una de las particularidades de la marca es la segmentación del target que se propone. En base a las tendencias del mercado, los valores de la marca y el tipo de producto que se ofrecerá se han determinado los siguientes segmentos:

#### 4.1.1. Segmento nº1. Segmento Principal. Cliente Consumidor y Usuario:

- El principal objetivo de la marca es abordar al cliente masculino, con un poder adquisitivo medio-alto (con unos ingresos superiores a 21.000€ anuales), que apuesten por el comercio local y el *Slow Fashion* y sobre todo que estén dispuestos a invertir en prendas de calidad. Es un público adulto, situado en el rango de edad de los 25 a 54 años, residentes en España. Otra de las características fundamentales de este segmento es su claro interés por la moda y por la imagen personal, influenciada por la opinión de sus allegados. Por lo tanto, nos encontramos delante de un público que sabe lo que quiere, pero que es muy flexible en sus decisiones finales de compra. Se ha estimado que el *ticket* medio anual del segmento es aproximadamente unos 600€, con una frecuencia de compra ocasional.

#### **4.1.2. Segmento nº2 – Segmento Secundario**

Dentro de este segmento secundario, se ha definido a 2 subsegmentos:

- Mujeres consumidoras / usuarias: Atendiendo a una de las tendencias de la moda que más está creciendo, la ropa unisex, desde Fartø Barcelona, también queremos apostar por dirigir parte de los esfuerzos en ventas hacia este segmento. Se trata de mujeres de edades entre los 25 y 40 años, que consumen ropa tanto de mujer, como de hombre; con un poder adquisitivo medio-alto y claramente interesadas en la moda.
- Mujeres compradoras sin ser usuario final: También se ha detectado un tercer segmento. En este caso, son mujeres que no realizan la compra para uso personal, ellas compran el producto para regalar.

#### **4.2. CONTACTO CON EL CLIENTE**

Para conocer más detalles sobre el cliente potencial, se realizó una encuesta, dentro del mercado español, en la que participaron 375 personas. El 30% de los encuestados fueron hombres y el resto mujeres, mayoritariamente dentro de un rango de 36 a 44 años y 45 a 60 años. El poder adquisitivo medio se sitúa entre los 10.000 y 25.000€ anuales, y los 25.000 a 35.000€ anuales. No obstante, se destacan cinco resultados relevantes para el análisis: *Los resultados de la encuesta realizada se adjuntarán en los anexos.*

- El 44% de los hombres encuestados gasta más de 600€ de media anualmente, en ropa. El rango se extiende hasta los más de 3.000€ anualmente, en un 8% de los encuestados
- El sector masculino tiene una clara tendencia a apostar por la ropa de calidad. Un 42% de los hombres prefieren productos “Slow Fashion”, frente a un 38% de mujeres.
- Aproximadamente el 42% de los encuestados ha indicado que basan la mayor parte de sus decisiones de compra en las opiniones de sus amigos y/o parejas. Este dato nos indica que el perfil al que nos dirigimos apoya gran parte de sus decisiones en su entorno social, por lo que una figura como el prescriptor / embajador de marca cobra gran importancia.
- Existe una clara similitud en la frecuencia de compra entre ambos géneros. Tanto los hombres como las mujeres encuestadas recurren de media 1 o 2 veces al mes a comprar ropa. Además, los hombres destacan por ser mucho más fieles a las marcas y suelen recurrir a métodos de fidelización como “Tarjetas regalo” o “Membership Cards”



- Aproximadamente el 10% de los encuestados mantienen como prioridad la compra de ropa para regalo, nicho de mercado poco explotado, en el que existen diferentes perfiles de compradores, sin importar los géneros.

Los resultados obtenidos aportan datos útiles que serán tomados en cuenta en el diseño de la estrategia de marketing de la marca

## **5. MODELO DE NEGOCIO**

El modelo de negocio de la marca se basa en la creación de una plataforma de eCommerce que garantice una experiencia de compra totalmente online. El consumidor podrá adquirir los productos de Fartø Barcelona, desde cualquier lugar, con su dispositivo móvil u ordenador.

Como he comentado en el apartado anterior, a partir del resultado de la encuesta e “Informe 2020: El sector de la moda Española Online” (Sales Supply, 2019), pretendo reforzar las principales ideas del modelo de negocio de Fartø Barcelona.

### **5.1. Modelo de Ingresos**

- *Adquisición de productos a través de eCommerce:* La base principal del modelo de negocios es la venta de prendas a través de la plataforma de eCommerce. Mediante la generación de contenido, la actualización constante de los productos, la estrategia de comunicación y un proceso de compra eficiente, Fartø Barcelona pretende obtener su mayor fuente de ingresos mediante este canal. Según “Informe 2020: El sector de la moda Española Online” (Sales Supply, 2019) el 30% de los compradores online prefiere comprar directamente por la página web de la marca. De estos, más del 70% prefieren adquirir sus productos mediante el ordenador y el 9% mediante su Smartphone, aspectos fundamentales para diseñar una plataforma adaptable a ambos dispositivos y con funcionales totalmente a la par. El 21% de la población analizada, ve algo positivo tener una APP de la propia marca. Si lo comparamos con el resultado de la encuesta realizada de manera autónoma, más de 115 personas prefieren el canal online a la tienda física y aproximadamente el 88% de la muestra analizada buscan información de las prendas en la misma página web de la marca. Instagram Shopping será una herramienta alternativa para dirigir el tráfico a la aplicación web, mediante contenido muy visual

## 6. TAMAÑO DE MERCADO

Para calcular el tamaño estimado del mercado potencial de Fartø Barcelona se ha realizado un estudio de datos demográficos, económicos y de patrones de compra que ayudan a conocer de manera aproximada, cuál sería la cuota de mercado a alcanzar. Para ello se ha recurrido a fuentes de apoyo estadístico y estudios realizados por portales específicos. (INE, 2020); (Bankinter, 2019); (Moda.es, 2019).

Para realizar un estudio más preciso se han determinado ciertos filtros que ayudan a acotar más el tamaño potencial. Dicho escalamiento y filtraje ha quedado de este modo:

<i>Población de hombres en España (INE, 2020)</i>	Hay un total de 23.197.625
<i>Filtración por edad</i>	Según el INE (Instituto Nacional de Estadística, 2020) hay un total de 10.107.035 varones entre 25 y 54 años
<i>Cantidad de población activa en el rango de edad estudiado</i>	Hay un total de 7.864.800 varones de entre 25 y 54 años ocupados
<i>Total de personas que tienen unos ingresos anuales superiores a 21.000€</i>	Según un estudio realizado por Bankinter (2019), aproximadamente un 38% tienen una renta anual superior a dicha cifra. Es un total de 2.988.624 varones con las condiciones anteriores agregadas.
<i>Porcentaje aproximado de hombres de dichas edades, con interés (y potenciales compradores) de la moda online</i>	Según el portal Moda.es (2019), el 42% de los hombres compraban y estaban interesados en moda online

Tabla 1. Desglose del Tamaño de Mercado. Creación Propia

### Este es el Tamaño estimado del mercado potencial: 1.255.222 de personas

Una vez encontrado el mercado potencial, se calculará la cuota de mercado a la que podemos aspirar, la frecuencia de compra promedio y el ticket de compra que se estima.

Se hará el cálculo en base a los siguientes factores:

- M = Tamaño estimado del mercado potencial = 1.255.222
- P = Ticket promedio de compra unitaria (promedio de gasta de ropa online cada vez que se realiza 1 compra) = 79€<sup>(1)</sup>
- N = Nº de veces que se compra ropa anualmente = 9<sup>(2)</sup>

<i>Tamaño de Mercado (M*P*N)</i>	$1.255.222 * 79 * 9$	892.462.842€
<i>Capacidad Productiva (1ª Aproximación)</i>	$8.300 * 92$ (Precio promedio Fartø Barcelona) <sup>(3)</sup>	763.600€ <sup>(3)</sup>
<i>Market Share (Cap.Prod / Ingresos del Sector)</i>	$763.600 / 892.462.842$	$0,0008556 = 0,086\%$ <sup>(4)</sup>

Tabla 2. Cálculo del Market Share y Tamaño del Mercado. Creación Propia

(1) Según un estudio de DAR Retail (2019), el consumidor español realiza un gasto medio de 69€ cuando compra mediante un Smartphone, 71€ cuando su compra es con una Tablet y 96€ si la compra la hizo con su ordenador. Se ha calculado una media de estos tres valores para obtener un ticket promedio.

(2) En base a los resultados de la encuesta realizada y consultas realizadas a estudios de estadística, la media de frecuencia de compra de ropa vía online, es de 9 veces al año.

(3) y (4) Se calculó la capacidad productiva en base a la previsión de ventas de la marca y el precio medio de la cartera de productos. Para el cálculo del market share se calculó la facturación total del tamaño de mercado del sector.

## **7. PROPUESTA DE VALOR**

*Fartø Barcelona* es la marca de ropa para ÉL. Nos caracterizamos por la búsqueda constante de estilos de ropa que se adapten a las necesidades del hombre moderno. El diseño de prendas de estilo nórdico íntegramente hecho en Barcelona, el cuidado al detalle, los procesos de producción sostenibles, la sofisticación y el minimalismo son los pilares de una propuesta de valor de una marca de ropa que quiere ser el presente y el futuro de la moda escandinava en España. Estos son los pilares fundamentales de la propuesta de valor de *Fartø Barcelona*:

*Materiales y su origen:* Los consumidores buscan transparencia y conciencia medioambiental por parte de las marcas, para la creación de los productos. *Fartø Barcelona* garantiza el trato justo de los materiales de origen próximo (español, italiano y portugués) un valor diferencial que los clientes valoran y de los que la competencia carece.

*Diseño de un estilo definido:* Una de las grandes diferencias con la competencia, es que *Fartø Barcelona* define con claridad su estilo. Desde la marca queremos potenciar la red de diseñadores de la zona de Barcelona, cuna de profesionales jóvenes del diseño, con el ojo puesto en las nuevas tendencias e ideas innovadoras. Esto garantiza al consumidor una compra única y segura; sabrá lo que compra. El estilo escandinavo por bandera.

*Creación de una comunidad:* La generación de un sentimiento de pertenencia y de apoyo es uno de los puntos fuertes de la marca. *Fartø Barcelona* será la marca de todos los hombres de España que busquen un estilo único, minimalista y elegante. A diferencia de la competencia, este pilar de la propuesta de valor propone la creación de una pequeña comunidad de hombres apasionados por la moda, que busquen una marca pequeña y de confianza para ser su nueva zona de confort.

*Barcelona y el apoyo al comercio local:* El pequeño comercio y las *start-ups* (tanto online como *retail* físico) están en auge, sobre todo en ciudades HUB como Barcelona, cuna de PYMES, *eCommerce*, diseñadores y moda ecléctica. El consumidor está volviendo a invertir en piezas de calidad de origen local y buscan una marca cercana a ellos. Volver a potenciar el sector textil en una de las zonas históricas de la moda es un factor diferencial de la marca

*100% Online:* Es uno de los retos más importantes del modelo de negocio de la marca, qué a su vez, es un trecho diferencial respecto su competencia. *Fartø Barcelona* carecerá de apoyo físico en el *retail*, trasladando todo su *Customer Journey* a la vía online. Los consumidores podrán hacer compras seguras y cómodas, con sus dispositivos inteligentes desde sus hogares.

*No a la “canibalización” del producto:* Volviendo a la tendencia de un consumidor que cada vez hace compras menos impulsivas e invirtiendo en calidad, *Fartø Barcelona* promoverá la *Slow Fashion*, con la creación de diseños duraderos y de calidad, sin la necesidad de crear multitud de colecciones a lo largo del año. La competencia suele apostar más por la “*canibalización*” de procesos, generando una sensación de escasez y también de impulsividad.

## 8. TESTEO CON EL CLIENTE

Para conocer la viabilidad del proyecto se apuesta por varias decisiones:

- *Análisis de palabras clave:* Mediante el estudio de las *keywords* que más utilizan el público objetivo a la hora de comprar ropa online. Con ello se podrá profundizar aún más en el análisis de la competencia y conocer que fortalezas se podrán potenciar. *Google Trends* y *Keyword Planner* de Google serán las herramientas por utilizar.
- *Landing Page:* Al tratarse de un proyecto basado en un *eCommerce*, otro de los testeos que se llevarán a cabo será la creación de una *landing page*. El previo paso para el desarrollo de la *landing page*, será la creación de un MVP del *eCommerce*, una primera versión de la página web. Con la generación de un primer prototipo de la página web, se podrá enlazar la *landing* con la web. El primer prototipo nos ayudará a conocer las posibles carencias funcionales que puedan surgir en el proceso de compra.

## 9. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

### 9.1. Análisis específico competencia directa

COMPETENCIA DIRECTA						
Marca	Descripción	Gama de Productos	Detalles Producto	Marketing	Precio y Canal Venta	Diferenciación
<b><u>COS Stores</u></b>	COS (Collection of Style) fundada en Suecia en el año 2007, forma parte del grupo escandinavo H&M, siendo una de las submarcas del grupo mejor posicionadas. Una de las premisas principales de la marca es "Llevar el lujo hacia una vertiente más asequible". El minimalismo, el <i>monocolor</i> y <i>mono bloque</i> son las principales características de una marca de estética sofisticada. Caracterizada (junto a su Grupo H&M) por apostar por los procesos sostenibles en la producción de las prendas y por lo tanto generar ese valor añadido al producto, que el cliente está dispuesto a pagar.	La marca tiene colecciones tanto para mujer como para hombre, en el que destacan las prendas street style, pero de corte elegante. La gama de productos es de un estilo futurista y minimalista, que sube de rango el nivel de casual wear a un extremo más elegante y sofisticados. Desde chaquetas a abrigos, trajes, pantalones, camisas, camisetas, zapatos y accesorios.	Se alejan del concepto de Fast Fashion, para obtener prendas de alta calidad y de larga vida. El producto es de estilo nórdico, minimalista, con detalles originales y de corte moderno. Se adaptan a las tendencias actuales de las FW, sobre todo en el uso de materiales. El tratamiento de los materiales es bajo un estricto trato sostenible, para garantizar la cura del medio ambiente. La mezcla de materiales y el corte de las prendas las caracterizan por ser muy eclécticas.	Tienen una alta presencia en RRSS, sobre todo en Instagram, como fuente de inspiración y de presentación de las nuevas colecciones. Una de las grandes herramientas de la marca es el Word-of-Mouth, gracias a su alta inversión en la plataforma de eCommerce.  -Newsletter como recurso de fidelización y de información al cliente suscrito  - Apoyo mediante las filiales del grupo H&M  -Estética y funcionalidad perfecta en la página web, acorde con los estándares	Mantiene una balanza absoluta entre el Retail y el eCommerce, siendo este último la mejor herramienta para el proceso de expansión de la marca.  Se enfocan a un público adulto, situado en el rango de los 25 y 45 años, tanto hombres como mujeres, con un poder adquisitivo medio.  <b>Precio medio: 90€</b>	COS aspira a ser una de las marcas referencias de la moda de lujo asequible, pero dicha expansión está empezando actualmente, por lo que atajar este <i>Pain Point</i> , reforzándose con una mejor estrategia de comunicación es la clave. La inmersión en mercados, como el español, mediante tiendas físicas ayuda a la marca a tener más presencia, pero todavía no consigue captar la atención del consumidor con sus rompedores diseños futuristas y minimalistas. La marca embajadora H&M absorbe mucha cuota de mercado y eso penaliza mucho el reconocimiento de las otras marcas del grupo.
<b><u>Filippa K</u></b>	Filippa K fundada en Suecia en el año 1993 por Filippa Knutsson. Actualmente es una de las marcas líderes en el mercado escandinavo, aumentando su presencia en tiendas físicas en otros países del continente europeo, además de expandirse mundialmente mediante su plataforma de eCommerce. Presente en 30 mercados, con más de 50 tiendas de retail. El rasgo diferencial de la marca es su eficiencia productiva mediante procesos sostenibles, orientando al cliente a compras más responsables.	Siendo el SportsWear una de las líneas de producto estrella de la marca, llevando la estética deportiva a un rango superior de calidad y elegancia, también abarcan gamas más amplias. Chaquetas, abrigos, winter wear, camisetas, pantalones, jeans y accesorios	Apuesta por prendas atemporales de cortes minimalistas y acabados originales, que, sobre todo, sean sostenibles. La mezcla de tonos es variada, con estilo cálido y armónico. Se puede destacar una gran limpieza en sus diseños.	Bajo la filosofía de generar un consumo más responsable a su cliente, pretende crear productos que no susciten a una compra impulsiva, si no más bien planificada.  Se apoyan en RRSS como herramienta de presentación de sus colecciones mediante el storytelling un estilo "vague" que le aporta una estética más cuidada a la marca, pero a su misma vez, cotidiana y cercana con el consumidor. Newsletter de uso secundario para la suscripción de los clientes	La marca se dirige a un público adulto que oscila entre los 30 y 45 años con un poder adquisitivo alto.  Mediante la página web y el respaldo de las tiendas físicas (grandes y espaciosas con las mejores prendas destacadas) consiguen generar una experiencia al cliente altamente valorado  <b>Precio medio: 240€</b>	Filippa K es una de las marcas mejor valoradas en el mercado sueco y danés, a pesar de los esfuerzos, la expansión a mercados europeos mediante la estrategia del <i>eCommerce</i> no está resultando ser muy efectiva. El gran "Pain Point" de la marca es la poca fuerza y el poco <i>engagement</i> que genera en el público europeo (sobre todo el español). Mención especial a la relación calidad-precio, donde los márgenes del pricing son muy elevados y acota demasiado el segmento de mercado al que se pueden dirigir.

<p><b><u>Shon Mott</u></b></p>	<p>Fundada en Barcelona en el año 2015, es una marca joven situada en el centro neurálgico de la ciudad condal y enfocada a la Slow Fashion. Con inspiración en estilo norte-europeo, adaptado a lo que llaman "New Mediterranean Way of Life", para definir su estilo clásico, pero casual. La mezcla de orígenes es la gran distinción de la marca. Apuestan por los diseños minimalistas, funcionales, atemporales y de larga vida.</p>	<p>Actualmente tienen moda de mujer y de hombre. En la sección de menswear ofrecen desde abrigos y chaquetas hasta jerseys, sudaderas y camisetas. También tiene una sección dedicada a joyería.</p>	<p>Los materiales son de alta calidad con procesos curados y una variedad de colores en gammas cromáticas inspiradas en el estilo nórdico, sin dejar de lado la calidez que inspira el origen Barcelonés. Sus diseños funcionales y atemporales dan resultado prendas comfy, que sirven para ir <i>casual</i> y elegante a la par</p>	<p>La herramienta por excelencia son las RRSS, dónde informan de sus novedades, además de mostrar al público más partes de la marca, ya sea mediante Stories en desfiles o publicaciones de tipo campaña publicitaria. Otros recursos son:  -Newsletter / Boca a Boca / WebPage / Publicity / Colaboraciones</p>	<p>Las tiendas físicas como gran apoyo al eCommerce. Tiendas muy cuidadas y con gran énfasis en la experiencia del cliente dentro de la misma. Quieren alargar lo máximo la estancia del cliente tanto en web como en tienda. Se mueven por el mercado europeo a nivel eCommerce y tienen tiendas en Barcelona, Madrid, Lisboa y Amberes. <b>Precio Medio: 70€</b></p>	<p>Una de las grandes desventajas de la marca radica en su dimensión, siendo muy pequeña y posicionada en pocos mercados en cuanto al "retail" se refiere. Su mercado principal es el español, el Portugués y el Belga. Mediante su estrategia de <i>retailing</i> pueden penetrar en mercados como los mencionados, pero solo en puntos concretos (aquellos dónde la tienda está ubicada). Uno de sus grandes pilares es el eCommerce, pero sin la suficiente fuerza para impulsarlo, no podrán ampliar su mercado,</p>
<p><b><u>Nudie Jeans</u></b></p>	<p>La empresa fundada por 5 amigos de Suecia, situada en Gothenburg. Actualmente forma parte de un Holding de empresas suecas, llamada Svenska Jeans. La empresa opera en Suecia, aunque se dirige a mercados internacionales; principalmente en Europa (Italia, UK, Alemania, Holanda, Australia y USA). La marca se caracteriza por tema todas las colecciones de prendas denim y bajo un sofisticado proceso de producción sostenible (tintes naturales, telas recicladas y materia prima de alta calidad orgánica)</p>	<p>Ofrecen una cartera de productos para todos los géneros, aunque se focalizan principalmente en el masculino. Los pantalones jeans como prenda estrella, aunque también ofrecen chaquetas, complementos, camisetas, camisas.  Por otro lado, ofrecen el servicio de reparación de tejanos, ya sean de la marca o externos (si son de la marca, la reparación es gratuita)</p>	<p>Tienen 3 pilares fundamentales en lo que basan concepción de marca y modelo de negocio:  -Producción sostenible, aprovechando materiales reciclados y orgánicos de alta calidad.  -Street Style y estilo juvenil típico escandinavo. Corte sencillo y minimalista  -La mayoría de los productos son Denim</p>	<p>Tienen una alta presencia en RRSS, empezando por Instagram, donde han generado una gran comunidad bajo el hashtag #NudieJeans y constantemente generan contenido, tanto interactivo, como informativo, transaccional o estético. Su imagen destaca por el Street Style y el denim. El tono es cercano y juvenil, destacando la esencia de los fundadores de la marca. También apuestan por la generación de newsletter (con información de la marca y del sector) y otra gran cantidad de RRSS (Spotify, Twitter...)</p>	<p>Tal y como indica el informe que presenta la marca en la misma página web su facturación en ventas (Más del 50% de las ventas son dentro del mercado europeo) y se divide en:  -49% al por mayor; 28% en retail y 23% en el e-commerce  <b>Precio Medio: 159€</b></p>	<p>Las principales características de su estrategia de diferenciación residen en la creación de piezas mayormente con tejidos denim y con procesos sostenibles. Las bases del negocio se fundamentan en la sostenibilidad, en la venta al por mayor y en la balanza entre el retail y el ecommerce. Apuestan por un estilo muy callejero, minimalista y juvenil</p>
<p><b><u>Scotch &amp; Soda</u></b></p>	<p>Fue fundada en 1985 en los países bajos, siendo antaño, una marca únicamente de menswear. No fue hasta inicios de siglo, que el cambio de dirección creativa promovió la inclusión de nuevas colecciones. En 2010 salió a la luz la 1ª colección íntegramente para mujeres. desde su fundación, la marca siempre ha centrado sus esfuerzos en la creación de prendas denim, sobre todo jeans. entre 2011 y 2013, la marca empezó</p>	<p>Las colecciones referencia de la marca son las masculinas, aunque también tiene una amplia selección de productos de mujer y niños/as. Se venden desde chaquetas y abrigos a accesorios, perfumes, zapatos, camisetas, polos y camisas.</p>	<p>La relación calidad-precio es uno de los grandes puntos fuertes de la marca (tal y como valoran los clientes). Invierten en prendas con materiales de alta calidad, para conseguir una mayor durabilidad en las prendas. El cliente está dispuesto a invertir un poco más para obtener prendas más</p>	<p>Basan la generación de contenido en Street Style, para acercar el cliente a la marca y que vean los productos para uso cotidiano. En RRSS estrecha lazos con los clientes haciéndoles partícipes de la campaña, bajo el hashtag #ScotchOnMe. Por otro lado, una de las características de la marca es el hecho de tener una sección de outlet, donde hacen promociones</p>	<p>Centraliza la venta de ropa en el retail físico. Dispone de multitud de tiendas físicas alrededor del mundo, y la plataforma de eCommerce es la misma para todos los mercados. Los esfuerzos de retail los concentra en el mercado europeo, donde tiene una mayor cuota de mercado. La marca se dirige a un público</p>	<p>Una marca altamente reconocida en la moda masculina europea. Con origen holandés y partiendo de la base del menswear, Scotch&amp;Soda es una marca que ocupa una alta cuota de mercado, sobre todo en el mercado europeo. Con tiendas alrededor de Europa, y varias tiendas en España, se dirige a</p>

	a expandirse al mercado americano, adquiriendo marcas de prestigio.		exclusivas y de mayor calidad que las del mercado.  Priorizan el uso de materiales naturales, para evitar un mayor impacto medioambiental.	exclusivas "online" de prendas de temporadas pasadas.	joven-adulto de poder adquisitivo medio-alto.  <b>Precio Medio: 110€</b>	un público joven-adulto con un poder adquisitivo medio alto, y a un tipo de público más adulto para la moda infantil. Basa sus colecciones en el <i>StreetStyle</i> y en detalles que hacen las prendas un tanto extravagantes.
<b><u>HOPE</u></b>	Los fundadores (2001) Ann Ringstrand y Stefan Söderberg quisieron crear una marca para mujer que fuese la única opción real de moda tradicional escandinava. No fue hasta 2005 que lanzaron la primera colección masculina, convirtiéndose en una de las marcas referencia del sector, recibiendo hoy en día numerosas nominaciones a marca referencia de Suecia. Siguen un estilo muy clásico y totalmente adaptable a diferentes ambientes y actividades. Tratan de mezclar la tradición con la vanguardia sueca.	Ofrecen una gran cantidad de productos tanto para el género masculino como el femenino. Desde abrigos a camisas, camisetas, accesorios, tote bags, zapatos, pantalones	Basan su estilo en el ajuste de las prendas más tradicionales con elementos y patrones contemporáneos. Elevan el Street Style a un reflejo de las fashion weeks escandinavas. Estilo baggy, oversize y minimalista como bases del estilo de la marca. La sofisticación y la reducción de elementos barrocos hacen de las prendas elementos muy limpios. Producen sus prendas con materias primas vírgenes y de alta calidad, siempre respetando los procesos sostenibles	Focalizan su estrategia de marketing y comunicación en la imagen y la estética de las prendas que ofrecen. Bajo una creación de contenido de fashion week y de estudio, pretenden transmitir la imagen de sofisticación, minimalismo y altos estándares de calidad. El canal principal sería Instagram, pero también recurren al mailing (newsletter) para generar comunidad	Poseen tiendas en Suecia, sobre todo en Estocolmo, y es su canal principal de venta en el mercado cercano. Sin embargo, potencian mucho el ecommerce para abrirse a mercados internacionales, sobre todo el europeo.  <b>Precio Medio: 220€</b>	La diferencia principal de la marca es la imagen que quiere transmitir, y el target al que se dirigen. Buscan un tipo de público de fashion week, que le guste elevar el concepto de la moda escandinava a otro nivel más contemporáneo. Basan su comunicación en transmitir su gran calidad en la producción de prendas y en el estilo tanto tradicional como vanguardista.
<b><u>Libertine – Libertine</u></b>	Fundada en la capital danesa en el año 2009 por Rasmus, Pernille y Peter, tres amigos de Københvn que querían envolver la marca bajo un estilo más existencialista y muy puro en el Street style de la moda escandinava. Bajo un lema de calidad y la atracción del cliente con la curiosidad, la marca esta llena de conceptos libres, como bien lo indica su denominación. Busca la producción de proximidad y de calidad	Destaca por ofrecer tanto productos masculinos como femeninos. Sin embargo, abogan por apostar con mas fuerza por el estilo masculino. Ofrecen blazers, chaquetas, camisetas, pantalones y sección de sudaderas, todo con un estilo muy minimalista	Trabajan con telas y materias primas de alta calidad, producidas en Europa, para tratar al máximo los costes de transacción. El corte de los productos es muy minimalista, con pocos detalles y muy limpio. Todos los productos tienen su temática y su historia, sobre todo en las camisetas. Sofisticación por encima de todo.	Sus esfuerzos de marketing se focalizan en el posicionamiento vía SEM y SEO, al comercializar únicamente por la página web. Uno de los grandes apoyos son las RRSS, sobre todo Instagram, donde generan mucho contenido minimalista, en estudio de fotografía o en escenario estético de carácter urbano. Su tono es medianamente cercano (sobre todo en stories), aunque no consiguen generar mucho engagement	Toda la venta de ropa se centra en el e-commerce, no tienen ninguna tienda física. Es una marca escandinava, sin embargo, centran sus estrategias distributivas en el mercado Europeo. Duración Estimado del envío; de 1 a 3 días.  <b>Precio Medio: 100€</b>	Ofrecen una cartera de productos variada, centrada en la producción en pequeños lotes y con lanzamientos de prendas constantemente. No suelen sacar grandes colecciones de ropa. Con un estilo muy minimalista y estético, además de destacar por una ropa de alta calidad. Elevan el Street Style a un nivel más sofisticado y un poco rebelde, tratan de hacer informal lo formal. Se dirigen a un público joven-adulto.

Tabla 3. Análisis de la Competencia Directa. Creación Propia

## 9.2. Mapa de Posicionamiento – Relación Precio/Durabilidad

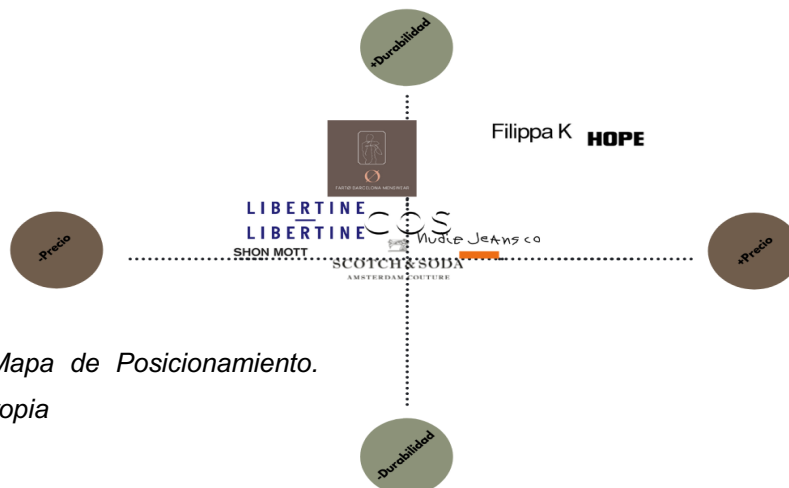


Figura 1. Mapa de Posicionamiento.  
Creación Propia

Con este mapa de posicionamiento se analiza la relación entre el precio de la cartera de productos y la durabilidad de las prendas. Se asemeja a la relación calidad-precio, pero destacando la durabilidad de los productos, uno de los atributos de más consideración entre el público objetivo. Estas son las claves del mapa de posicionamiento:

- Fartø Barcelona se sitúa en el primer cuadrante del mapa. Se ofrecerá una cartera de productos con un precio que ronde la media del sector, destacando la durabilidad de las prendas como atributo principal. El cliente de la marca quiere una prenda que le dure muchas temporadas y en la que puedan invertir su dinero de manera inteligente. El precio medio de Fartø Barcelona roza los 90€.
- Si no fijamos en el segundo cuadrante, Filippa K y HOPE destacan respecto su competencia directa. Ofrecen productos de gran calidad y muy duraderos, pero a un precio muy superior a la media del mercado. Quieren generar atracción a la marca mediante el sentimiento de exclusividad, con un estilo muy decantado por el típico que se puede ver en las Fashion Weeks escandinavas. El precio medio de Filippa K y HOPE roza los 250€.
- Una de las marcas que más se acerca al modelo de negocio e imagen a Fartø Barcelona es Libertine-Liberine. Ofrece una cartera de productos minimalista y con muchos detalles. Se dirigen a un público juvenil y tratan de buscar una estrategia que les ayude a reducir precios dentro del sector del Fast Fashion, aspecto que les puede perjudicar en la durabilidad de los productos. En su caso, lanzan colecciones con un lote pequeño de productos, que les aporte sensación de exclusividad y delicadeza. El precio medio se acerca al de Fartø Barcelona.



- Por otro lado, tenemos Nudie Jeans SL forma parte de la parte central del mapa. Con su modelo de negocio basado en la venta de productos mayoritariamente denim, vía ecommerce y una flagship store, quieren llegar a un público joven-adulto que busque una marca de productos tejanos de calidad y duraderos. Es por eso que su ticket medio es de los más altos, ya que, apuestas por una producción por pequeños lotes, de prendas de mucha calidad, invirtiendo en procesos sostenibles
- Por último, hay que destacar las marcas situadas en el centro del mapa; COS y Scotch&Soda. Adoptan estrategias mixtas, ofreciendo colecciones para diferentes géneros, con precios que rondan la media del sector (variando entre prendas de mayor calidad a mayor precios y productos de menos durabilidad a precios más reducidos). Al tener una segmentación de mercado más amplia, la cartera de productos es mucho mayor (implica tener mayores costes).

### 9.3. Competencia Indirecta

Se han identificado 4 marcas de la competencia indirecta de la marca. Estas ofrecen productos con un enfoque y experiencias diferentes a las de la marca:

- *H&M*: Marca líder del grupo H&M, con origen en Suecia. Trabajan con un modelo mixto de *Slow Fashion* y *Fast Fashion*, generando colecciones muy diversas en cuanto a precios, calidad y estilos y potenciando los procesos sostenibles en la fabricación de prendas. El *retail* físico es una de las grandes ventajas de la marca. Invierten en infraestructuras grandes, bien localizadas y con mucho potencial, garantizando una experiencia de compra atractiva. El *eCommerce* lo enfocan a la venta de todas sus colecciones “*worldwide*”, sobre todo sus colecciones especiales, o su gamma “H&M Home”.
- *Massimo Dutti*: Marca *premium* del grupo Inditex. La mayor parte de su colección (elegante y exclusiva) es para mujer e invierten en el retail físico en base a una gran cantidad de tiendas físicas en localizaciones exclusivas. Se enfocan a un público adulto con un poder adquisitivo medio-alto. Tal y como hace el resto de las marcas del grupo, el uso de eCommerce se requiere para potenciar las colecciones exclusivas.
- *Mango*: Marca principal del grupo Mango, de origen español. Destaca por colecciones de calidad, con materiales sostenibles y precios económicos dentro de su sector. Es la marca más cercana al estilo nórdico y su crecimiento ha conllevado un aumento de la oferta en la sección masculina (siempre eclipsada por la apuesta de moda femenina). El uso del eCommerce es fundamental para potenciar la estrategia de fidelización mediante “Mango Club”

- *Samsøe / Samsøe*: Fundada en 1993, en København. Destacan por su oferta equitativa para ambos géneros. Moda asequible, *street style*, y de estilo joven-adulta (*lasting style*). Apoyan gran parte de su estrategia en el eCommerce, aunque poseen multitud de tiendas físicas en el norte de Europa.
- *Weekday*: Perteneciente al grupo H&M desde el año 2001, es una de las marcas que más se está expandiendo actualmente y que se dirige a un target más concreto. Su estilo juvenil y callejero ayudan a acercar la moda joven de los países nórdicos a precios competitivos. Se sustentan en una política sostenible (aproximadamente el 73% de los productos se fabrican con componentes reciclados). Apoyando mayoritariamente la estrategia de e-commerce para la expansión y el retail como punto fuerte del User Experience. El modelo de negocio se acerca mucho al clásico Fast Fashion.
- *Andersen-Andersen*: Fundada por el matrimonio Andersen, en Dinamarca. La idea principal del negocio es acercar la tradicional moda escandinava de este siglo al público objetivo mediante una estrategia de precios competitiva. Una de las grandes premisas de la marca es crear una cartera de productos de larga duración y funcional. El estilo de la marca refleja la moda “navy” de los países nórdicos, mediante la producción con materias primas de alta calidad y 100% naturales. Producen pequeños lotes de ropa, que venden mediante el ecommerce y la flagship stores situada en el centro de arquitectura de København.
- *CMMN-SWDN*: Fue creada por el matrimonio Bakir en el año 2004, en la ciudad de Malmö (Suecia). Ambos son licenciados en diseño de moda y ese carácter rompedor es lo que se refleja en su oferta de productos. Con un estilo transgresor y cercano a las fashion weeks, es la elevación del estilo escandinavo al barroquismo. La mezcla de texturas y estilos provocan una gran fluidez entre los géneros, por lo que la versatilidad es una característica destacada en la marca (aunque principalmente se dirige al sector masculino). Se dirige a un target con un potencial económico elevado, por lo que provocan una sensación de exclusividad y lujo.

## 9.4. Curva de Valor

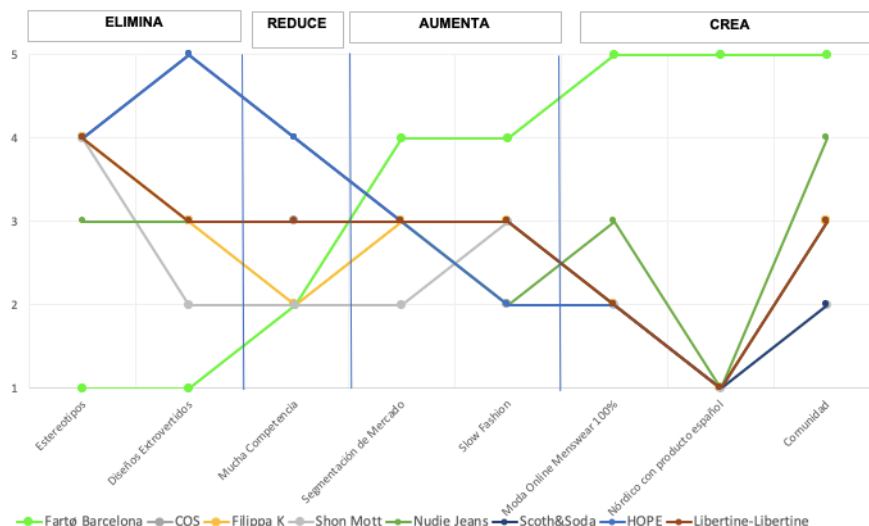


Figura 2. Curva de valor. Creación Propia

Se han considerados las siguientes variables para realizar una comparación de atributos con la competencia y extraer los elementos de la estrategia de valor del océano azul:

- *Los estereotipos*: El hecho de romper con juicios de valor sobre cierto segmento de público. Queremos que los clientes de la marca no se sientan juzgados por el simple hecho de tener interés por la moda. Se pretende dejar atrás estereotipos como "Al hombre no le gusta vestir bien o no le interesa la moda, "Solo a las mujeres les interesa la moda". *Fartø Barcelona* es una marca para todos.

- *Diseños extrovertidos*: El estilo nórdico es la esencia de la marca y se puede ser ecléctico sin diseños extremadamente extrovertidos que alejen al comprador por ser demasiado drásticos. Minimalismo, calidad y origen como pilares fundamentales.

- *Mucha Competencia*: El mercado de la moda y sobre todo el mercado online de ropa está siendo muy explotado, hacerse hueco en el mercado es difícil, pero encontrar el nicho indicado, como *Fartø Barcelona* es una posible solución. Se busca al hombre que apueste por la calidad y la atemporalidad en prendas de estilo nórdico y elegante.

- *Segmentación de Mercado*: "Menos es más". Desde *Fartø Barcelona* se apuesta por centrarse en nichos muy concretos, para no tener margen de error. Abarcar mucho terreno de leads, puede llegar a ser confuso para el cliente y no ayuda a seguir un plan de manera coordinada.

- *Slow Fashion*: Revertir un poco la industria y volver a apostar por el comercio de moda con producción más cuidada, pero de más temporalidad es uno de los objetivos de *Fartø Barcelona*. Todo lo que el cliente compre, no "caducará" al mes siguiente, es una inversión de futuro.

### 9.5. “Blue Oceans”

Estas serían las 3 principales apuestas de la marca para ser rompedora y diferenciada de su competencia directa:

1- *Moda Online Menswear 100% Online*: Ninguno de sus competidores ofrece un servicio 100% online en cuanto a marca, todos tienen el apoyo del retail en formato físico, esto provoca que el cliente no encuentre su alternativa favorita, que los procesos se ralenticen y que la inversión en infraestructuras sea mucho mayor. *Fartø Barcelona* quiere que la experiencia del cliente sea plena y absolutamente online, desde que piensa en comprarse una prenda, hasta que la tenga en sus manos y la luzca. Por otro lado, hay que mencionar que ninguno de los competidores centra sus estrategias plenamente en la moda masculina, absorbida en gran parte por la gran demanda de ropa femenina. *Fartø Barcelona* ofrece a sus clientes la posibilidad de tener colecciones 100% para ellos.

2- *Diseño Nórdico desde Barcelona y Manufactura de proximidad*: La influencia en *Fartø Barcelona* está claramente marcada y por eso, la seña identidad de la marca es el estilo definido. Por otra parte, el origen de las prendas es otra de las características que valoran mucho nuestros clientes. Desde *Fartø Barcelona* queremos aumentar el valor del producto con diseños vanguardistas de la moda nórdica, con materiales procedentes de localizaciones cercanas (España, Italia, Portugal) y un proceso de producción sostenible dentro de la Unión Europea. El inconfundible estilo nórdico, el diseño “*made in Barcelona*” y un proceso de producción sostenibles son trechos diferenciales con la competencia.

3- *Comunidad*: Actualmente el mundo tan digitalizado ayuda a acercar a las personas y ser propensos a formar parte de un grupo. Desde *Fartø Barcelona* queremos que eso se haga realidad y que nuestros clientes se sienten parte de la marca. La generación de una comunidad unida por valores similares y con gustos similares ayudará a la marca ha generar una mejor ratio de fidelidad y a los clientes a sentirse a gusto con lo que adquieren.

## 10. GRADO DE INNOVACIÓN

En este apartado se analizará 3 factores que definen el grado de innovación respecto su competencia directa, lo que hace de *Fartø Barcelona* única en su oferta y la relación con las tendencias del mercado:

1- *Estilo nórdico contemporáneo, mediante procesos sostenibles y diseñados en Barcelona*: Una de las grandes premisas de la marca es ofrecer una cartera de

productos diferente y adherida a las tendencias actuales del mercado escandinavo. No obstante, eso no puede ser un impedimento para crear una cadena de valor plenamente sostenible, que ayuda a reducir el impacto medioambiental (desde la búsqueda de proveedores que tengan los mismos valores que la marca hasta la producción de las piezas). Para poder aprovechar las economías de proximidad, se ha decidido buscar una fuente de producción cercana, con factorías en España, Portugal e Italia, y sobre todo internalizar el diseño de las prendas, para buscar la balanza entre la concepción del estilo escandinavo y el estilo contemporáneo de Barcelona. El portal Reason Why (2020) acuña el término “**Sibaritas**” a esos nuevos y multitudinarios clientes que empiezan a ser expertos en los procesos de compra de las marcas, por lo que ofrecer información clara y transparente es uno de los pilares fundamentales de la marca.

- 2- *User Experience 100% online en el sector del menswear:* Mediante una experiencia totalmente online, el consumidor puede consumir los productos de la marca desde cualquier lugar, únicamente mediante su dispositivo móvil o PC. Poder realizar consultas, transacciones o peticiones de manera rápida ayuda a crear un vínculo de confianza con la marca. Sentirá el apoyo de la marca en todo el proceso, para asesorarle y ayudarle con cualquier duda. Con esto se pretende aprovechar una tendencia de mercado creciente, la digitalización y el aumento de compras por canales *onlines*. La premisa principal es conservar una tendencia del mercado actual, el “*Whenever you Want*” (comprar cuando, como y donde quieras). Según un reciente estudio del BCG (2020), una de las tendencias del mercado que más crecen, es la del “**Retail Reborn**”. Esta tendencia habla del cambio de actitud de los consumidores a la hora de comprar, han dejado de considerar el consumo como un hecho transaccional, queriendo que sea una experiencia.
- 3- *Versatilidad y adaptabilidad a cualquier género:* Adaptamos los diseños de las prendas a cualquier tipo de persona sin importar el género con el que se identifiquen. A pesar de ser una marca dirigida a la tipología de ropa de corte “masculino” las prendas tienen una gran adaptabilidad y versatilidad a cualquier persona y cuerpo. *Fartø Barcelona* centra sus esfuerzos de captación principalmente en el género masculino, no obstante, cualquier otro género que encuentre la comodidad en nuestras prendas será bienvenido/a/e.

## 11. PLAN DE MARKETING

Uno de los pilares fundamentales de una marca como *Fartø Barcelona*, una start-up, es la creación de un plan de Marketing acorde con las necesidades fundamentales de una marca de nueva creación. La captación de clientes es el principal objetivo del plan. Se amplía la información del plan de acción (descripción de acciones, coste y timing) en el documento del Plan de Marketing de *Fartø Barcelona*.

### 11.1. CARTERA DE PRODUCTOS - LA COLECCIÓN DE ROPA

La estrategia a seguir por parte de la marca será, en primer lugar, la creación de una *Prime Capsule Collection*. A posteriori, a los 3 meses del lanzamiento de la *Capsule Collection*, se harán ampliaciones de la cartera de productos; con el lanzamiento de 4 nuevos productos trimestralmente. Estas son las principales características:

- Se divide en 2 tipologías de conjuntos en base a su usabilidad y estilo.
- Son colecciones basadas en un conjunto de 3 piezas, las cuáles permiten combinarse entre ellas sin problema alguno.
- El primer conjunto se llamará "*Be Nordic*". El segundo estilo "*Classy Northern*"
- Ambos conjuntos han sido diseñados para destacar la prenda estrella. En el caso del conjunto "*Be Nordic*", los pantalones *jeans*; y en el caso de "*Classy Northern*", el *blazer*
- *Trimestralmente se lanzarán 2 productos nuevos por cada tipología de colección*

Colección nº1: "BE NORDIC" → "La esencia de las calles escandinavas llega a tu armario". Véase en los Anexos las especificaciones para cada producto

Esta colección se dirige a un segmento del público objetivo que le gusta "callejear", socializar e ir siempre a la última en cuanto a tendencias callejeras se refiere. La selección prescinde de elementos estridentes que recarguen el conjunto. Son prendas adaptables a cualquier situación del año, dentro de un ambiente de estilo casual. Las prendas son extrapolables entre diferentes conjuntos que ya se posean en casa o de la colección nº2.

- *Jeans* → Es una de las prendas estrellas de la moda escandinava y una apuesta segura para multitud de ocasiones y conjuntos. Desde *Fartø Barcelona* apostamos por la creación de un pantalón clásico tejano 5 bolsillos "regular fit", con pernera ligeramente ancha y fabricado con materiales sostenibles de alta calidad como el algodón reciclado y algodón orgánico.
- *Camiseta con Logo* → La adaptación de un básico necesario, con el bordado del logo de la marca de manera elegante es lo que mejor define a un "Must" en un armario nórdico. A escoger entre los colores más utilizados; Beige / Negro / Blanco

- Gabardina larga → Invertir en piezas de gran valor es una de las características principales del escandinavo. La gabardina larga (adaptable a cualquier género) permite dar seriedad a un conjunto de calle, es la balanza perfecta entre la elegancia y la atemporalidad de una prenda que nunca muere. La inversión en una prenda de estas características se justifica con los procesos de fabricación sostenibles, con materiales nacionales y productos que alargan la vida a la prenda
- Beanie → Gorro de lana adaptable al estilo que se requiera (baggy o corto), compuesto 100% de lana gorda, para darle un efecto más caluroso. El perfecto complemento para un conjunto elegante y de calle.

Colección 02: **“CLASSY NORTHERN”** → “El minimalismo de los clásicos” Véase en los Anexos las especificaciones para cada producto

Esta selección de prendas se dirige a aquel perfil que se mueve entre una fina línea de la formalidad y la informalidad. Permite flexibilizar las prendas con diferentes elementos, sin que quede un conjunto demasiado plano, permitiendo darle un toque más formal o balancearse hacia un estilo “Business Casual”. Esta selección de prendas puede adquirir cierta fluidez entre géneros, ya que la principal característica es el patrón ligeramente *oversize*.

- Blazer → Se trata de una pieza fundamental en el armario escandinavo. Es la clave para definir un conjunto, mediante una pieza que le aporta elegancia y sofisticación. El patrón de la prenda ligeramente *oversize* permite la superposición de prendas debajo del blazer. Se trata de un corte parcialmente inspirado en los años 80, de estilo casual, con doble botonadura y una gran adaptación para ocasiones de más o menos formalidad. La fabricación de esta prenda se caracteriza por el uso de materiales de alta calidad, destacando el uso de algodón orgánico.
- Pantalón traje → El elemento que complementa el conjunto Premium. Se trata de un pantalón de corte regular con pernera ancho, con 5 bolsillos. El color escogido para el conjunto es el “Grey Blue”, que permite la adaptación a estilos más diurnos o eventos de noche. Recibe el mismo trabajo y fabricación con que el blazer a conjunto.
- Jersey Cuello Alto → No existe armario alguno en los países escandinavos que no contengan un jersey de cuello alto, para las estaciones del año de más frío. Desde *Fartø Barcelona*, queremos invertir en la elaboración de un jersey (gris o negro) con la combinación del mejor cashmere y algodón 100% natural.

Garantizamos la elaboración de una prenda duradera, elegante y que proporcione abrigo.

- Camisa “København”→ Se trata de la prenda más adaptable a ambas colecciones, con el valor añadido de aportar una mayor connotación elegante a los conjuntos. Compuesta en su totalidad por algodón, con un corte tailored, y de estilo Oxford.

Una vez superado el periodo inicial de la Capsulle Collection, los productos pasarán a formar parte de la colección permanente mientras que trimestralmente se irán lanzando 4 productos nuevos, dos por cada subcolección. El inicio de la nueva colección permanente se dará el 3 de enero de 2022 bajo el nombre de “Nørr Collection” (Colección del Norte) y estas serán las nuevas incorporaciones:

“Nørr Collection”	03/01/2022	04/04/2022	04/07/2022	09/09/2022
BE NØRDIC	-Tejano Negro Tailored -Sweater de rayas de algodón	-Chaqueta gris de lino -Pantalón de algodón fino negro	-Camiseta manga corta de algodón reciclado beige -Conjunto corto (Short+ Camisa Lino)	¡NUEVA COLECCIÓN!
CLASSY NØRTHERN	-Abrigo largo de lana virgen camel -Pantalón gris oscuro baggy	-Blazer negra con hombrera -Jersey de cashmere popelin cuello redondo	-Pantalón fino beige de corte recto -Camisa cuello popelin de lino	¡NUEVA COLECCIÓN!

Tabla 4. Calendario de Lanzamiento de las Colecciones y Ampliaciones. Creación Propia

## 11.2. ACCIONES DE PRODUCTO:

- Identidad Corporativa: Uno de los dos fundamentales apoyos para la venta del producto es la creación de una identidad corporativa que unifique todo lo que se quiere transmitir en la acción de venta y que el cliente pueda identificar y asociar lo que compra con un concepto de marca claro. Se llevará a cabo un diseño de diferentes tipologías de logotipos, que acompañen al *namings* de la marca y al slogan. Véase en los anexos la tipología de logotipos
  - o *Naming y Slogan*: **Fartø Barcelona // “Pon Norte a tu Estilo”**
  - o Es la combinación de dos elementos; el apellido materno y la ciudad donde el fundador creció. Se incluirá el elemento Ø, para denotar el origen estilístico de la marca, los países escandinavos
- Creación de un Brand Manifest: Con el objetivo de “humanizar” la marca se ha creado un “Brand Manifest” en el que potenciarán los valores y la estética de la



marca. Este manifiesto formará parte del packaging de los pedidos y también será utilizado como mensaje para el plan de comunicación de la marca. se colocará en cada pedido realizado, formando parte de la cara interna del packaging. Véase en los anexos el diseño del Brand Manifest

- Diseño de la plataforma de ECommerce de Fartø Barcelona: Es la principal acción de producto y la principal herramienta en la que se fomenta la marca. La plataforma de ecommerce tendrá multitud de utilidades, pero su principal objetivo es ser el escaparate virtual de la cartera de productos y la vía para seguir las novedades de la marca, estar en contacto con ella y realizar las compras de los productos que se requieran. Véase en los anexos el prototipo de la plataforma Ø
- Packaging Sostenible: Se diseñará un packaging con la estética propia de la marca y sobre todo con el “toque” de Barcelona y de los países nórdicos. La producción de este packaging se llevará a cabo con materiales sostenibles (cartón reciclado). Hay dos pilares fundamentales en esta acción; por un lado, garantizar el respeto de una cadena sostenible hasta la última milla; y por otro lado, unir la estética con la sostenibilidad, generando una experiencia única en el proceso del recibimiento del pedido. Véase en los anexos el diseño del packaging
- Acción de Marketing Sensorial Olfativo en el packaging: Se incluirán bolsas de yute de tamaño reducido dentro del pedido, para que el cliente pueda disfrutar de una experiencia alternativa al abrir un pedido de ropa. Se alternarán los olores en base a la estación del año en la que se reciba el pedido:

*Primavera (Lavanda); Verano (Menta); Otoño (Eucalipto); Invierno (Canela)*

- Garantías del Cliente y Etiquetas: Con el objetivo de acompañar el producto con información transparente y sobre todo proteger al consumidor con garantías de compra seguras, se han diseñado etiquetas e implementado una serie de garantías para el cliente

*Etiquetas*: Código de Barras y Código QR para la identificación del producto. Etiqueta identificativa y corporativa, con el logotipo de la marca y la talla de la prenda; y una etiqueta informativa sobre el origen, materiales y lavado de la prenda. El coste de las etiquetas se imputa directamente al coste de producción.

*Véase en los Anexos las etiquetas*

*Garantías al cliente*: Garantía de entrega menor a 96 horas (4 días laborales); Política de devolución de hasta 30 días después del recibo del pedido; Métodos de Pago por VISA, Mastercard, PayPal; Política de protección de cookies; Política de confidencialidad y protección de datos del cliente; Uso de códigos de descuento durante los primeros 60 días después del recibo del código.

### 11.3. ACCIONES DE PRECIO

La estrategia de precios se basa en tres características fundamentales:

- 1- *Precios Psicológicos*: Para decantar la compra positivamente se establecerá un precio final psicológico, el cuál actúa en la mente como un factor positivo para la compra (precios de 29€ / 39€ / 89€...)
- 2- *Precios Hi-Lo*: Al inicio del proyecto los precios iniciales serán más elevados que al final del periodo. Cuando se lance la nueva colección en septiembre de 2022, los precios de la antigua se verán reducidos, para evitar un sobre-estocaje de la mercancía y poder alcanzar los mejores resultados posibles de la previsión de ventas.

	Camisetas	Jeans	Accesorios	Jerseys	Chaquetas	Trajes	Camisas
<b>€ Medio Mercado</b>	19-69€	69-129€	25€	89-259€	99-195€	249€	59€
<b>€ Cartera Productos</b>	49€	99€	29€	109€	179€	269€	69€
<b>Demanda</b>	El cálculo de precios y la previsión de ventas se ha determinado mediante el cálculo del tamaño de mercado alcanzable de la marca y la frecuencia de compra de cada elemento. La frecuencia de compra de cada elemento se determinó mediante 710 respuestas de una encuesta realizada al target potencial.						
<b>Costes</b>	El cálculo de costes variables y fijos de la empresa, la previsión de ventas y el margen de contribución esperado, fueron fuentes claves para la determinación de precios. En el plan de operaciones se especificará al detalle las diferentes partidas de costes y el resultado en la fijación de precios.						

Tabla 5. Comparación de precios con el mercado y análisis Demanda-Costes. Creación Propia

#### Variables que pueden afectar a la estrategia de precios:

- 1- La crisis económica y la inflación de precios: Una alteración en los hábitos de consumo provocados por un aumento de precios, reduciría la demanda, por la falta de liquidez de los clientes. Esto provocaría un ritmo de ventas bajo, mayores costes de almacenamiento e ineficiencia productiva
- 2- Restricciones de movilidad: Afectarían negativamente al transporte de mercancías y pedidos. El flujo se retrasaría y el cliente estaría insatisfecho
- 3- Cotización de las materias primas. Debido a diferentes factores medioambientales, la cotización de la materia prima, en base al cultivo de esta, puede llevar a cabo fluctuaciones de precio, que afectarían al coste de compra de las telas para su fabricación
- 4- Funcionalidad y conectividad. Al basar el modelo de negocio en la venta online, en el caso de que la plataforma tenga problemas de funcionalidad el proceso de compra no se podría llevar a cabo de la manera esperada.

### Estas serían las acciones de precio:

#### 1- Servicio de Pasarelas de Pago

Para procesar los pagos de los pedidos *Fartø Barcelona* ha decidido habilitar dos plataformas como pasarelas de pago; “Stripe” para métodos de pago con el móvil, tarjeta de crédito, débito y contrareembolso; y “PayPal”, como uno de los métodos preferidos de los consumidores. La marca ha decidido imputar los cargos tarifarios por el uso de las plataformas en el precio de los productos. Tanto Paypal como Stripe utilizan un sistema de cobro de comisión por transacción, más una cantidad fija por pedido. Estas son las tarifas:

*Stripe* → 1,4% + 0,25€ por transacción // *Paypal* → 2,9% + 0,35€ por transacción

#### 2- Promociones en Campañas

<i>Camp. Generales</i>	Entre el 10% y el 25% de descuento en productos seleccionados	<i>Camp. Privilege</i>	Un 5% de descuento en prendas exclusivas, además de otras ventajas
------------------------	---	------------------------	--

Tabla 6. Comparación de descuentos entre Campañas Generales y Privilege. Creación Propia

\*Para más detalle, consulte el Plan de Marketing oficial de la marca

#### 3- Plan de Ventas

La previsión de ventas se ha calculado a partir de la frecuencia de compra (de una encuesta propia) en base a la cuota de mercado total alcanzable. Para delimitar el total de ventas, se aplicó un porcentaje de compra “convertida” (clientes que nos comprarán con toda seguridad). Del total de ventas, se añade un porcentaje de penetración del mercado de un 0,5% inicial, con un crecimiento aproximado del 5-7% semanal, tal y como indica la recomendación de un estudio sobre la tasa de crecimiento de una *startup* (Llorens, 2016). El escenario optimista y pesimista varían la tasa de crecimiento y el porcentaje de compra segura. En los anexos y el documento adjunto, todos los detalles del PDV y la fijación de precios en base a costes.

### **11.4. ACCIONES DE DISTRIBUCIÓN**

Centro de Operaciones y Almacenaje: Desde el centro de operaciones, situado en las oficinas de la Torre d’Ara en Mataró, se gestiona toda contabilidad, la financiación y los procesos administrativos, además de las funciones de marketing dirigidas a la captación de leads y a promoción en todo el flujo de venta. No obstante, las acciones de distribución serían las siguientes:

- 1- Lanzamiento de la plataforma de eCommerce: Es el principal canal de distribución de la marca, es donde se centraliza todo el flujo de ventas, al tratarse de una marca 100% online. En la plataforma de eCommerce radica toda la actividad de la marca (Consulta de productos y su disponibilidad, seguimiento de

los pedidos, novedades de la marca, acceso a la comunidad y al blog cuando se lance). El flujo detallado del Customer Journey se especificará posteriormente. Para más detalles, visiten el enlace a la plataforma de eCommerce: [Fartø Barcelona](#) (prototipo de la plataforma web)

- 2- Instagram Shopping: Se aprovecharía una de las funcionalidades de la red social principal de la marca para conseguir un flujo de conversión alternativo, mediante un contenido visual. Instagram Shopping es la puerta de entrada a la plataforma de eCommerce. El cliente podrá entrar en la sección de “Shopping” de la cuenta oficial de la marca y seleccionar el producto que quiere comprar mediante un CTA. Esto le llevará a la página del producto pudiendo cerrar su ciclo de compra con mayor velocidad
- 3- Logística de Envíos: La marca recurrirá a un convenio con una agencia de transportes externa (MRW), que permita gestionar los dos flujos de mercancías principales. Para más información sobre la logística de envíos consulte el documento del Plan de Marketing de Fartø Barcelona

## 11.5. ACCIONES DE COMUNICACIÓN

En este apartado se destacarán las principales acciones del plan de comunicación de la marca. Para una ampliación de la información se adjunta el Plan de Marketing de Fartø Barcelona. Las acciones del plan de comunicación se dividen en 4 fases; el pre-lanzamiento, el lanzamiento, el primer *feedback* y el año 2022. Véase el calendario de comunicación en el anexo

1-Creación de las cuentas de RRSS de la marca: Con el objetivo de posicionar la marca en la mente de los consumidores, dar voz a la oferta de Fartø Barcelona y generar un sentimiento de comunidad se crearán cuentas en Instagram, YouTube y Pinterest. El canal más importante será Instagram, donde también se llevará a cabo una de las acciones de distribución, será el principal canal de promoción de la marca.

2-Creación de la Estrategia de Contenidos de RRSS: Para complementar la estrategia de redes de la marca, se creará una estrategia de contenidos que cubra todas las redes sociales de la marca. El principal objetivo de dicha estrategia es ganar notoriedad de marca y generar tráfico al ecommerce para aumentar el ritmo de facturación. Mediante un tono cercano y profesional, se quiere transmitir la información al cliente de manera inteligible.

3-Creación de dos diseños para prensa digital: Con motivo del lanzamiento de la marca se crearán dos carteles corporativos de la marca con el objetivo de publicarlos en formato de anuncio en la prensa digital local y nacional. Se crearán dos diseños únicos (desde el departamento de marketing de Fartø Barcelona). Esta acción se llevará a cabo

en la primera fase del calendario de comunicación como parte de las acciones de lanzamiento. Para más detalles sobre la acción consulte el Plan de Marketing de la marca. *Véase los diseños de los carteles en el anexo*

4-Creación de un corto publicitario y sesiones fotográficas: Para dar voz al lanzamiento de la marca se creará un spot publicitario para su publicación en RRSS haciendo foco en la plataforma de Youtube. Los detalles del corto publicitario se pueden ver desarrollados en el plan de marketing de la marca. Por otro lado, se menciona el montaje de dos sesiones fotográficas anuales para la creación de contenido de estudio y Street Style dirigido a la promoción y emplazamiento de contenido en la página web.

5-Newsletter: Con el objetivo de incrementar la comunidad de clientes de la marca y aumentar el valor en la experiencia de cliente Privilege, pudiendo generar más fidelización y atracción de la marca, se creará una campaña de mailing basada en la creación de newsletters mensualmente. Las newsletters contarán con las novedades de la marca, descuentos exclusivos y anticipos de las campañas de nuevos lanzamientos entre otras cosas. Para más detalle diríjase al Plan de Marketing. *Véase un prototipo de la newsletter en el anexo*

6-Sorteos: Con el objetivo de generar más engagement en RRSS, se crearán dos sorteos en el que se pondrá a disposición una selección de prendas de cada colección. El coste de la acción viene determinado por el precio unitario total de las prendas seleccionadas y el envío, que es el coste que asumirá la marca. Para más detalle, consulte el Plan de Marketing de *Fartø Barcelona*.

7-Campañas: Es una de las principales acciones combinadas de promoción y precios. Dichas campañas darán voz a diferentes temáticas y temporadas de la marca, además de aprovecharse el lanzamiento de ampliaciones de la cartera de productos. Habrá dos tipologías de campañas; las generales (dirigidas al público total de la marca) y las privilege (dedicadas en exclusiva a los clientes suscritos al newsletter de la marca). Se realizarán inversión en ADS para la creación de los anuncios de dichas campañas en Instagram. El detalle de las campañas y sus costes se verán reflejados con más detalle en el Plan de Marketing de *Fartø Barcelona*.

8-Creación de "Barceløna Jøurnal": A partir del primer trimestre de 2022 se llevará a cabo el lanzamiento "Barceløna Jøurnal". Se gestionará internamente con publicaciones de contenido de manera mensualmente y en base a las novedades de la marca. Dicho blog tiene el objetivo de generar una mayor comunidad dentro de la marca. La promoción del contenido se llevará a cabo por RRSS y alternativamente en las newsletters que se lancen. *Consulte el Plan de Marketing completo para más detalle*

**9-Inversión en ADS:** Con el objetivo de posicionarse en el mercado y conseguir Brand Awareness se llevará a cabo una inversión en ADS, que de forma intrínseca va correlacionada con las anteriores acciones. *Para más detalles de la acción consulte el Plan de Marketing completo*

**10-Estrategia SEO y SEM:** Se desarrollará una estrategia de posicionamiento web orgánico y pagado, con el principal objetivo de penetrar en el mercado y posicionarse como marca dentro del sector. *Para más detalles de la acción consulte el Plan de Marketing completo*

### 11.5.2. Canales Principales de la Marca:

Cómo se ha ido especificando anteriormente, existirán múltiples canales de contacto con el cliente, siempre bajo el reto de promover una experiencia 100% online. Es de gran importancia obtener un feedback constante de los clientes, y conocer las sensaciones de lo que compran o devuelven, por lo que la atención del cliente se llevará a cabo en todas las fases. Este contacto bidireccional será personalizado,

- Mail y Teléfono
- Formulario de página web y Q&A (Preguntas frecuentes)
- Plataforma de ECommece
- Asistentes de compra en la página web y Tracking System (Estados Pedido)
- RRSS (Instagram)

### 11.5.3. Customer Journey

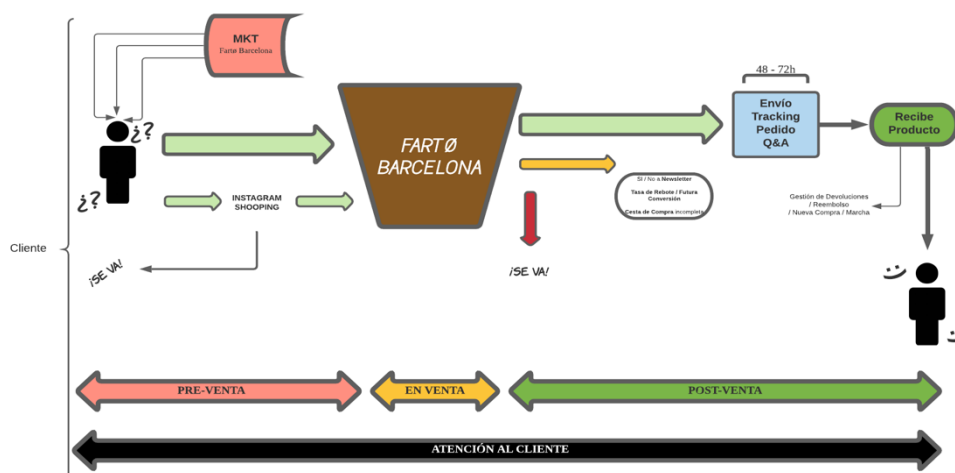


Figura 3. Customer Journey del cliente de Fartø Barcelona. Creación Propia

Antes de entrar en detalles sobre el proceso del Customer Journey Pre, Durante y Postventa, se quiere destacar el pilar fundamental del flujo de cliente; el proceso de compra dentro del eCommerce de la marca. Como se comentó en el apartado 11.4. Canales de Distribución; la plataforma de eCommerce está en proceso de construcción, no obstante, se os invita a previsualizar el prototipo de lo que será [Fartø Barcelona](#).

El proceso de compra da comienzo una vez que el cliente entra en la página web y se dirige a la sección de “Colección” donde visualizará y podrá escoger lo que quiere comprar. Una vez el cliente se dispone a completar el proceso de compra, selecciona el/los productos (en base a las tallas y el estoc) y los envía a la cesta de compra. El flujo continuaría así:

- Usuario y Contraseña de la comunidad “Fartø Barcelona” (opcional)
- Información personal (Nombre, Apellidos, Fecha de Cumpleaños, Correo Electrónico y Teléfono (Opcional para hacer el tracking))
- En una nueva pantalla, podrá revisar los productos que va a pedir y rellenar los datos de pago (Visa, Mastercard y PayPal), con su respectivo pop-up de seguridad de pago (en el que se pide un código de seguridad para la compra)
- Se confirmará la compra, con un código de reserva, número de pedido y un correo electrónico (con la información para el tracking del pedido) que llegará justo al acabar el proceso. A partir de este punto, el proceso de compra se da por finalizado y se daría paso a toda la logística de envíos

<p><b>Fase1:</b> Atracción y Interés</p> <p><b>Fase 2:</b> Conversión</p>	<p>Pre- Venta</p>	<p><b>Redes Sociales:</b> La generación de marketing de contenidos, atractivos, acordes con la marca, elegantes y con una estética que atraiga al por ahora “Desconocido” target. En RRSS será fundamental la inversión en ADS, para llegar a aquellos consumidores que más nos interesan. Se llevará a cabo una inversión de 999,60€ en Instagram ADS a lo largo del año.</p> <p><b>SEO / SEM:</b> El posicionamiento web es un pilar fundamental en las estrategias de las plataformas de ecommerce. Se invertirá un total de 175€ el primer mes, y los meses siguientes, una total de 95€ por periodo (Paquete SEM II de “SEM al cuadrado”)</p> <p><b>Landing Pages:</b> Para medir la conversión, sobre todo en los primeros meses del proyecto, se utilizarán landing pages, como páginas de aterrizaje a la página web. Procederán de anuncios generados en RRSS. Se podrá medir la tasa de conversión y fidelización, mediante un intercambio de datos (del cliente) y beneficios (de la empresa).</p> <p><b>Instagram Shopping:</b> Canal alternativo de acceso y conversión. Es un canal de distribución alternativo que permite conocer la marca mediante contenido más visual. También una alternativa para la salida de leads no convertidos.</p>
<p><b>Fase 3:</b> Cierre</p>	<p>Venta</p>	<p><b>E-Commerce:</b> Es una de las partes clave del Customer Journey. Dentro del principal canal de distribución de la marca se gestará la principal fuente de ingresos de la marca. En la plataforma el cliente podrá conocer la oferta de la marca y efectuar el proceso de compra. La plataforma de eCommerce es el centro del proceso, en el que entrarán leads procedentes de diferentes acciones y saldrán de la marca convertidos o sin convertir.</p> <p><b>Newsletters / Membership:</b> Se quiere generar un sentimiento de pertenencia y cercanía con la marca mediante la creación de un programa de membership, con el que accederán a promociones exclusivas y novedades especiales. El objetivo es que los miembros tengan una vía de contacto constante y puedan conocer las novedades antes que nadie.</p> <p><b>Ofertas / Promociones / Campañas Extraordinarias:</b> A lo largo del año, en periodos concretos se realizarán diferentes sorteos, promociones y campañas publicitarias con el objetivo de atraer más usuarios y aumentar el ritmo de ventas.</p> <p><b>Blog de la marca:</b> A partir del 2022, se lanzará el blog oficial de la marca. Tendrá el objetivo de informar al cliente sobre novedades de la marca (después de informar a los <i>Members</i> de la marca)</p>
<p><b>Fase 4:</b> Fidelización</p>	<p>Post Venta</p>	<p><b>El cliente realiza la compra (el proceso más largo):</b> Es el proceso final al que la marca quiere llegar, la conversión total de un cliente. Una vez se realice el pedido, en un máximo de 72-96 horas el cliente recibirá el pedido. Podrá seguir el tracking del pedido y podrá mantener contacto con la empresa (atención al cliente). Gastos de envío (inferiores a 100€), 3,99 a Península y Baleares; 4,99€ a Canarias. Máximo de 30 días para devolución.</p>

		<p><b>El cliente queda pendiente:</b> Podemos tener un cliente que escoja la opción de suscribirse a la newsletter para estar en contacto con la marca, o que simplemente deje su cesta a medio proceder.</p> <p><b>El cliente marcha y no vuelve.</b></p> <p><b>Fidelización</b> mediante “follow” en RRSS, suscripción a las Newsletters, participación en sorteos por RRSS o futuras compras en Fartø BCN.</p>
--	--	---

Tabla 7. Fases de Pre-Durante-Post Venta en el proceso de fidelización. Creación Propia

### 11.6. PRESUPUESTO DE MARKETING:

Este sería el presupuesto de marketing previsto para el primer ejercicio. Se invertirá un total de 43.862,62€. Dicha cantidad puede variar a lo largo del año en base a los resultados que se vayan obteniendo y sobre todo a la respuesta de las campañas generadas. En caso de una buena recepción el camino a seguir será el establecido en el plan de marketing. Sin embargo, si nos encontramos en un escenario más pesimista, se incrementará la inversión en elementos más rentables y con lo que se genera una mejor respuesta; SEM / Social ADS. Véase el presupuesto completo en el documento Excel adjunto

### 11.7. ORIENTACIÓN A LAS 4C's

<b>Consumidores-</b>	Es de gran importancia para la marca ofrecer un producto acorde con las necesidades del público objetivo, y adaptarlo a sus diferentes segmentaciones, para cubrir sus múltiples insights. Una de las prioridades de los clientes, por encima del coste de los productos, es encontrar una cartera de productos duraderos, de calidad y originales; por lo que esta prioridad se convierte en base fundamental del proyecto. Por otro lado, el consumidor, convertido a “prosumer”, es cada vez más experimentado y requiere de aspectos motivadores que le animen a formar parte de la marca, por lo que la creación de una comunidad de miembros, en la cuál acceden a contenidos y ofertas exclusivas es uno de los mejores métodos de fidelización. Por último, el consumidor de la marca necesita una atención personalizada en todo el proceso, por lo que se han creado una serie de canales bidireccionales de contacto directo marca-cliente.
<b>Conveniencia-</b>	La plataforma de eCommerce es el pilar fundamental de un modelo de negocio adaptado a las necesidades del tipo de público de la marca; un consumidor que apuesta por la digitalización, por la comodidad y por un consumo seguro, accesible, intuitivo y rápido. No obstante, el consumidor de la marca se ha adaptado rápidamente a los nuevos canales de consumo de contenido, como Instagram, por lo que ofrecer una alternativa vía Instagram Shopping facilitará la experiencia.
<b>Comunicación</b>	Con el objetivo de implementar canales de comunicación eficientes para que la relación entre la empresa y el consumidor sea fluida, se debe crear un plan de comunicación que cubra las necesidades de los consumidores. Adaptarse a las actuales vías de contacto del consumidor, para atraerlo hacia la marca y poder obtener su feedback (mediante una venta, interacción en redes o suscribiéndose en el newsletter, entre otros aspectos) es una de las principales herramientas para que la marca sepa como posicionarse en el mercado. Se debe adaptar la comunicación en todos los canales para la construcción de un diálogo beneficioso entre cliente y marca.
<b>Coste</b>	Apostar por el Slow Fashion requiere de ciertos aspectos, que desde el punto de vista del cliente, puede ser una barrera; el coste. Desde Fartø Barcelona se quiere revertir esa visión, apostando por la inversión en prendas de calidad, duraderas, con precios competitivos (dentro de la media de mercado) y absolutamente relacionados en precio-calidad con los materiales y los esfuerzos de la marca por obtener el mejor producto final. El cliente de la marca se decanta por la inversión en calidad, pero uno de los retos es abordar al sector indeciso

Tabla 8. Esquema de vinculación de las 4C's con las 4P's. Creación Propia  
Véase el esquema de la relación entre las 4C's en el anexo



## 12. PLAN DE OPERACIONES

### 12.1. CADENA PRODUCTIVA

La cadena productiva de la marca consta de dos flujos paralelos que tienen un mismo destino. Ambas cadenas hacen referencia a dos procesos productivos diferenciados que abocan a la venta del producto final, el que va a adquirir el consumidor. Por un lado, tenemos el proceso de producción de las colecciones de ropa y, por otro lado, el proceso de compra y envío del pedido. El segundo proceso se acopla en su último “step” en un paso intermedio de la cadena productiva principal, se trata de la gestión del diseño y producción del packaging. Véase en el anexo el esquema de la cadena productiva

*Compra Materia Prima:* El primer paso de la cadena, es la adquisición de la materia prima que conformarán los productos finales. *Fartø Barcelona* estará presente en todas las fases del proceso para llevar un control estricto y ofrecer una mayor transparencia de cara al consumidor. Las características fundamentales de este primer paso son:

- a. El contacto y gestión con los fabricantes de telas que serán utilizadas para la fabricación. Dicha fabricación requiere de Algodón Virgen, Orgánica y Reciclado; Lana Fina, Elastano, Poliester y Cahsmere. Como se puede observar en el *documento anexo (4ª hoja)*, se estimó la cantidad de materia prima requerida para cada uno de los productos y se calculó el coste de las telas en base al precio por kg del mercado.
- b. Este inicio del proceso activará dos pasos del flujo de operaciones a la vez. El diseño de las prendas (detallado más adelante) y el inicio del segundo proceso productivo, el packaging.
- c. Las telas provienen mayoritariamente de tierras andaluzas y de la comunidad de Castilla la-Mancha, centro de grandes cultivos de algodón lana y el mejor cashmere, además de fábricas de elastina y poliéster.
- d. En este punto del proceso existe el primer “stopper” de la cadena. Se realizará un control de calidad de las telas producidas. En caso de no superar el control de calidad se negociará con la empresa proveedora de la materia y/o se buscará otro proveedor o bien se detiene el proceso a corto plazo. Esto puede aumentar considerablemente la temporalización de los procesos y afectar en las gestiones de estocs, y pedidos del cliente.

2- *Diseño:* Las características fundamentales de este “step” son las siguientes:

- a. Una de las fortalezas y donde se concentra la principal ventaja es la fase de diseño. Es de gran importancia para la marca contar con un equipo de diseño joven, innovador, con ideas frescas y totalmente conocedor del

mercado escandinavo y sus tendencias. Dicho equipo de diseño estará dirigido por una de las socias de la marca y Chief Designer; que ayudará al equipo a generar piezas acordes con lo que la marca quiere ofrecer.

Otra de las características fundamentales de la etapa de diseño es la localización del departamento de diseño; un espacio abierto, con la intención de que todo el equipo pueda interactuar, pueda opinar y dar su punto de vista, para poder cooperar lo máximo posible y contrastar diferentes opiniones dentro de un ambiente laboral.

El diseño se llevará in-house, durante todo el año, sobre todo para las ampliaciones de la colección, sin embargo, las temporadas clave de diseño son previamente al verano, en las que se crean las colecciones más grandes

- b. Este segundo “stopper” es para la revisión del diseño final entre el comité ejecutivo para llevarlo finalmente a confección.

3- *Fábrica*: Una vez definidos los diseños de las colecciones y obtener la materia prima, se hará el envío de dichos elementos a las fábricas, única etapa del proceso externalizada, junto a la contratación de empresas de transporte. Se contactó con talleres de confección y fábricas de proximidad, preferentemente dentro de la UE y se ha decidido trabajar con la marca “Where the Brands are Born” para la confección de la colección, a excepción de las prendas de traje.

Estas son sus características:

- a. “Where brands are born”: Se trata de una empresa americana de confección de prendas mediante procesos sostenibles y adaptables a cualquier diseño propuesto. Dicha marca tiene talleres de confección en Portugal y España, que son dos de los países dónde la relación calidad precio es mejor. El diseño de las prendas se enviará al equipo de “WBAB” para que revisen los patrones y las posibilidades de confección y una vez aprobado el proceso, se llevará el diseño a los talleres de confección.
- b. Sastrerías y complementos de Madrid: Se aprovechará el lobby de fabricantes del sector del traje y de los complementos, para producir parte de la colección ahí. Muestran una gran flexibilidad en la adaptación de diseños y patrones, trabajando con materia prima de calidad (en este caso, controlada por Fartø Barcelona)

El cálculo de los costes de fabricación se ha basado en la media de costes productivo del mercado español.

En el coste de fabricación se incluye el precio de las etiquetas (Véase en el anexo el prototipo de etiquetas) En cuanto la materia prima y los diseños estén dispuestos para las plantas de fabricación, se pasará al siguiente paso.

4- *Obtención del producto final:* En este paso se llevará a cabo el tercer “stopper” del proceso. Se realizará una auditoría interna de calidad para la revisión de los productos obtenidos, mediante unos estándares de calidad. En caso de que la revisión de calidad sea satisfactoria, se enviarán los productos a los almacenes centrales. Sin embargo, en caso de que no se cumplan los requisitos, el proceso se detendrá, volviendo a una fase de renegociación para la implementación de mejoras en la producción de las prendas que no superaron dicho control de calidad impuesto por la marca

5- *Almacenes Centrales:* Existirá dos entradas de mercancías:

- a. Cadena Productiva Principal: Se trata de la llegada, entrada, control y registro de las mercancías que provienen de las plantas de fabricación, cuando se superó el control de calidad post-productivo.
- b. Cadena Productiva de Packaging y Etiquetas: Esta cadena paralela consta de tres pasos fundamentales:
  - i. El contacto y la negociación con la empresa de producción del packaging, en nuestro caso dos; *XMP Packs*, productoras del papel de seda orgánico personalizado; y *Packhelp*, quién nos aporta las cajas de cartón reutilizable personalizadas
  - ii. Se enviará el diseño de las cajas y el papel de seda (diseñado internamente) a las empresas externas
  - iii. Se llevará a cabo la fabricación de dichos elementos y serán enviados a las oficinas centrales, donde se realizará un control de calidad de los pedidos.

### Gestión del Almacenaje

El método requerido para la gestión del almacén responde al criterio FIFO (First in-First Out) y a una técnica de *cross-docking*, en la que se recibirá mercancía de diferentes puntos (Lisboa y Sevilla), centralizándose en el almacén, para poder ser agrupada y posteriormente enviada al cliente final. Es la mejor manera de reducir la posible pérdida de valor de los productos que llegan antes al almacén. Se llevarán a cabo pedidos mensuales, basados en la previsión de ventas. No obstante, en base a las expectativas de crecimiento que se vayan dando, se evaluará el posible ritmo de ventas del siguiente trimestre y se hará una mayor comanda a las fábricas en caso de que se espere un auge en las ventas. El nivel de estoc de seguridad requerido es bajo, ya que la empresa puede

aprovechar las economías de proximidad y establecer contacto inmediato con los proveedores para una nueva tanda de fabricación. Se llevará cabo una primera comanda para generar un estoc de seguridad mínimo y hacer frente a la primera fase de venta. En caso de que el escenario sea pesimista y se tenga mucha mercancía que pueda devaluarse, se retrasarán los pedidos de producción de las fábricas. La prioridad es vender primero lo que primero se ha fabricado. La gestión del almacenaje se hará mediante el código QR de la etiqueta de la prenda, esta información se extrapolará a nuestro sistema de control de estoc, gestionado internamente mediante la herramienta Excel.

Estimación temporal de la cadena productiva: Los pedidos de fabricación se harán previsiblemente de manera mensual, garantizando el cuidado de todos los procesos (Slow Fashion), por lo que se requiere que la mercancía se fabrique en un máximo de 120 días.

- El cliente debe recibir su mercancía en un máximo de 72 horas siempre que sea en días laborables.
  - El diseño de las nuevas colecciones y sus posibles modificaciones deben estar aprobados un trimestre antes de la fabricación, para garantizar un margen de tiempo para aprobar los patrones y conseguir la materia prima.
  - Los controles de calidad se harán durante un periodo máximo de 48 horas y siempre con 21 días de margen para posibles modificaciones en el proceso.
  - El transporte de mercancías debe ser lo más rápido posible, desde su salida de fábrica.
- 6- Envío a cliente: El último paso del proceso es el envío de los pedidos al cliente, como se ha especificado anteriormente, en un máximo de 72 horas (entre días laborables). A partir de este punto se llevarían a cabo los procesos de posventa, fidelización, atención al cliente y gestión del flujo de logística inverso.

### Proceso de Logística Inversa

Para garantizar que el proceso de logística inversa sea óptimo y se cuide al cliente y sus necesidades en todo momento, se deberán tener en cuenta las siguientes variables:

- Las devoluciones de los clientes: En un ecommerce, aproximadamente el 25% de los productos son devueltos, por razones relativas a la talla, a la calidad o a las expectativas del producto. En la previsión de ingresos y de recuento final de variación de existencias se trata de reflejar aproximadamente un 20% de ventas devueltas.

- Excesos de Inventarios e Inventarios Estacionales: Para reducir al máximo el sobrecoste de almacenaje, la marca quiere precisar al máximo la cantidad estimada de la demanda para no hacer pedidos de producción demasiado grandes. Este aspecto permite reducir los costes de almacenaje y reducir la obsolescencia y pérdida de valor del producto. En cuanto a los inventarios estacionales, al crear ampliaciones de una colección que se renueva constantemente, se ha determinado una demanda en constante crecimiento lineal, para reducir al máximo la previsión de inventarios estacionales

Para mantener una logística inversa eficiente y adaptable a todo tipo de cliente, se deben gestionar los siguientes elementos óptimamente

- Establecimiento de una política de devoluciones: Los nuevos hábitos de los consumidores llevan a trasladar el probador de las tiendas a las casas, por lo que en muchas ocasiones no se lleva a cabo la compra. *Fartø Barcelona* otorga un periodo de 30 días desde la entrega del pedido para su devolución y en caso de que se lleve a cabo, el cliente solo tendrá que hacer frente al 50% del coste de transporte.
- Gestión y recibimiento de los productos en el almacén: Una vez el cliente haga efectiva la devolución, se enviará al almacén para su inspección de calidad.
- Fase de “rehabilitación o rechazo o reuso”: Para mantener los estándares de calidad, se controlará que la prenda recibida esté en buenas condiciones. En caso de que la prenda está en buenas condiciones se habilitará para su venta al PVP estándar; en caso de que no se haya recibido con la calidad requerida se contactará con el cliente para ser devuelta de nuevo o rechazada y en caso de que no se le de salida, se donará a la caridad para su utilización.

## 12.2. RECURSOS CLAVE Y ACTIVIDADES CLAVE

Act. Clave	Contingencias	Soluciones	Personal Implicado
<i>Materia Prima</i>	-Control de calidad no superado -Plazos de entrega retrasados -Subida de Precios de los proveedores	- En caso de no superar los controles de calidad, se volverán a realizar los pedidos a los proveedores con las estipulaciones de calidad requeridas o se negociarán con otros proveedores de la zona. En cuanto a los plazos de entrega, la función del estoc de seguridad es esencial para tener un margen si no se llevan a cabo ciertas producciones. La subida de precios se solucionaría mediante la negociación con los proveedores o con la reducción de cantidades producidas (incurre en el precio final)	<b>Interno:</b> Calidad y Compras <b>Externo:</b> Proveedores de materias primas.
<i>Diseño</i>	-Diseños no producibles -Diseños que no captan la esencia del estilo escandinavo	-Para evitar que se retrase la cadena productiva y en consecuencia afecte negativamente al lanzamiento de las nuevas colecciones, se hará un estudio de mercado sobre las tendencias del mercado local y escandinavo, para adaptar los gustos del cliente español con el estilo nórdico, para evitar disonancias. Se hará un diseño sencillo, sofisticado y que capte la esencia del estilo de la marca	<b>Interno:</b> Equipo de Diseño
<i>Producción de las Piezas</i>	-Retraso en los procesos productivos -Producción de más / menos de la cantidad demandada	- Se hará una planificación trimestral de los pedidos a realizar en base a la planificación de ventas y el ritmo de ventas real histórico, par determinar si hay que aumentar el ritmo de pedidos a fábrica o no.	<b>Interno:</b> Administración, encargados de la relación directa con la fábrica <b>Externo:</b> Personal de Fábrica
<i>Gestión de Estocs</i>	-Falta de estoc -Retraso en los procesos de entrega (transporte, gestión del almacén) -Falta de control y gestión de la documentación de los pedidos	- Se deberá hacer un cálculo aproximado de la previsión de ventas de cada trimestre, en base al ritmo de ventas de real, para acotar el estoc de seguridad necesario en caso de un crecimiento en las ventas. Se deberán realizar los pedidos a las fábricas en base al ritmo de ventas. En base a este estoc de seguridad se podrán paliar las posibles contingencias relacionadas con retrasos en los procesos de entrega. En caso de que un pedido llegue con mucho retraso a un cliente, se le compensará mediante una acción de precio correspondiente (descuento en futuras compras, devolución y reembolso de gastos...)	<b>Interno:</b> Personal de Almacén, personal administrativo <b>Externo:</b> Agencia de Transportes
<i>Ventas</i>	-Mala funcionalidad de la página web -Problemas en el registro de información referente a la metodología de pago	- Se deberá resolver de inmediato el problema de funcionalidad o el flujo de venta quedará interrumpido, causando problemas a los clientes. Nos pondremos en contacto con el desarrollador web y con la plataforma de hosting (Wix). -El método de pago es uno de los momentos críticos para el cliente Para solucionar este posible problema, hasta que el cliente no acepte en su dispositivo móvil la transacción, mediante un código, el proceso se mantendrá en el mismo estado. En caso de no recibir la confirmación del pedido y la transacción se haya llevado a cabo, dispondrá de una sección de contacto con la empresa. Se procederá a la devolución del dinero o se le proporcionará la confirmación de la compra.	<b>Interno:</b> Desarrollador web, diseño funcional de la plataforma.

Tabla 9. Descripción de Actividades Clave de la Empresa. Creación Propia

<b>Recursos Clave</b>	<b>Descripción</b>
<i>Compras y Calidad</i>	Es uno de los departamentos más importantes, sobre todo al inicio del proceso. Es imprescindible que el departamento de compras apueste por la materia prima de calidad. Son los encargados de las negociaciones con los proveedores de telas de algodones, lanas y otros materiales necesarios. Sin la función del departamento de compras, el proceso productivo no se podría llevar a cabo. Por otro lado, se consideran indispensable los controles de calidad realizados por los auditores internos. Es fundamental establecer unos criterios de calidad de máxima exigencia, para que el producto que reciba el cliente justifique su valor. Calidad se encargará, como se mencionó anteriormente, de la revisión de las materias primas, de la producción final y de la llegada en correcto estado de las mercancías al almacén.
<i>Marketing</i>	Las funciones del departamento de Marketing y Comunicación de Fartø Barcelona, como se han especificado en el Plan de Marketing de este plan de empresa, son parte fundamental del proyecto. Desde el departamento de Marketing se irá actualizando el contenido de la plataforma de eCommerce, por lo que principalmente en Marketing recaerá la función de gestión de contenido de la plataforma.
<i>Administración y RRHH</i>	Los principales objetivos de la Administración y RRHH son; La gestión burocrática y gestión contable; la relación con entidades bancarias; y la relación con las fábricas. El personal debe estar totalmente alineado con los valores de la marca, siendo parte de la cadena de valor de Fartø Barcelona
<i>Logística y Gestión Estocs</i>	Como se ha ido especificando a lo largo del plan de empresa, la logística de envíos es parte esencial del proceso en 2 etapas; cuando se transporta el producto final a los almacenes y cuando el cliente realiza un pedido y espera obtenerlo lo antes posible. Para que toda la logística de envíos se desarrolle de manera óptima (como se explicó anteriormente), la gestión de estocs es fundamental, tanto en la entrada, como en la salida del pedido. El correcto registro, el control de las mercancías y la gestión del margen de seguridad en caso de fluctuaciones imprevistas del ritmo de ventas evitará problemas de infra o sobre-estocaje, son funciones esenciales de un recurso clave del proceso operativo
<i>Atención al Cliente</i>	Es un recurso clave en el flujo operativo de cara al cliente. Tener un cliente satisfecho y con la seguridad de tener un equipo interno de la marca que se preocupa por él es esencial. Se llevará a cabo un servicio de atención personalizada, mediante diferentes canales anteriormente mencionados, durante todo el proceso de compra.

*Tabla 10. Descripción de los Recursos Clave de la empresa. Creación Propia*

## 13. PLAN JURÍDICO FISCAL

### 13.1. Constitución de la Empresa.

A lo largo del proceso de ideación e investigación, se tuvo en consideración diferentes tipos de sociedades que pudiesen beneficiar al máximo la estructura organizativa y fiscal de la marca, pero finalmente se llegó a la conclusión de que la forma jurídico-fiscal más beneficiosa es la sociedad limitada. Las tres tipologías de sociedades que se estudiaron fueron la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada de nueva creación y la SL. Estas son las razones de la constitución de la marca como una S.L.

- Ventajas: La responsabilidad está limitada al capital aportado por los socios; los trámites burocráticos son sencillos; el capital mínimo de constitución es de solo 3.000€ y el número mínimo de socios es de uno. En cuanto a los costes de constitución son asequibles, 600€. La tributación en el IS es del 25% con una combinación progresiva del IRPF en caso de retener beneficios como patrimonio de la sociedad. Por otro lado, aquellas empresas constituidas en forma de SL tienen un acceso más fácil al crédito.
- Desventajas: La constitución lleva unos 40 días de plazo y en caso de financiación la entidad bancaria puede llegar a pedir garantías personales. En cuanto a la transmisión de participaciones es un aspecto difícil de llevar a cabo.

Con relación al equipo emprendedor anteriormente presentado, la sociedad limitada es la que más se amolda al modelo que la marca quiere. Por un lado, Fartø Barcelona estará compuesta por 2 socios trabajadores, que aportan capacidad financiera y forman parte de la organización (CEO & COO); y por otro lado, un socio capitalista, que aportará únicamente capacidad financiera al negocio. La responsabilidad de los socios estará limitada a la cantidad monetaria aportada. Con relación a la tipología de socios de Fartø Barcelona, inicialmente se contará con 3 socios (dos trabajadores y uno capitalista), Al ser tres personas conocidas, que dan forma a la idea del socio fundador, se creará una administración mancomunada, que permite implicar a las 3 partes cualquier decisión que se tome, y que ayude a generar más propuestas y alternativas para que crezca la marca. Se especificará más adelante el pacto de socios que se llevará a cabo.

En cuanto a los procedimientos para la constitución de una sociedad limitada, se deberán seguir los siguientes pasos:

- Registrar el nombre de la empresa en el Registro Mercantil y solicitar el consecuente certificado negativo de denominación social, que acredita que el nombre de la empresa no coincide. Este proceso puede llevarse a cabo telemáticamente a un módico precio de 16€. El nombre quedará reservado un máximo de 6 meses hasta que se de parte al notario.



- Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa solicitante, en el que se debe ingresar el capital social mínimo requerido; en el caso de la SL, 3.000€. Este dinero estará disponible una vez se presente en el banco el alta a Hacienda.
- Se deben redactar los estatutos sociales de la empresa, el conjunto de normas que regirán la organización, que posteriormente se incorporarán en la escritura pública de la constitución
- La firma de la escritura pública (paso previo a la inscripción en el Registro Mercantil). En este documento se estipularán; los Estatutos Sociales, la certificación negativa del Registro Mercantil, la certificación bancaria del Capital Social y el DNI de cada socio fundador
- La liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales
- Obtención del NIF, el alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE), la declaración censal (IVA)
- Inscripción en el Registro Mercantil y darse de alta en la Seguridad Social

En referencia a los proveedores de servicios de asesoría jurídico, fiscal, y contable-laboral, *Fartø Barcelona* contratará los servicios de la asesoría “*Iliia Consultoría Barcelona*”. Esta consultoría ofrece los servicios que la empresa requiere, sobre todo por el hecho de que está especializada en servicios a empresas de nueva constitución, dotándolas de procesos que maximizan la eficiencia y los tiempos en los procesos comunicativos con la administración. Desde *Fartø Barcelona* decidimos pedir soporte en las 3 áreas comentadas anteriormente, ya que ninguna de los miembros de la directiva es experta en dichos ámbitos, y sobre todo para los primeros años de actividad nos apoyaremos con la consultoría para un correcto proceso de control en ámbitos fiscales, contables y jurídicos en las primeras fases de la marca. Estos son los principales servicios que ofrece la consultoría:

<b>Asesoría Fiscal</b>	<b>Asesoría Contable</b>	<b>Asesoría Jurídica</b>
-Asesoría Contable -Realización e importación de la contabilidad -Confección, revisión, optimización y presentación de impuestos -Propuestas contables y fiscales para pagar menos impuestos -Análisis retribución de socios -Optimización fiscal en operaciones societarias	-Comprobación de los problemas generados por la contabilidad incompleta -Comprobación de saldos vigentes en las partidas contables -Comprobación de saldos de clientes y proveedores -Comprobación de cumplimientos fiscales	-Ofrecer información y ayuda para la correcta aplicación de las normativas, leyes y reglamentos en materia de Derecho. El objetivo es la obtención de un correcto proceso de constitución de la empresa.

*Tabla 11. Descripción de los servicios de las asesorías. Creación Propia*

En cuanto a la búsqueda de proveedores alternativos, a pesar de que se contratarán los servicios de “*Iliia Consultoría Barcelona*”, como plan de contingencia, en caso de que ciertos aspectos no se acoten a lo que la empresa necesite o que ciertos servicios de

asesoría se compliquen (precios, tiempo, calidad...) se han buscado otras asesorías. Por un lado, GD Asesoría; especializados en asesoría fiscal y contable; y “Balms Abogados”, centrados en trabajar como asesores en materia fiscal, contable y tributaria. Las dos premisas básicas para la contratación de servicios de asesoría son las tarifas y la cercanía (que las consultorías tengan sede en Barcelona, como Fartø Barcelona).

### 13.2. Pacto de Socios

Como se ha comentado anteriormente Fartø Barcelona estará formada por 3 socios: dos socios trabajadores (CEO y COO) y un socio capitalista. Para evitar contradicciones se firmará un pacto de socios una vez se haya constituido la empresa; estos son los puntos principales:

1. Porcentaje de participaciones: Se ha delimitado un porcentaje de participaciones entre los 3 socios. Se parte de la base la administración será mancomunada, para que todos los socios sean partícipes de las decisiones. Sin embargo, uno de los socios, poseerá el 51% de las acciones, en calidad de fundador.
  - Luca Fernández Farto: 51%
  - Paula Contreras Mathieu: 29%
  - Mar Ación Xivillé: 20%
2. Funciones y Responsabilidades de los socios: A lo largo del plan de RRHH previamente estipulado, se analizaron las diferentes funciones que irían desempeñando los socios y miembros de la organización. Constarán en este pacto de socios
3. Cláusula de confidencialidad: Ninguno de los miembros de la junta (los socios) podrá utilizar la información extraída de la empresa para uso y beneficio personal, respetando la honestidad de las transacciones con relación a la competencia directa. Solo se podrán utilizar dichas informaciones para procesos relacionados con los servicios de asesoramiento anteriormente estipulados.
4. Competencias generales: La diferenciación de socios dentro de la sociedad estipulan automáticamente ciertas competencias que no son extrapolables fuera de la empresa. Ni los socios trabajadores, ni el socio capitalista podrán salirse de las funciones básicas concretadas en el plan de RRHH. Se irán convocando mensualmente reuniones de *management* para el seguimiento de los procesos internos con el objetivo del alineamiento de los objetivos con las tareas.
5. Entrada y salida de socios: Todo movimiento de entrada y/o salida de cualquiera de los socios deberá estar previamente pactada y consensuada en su totalidad en una Junta Extraordinaria mínimo 60 días antes de dicha operación. Para la transmisión de las participaciones del socio saliente se deberá acordar un precio

que no supere la media del mercado y consultada previamente con los socios restantes, quiénes mantendrán el privilegio de obtener la primera oferta de compra.

### **13.3. Normativa Específica del Negocio**

Fartø Barcelona se sitúa en el sector de la venta online de productos de moda, por lo que se requieren ciertos requisitos normativos a cumplir. Las principales normas se centran en la protección de la privacidad de los clientes y la competencia honesta. A continuación se estipularán dichas reglas y normativas para la apertura del negocio.

- Cumplimiento de la ley de cookies; se debe notificar al visitante de la utilización de cookies con fines publicitario y analíticos
- Ley de Comercio Electrónico (LSSI-CE); obliga a facilitar información general de la empresa (domicilio social, NIF, correo electrónico)
- Ley de Protección de datos (GDPR); ley europea que obliga a preservar los datos privativos de los clientes (información personal, métodos de pago, cuentas bancarias, direcciones de facturación...). Existe una ley a nivel estatal (LOPD), la ley orgánica de protección de datos de los internautas del ecommerce. Para cumplir esta ley, hay que darse de alta en la AEPD.
- Otra de las reglamentaciones importantes es la ley del comercio minorista, en la que se deben estipular informaciones relacionadas con las características del producto, aspecto que se informa en las etiquetas del productos (Art.6 del Etiquetado; Normativa reguladora de prendas y composiciones textiles para su comercialización (composición, materiales, origen, texturas, dominio social de la marca, producción...); el precio y los gastos de envío, la forma de pago, los plazos de entrega y todo lo relacionado con el derecho de desistimiento de al menos un plazo de 7 días.
- Las principales reglamentaciones del etiquetado y devolución de los productos son; la ley 7/1996 de Ordenación del Comercio Minorista y reglamentaciones regionales estipuladas en la Ley de Comercio; la modificación del BOE del 27/03/1990 en el Real Decreto 396/1990; o el Real Decreto Legislativo 1/2007, sobre la Ley de Defensa de los Consumidores en régimen de garantías de los productos textiles

## 14. PLAN DE RRHH

### 14.1. Organigrama y Dependencia Jerárquica

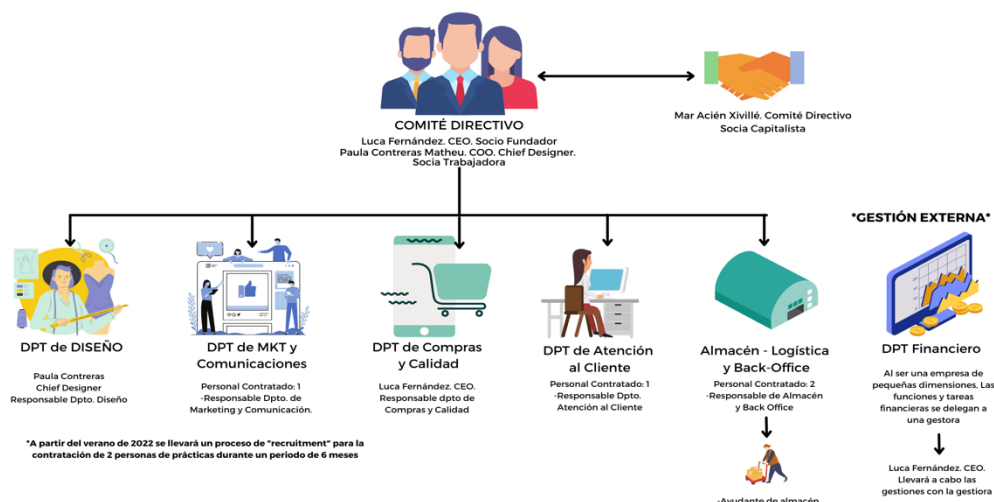


Figura 4. Esquema del Organigrama de *Fartø Barcelona*. Creación Propia

En cuanto al organigrama de la empresa a nivel interno, vemos una jerarquía muy horizontal, sin dejar de destacar el comité directivo. Al ser una empresa nueva, es de gran importancia que todas las ideas, propuestas y ayudas, viajen por todos los departamentos. El diseño abierto de las oficinas promoverá la afluencia de ideas entre los departamentos, para una cooperación más eficiente. Existen 2 niveles de jerarquía, en primer lugar, encontramos el comité directivo, formado por los socios de *Fartø Barcelona*, el cuál será el agente que tome las decisiones finales y a los cuáles los departamentos deberán reportar. La principal razón para limitar al máximo la jerarquía es fomentar el trabajo en equipo y el dar valor a todo el personal de la marca. A partir de verano se llevarán contrataciones de personal de prácticas; estos responderán a sus jefes de departamento.

### 14.2. Los departamentos: Descripción general y comisiones

Previamente a la definición de las funciones y tareas de cada puesta de trabajo, se analizarán los principales departamentos de la organización.

- 1- *Comité Directivo*: Lo forman tres personas, el CEO y socio fundador de *Fartø Barcelona*, Luca Fernández; la CDO, Chief Designer y socia trabajadora, Paula Contreras; y la socia capitalista, Mar Ación. Dicho comité directivo tiene el objetivo de tomar las decisiones finales de las acciones llevadas a cabo por los departamentos, con la condición de poder delegar en sus respectivos responsables dichas decisiones. En las comisiones se tomarán las decisiones.
- 2- *Dpto. de Diseño*: Es uno de los departamentos clave de la marca, la parte más creativa y la que capta tangiblemente la esencia de la marca. Es donde se desarrollan los procesos de creación y diseño de la colección. La responsable

- del departamento llevará a cabo la tarea de diseño de prendas para las colecciones venideras en base a un trabajo creativo y de análisis de tendencias y preferencias del consumidor. Otra de las tareas complementarias es la de ir en constante alineación con el departamento de compras y calidad para que el producto final se lleve cabo de la mejor manera posible
- 3- *Dpto. Marketing y Comunicación*: Este departamento está a cargo de una de las tareas clave para el correcto funcionamiento del modelo de negocio. Los dos principales objetivos de dicho departamento son la gestión de la imagen y la captación de leads a través de acciones propuestas a través del plan de marketing; y la correcta gestión y optimización (funcional y de posicionamiento) de la plataforma de ecommerce. Otra de las funciones del responsable del departamento es la gestión de la plataforma de ecommerce.
  - 4- *Dpto. Compras y Calidad*: Mano a mano con el departamento de diseño, el principal objetivo del departamento de compras y calidad es asegurar que la colección se confeccione de manera correcta y óptima, acorde con los estándares de la marca. El contacto con el principal agente externo de la cadena (los talleres de fabricación) y con los proveedores es esencial. Este departamento también será gestionado por el CEO, como punto de apoyo, como manera de estar más presente en toda la cadena operativa y con los departamentos de compras y diseño.
  - 5- *Dpto. Atención al Cliente*: Las principales funciones del departamento de atención al cliente son las de dar apoyo al cliente en todo su proceso, desde los diferentes canales de comunicación del que dispone. El departamento contará con dos personas para llevar a cabo dichas tareas. Es uno de los departamentos clave para asegurar una experiencia personalizada y completa al consumidor
  - 6- *Almacén – Logística y Back Office*: La gestión de los pedidos y la entrada y salida de carga en el almacén corre a cargo del personal de almacén y back-office. Deberán optimizar los espacios y gestionar eficientemente según el modelo de estoc marcado por la empresa, todos los pedidos que deberán llevarse los transportistas. También se encargarán de la preparación del packaging.
  - 7- *Dpto. Financiero*: Al tratarse de una empresa de pequeña envergadura se ha decidido contratar los servicios de una gestoría para la regularización y el control de las cuentas y los aspectos legales. En el plan jurídico fiscal se especifican los proveedores de dichos servicios. El CEO de Fartø Barcelona llevará a cabo las relaciones con la gestoría.

Se llevarán a cabo 3 diferentes comisiones dentro de la actividad de la marca. El objetivo principal de las comisiones es el seguimiento de los procesos que se están llevando a cabo, mantenerse informados y dar la oportunidad de aportar visiones alternativas.

COMISIÓN	TIEMPO	PARTICIPANTES	OBJETIVO
<i>Directiva</i>	Cada 21 días	Los 3 socios de la compañía	Toma de decisiones y traslado de información a la socia capitalista
<i>Follow-Up Departamental</i>	Cada martes	Responsables de los Dptos + CEO y COO	Análisis del fin de semana y puesta a punto de la próxima semana. Follow-up de tareas.
<i>Daily Catch-Up dptos.</i>	Diario	Cada departamento hace una reunión interna.	Revisión de las acciones a desarrollar diariamente

Tabla 12. Descripción de las comisiones internas de *Fartø Barcelona*. Creación Propia

### 14.3. Política Retributiva:

Con el principal objetivo de establecer una remuneración justa y equitativa; motivar al personal y garantizarles una seguridad en un buen ambiente laboral, y poder atraer y retener talento, se definirá una política retributiva como parte del plan de RRHH. Esta política se caracteriza por ser participativa, coherente, individualizada, competitiva y permanente. Una de las principales bases de la diferenciación salarial entre el personal de la marca se dará por 3 factores; y las variables de la política retributiva

- El nivel de responsabilidad: A mayor nivel de responsabilidad dentro del organigrama de la empresa, mayor será su retribución variable
- Experiencia, competencias y aptitudes: Una de las prioridades de *Fartø Barcelona* es formar una plantilla joven, con experiencia e ideas innovadoras. El personal con mayor experiencia y competencias que ayuden al progreso de la marca será compensados con una retribución variable superior.
- Resultados: Uno de los pilares de la política retributiva es la motivación, por lo que compensar al personal en base a sus progresos y resultados es una gran vía de fomentar la motivación y la felicidad entre el equipo.

<i>Retribución Fija</i>	Todos los empleados por igual recibirán una cantidad mínima fija, en base a sus competencias y nivel de responsabilidad. A pesar de que <i>Fartø Barcelona</i> sea una empresa pequeña, se realizará un esfuerzo en cuanto al mínimo de salario fijo. Se pretende que sea ligeramente superior al SMI oficial; 950€ (31'66 €/día).
<i>Retribución Variable</i>	Esta retribución dependerá de los resultados obtenidos a lo largo del año, en base a las metas establecidas por departamento. El salario variable variará entre un 15% y un 25% del salario mínimo.
<i>Retribución Especial</i>	En este caso las retribuciones serán no monetarias. Podrán realizar pedidos de la colección; una primera compra que no supere los 150€ y posteriormente, podrán hacer pedidos con un 10% de descuento del precio de almacén.
<i>Beneficios Sociales</i>	Ambiente laboral joven, divertido, creativo y exigente. Se flexibilizará el trabajo en oficina con el "Home-Office" para una mejor conciliación doméstico-laboral. Se fomentará el <i>team-building</i> mediante la motivación del personal y el talento.
<i>Resolución Anticipada de Contrato</i>	Se incluirá una cláusula de rescisión del contrato, activable por parte de la empresa y por parte del trabajador, con 21 días de antelación. Si es por parte del trabajador no se compensará; si es parte de la empresa, recibirá una compensación pactada.

Tabla 13. Variables de la Política Retributiva. Creación Propia

#### 14.4. Puestos de Trabajo: Tareas y Funciones del Personal Contratado

Puesto	Contrato	Salario	Requisitos	Formación / Exp.	Funciones y Relación Empresa	Tareas y Tiempo de dedicación
<p><i>Responsable Dpto. MKT y Comunicación</i></p> <p>+</p> <p><i>Responsable de la plataforma de ecommerce</i></p>	Indefinido. En base a las necesidades de la empresa. 40 horas semanales	7,5€ / h → 160h mes 1200€ + variables	Sociable, trabajador, dinámico y creativo	-Licenciado en Marketing, ADE y/o Comunicación Audio. -Mínimo 1 año de ex -Idiomas: Castellano e Inglés	-Supervisar, gestionar y revisar las campañas de marketing de la marca -Estará mano a mano con el departamento de diseño -Gestión de la plataforma de ecommerce para su correcto funcionamiento y garantizar una UX de calidad -Estará mano a mano con el comité directivo para garantizar que el plan de comunicación esté alineado con los valores de la marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Preparación de las campañas de marketing 25%</li> <li>-Contacto con los agentes externos (fotógrafo, estudio de fotografía) 10%</li> <li>-Gestión de las RRSS de la marca, estableciendo un calendario de publicación de posts 25%</li> <li>-Gestión de las campañas de mailing (creación de newsletters y envío a clientes) 5%</li> <li>-Derivación de peticiones de clientes vía RRSS al Dpto. de Atención al Cliente 10%</li> <li>-Gestionar las campañas de ADS 10%</li> <li>-Controlar el correcto funcionamiento de la plataforma de ecommerce 15%</li> </ul>
<i>Responsable Dpto. Atención al Cliente</i>	Indefinido. En base a las necesidades de la empresa. -40 horas semanales	6,56€ / h → 160h mes 1050€ + variables	Sociable, paciente, resolutive y amable	-Licenciado en ADE y/o Comunicación. -Mínimo 1 año de exp. -Idiomas: Castellano e Inglés	-Deberá estar presente en todos los pasos del cliente dentro del ecommerce -Responderá a las peticiones del cliente y propondrá soluciones a las problemáticas de Customer Journey -Debe estar mano a mano con todos los departamentos para poder aportar al cliente toda la información necesaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atención telefónica, vía RRSS o vía correo electrónico a las peticiones y requerimientos de los clientes 60%</li> <li>-Reporte de problemáticas en diferentes prioridades (baja, media, alta o crítica) 25%</li> <li>-Aportar ideas de mejoras del Customer Journey 7,5%</li> <li>-Soporte al dpto. de marketing para la mejora de la UX en la plataforma de ecommerce. 7,5%</li> </ul>
<i>Responsable de Almacén y Backoffice</i>	Indefinido. En base a las necesidades de la empresa. -40 horas semanales	6,56€ / h → 160h mes 1050€ + variables	Ordenado, sociable y perfeccionista	-Licenciado en, ADE y/o Logística -Mínimo 1 año de exp. -Idiomas: Castellano e Inglés	-Gestionará la entrada y salida de mercancías -Preparación de pedidos y control del estoc de seguridad -Optimización del espacio en el almacén; se reportarán las incidencias -Garantizar el correcto funcionamiento de la logística del almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestión del espacio del almacén, mediante el cumplimiento de la metodología de entrada y salida de mercancía vía sistema FIFO 25%</li> <li>-Proceso de pedidos 25%</li> <li>-Reporte y gestión de compras (mano a mano con dpto. de compras y calidad) 25%</li> <li>-Contacto con agentes de transportes y seguimiento de los pedidos 25%</li> </ul>
<i>Ayudante de Almacén</i>	Indefinido. En base a las necesidades de la empresa. -40 horas semanales	6,06€ / h → 160h mes 968€ + variables Iniciará su contratación en julio de 2022.	Ordenado, sociable y perfeccionista	-Estudios de Logística -Sin experiencia. -Idiomas: Castellano e Inglés	-Debe gestionar los espacios del almacén, reportando las posibles contingencias en cuestión de almacenamiento -Gestionar la relación con los transportistas, ayudando a la responsable del almacén -Preparar los pedidos para su envío -Carga y descarga y optimización del espacio	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Dar apoyo en:</b> 25%</li> <li>-Gestión del espacio del almacén, mediante el cumplimiento de la metodología de entrada y salida de mercancía vía sistema FIFO 25%</li> <li>-Proceso de pedidos 25%</li> <li>-Reporte y gestión de compras (mano a mano con dpto. de compras y calidad) 25%</li> <li>-Contacto con agentes de transportes y seguimiento de los pedidos</li> </ul>

<i>Personal de Prácticas (Experiencia no requerida)</i>	De Prácticas. Duración de 9 meses, renovables -20 horas semanales	400€ mensuales por 4 horas diarias. Se contratarán a partir del 2º ejercicio	Sociable, creativo, trabajador y resolutivo	-Cursando grado en ADE / MKT -Idiomas: Castellano e Ingles	-Darán apoyo a las principales tareas de los departamentos asignados. -Ofrecer un abanico de ideas, ayudas y esfuerzos en todos los departamentos -Principal función: apoyo a la actividad de la marca	-Dar apoyo a tareas del departamento de atención al cliente -Dar apoyo a tareas del departamento de marketing y comunicación; y diseño -Dar apoyo a tareas del departamento de logística -Dar apoyo a tareas del departamento de compras	25% 25% 25%
---	---	--	---	---	--	---	-------------------

### 14.5. Plan de Formación

Con el objetivo de obtener el mayor rendimiento del equipo de *Fartø Barcelona* y buscar el mayor potencial del trabajador, el cuál pueda progresar y adquirir más talento se llevarán a cabo ciertos planes de formación para puesto de trabajo concretos. Se ha decidido que se lleve a cabo un plan de formación para el personal del departamento de atención al cliente para garantizar que el contacto con el cliente sea el más profesional posible y adecuado a los estándares de la marca. Por otro lado, también se llevará a cabo un plan de formación para el personal de prácticas. Este plan de formación les ayudará a potenciar sus aptitudes, entrar de lleno en las dinámicas de la marca y complementar su formación

<u><i>Empleado del Dpto. Atención al Cliente</i></u>	Curso Online de habilidades de comunicación en la atención al cliente. (Escuela Mainfor) <b>Precio: 470€</b>	Descripción: Con este curso online de 4 semanas (20h a la semana) se pretende perfeccionar y enseñar las técnicas de comunicación que ayuden a proyectar y estructurar de manera correcta las funciones del departamento. Con este curso el empleado podrá aprender las vías de comunicación y los protocolos a seguir en diferentes casuísticas con las problemáticas del consumidor.
<u><i>Personal de Prácticas</i></u>	Curso Online en Google Adwords (Red de Comercios Interactivos) <b>Precio: 135€</b> Curso Online de Creación de Contenido y Comunicación (Escuela de Granada) <b>Precio: 155€</b>	Descripción: El personal de prácticas realizará dos cursos online dentro de su estancia en la empresa. Ambos cursos se focalizan a tareas de marketing ya que se trata del departamento con más carga de trabajo y uno de los pilares de la empresa. Los cursos son de 20 horas cada uno. En el curso de Google Adwords se enseñarán las metodologías de captación de leads y tráfico a una página web mediante la creación y gestión de campañas de google adwords. En el segundo curso se desarrollarán habilidades creativas en el ámbito de la creación de contenido en RRSS

Tabla 15. Plan de Formación para empleados seleccionados. Creación Propia.

### 14.6. Perfil de los Socios trabajadores

Socio	Salario	Aptitudes / Formación	Funciones, Tareas y Tiempo de dedicación	
<i>Luca Fernández. CEO. Compras y Calidad Finanzas</i>	10,58€ / h → 170h mes 1800€	-Licenciado en Administración de Empresas y Marketing en la UPF -Idiomas: Castellano, catalán, inglés, francés, alemán Creativo, Visionario, Organizado, Analítico, Autosuficiente, Responsable y trabajador en equipo -2 años de experiencia	-Gestión directiva de la empresa junto a los otros miembros del comité directivo -Contacto con proveedores, seguimiento y control de la cadena operativa -Contacto con fábrica para el seguimiento de la producción de la cartera de productos -Gestión de las incidencias con los proveedores -Compras y revisión de calidad de materias primas y material obtenido de los talleres de producción -Control (junto a la gestora) de las novedades y trámite en materia contable, fiscal y legal -Soporte a todos los departamentos de la marca (propuestas, follow-up, guía y control)	100%
<i>Paula Contreras. COO. Chief Designer</i>	10,58€ / h → 170h mes 1800€	Licenciada en Administración de Empresas de Moda (especialización en Diseño) – IED -Idiomas: Castellano, catalán, inglés, . Creativa, Original, Constante, Empática, Responsable y trabajador en equipo -2 años de experiencia	-Soporte a la gestión directiva de la empresa junto a los otros miembros del comité directivo -Determinación, creación y evaluación de los diseños de las prendas de la colección de la marca -Apoyo y contacto con dpto de compras para hacer un seguimiento de la producción de los diseños -Dar apoyo a la vertiente creativa del departamento de marketing -Hacer un seguimiento intensivo de la cadena productiva.	100%

Tabla 16. Descripción de los perfiles de socios trabajadores. Creación Propia



## 15. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Todos los detalles del Plan Económico y sus escenarios, en los Excels adjuntos

### 15.1. Previsión de Inversiones y Financiación:

Para desarrollar el proyecto se han previsto de una serie de inversiones que servirán para llevar a cabo la apertura del negocio. Entre estas partidas encontramos una de las piezas fundamentales del proyecto; el diseño de la plataforma, con valor de 1550€ (como partida del Inmovilizado Intangible) y todo lo relacionado con la puesta en marcha de la plataforma. Para iniciar la actividad dentro de la plataforma y publicar se deberán invertir mensualmente en:

- El pago de la suscripción a la plataforma de WIX, con valor de 17€ mensuales; además del valor del dominio de la plataforma, con valor de 1€ mensual.
- Todo lo relacionado con las herramientas de ofimáticas necesarias para la generación de contenido que ayude a posicionar la plataforma; Adobe Creative, Illustrator; el pack Microsoft Office para la unificación de criterios a nivel interno; la inversión en un programa de edición de videos (Final Cut Pro X; 329,99€) y la inversión en Sprout Social, para la gestión de las RRSS
- Todos los elementos de mobiliario de la oficina, servicios de F&B (microondas, nevera, cafetera...)
- Se invertirá en elementos de proceso de información tales como 5 iMac's para el equipo y dos móviles de empresa para el comité ejecutivo.

Al ser un negocio online la inversión inicial no es elevada, ya que no se requieren de muchas infraestructuras físicas, ni consecuentemente permisos de apertura. Por otro lado, al ser una empresa de moda, el gasto de patentes, licencias e I+D se ve reducido al máximo. Una de las claves del negocio es combinar la gestión de ventas vía online y la producción externalizada, lo que permite reducir mucho los gastos que un taller de fabricación conlleva. En cuanto a la financiación del negocio, se procederá de dos maneras (2 escenarios de financiación)

- 1- Mediante la aportación de patrimonio a la empresa procedente de los porcentajes de capital social de los socios trabajadores y una aportación extraordinaria del socio capitalista. El socio que ejerce como CEO aportará una cantidad monetaria superior al requerir de un mayor reparto de dividendos al final del ejercicio
- 2- Dos préstamos bancarios a 2 entidades bancarias diferentes. Tanto CaixaBank como ING tienen un programa de financiación para PYMES con unas condiciones estándar muy rentables. Ambos préstamos serán de 15.000 a capitalizar en 36 meses, con unos intereses que rondan el 5% y una comisión

de 1,25% de media. Dichos préstamos pretenden contrarrestar la aportación de patrimonio neto para aumentar la ratio de endeudamiento y disminuyendo así el riesgo de pérdidas de capital social y aportaciones de socios.

### **15.2. Previsión de Costes e Ingresos**

En cuanto a la cuantificación de los costes, podemos observar la imputación de costes de RRHH en base a los puestos de trabajo que conforman la marca. Como bien se ha explicado, encontraremos los dos socios trabajadores con dos sueldos base de 1800, una retención del 16,59% del IRPF y la aplicación de la base mínima legal de la SS. En cuanto a los demás componentes del equipo, lo formarán 4 personas de contratación fija con sueldos brutos situados entre los 978€ y los 1.200€.; además de una persona en régimen de becario.

Los demás costes provienen de los siguientes conceptos:

- 5100€ mensuales en concepto de alquiler; 3000€ de la nave para el almacén y 2100€ para las oficinas situadas en la Torre d'Ara de Mataró
- En concepto de servicios profesionales independientes (los servicios de consultoría y gestión financiera "Illa Consultoría") una cuantificación mensual de 250€ (en base al número de trabajadores en nómina)
- Una tasa de inicio de actividad en locales habilitados (oficinas) que se pagaría solo el primer mes, como parte del trámite de instalación de un negocio dentro de una oficina
- La cuantificación de los costes en relación con los préstamos bancarios realizados el 1/10 y el 1/12 del año 1. Con una mensualidad de 375€
- La distribución mensual equitativa del Presupuesto de Marketing, con una suma total de 47.226€
- El pago de suministros tales como agua, luz y conexión a internet, con una cuantificación mensual de 440€

Por lo que respecta a los ingresos, se ha realizado un cálculo de las operaciones que se llevarán a cabo durante la actividad. *Para el cálculo de los precios de compra y venta, consulte el Excel Adjunto en la pestaña "Producción y Precios Año 1"*

Con relación a la gestión de los pagos y los cobros, se ha acordado que los pagos se realicen a los 60 días de su compra, para facilitar el cash-flow y poder compensar el pago con el cobro de 2 mensualidades. Al ser un ecommerce, todos los cobros se llevarán a cabo al contado, con la aplicación de una comisión (al 100% de las ventas) proveniente de las condiciones de las pasarelas de pago. Para la gestión del estoc y en consecuencia reducir los costes de sobre-estocaje y posible obsolescencia; se ha establecido un criterio de compras en la que se pedirán remesas mensuales

(mediante una negociación con el taller de fabricación con una antelación de 3 meses) basadas en la previsión de ventas calculada. Para minimizar los riesgos de sobrecoste, se dejará un estoc de seguridad mínimo, que contemple posibles aumentos o disminuciones del ritmo de ventas y que tenga en cuenta el coste relativo a las devoluciones (se considera que un 25% de las prendas compradas serán vendidas). *Para más detalles de los costes, los ingresos y los resultados de explotación consulte el Excel Adjunto del Plan Económico/Financiero, en las pestañas “C”, “OP”, “R”*

<b>Escenario Optimista</b>	A diferencia del escenario neutro se ha previsto un aumento de los gastos relacionados con el alquiler del almacén al requerir un espacio más grande a causa de la previsión de ventas. Consecuentemente dicho gasto se refleja en los gastos de suministro. El coste de transportes también sufre un aumento al ir correlacionado con el aumento de las ventas mensuales. En cuanto a los costes relacionados con los RRHH, en un escenario optimista se apuesta por aumentar un 15% el salario bruto de los trabajadores y empezar la actividad con toda la plantilla.  Con relación a los ingresos, se estiman un aumento considerable de los ingresos, en base al aumento de la demanda de productos a diferencia del escenario neutro. El margen de contribución unitario por producto permite generar un mayor ingreso al aumentar las expectativas de venta. El resultado del ejercicio refleja los grandes beneficios respecto el escenario base.
<b>Escenario Pesimista</b>	En este escenario se reducen los ingresos drásticamente debido a la previsión de ventas. En este caso la caída de la demanda no permite generar beneficios en el primer ejercicio y pone en dificultades la tesorería de la empresa; sin embargo, el aumento de ventas y la reducción de gastos de inversión de apertura permiten compensar los gastos en el segundo y tercer ejercicio. En relación a las partidas de gastos, se reduce la capacidad humana de la empresa y se pospone la contratación de algunos empleados al segundo ejercicio; además de reducirse los gastos de suministros y de alquiler.

*Tabla 17. Ingresos y Costes de los escenarios optimistas y pesimista. Creación Propia*

### 15.3. Plan de Tesorería.

Como se puede observar en el plan de tesorería, vemos una inyección de saldo de entrada en el primer mes, que proviene de las aportaciones de los socios y la solicitud del préstamo bancario. Estas acciones se han llevado a cabo para compensar la salida de capital, al necesitar un aumento de compras para afrontar las ventas de los siguientes meses. Como se puede observar la tesorería de la empresa es muy positiva al conseguir minimizar los costes productivos y ganar masa monetaria con los márgenes que nos aporta la fijación de precios. Esta tesorería permite afrontar los pagos a 60 días y facilitan la entrada de capital gracias al modelo de negocio con cobros al contado, el cash-flow siempre será óptimo. *Para más detalles del plan de tesorería consulte el Excel Adjunto del Plan Económico/Financiero, en la pestaña “T”*

<b>Escenario Optimista</b>	El margen de beneficios generado por los productos y por la diferencia de ventas respecto al escenario neutro permite generar una mayor entrada de dinero en la empresa. Esto lleva a que el cash-flow siempre sea positivo y no haya problemas de liquidez. La
----------------------------	---

	negociación con los proveedores y los transportistas se mantienen como en el escenario neutro, para poder tener un margen de contingencias en caso de que la demanda de mercado caiga y se deban hacer frente a salidas de caja no esperadas.
<b>Escenario Pesimista</b>	Una de las conclusiones principales del escenario pesimista y posiblemente una de las flaquezas del proyecto, proviene en la gestión de salidas y entradas de líquido en la marca con una previsión de ventas tan reducida. Una de las debilidades del escenario pesimista es la falta de compensación entre las entradas de caja (ventas) y las salidas (inversiones), que inicialmente son elevadas. Una de las estrategias es combinar la solicitud de una póliza de crédito y préstamos a largo plazo, para compensar la falta de liquidez durante un periodo de 11 meses. La renegociación de las fechas de pago a proveedores (a 90 o 120 días) es otra de las alternativas de actuación.

Tabla 18. Plan de Tesorería de los escenarios optimistas y pesimista. Creación Propia

#### 15.4. Viabilidad del Negocio

Mediante la obtención del resultado del ejercicio, positivo los 3 años y en clara ascenso, se puede determinar que el negocio es viable, sobre todo si analizamos el plan de tesorería, que refleja la buena gestión de las compras y las ventas, para poder tener siempre un nivel de liquidez óptimo y poder hacer frente a las deudas a corto plazo de manera correcta. En base al análisis desarrollado, se puede concluir que tiene altas posibilidades de ser viable sobre todo por dos aspectos:

- Al ser un modelo de negocio 100% online basado en la externalización de la cadena productiva se reducen considerablemente los costes de inversión
- La digitalización de las empresas de moda es cada vez mayor, y la población empieza a apostar por compras inteligentes, de calidad, sostenibles y cómodas.

Para reforzar la idea de viabilidad del negocio se destacarán las principales ratios

<i>Fondo de Maniobra</i>	<i>El FM durante los 3 años es positivo, lo que permite afrontar perfectamente todas las deudas a corto plazo, con el activo más líquido</i>
<i>Rend. Ingresos</i>	<i>Al ser una empresa que requiera de poca inversión, el ROI es muy elevado, ya que se genera una facturación elevada en comparación con lo invertido</i>
<i>EBITDA</i>	<i>Los resultados positivos del EBITDA muestran que el resultado de explotación es rentable antes de intereses y tasas</i>
<i>VAN y TIR</i>	<i>En relación con lo invertido, la VAN y la TIR son elevadas y positivas, por lo que permite obtener valores actualizados grandes con relación a lo invertido</i>
<i>Rat. Endeudamiento</i>	<i>Se ha intentado compensar las aportaciones de los socios (PN) con deuda a corto plazo, que permita equilibrar el FM y en consecuencia se reduzca el riesgo para los socios. La ratio de endeudamiento es buena,</i>
<i>Rend. Fondos</i>	<i>La facturación en ventas permite generar un porcentaje de esta ratio elevada, ya que la relación ventas-BAII es buena</i>

Tabla 19. Análisis de las principales ratios financieros del proyecto. Creación Propia

## **16. CONCLUSIONES**

Después de muchos meses de duro trabajo llega el final de una etapa, que ha hecho posible la concepción de una idea de negocio que siempre he querido plasmar. El esfuerzo creativo, de síntesis, de ideación y de lógica ha sido muy difícil, pero definitivamente ha compensado. El hecho de crear “Fartø Barcelona” como idea de negocio me enorgullece. La cantidad de horas invertidas, día tras día me ha hecho comprender que he aprendido más en la etapa universitaria de lo que creía y que una de mis pasiones y mi futuro radica en el mundo empresarial

Fartø Barcelona nació como una propuesta, una simple idea y se ha convertido en una realidad. Gracias al proceso de ideación he podido observar que existe una necesidad imperante en un sector de la población; un nicho en el mercado que requiere una solución a sus necesidades, pero que nadie se las ha acabado de cubrir. Son hombres interesados en moda de calidad, con una intención clara de buscar vías alternativas de consumo, vías que deben priorizar la calidad y la sostenibilidad. Siempre se ha visto al hombre como un agente que trataba la moda de manera residual, pero la transformación generacional y la reducción de barreras de género permiten que muchos estilos se impregnen de otros (como el escandinavo). La línea que separa los géneros existentes es cada vez menor y aprovechar este efecto para crear una marca para todxs, es una manera de contribuir a este salto generacional

Crear un modelo de negocio como este, permite adaptar las necesidades del cliente del 2021 (Post-COVID); permite reducir costes, ayuda a aumentar considerablemente el alcance de mercado y confirma que el futuro de los negocios pasa por la digitalización y la cooperación entre agentes que apuesten por la proximidad y la sostenibilidad. Fartø Barcelona es una pequeña idea de negocio que quiere transportar al cliente a un tipo de moda diferente; una moda moderna, sofisticada, minimalista y que aprecie la calidad ante el precio. La marca quiere importar las influencias de la moda escandinava al mercado español, y Barcelona es una de las mejores ciudades en las que la mezcla cultural puede potenciar este estilismo. Uno de los grandes aprendizajes de este proyecto y una de las grandes razones de su viabilidad, es su adaptación a las nuevas necesidades del mercado; la digitalización. Un negocio digital permite reducir al máximo las inversiones en infraestructuras, alcanzar una mayor cuota de mercado por el hecho de reducir las barreras geográficas y sobre todo por el hecho de estar presente en todo momento y en cualquier lugar para el cliente. El ROI en proyectos empresariales de digitalización siempre será altamente positivo.

## BIBLIOGRAFÍA:

Bankinter. (2020). *Bankinter*. Salario Medio España. Obtenido de <https://www.bankinter.com/blog/mercados/salario-medio-espana-comparativa> Consultado el 27 de febrero de 2021

BBVA Research. (2020). *BBVA*. El consumo caerá un 14% en España este año pero crecerá un 7% en 2021. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/es/el-consumo-caera-un-14-en-espana-este-ano-pero-crecera-un-7-en-2021/> Consultado el 03 de noviembre de 2020

Boix, J. C. (2017). *Fundamentos de Branding "Claves para construir una marca poderosa"*. Barcelona: Profit. Consultado el 30 de enero de 2021

Cardona, L. (2019). *Cyberlink*. Que es el target. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-el-target> Consultado el 10 de enero de 2021

Cetelem. (2019). *Observatorio Cetelem*. Evolución de compras online en España Obtenido de <https://elobservatoriocetelem.es/evolucion-compras-online-espana> Consultado el 03 de marzo de 2021

Dallo, E. (2019). *Expansión.com*. Moda y Caprichos Obtenido de <https://www.expansion.com/fueradeserie/moda-y-caprichos/2019/04/26/5cac8aea268e3e2d768b459d.html> Consultado el 06 de diciembre de 2020

DAR Retail. (2019). *DAR Retail*. Ticket medio de usuarios españoles en internet. Obtenido de DAR Retail: <https://www.distribucionactualidad.com/ticket-medio-de-usuarios-espanoles-en-internet/> Consultado el 23 de febrero de 2021

Ferrero, C. (2017). *SModa - El País*. Olvida a las francesas; 6 pruebas de que las escandinavas son el nuevo mito. Obtenido de <https://smoda.elpais.com/moda/actualidad/olvida-a-las-francesas-6-pruebas-de-que-las-escandinavas-son-el-nuevo-mito/> Consultado el 23 de febrero de 2021

Forgsen, E. (2020). *Instagram*. Obtenido de Instagram: <https://www.instagram.com/erik.forsgren/> Consultado el 23 de febrero de 2021

Forsgren, E. (2020). *The Northern Man*. Obtenido de <https://thenorthernman.se>

François, L. (2012). *Issuu*. Samsøe Lookbook. Obtenido de Samsøe Lookbook: [https://issuu.com/laurentenzofrancois/docs/samsøe\\_lookbook\\_final\\_low](https://issuu.com/laurentenzofrancois/docs/samsøe_lookbook_final_low) Consultado el 23 de febrero de 2021

Gallegos, P. (2018). *Question Pro*. Encuestas de tienda de ropa para jóvenes Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/encuestas-de-tienda-de-ropa-para-jovenes/> Consultado el 23 de febrero de 2021

Georgy, L. (2016). *Entrepreneur*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/277416>

Gestal, I. (2019). *Moda.es*. Quien compra en España. Radiografía del consumidor online. Obtenido de <https://www.modaes.es/empresa/quien-compra-moda-en-espana-radiografia-del-consumidor-online.html> Consultado el 23 de febrero de 2021

INE. (2020). *INE*. Obtenido de [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736164439&menu=ultiDatos&idp=1254735576581](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736164439&menu=ultiDatos&idp=1254735576581) Consultado el 23 de febrero de 2021

INE. (2020). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de [https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout) Consultado el 23 de febrero de 2021

J.G. (2021). *El País*. El comercio electrónico la solución para vender en tiempos de coronavirus. Obtenido de <https://elpais.com/economia/repensando-el-futuro/2021-01-26/el-comercio-electronico-la-solucion-para-vender-en-tiempos-de-coronavirus.html> Consultado el 23 de febrero de 2021

Jarboh, A. (2019). *Issuu*. COS Sotors Marketing Strategy Plan. Obtenido de Marketing Strategy Plan COS Stores: [https://issuu.com/ied63/docs/marketing\\_strategy\\_ny\\_](https://issuu.com/ied63/docs/marketing_strategy_ny_) Consultado el 11 de febrero de 2021

Jorrín, J. G. (2021). *Cotizalia*. *El Confidencial*. Tasa de Paro España, Obtenido de [https://www.elconfidencial.com/economia/2021-02-02/tasa-paro-espana-europacoronavirus\\_2931656/#:~:text=Desde%20el%20a%C3%B1o%202013%2C%20la,16%2C6%25%20en%20Espa%C3%B1a.](https://www.elconfidencial.com/economia/2021-02-02/tasa-paro-espana-europacoronavirus_2931656/#:~:text=Desde%20el%20a%C3%B1o%202013%2C%20la,16%2C6%25%20en%20Espa%C3%B1a.) Consultado el 10 de marzo de 2021

Kotler, P. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education.

Lauterborn, R. (1990). *Advertising Age*. North Carolina.

Lorenzana, O. (2019). *Mercasa.es*. Moda en España. Obtenido de Mercasa.es: [https://www.mercasa.es/media/publicaciones/243/1534086521\\_Moda\\_en\\_espana\\_DYC\\_153\\_150px.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/243/1534086521_Moda_en_espana_DYC_153_150px.pdf) Consultado el 10 de marzo de 2021

Marketing News. (2020). *Marketing News*. Consumo digital y hábitos que han quedado tras el confinamiento. Obtenido de <https://www.marketingnews.es/investigacion/noticia/1162350031605/consumo-digital-y-habitos-han-quedaado-confinamiento.1.html> Consultado el 26 de enero de 2021

Noticiero Textil. (2019). *Noticiero Textil*. Informe del Sector de la Moda en España. Obtenido de Noticiero Textil: <https://noticierotextil.net/wp-content/uploads/2020/04/ey-informe-sector-moda-en-espana-covid-19.pdf> Consultado el 19 de octubre de 2020

Olsson, H. (2019). *Issuu*. The Gender Fluid COS Stores. Obtenido de The Gender Fluid COS Stores: [https://issuu.com/hannalos/docs/the\\_gender\\_fluid\\_collection\\_-\\_cos](https://issuu.com/hannalos/docs/the_gender_fluid_collection_-_cos) Consultado el 07 de marzo de 2021



Peiró, R. (2019). Cadena de Valor. *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html> Consultado el 07 de marzo de 2021

PMRE. (2019). *Pacto Mundial de la Red Española*. La red española del pacto mundial y CEPYME alcanzan un acuerdo para fomentar los ODS entre las PYMES. Obtenido de <https://www.pactomundial.org/2019/04/la-red-espanola-del-pacto-mundial-y-cepyme-alcanzan-un-acuerdo-para-fomentar-los-ods-entre-las-pymes/> Consultado el 25 de febrero de 2021

Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. Piramide .P-167

PWC, R. (2018). *PWC España*. Mision, Visión y valores de una empresa Obtenido de [https://marcosdelavega.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/?gclid=CjwKCAiAINfBRB\\_EiwA2osbxZcZCRxSZjxee26L8UCD\\_us5OPyPQje0lg9-EXb0JkZNzW\\_OlnMUOBoCFYoQAvD\\_BwE](https://marcosdelavega.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/?gclid=CjwKCAiAINfBRB_EiwA2osbxZcZCRxSZjxee26L8UCD_us5OPyPQje0lg9-EXb0JkZNzW_OlnMUOBoCFYoQAvD_BwE) Consultado el 27 de febrero de 2021

Redacción. (2020). *Boston Consulting Group*. Trends that will define the future consumption. Obtenido de <https://www.bcg.com/en-pe/press/17june2020-trends-that-will-define-future-consumption-supermarkets-retail-stores> Consultado el 16 de diciembre de 2020

Redacción. (2020). *Reason Why*. Tendencias del consumo del 2020. Obtenido de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/tendencias-consumo-2020-consumidor-llyc> Consultado el 07 de febrero de 2021

Rodríguez, S. (2020). *Ecommerce News*. Ventas online en España durante el segundo trimestre. Obtenido de <https://ecommerce-news.es/ventas-online-espana-segundo-trimestre-2020/> Consultado el 27 de febrero de 2021

SaleSupply. (2019). *SaleSupply*. Obtenido de Informe 2020: El sector de la Moda Española Online: <https://www.salesupply.es/media/salesupply-blog/informe-2019-el-sector-de-la-moda-esp%C3%B1ola-online/> Consultado el 27 de febrero de 2021

Scoth&Soda. (2017). *Issuu*. SS18 Maison Scotch. Obtenido de SS18 Maison Scotch: [https://issuu.com/zonetwoscotchandsoda/docs/ss18\\_maison\\_sotch](https://issuu.com/zonetwoscotchandsoda/docs/ss18_maison_sotch)  
*Consultado el 27 de febrero de 2021*

Stovell, S. (2018). *Issuu*. Obtenido de Filippa K Strategic Marketing Plan: [https://issuu.com/sarastovell/docs/filippa\\_k\\_marketing\\_project\\_final\\_p](https://issuu.com/sarastovell/docs/filippa_k_marketing_project_final_p)  
*Consultado el 10 de diciembre de 2020*

Tan, M. (2014). *Issuu*. Weekday Report. Obtenido de Weekday Report: [https://issuu.com/megantan/docs/weekday\\_report\\_pdf\\_final\\_\\_no\\_crop\\_\\_](https://issuu.com/megantan/docs/weekday_report_pdf_final__no_crop__)  
*Consultado el 10 de diciembre de 2020*

Tendencias, R. (2017). *Farfetch*. El estilo nórdico y las claves para conseguirlo. Obtenido de <https://www.farfetch.com/es/style-guide/tendencias-y-subculturas/el-estilo-nordico-las-claves-para-conseguirlo/> *Consultado el 10 de diciembre de 2020*

Tesibaek, P. (2017). *Dress Scandinavian*. København: Ebury Press.

United, F. (2019). *FashionUnited.es*. Estadísticas de Consumo y ventas de la moda en España Obtenido de <https://fashionunited.es/statistics/estadisticas-de-consumo-y-ventas-de-la-moda-en-espana/> *Consultado el 10 de diciembre de 2020*

Vega, M. d. (2020). *Marcos de la Vega - Estrategias de Marketing*. Misión, Visión y Valores de una empresa Obtenido de [https://marcosdelavega.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/?gclid=CjwKCAiAINfBRB\\_EiwA2osbxZcZCRxSZjxee26L8UCD\\_us5OPyPQje0lg9-EXb0JkZNzW\\_OlnMUOBoCFYoQAvD\\_BwE](https://marcosdelavega.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/?gclid=CjwKCAiAINfBRB_EiwA2osbxZcZCRxSZjxee26L8UCD_us5OPyPQje0lg9-EXb0JkZNzW_OlnMUOBoCFYoQAvD_BwE) *Consultado el 10 de diciembre de 2020*