



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**Proceso de creación de una marca y su plan de marketing para una empresa enmarcada dentro del concurso “Comillas Emprende”**

Autor: Francisco Rey Pertierra

Director: David Hernández García

## Resumen:

El presente trabajo pretende estudiar desde un punto de vista académico y holístico el proceso de creación de una marca, la elaboración del consiguiente plan de marketing y la estrategia de posicionamiento a seguir de una empresa que ya se está desarrollando dentro del marco del programa de Comillas Emprende. Se introduce el término holístico ya que para su elaboración se han tenido en cuenta los distintos prismas conceptuales de la misma: empresa / marca inteligente, saludable, ética, sostenible y socialmente responsable. Este estudio se basa en una revisión bibliográfica que abarca tanto artículos científicos como distintos escritos de teoría especializada del marketing. Se examinan las variables que contribuyen al desarrollo del valor de una marca, como son el nombre, el logo y la gama cromática y se analiza su importancia en el proceso de posicionamiento dentro del mercado. Se ha realizado un análisis y diferenciación de los clientes, una comparativa con la competencia y un posicionamiento en el mercado. En último lugar, se han definido los KPIs más relevantes para la empresa y se ha diseñado un plan de contingencia para mitigar los principales riesgos que hemos detectado.

Palabras clave: LeafPass, Ticket, Start-Up, Estrategia, Marketing, Aplicación, Marca, Teléfono, Público

## Abstract:

This paper aims to study from an academic and holistic point of view the process of creating a brand, the development of the subsequent marketing plan and the positioning strategy to be followed by a company that is already being developed within the framework of the Comillas Emprende programme. The term holistic is introduced as the different conceptual prisms have been taken into account in its elaboration: smart, healthy, ethical, sustainable and socially responsible company/brand. This study is based on a literature review covering both scientific articles as well as various writings in specialised marketing theory. The variables that contribute to the development of brand value, such as name, logo and colour range, are examined and their importance in the process of positioning in the market is analysed. An analysis and differentiation of

customers, a comparison with the competition and a positioning in the market have been carried out. Finally, the most relevant KPIs for the company have been defined and a contingency plan has been designed to mitigate the main risks that have been detected.

Key Words: LeafPass, Ticket, Start-Up, Strategy, Marketing, App, Brand, Telephone, Audience

# Índice

1. Resumen: .....	1
2. Abstract: .....	1
3. Introducción:.....	4
4. Explicación de nuestra idea: .....	6
5. Definición de la propuesta de valor:.....	8
6. Misión y visión: .....	9
7. La imagen y la marca de la empresa: .....	10
8. Marca y producto:.....	10
9. El nombre de la marca:.....	12
10. El dilema de la personalidad:.....	13
11. Color corporativo: .....	15
12. ¿Qué es un plan de marketing?.....	17
13. Plan de marketing de LeafPass:.....	18
a. Resumen ejecutivo: .....	18
b. Recursos Humanos: .....	18
c. Análisis de situación: describe a fondo el mercado potencial del producto: .....	20
i. Definición de competidores: .....	20
d. Análisis de categoría:.....	25
e. Brand Experience de LeafPass:.....	27
i. La importancia de los sentidos:.....	27
ii. Usabilidad de la aplicación: .....	28
f. Análisis del cliente: .....	29
g. Planning assumptions: .....	30
h. Los objetivos:.....	31
i. La estrategia de marca y de producto y su correspondiente programación. ....	32
j. Programación de acciones comerciales de soporte:.....	33
k. Documentos financieros: .....	35
l. Monitorización y control: .....	36
m. Planes de contingencia:.....	39
14. Conclusión:.....	42
15. Bibliografía:.....	45
16. Anexo: .....	47

## Introducción:

Entendiendo empresa como “*entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios*” (RAE, 2023), la empresa sobre la que se va a realizar el estudio, al ser de pequeño tamaño y reciente creación, se considerará una *start-up*.

¿Qué es una *start-up*? Según Eric Ries, emprendedor estadounidense y egresado de la Universidad de Yale, una *start-up* es una institución humana cuyo objetivo es entregar un nuevo servicio o producto bajo condiciones de incertidumbre extrema (Ries, 2012).

El ecosistema *start-up* está en el momento más dulce de su historia, siguiendo una tendencia que no parece ir a frenar en el corto plazo (Startup Genome, 2023):

- Desde el año 2012, la media global de rondas de financiación A se ha triplicado, superando los 18 trillones de dólares.
- Se ha alcanzado un récord de *start-ups* que han obtenido la consideración de unicornio - una valoración superior a los 1.000 millones de dólares en el año 2021, un total de 540. Cifra especialmente llamativa si se comparamos con las 150 registradas el año anterior.
- Más de 113 ecosistemas de innovación en el mundo han producido al menos un gigante de más de 1 billón de dólares de valoración.
- Con respecto al dato anterior, hay cinco ecosistemas que se han mantenido en el top del ranking, por lo que no se ha producido un gran cambio en la forma en la que las economías del mundo se posicionan respecto a este fenómeno relativamente nuevo.
  - o Norteamérica continúa dominando el mercado con un 47% del total de los 30 ecosistemas más relevantes, seguida de Asia con un 30% del total. Lo que indudablemente puede considerarse como una oportunidad importante no solo de cara a posicionar nuestra empresa en el mercado español sino también para publicitarla eficazmente.

Todo lo que se acaba de mencionar da muestras del enorme abanico de oportunidades del que se dispone a la hora de crear una nueva empresa de este tipo y de que la coyuntura en la que nos encontramos nos reafirma en el hecho de que es el momento óptimo para que esta triunfe.

En el caso que a nosotros compete, decir que la nuestra es una *start-up* tecnológica que emplea la tecnología como soporte de la innovación que quiere desarrollar. Desde la pandemia, el número de *start-ups* tecnológicas ha crecido 2'3 veces más que sus contrapartes no tecnológicas (Startup Genome, 2023) claro indicio de que las facilidades para crear una empresa de este tipo están ahora más al alcance más que nunca gracias, en parte, al *software* libre y al fácil acceso a *market places* de plataformas.

Como agentes impulsores de la innovación moderna que son las *start-ups*, el poder transformador que estas tienen es enorme, cuestión a la que nosotros vocacionalmente aspiramos y tenemos como eje subyacente, transversal a lo largo de todo el proceso de creación.

De cara a minimizar la pérdida de tiempo, recursos y a su vez disminuir la incertidumbre asociada al entorno *start-up*, hay tres componentes principales que se han de analizar (Kofanov, et al., 2018):

- 1- El entorno externo: un entorno estimulante y una legislación favorable son los principales factores que determinan el éxito de la *start-up*. Además, destacar que a la hora de poner en marcha la empresa, pesa más la ausencia de competidores que el hecho de contar con proveedores o aliados. En nuestro caso, creemos que, al encontrarnos en España, un país tecnológicamente avanzado donde se fomenta la creación de empresas, máxime en nuestra franja de edad, el marco en el que nos situamos resulta más que favorable para poner en marcha nuestra idea.
- 2- El entorno interno: a la hora de abordar este asunto, hay que destacar dos puntos: una idea escalable y una buena salud financiera como las cuestiones más importantes a tener en cuenta. Nuestra idea tiene el poder de escalar, tanto diversificándonos y expandiendo nuestra actividad hacia otros productos o servicios, como de hacerlo geográficamente ya que simplemente se requeriría añadir extensiones a la aplicación.
- 3- La actividad de la empresa: poner el foco, y hacer hincapié de manera constante en una buena estrategia de producto, una correcta distribución y una política de precios adecuada, principales factores en el éxito de la actividad.

Estos puntos se desarrollarán a lo largo de este trabajo.

Explicación de nuestra idea:

Nuestro propósito es transformar la manera en que los consumidores y los comercios interactúan. Para ello, cuatro alumnos de la Universidad Pontificia de Comillas nos hemos propuesto programar, diseñar y lanzar una plataforma intuitiva y de muy fácil manejo que permita la comunicación entre ambos grupos –compradores y vendedores-. Esta ofrecerá una solución para que, a la hora de realizar sus compras, los consumidores organicen y gestionen sus tickets de compra, las garantías de los productos adquiridos, las promociones que les ofrecen y demás elementos físicos relacionados con sus compras que actualmente se encuentren en soporte papel a través de nuestra aplicación y desde la palma de su mano a la par que proporciona valiosa información a las empresas para que estas, a su vez, analicen y monitoreen el comportamiento de los usuarios de la aplicación a lo largo del tiempo.

La plataforma se dirigirá a toda aquella persona poseedora de un *smartphone* que realice sus compras tanto en establecimientos físicos como por canales digitales. De esta manera, los usuarios podrán acceder a la aplicación desde sus dispositivos eliminando la necesidad de imprimir papel por parte del establecimiento, de almacenarlo por parte del usuario y de simplificar el proceso de búsqueda y gestión de sus tickets de compra. Además, la plataforma recordará a los usuarios cuándo están a punto de caducar ciertas promociones o garantías, con el fin de que nunca pierdan la oportunidad de ahorrar dinero, eje central de nuestra propuesta de valor que más tarde detallaremos. Las compras *on-line* están creciendo a un ritmo vertiginoso y se espera que la cantidad de recibos que emitan al año superen los 3.600 millones en 10 años según estimaciones propias (véase Exhibit 1).

La plataforma también atenderá a grandes comercios o superficies e incluso PYMES que emiten tickets de compra, garantías, promociones, etc. en papel y disponen de sistemas de CRM. Este último punto es un factor clave: para los establecimientos analizar y monitorear el comportamiento de los clientes a lo largo del tiempo es imprescindible, pero resulta prácticamente imposible hacer un seguimiento de los clientes que no disponen de una tarjeta de fidelización. ¿Cómo puede un establecimiento conocer los patrones de compra de un cliente que tiene una tarjeta de crédito, una de débito y compra en efectivo muy a menudo? Nuestra plataforma proporcionará información valiosa sobre los datos de compra de los clientes en cualquiera de los supuestos mencionados, lo que permitirá que se pueda utilizar para crear promociones personalizadas, aumentar la

fideliidad de los clientes y mejorar su satisfacci3n en general. Adem3s, ayudar3 a las empresas a reducir su consumo de papel, fomentando una imagen de marca ecol3gica y sostenible, conceptos ambos que facilitar3n que el p3blico en general se identifique con la filosof3a, valores y principios de la empresa.

La defensa y cuidado del medioambiente se han convertido en el fundamento de la mayor3a de las acciones en las que intervienen instituciones, grandes empresas, centros educativos e incluso gobiernos. Estamos asistiendo a un proceso de transformaci3n en la sociedad donde lo verde, lo ecol3gico, en definitiva, el planeta y su conservaci3n se presentan como tel3n de fondo de la mayor3a de las decisiones geopol3ticas y econ3micas. El emprendimiento sostenible es pues una de las herramientas que mejor ayuda a detener la degradaci3n del medio ambiente causada por las actividades socioecon3micas actuales (Kofanov, et al., 2018). Las empresas, como eje principal de consumo de recursos, juegan un papel clave en ese cambio. Por ello, creemos que nuestra idea puede ayudar a reducir la contaminaci3n enormemente. Pensemos en todo el proceso de producci3n de tickets: el papel se tiene que cortar con sierras mec3nicas, lavar, transformar, envolver en pl3stico, transportar... distintas tareas que se reducen a un peque1o trozo de papel que al poco tiempo se tira o extrav3a perdiendo todo su valor. Por no hablar de que esto es solo una peque1a parte de todo el papel que produce la industria del *retail* que, potencialmente, aspiramos a eliminar.

Para obtener beneficios, planeamos aplicar un modelo basado en comisiones. Nuestra empresa cobrar3 un porcentaje por cada promoci3n ejecutada y cada ticket almacenado en nuestra aplicaci3n. La cantidad de dinero que se cobre por promoci3n y ticket respectivamente va a ser distinta. Cuando se ejecute una promoci3n, el gasto del usuario en el establecimiento es relativamente elevado, pues ha realizado una compra. Por tanto, la cantidad que cobraremos ser3 m3s elevada. Por ticket, cobraremos una peque1a parte del dinero que el comercio se ahorra al no imprimir ese papel.

En el futuro, dependiendo del 3xito de la plataforma, podr3amos considerar la implementaci3n de un modelo de suscripci3n para los establecimientos de gran tama1o y uno de volumen variable para peque1os comercios, ya que para estos segundos es mejor cuanto mayor sea el gasto variable.

El equipo inicial estar3 compuesto por 4 socios fundadores, todos graduados en Administraci3n y Direcci3n de Empresas y An3lisis de Negocios por la Universidad

Pontificia Comillas, quienes se encargarán de todos los aspectos de dirección y gestión. El capital inicial con el que se constituirá la sociedad será de cuatro mil euros, mil euros por cada socio fundador. Así mismo, se contratarán dos programadores para desarrollar y mantener la plataforma. Estos programadores serán empleados de la empresa y no tendrán participación en el capital. El capital se dividirá en partes iguales entre los 4 socios fundadores (25% cada uno), y se estudiará la cantidad de propiedad que se daría a los *Business Angels* en caso de que se llevaran a cabo rondas de financiación.

Trabajaremos principalmente en modalidad de teletrabajo o desde el domicilio de alguno de los fundadores, lo que reducirá los costes asociados al alquiler de una oficina física. No obstante, para situaciones más concretas, como reuniones con clientes, consideramos el alquiler de un espacio de *coworking* en Madrid, debido a la flexibilidad y comodidad que ello conlleva.

Definición de la propuesta de valor:

El modelo de negocio es aquello que permite explorar una idea. Por tanto, una empresa puede tener más de un modelo de negocio cuando tiene más de una idea de negocio. El modelo de negocio es la manera en que la idea genera valor y aporta beneficios (Grañó, 2016).

La propuesta de valor ha de ser clara, concisa y sin ambigüedades y como tal ha de ser transmitida a los potenciales clientes para que puedan interesarse en ella (Grañó, 2016). Para estructurar la manera en que se define, la autora antes mencionada, Grañó, propone utilizar el siguiente esquema que consta de tres fases:

- 1- La idea ayuda a:
- 2- A hacer/conseguir:
- 3- Para que (beneficio que genera):

Debido a la particularidad de nuestra empresa, el anterior esquema debe ser empleado dos veces para describir la propuesta de valor adaptada para cada cliente:

Clientes usuarios:

- La idea ayuda a individuos a organizar mejor sus tickets, gestionar garantías y devoluciones para ahorrar dinero.

Clientes empresas:

- La idea ayuda a empresas a ahorrar papel y conocer mejor a sus clientes para mejorar su gestión de *stocks* e invertir el dinero de manera más eficiente.

Teniendo presente en todo momento estas dos propuestas de valor para alinearlas al proceso de creación y generación de una imagen, se puede empezar a crear de cero una marca.

Misión y visión:

La misión hace referencia a qué es lo que queremos conseguir (Whittington, R., et al., 2020). Nosotros aspiramos a ofrecer a las personas una aplicación para ahorrar dinero (canjeando nuestras promociones, evitando perder la oportunidad de hacer una devolución por extravío de ticket...) y a las empresas una herramienta para ser más respetuosos con el medio ambiente.

La visión hace referencia a cómo vemos el desarrollo de nuestra idea de negocio en un futuro (Whittington, R., et al., 2020). Nuestra empresa aspira a liderar la transición hacia el uso del ticket digital en el mayor número de comercios posible. Buscamos ser la empresa de referencia a nivel nacional para los programas de fidelización de los comercios que desean eliminar los tickets en papel y expandirnos a otros países. A largo plazo, nuestro objetivo es convertirnos en el proveedor de referencia de grandes superficies y expandir nuestra influencia a cualquier empresa que emita tickets, con una amplia gama de funcionalidades adicionales.

La imagen y la marca de la empresa:

La imagen de la empresa ha de ser constante y sostenerse en el tiempo, sin sufrir cambios, el equivalente a escribir en piedra y no en arena. Esta es la única manera de tener una continuidad en la mente del consumidor y estar íntimamente relacionada a una dimensión interna de él (Bassat, 1999).

Una forma de alcanzar esta homogeneidad y coherencia en el discurso la encontramos en una cita de 1995. El 14 de octubre de ese mismo año, David Ogilvy pronunció las siguientes palabras en un almuerzo de *la American Association of Advertising*: “Cada anuncio es parte de la inversión a largo plazo en la personalidad de la marca.” Esto es algo que queremos tener presentes en todo momento a la hora de definir una estrategia de marketing, tanto para el corto como para el largo plazo.

Marca y producto:

Un producto es una serie de atributos tangibles o medibles, como características físicas o precio. La marca, en cambio, es inmaterial y da un valor añadido al identificar y diferenciar un producto. El usuario las emplea como vía para satisfacer sus necesidades (Bassat, 1999).

Es fundamental comprender el papel de la marca en la vida del usuario y cómo ésta puede afectar la decisión de compra. En un mercado saturado, la marca se convierte en un factor determinante para lograr que la empresa destaque entre la multitud de opciones similares. Por lo tanto, es importante que los clientes y los usuarios comprendan la importancia de la marca y cómo puede ayudarles a lograr sus objetivos (Bassat, 1999).

Debido a esto, para entender de manera efectiva qué es una marca, es importante analizar el papel que desempeña el producto en la vida del usuario. En este caso, debemos entender que nuestra marca es una herramienta útil tanto para el usuario, que puede ayudarle a organizarse y ahorrar, como para los clientes, que pueden entender mejor a sus consumidores y optimizar sus esfuerzos para obtener el máximo rendimiento con la menor inversión posible.

A pesar de que esta propuesta de valor es clara y diferencial para los clientes, puede que no lo sea tanto para los usuarios. Habiendo multitud de aplicaciones que gestionan nuestros gastos, es posible que no perciban la ventaja que nosotros ofrecemos en comparación con la de nuestros rivales. Por ejemplo, las aplicaciones de bancos que registran las compras con tarjeta de crédito pueden hacer que los usuarios no vean la necesidad de guardar los tickets o que ya estén utilizando otras aplicaciones para comprender y controlar su situación financiera. Además de esto, el hecho de que las aplicaciones que cada establecimiento o marca ya tienen almacenan automáticamente los tickets de cada usuario en ellas puede que les haga pensar que nuestra idea no es útil. No obstante, uno de nuestros principales puntos fuertes es que eliminamos la necesidad de tener que tener 20 aplicaciones distintas en el móvil, una para cada establecimiento, o todos los tickets desperdigados por el correo electrónico. Estos dos puntos son algo que debemos tener siempre presente a la hora de comunicar nuestra idea.

Según la tesis de Bassat, la experiencia le indica que cuanto más similares son los productos, menos influye la razón en la elección y más la marca. Factores como ser la aplicación que se utiliza con frecuencia, ser más conocida o tener una interfaz más atractiva pueden ser determinantes en la decisión final del usuario. En un mercado tan comoditizado como el de las *fintech*, en el que los clientes perciben que los productos de una empresa son exactamente iguales que los de la competencia, el consumidor puede tener que enfrentarse a la difícil tarea de elegir entre aplicaciones idénticas a priori por lo que es precisamente en este punto donde la parte irracional de nuestra mente tomará la decisión. Esta es una cuestión que tiene que ser ampliamente estudiada y tratada de forma singularmente estratégica para ganar visibilidad sobre nuestros competidores. Se ahondará más en ello en la parte de definición de nombre, imagen y en el plan de marketing.

El nombre de la marca:

El nombre es el primer paso para comenzar a diferenciar una marca del resto. Lo primero en lo que piensas, cómo la nombras: el punto de contacto con el exterior.

Hay diferentes aspectos lingüísticos a considerar a la hora de definir y crear el nombre de una marca (Jordá-Albiñana, B., et al., 2010).

- Semántica: esta parte hace referencia al significado de las palabras. En caso de que nuestro nombre emplee palabras ya existentes, se debe prestar especial atención a estos. ¿Describen? ¿Son nombres propios? Todo ello, aunque pueda parecer irrelevante a priori tiene un efecto en la mente del usuario. En nuestro caso, queremos que uno de los puntos clave sea que el nombre resulte descriptivo para que se entienda de manera sencilla cuál es la utilidad práctica de la aplicación.
- Fonética: es la facilidad de pronunciar las palabras. ¿Es sencillo? ¿Resulta complicado? ¿Son largas y complicadas de memorizar? Cuanto más sencillas, agradables y pegadizas, más fácil será adoptar la palabra como propia e introducirla en nuestro acervo lingüístico. Esto es lo que vamos a perseguir a la hora de decidir un nombre.
- Morfología: esto tiene que ver con la forma de las palabras: número de letras, número de sílabas e incluso número de palabras, ya que una marca puede estar formada por más de una palabra. Si la palabra tiene muchas consonantes, letras y diptongos complejos, resultará más desagradable en la mente del consumidor. Un ejemplo es la marca de coches *Koenigsegg*. Tanto la escritura como la pronunciación resultan especialmente complejas si no eres sueco. En nuestra marca, buscamos que esto no suceda y que el nombre sea cadencioso, silbante y sencillo de pronunciar para personas de cualquier origen ya que la aspiración de la marca es extenderse hacia otras geografías.

A la hora de plantear un nombre para la marca sobre la que gira este trabajo, además de considerar los puntos mencionados anteriormente, no olvidamos una serie de puntos claves a tener presentes:

- El nombre tiene que tener gancho.
- Ha de representar nuestra idea.

- Ha de ser verde, evocar la naturaleza. Una oda al ecologismo y al aprovechamiento de recursos.
- Crear imagen y pasarla por el tamiz de los sentidos y la emoción de manera natural.
- Ser fácil de recordar, de no más de dos sílabas.
- Sonoro, corto de fácil pronunciación y acentuación instintiva. Pensando en expandir nuestra *start-up*, el propósito de este nombre es también que sea utilizado por nativos de otras lenguas de forma evidente, obvia, comprensible, connatural.

Tras realizar dos sesiones de *brainstorming*, utilizando diferentes herramientas para estimular la creatividad en cada una de ellas, dimos con el nombre de LeafPass. La idea es sencilla: los tickets llevan asociados un código de barras que aparecerá impreso dentro del dibujo de la silueta de una hoja. La hoja recuerda a la ecología y al dinero por los billetes de dólar. Además, es muy fácil de recordar al estar relacionado con una de nuestras funcionalidades, no tener más de dos sílabas y ser *leaf* hoja en inglés. Es /leaf/ donde irá el golpe de voz y *pass se* utilizará como muletilla final, como forma automática y estereotipada de rematar una palabra que en definitiva es una idea asociada a un sonido.

LeafPass con lo que es fácilmente llevable a otros países. Por todo ello, cumplía a la perfección con todos nuestros requisitos y le dimos luz verde como nombre definitivo.

El dilema de la personalidad:

La mayor parte de los publicistas son reacios a limitar a sus marcas: evitan dotarlas de personalidad, imagen, género... buscando que sea abierta para todos, sin barreras. En la mayoría de las ocasiones, este empeño por ser como todos y como nadie al mismo tiempo deriva en marcas sin personalidad ni coherencia por lo que a los potenciales clientes les cuesta más identificarla (Bassat, 1999).

El conocido como *cambio de personalidad*, es otro fenómeno que altera la visión de una empresa en la mente de un consumidor que se evidencia temporada tras temporada ya que sus valores oscilan en función de las modas que en ese momento imperan.

¿No estarán ambos hechos - la falta de marcas con personalidad y la falta de fidelidad de los clientes- estrechamente relacionados? Este fenómeno es especialmente relevante allí

donde los productos están comoditizados y las marcas muy estandarizadas lo que, sin duda, dificulta enormemente diferenciar unas de otra habida cuenta de que los modelos se replican sin problema. Por tanto, estándar y replicable son dos de los conceptos que más hemos tenido en cuenta a la hora de diferenciar nuestra empresa al ser uno y otro de vital importancia.

En el caso de productos tangibles, dotar a una marca de una imagen resulta mucho más sencillo. Pongamos por caso los cigarrillos *Marlboro*. ejemplo perfecto de que se puede crear un producto orientado al público en general con capacidad de traspasar fronteras precisamente por su marcada personalidad. Leo Burnett y sus socios publicistas primero definieron qué personalidad e imagen debía de tener su producto antes de diseñar la publicidad del mismo y otros factores a tener en cuenta (Bassat, 1999).

Para nosotros resulta un poco más complicado ya que una aplicación es un bien intangible, pero hay buenos ejemplos de que puede lograrse. Uno de ellos es la última campaña de *Imaginers App* para la Comunidad de Madrid. Han utilizado una canción que sirve de guía y cuenta la historia de cómo la Comunidad se enamora de ti para juntos vivir una preciosa historia. Sugerente y directa a la emoción y al sentimiento –el afecto nunca nos resulta indiferente-, personifica Madrid para acercarla al corazón y crear vínculos: “*Y si vamos en contra, y lo nuestro no acaba ... si quieres puedes quedarte toda la vida conmigo*”, canta el grupo de pop Las Cariño en el anuncio mientras recorre la Comunidad.

Sin embargo, esta idea de idealizar y personificar una ciudad no es del todo aplicable a nuestra empresa, al contrario de lo acaecido en el Mundial de Catar de fútbol. En la edición de este pasado 2022 lograron, con mucho acierto por cierto, que la imagen del Mundial fuera un *shemagh* –pañuelo árabe masculino- que nos acompañaba a recorrer Catar y que siempre estaba presente. Emulando este ejemplo y utilizando así mismo el nombre de la empresa como analogía entre ambos conceptos: la empresa en sí misma y lo que representa, hemos elegido una hoja de un árbol como imagen y eje central de nuestra propuesta de valor. Esta hoja, concepto, idea y presentación de la marca, aparecerá en la aplicación, guiará al usuario a través de ella y se adaptará a cada sección y funcionalidad de la misma. Una buena manera de lograrlo, visualmente representativa y fácil de entender es el hecho de que la hoja se va transformando en función del uso y manejo de las distintas partes de las que consta la aplicación para adaptarse y acompañar los pasos que el consumidor va dando en cada momento. De esta manera, en la mente del usuario la hoja representa ahorro, organización y fácil administración. Se genera una

unidad de pensamiento agrupando la figura de la hoja al concepto de la ayuda y la buena administración de tu dinero

Color corporativo:

Una vez fijado el nombre y el logo, el siguiente paso consistió en elegir el color más acorde con distintivo de nuestra empresa y el propósito de la misma. Esta vez, no queríamos ser nosotros los que determináramos el color. Consideramos que tenía más sentido consultar a los futuros usuarios qué colores asociarían a nuestra marca a través de un cuestionario de percepción de colores. Para ello, se proporcionó a los potenciales usuarios la descripción de nuestra idea de negocio:

*“Una empresa dedicada a clasificar, ordenar sus gastos personales y tickets de compra que le avisa de ofertas, promociones, financiación de lo adquirido... para ayudarle a ahorrar y gestionar su dinero haciendo un seguimiento de sus compras para mejorar su salud financiera de cara a futuros imprevistos”* seguido de un cuestionario de 3 preguntas.

Al tener presente el carácter internacional de nuestra marca y la intención de expandirla a otros países, consideramos clave que también hubiera participantes de otras nacionalidades. Para ello, decidimos elaborar dos encuestas, ambas idénticas, una en español y otra en inglés. Entre ambas encuestas fuimos capaces de obtener más de 300 respuestas (103 de extranjeros y 224 de españoles).

En la encuesta dirigida a usuarios españoles, obtuvimos un 4’4% de respuestas de encuestados de entre 71 y 80 años, un 0’7% de entre 61 y 70 años, un 41’6% de respuestas de entre 51 y 60 años, un 32’8% de entre 41 y 50, un 0’7% de entre 35 y 40, un 0’7% de entre 27 y 34, un 2’9% de entre 23 y 26, un 15’3% de entre 18 y 22 y un 0,7% de hasta 18 años. Con estos datos consideramos la muestra lo suficientemente amplia y adecuada a lo esperado y en torno a la normal de la población española como para darla por buena (INE, 2021).

En el caso de los usuarios extranjeros, no pudimos obtener una representación lo suficientemente amplia en cuanto a espectro de edad, ya que el 65’2% de los encuestados tenía entre 18 y 20 años, el 30’4% entre 21 y 23 y tal solo el 4’3% entre 24 y 27 años. Esta parte resultó especialmente compleja al no disponer de medios para acceder a un

espectro más amplio, ya que la encuesta se realizó en vivo alrededor de los campos de la Universidad Pontificia Comillas, donde más densidad de extranjeros pensamos que habría. No obstante, en cuanto a representatividad de países el abanico fue mucho más amplio ya que contamos con la participación de personas de Estados Unidos, Italia, Francia, Colombia, Suecia, Holanda y Polonia, entre otros.

Una vez recogidos los datos en función de la edad, proporcionamos a los encuestados una paleta de colores para que eligieran aquellos que ellos consideraban mejor representaría la aplicación que les presentamos.

El público español señaló los siguientes colores dentro de la paleta: Blanco (14'6%), Ocre claro (18'2%), Amarillo claro (5'1%), Naranja (19'7%), Naranja claro (10'2%), Verde claro (34'3%), Verde agua (15'3%), Azul cielo (39'4%), Azul claro (21'2%), Azul tinta (17'5%), Rojo (2'2%) y Gris (1'5%).

El público extranjero señaló los siguientes: Blanco (26'1%), Ocre claro (17'4%), Amarillo claro (8'7%), Naranja (8'7%), Naranja claro (4'3%), Verde claro (26'1%), Verde agua (13%), Azul cielo (8'7%), Azul claro (34'8%), Azul tinta (30'4%), Negro (4'3%) y Rojo (4'3%).

Tras realizar pruebas con azul claro y verde claro, las más votadas en ambos casos, consideramos que la segunda opción era la que mejor encajaba con nuestra imagen de marca, el nombre y la idea que queríamos crear, generar en la mente del usuario. Realizamos varias pruebas de color y distintos-diseños preliminares de logos y estilo de la aplicación. De entre todos ellos, los que a continuación se muestra fueron los elegidos como bocetos base:



¿Qué es un plan de marketing?

El marketing es una disciplina central en el modelo de negocios. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, podemos definirlo como “*el conjunto de estrategias empleadas para la comercialización de un producto y estimular su demanda*”. Por su parte, el plan de marketing es un documento escrito que define los objetivos de la empresa, describe las acciones necesarias para lograrlos y proporciona directrices para evaluar el progreso hacia los mismos. El éxito del plan de marketing depende de su capacidad para aplicar teorías y marcos de marketing a los problemas específicos que enfrenta la organización (Chernev, 2020).

Para que un plan de marketing gestione la actividad de mercadotecnia como el proceso de creación de valor que es, se han de tener en cuenta tres aspectos clave: la gestión del valor del cliente, la gestión del valor del colaborador y la gestión del valor de la empresa, lo que convierte al plan en algo relevante tanto para los escenarios de consumidor como para los escenarios de empresa a empresa. Esta integración de la planificación de empresa a consumidor y de empresa a empresa en un marco único es fundamental para asegurar el éxito en el mercado interconectado de hoy en día (Chernev, 2020).

Un plan de marketing consta de ocho partes (Lehmann, 2007). A continuación, detallaremos el plan de marketing de LeafPass.

Plan de marketing de LeafPass:

Resumen ejecutivo:

En una serie de sesiones de *brainstorming*, se discutió sobre los principales problemas que tenía la gente a la hora de gestionar sus tickets de compra y se clasificaron en una matriz de dos ejes, siendo el uno el impacto que tendría en las personas y la facilidad para solucionarlo el otro.

En primer lugar, el impacto para las personas es alto ya que la cantidad de dinero que se pierde por pérdida de garantías y de tickets de compra que imposibilitan hacer una devolución, resultó enorme; casi más de 600 millones de euros anuales en nuestro país según un estudio realizado por nosotros (véase Exhibit 5). Nuestra idea original, que en un principio giraría únicamente en torno a estos dos problemas, fue desechada ya que pronto nos dimos cuenta de que las posibilidades eran mucho mayores y podíamos abrir nuestra idea a nuevas vías de negocio, al contar el potencial de alterar el *status quo* en el que se encuentran las promociones y los programas de fidelización.

En segundo lugar, la viabilidad técnica resultó también muy elevada pues técnicamente no presenta grandes problemas de desarrollo según nos indicaron varios programadores. El principal escollo resultó ser la necesidad de elaborar dos aplicaciones, una para clientes y otra para empresas, con lo que el desarrollo del producto final se dilataría más en el tiempo que si solamente desarrollásemos una de las dos.

Recursos Humanos:

Tras hablar con un programador especializado en desarrollo de *software*, que cuenta con una dilatada experiencia en España y el Reino Unido, se ha estimado que el personal mínimo necesario para desarrollar nuestro proyecto estaría formado por cuatro personas: un programador con conocimientos de SQL, un especialista en *Devon* y dos programadores *full stack*, *front developer* y *back developer*, trabajando simultáneamente.

El programador con conocimientos SQL permitiría montar toda la base de datos y definir las vistas que más podrían interesar a LeafPass. El resto de los programadores desarrollarían tanto la parte de experiencia de usuario como la responsividad a las interacciones de éste con la plataforma. En un futuro, sería interesante incorporar en plantilla a un diseñador de producto, aunque este perfil podríamos suplirlo nosotros mismos decidiendo qué tecnología incorporar y por qué, qué interfaz incorporar y por qué, e incorporar igualmente un ingeniero de calidad del *software*, figura clave a la hora de escalar el proyecto, y a un especialista en diseño gráfico que realice un diseño de nuestra interfaz reconocible, bonita, agradable e intuitiva, siguiendo el modelo diseñado por nosotros y que más arriba se ha presentado.

Características	Byetick	Ticketphant	PhotoTicket	Establecimientos	Bancos	NOSOTROS
Incorporación del ticket	Pedir número	Pedir mail o usuario	Hacer foto	Pedir usuario	Automático al pagar con tarjeta	NFC/Pedir usuario/Escanear QR
CRM	No	Sí	No	Sí	Ns/Nc	Presentación
Alertas	Sí	No	Sí con caducidad de garantía	Sí	Ns/Nc	Sí
Centralización de tarjetas	Sí	No	No	No	Ns/Nc	Sí
Servicios para empresas	No	No	No	No	No	Sí
Crear tickets	No	No	No	No	Ns/Nc	Sí

Análisis de situación: describe a fondo el mercado potencial del producto:

Definición de competidores:

Para esta parte, se ha realizado un análisis de las empresas que más cerca han estado de desarrollar un modelo de negocio similar al que proponemos y de aplicaciones que en la actualidad ayudan a ahorrar y gestionar mejor los gastos del usuario, indagando en sus funcionalidades y posibles causas de su fracaso. Consideramos que el *timing* es la principal causa del fracaso de algunas de ellas: por aquel entonces se trataba de una idea adelantada a su tiempo y que todavía no se vislumbraba como una alternativa real.

Los principales competidores que encontramos son:

- Apps de Cadenas/Apps de fidelización: contienen parte de nuestra propuesta de valor. No obstante, el consumidor español es muy poco fiel, por lo que la probabilidad de que descarguen y utilicen con regularidad aplicaciones de cadenas disminuye mucho. Además, ocupan mucho espacio en el móvil y llenan la pantalla de notificaciones indeseadas. Desde el punto de vista del cliente, tiene la ventaja de que es su canal de comunicación directa con el que recogen y administran información directamente del usuario. Por otro lado, al consumidor le resulta muy cómodo que el ticket se suba directamente a la aplicación al dar su número de teléfono. No obstante, presenta un gran problema para él: resulta muy engorroso tener una aplicación de cada cadena en la que compra en su teléfono, por lo que muchas veces optan por no descargarlas. Ocupan espacio en el móvil, se reciben múltiples comunicaciones que suponen un exceso de información que finalmente resulta desagradable al generar una sensación en su subconsciente similar a la que produce *SPAM*. En concreto, en la industria española de la alimentación, el consumidor es poco fiel y compra en varios sitios a la vez, por lo que la probabilidad de descargar una aplicación disminuye mucho más y los contratiempos antes mencionados se amplifican. (Consumidor Global, 2022). Nosotros queremos evitar el trastorno que supone para el cliente dar el mail o el número de teléfono cada vez que se haga una compra con el sistema de pagos por QR, por lo que mejoraríamos aún más si cabe la percepción de comodidad del usuario (Cadena SER, 2017).

- Apps de bancos: debido a que los bancos cuentan con una gran base de clientes y una gran capacidad de penetración para llegar a ellos a través de sus aplicaciones, no es un disparate pensar en la posibilidad de que incorporen a sus cuentas la opción de monitorizar gastos. Además de esto, tienen otra enorme ventaja en sus sistemas: la posibilidad de que cualquier transacción quede registrada instantáneamente en su aplicación al realizar un pago con tarjeta, sin que el comprador tenga que aportar dato alguno ni realizar ningún tipo de acción para que su pago se realice. No obstante, consideramos que la posibilidad de que los bancos ofrezcan ofertas personalizadas es mucho más remota ya que supondría un importante conflicto de intereses, además de no ser estratégicamente relevante para ellos. Nosotros, sin embargo, presentamos este punto como uno de los pilares centrales de nuestra idea de negocio por lo que la diferenciación podría darse por hecha. La principal ventaja que tienen los bancos a la hora de desarrollar esta aplicación es que los gastos en los que incurren los clientes con sus tarjetas quedarían automáticamente registrados en la aplicación. La manera en la que LeafPass va a hacerle frente es permitiendo hacer pagos directamente desde la aplicación, asociando una tarjeta de crédito / débito o cualquier otro medio de pago digital a nuestro código QR personal. En el momento en que se escanee, la transacción se realizará de forma automática, de la misma manera que a la hora de hacer una compra en una página web se ofrece la posibilidad de recordar la tarjeta para futuras compras. Dentro de una transacción, la propuesta actual de aplicación de los bancos está muy centrada en la parte digital del usuario, quedando fuera los pagos en efectivo que no registran. Nosotros sí seríamos capaces de aportarle valor al cliente también en esas transacciones en metálico puesto que nuestra propuesta haría que el cliente quisiera registrar esa compra al ahorrar papel y poder monitorizar todos sus gastos en un mismo lugar. Una muestra más de que la idea es buena es que, efectivamente, los bancos están trabajando en el desarrollo de una aplicación de digitalización de tickets (Díaz, 2022).

- Waylet: aplicación de pagos con el móvil. Comenzó prestando servicio en gasolineras del grupo Repsol pero ha expandido su arco de influencia asociándose con otras empresas, donde también se puede utilizar, que cuentan con programas de fidelización y tarjetas de crédito incorporadas en la aplicación. Aunque se olvidan de una gran parte de nuestra propuesta de valor, ya cuentan con una base sólida de clientes -su aplicación ha tenido más de un millón de descargas- por lo que potencialmente podrían llegar a suponer un problema. El principal foco de la aplicación se centra en la movilidad y en los descuentos. Pese a que pueda resultar similar a la nuestra, prácticamente en todo lo mencionado anteriormente, las similitudes terminan aquí. Su nicho es completamente distinto al nuestro y la manera en que ofrecen valor también. Nosotros queremos hacer los pagos extensibles a todos los comercios y digitalizar los tickets de todos los comercios, sirviendo como soporte para herramientas CRM. Nuestra propuesta de ahorro y ofertas aspira a ser mucho mayor a la suya. Para diferenciarnos, tenemos que, desde un primer momento, centrarnos en comunicar que queremos digitalizar tickets y evitar el desperdicio de papel, caducidades de devoluciones, pérdida de garantías... y que somos una plataforma a la que subir y donde encontrar descuentos, tanto personalizados como genéricos, para que las personas se beneficien de ellos. Waylet no está centrada en ninguna de las anteriores por lo que puede ser un buen punto de entrada al mercado y de exploración del océano. Defender nuestra posición y afianzarnos en el mercado pasa ineludiblemente por hacernos fuertes en todos aquellos establecimientos donde Waylet no tenga un acuerdo.
- Fintechs: aplicaciones que monitorizan la salud financiera de las personas y clasifican sus gastos. Es otro potencial competidor más debido a que aunque trabaja con gastos a los que les da un enfoque distinto, eventualmente podrían implementar funcionalidades similares a las nuestras. La parte de digitalización de tickets resulta más bien remota pues son empresas muy especializadas cuyo modelo funciona ya que ofrecen servicios muy específicos. Para ellos el riesgo de adentrarse en este mundo dando un giro radical a su modelo de negocio no justifica el potencial beneficio.

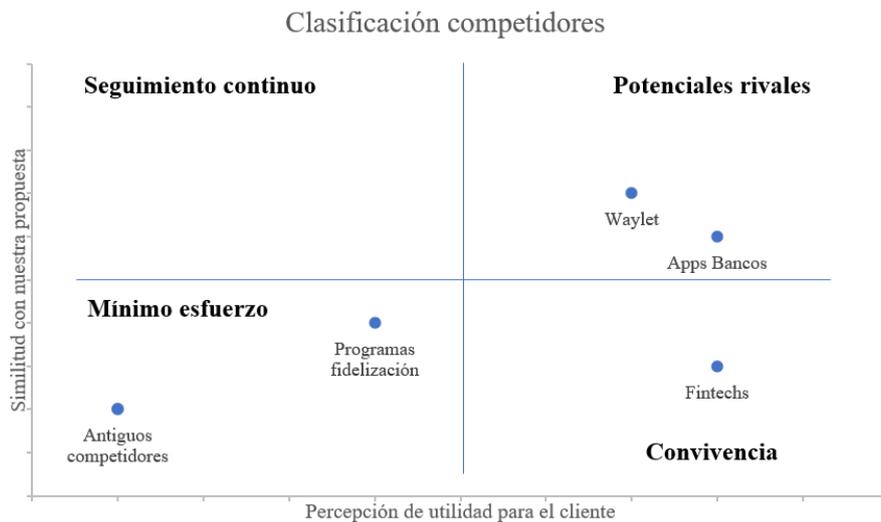
- Antiguos competidores: poseen el know-how y ya tienen el código desarrollado. Es posible que pudieran llegar a encontrar inversores y relanzar la marca en caso de que otras propuestas como la nuestra triunfasen. Para nosotros, esta es la más remota de las tres expuestas, pero no por ello tenemos que ignorar el impacto que podría tener en caso de darse. Debido a la novedad de nuestro producto apenas hay competidores activos en el mercado. En el pasado sí que ha habido varias empresas que han intentado desarrollar la idea, pero han fracasado. De todas ellas, tan solo TicketPhant parece continuar en activo, por lo que debemos prestarle especial atención. Las mencionamos:
  - a. Byetick: se trataba de una aplicación con una propuesta muy similar a la nuestra, pero no terminó de funcionar. No hemos podido indagar más por falta de información, pero creemos que fracasó por problemas de monetización.
  - b. TicketPhant: principal rival a día de hoy, de nuevo muy similar a nuestra idea a nivel de usuario. El enfoque, no obstante, es distinto a nivel cliente pues en su propuesta de valor buscan convertirse en un CRM para PYMES. Nosotros aspiramos a recoger y presentar información, pero no a dar recomendaciones ni hacer el análisis por ellos. De hecho, queremos comenzar por implementar nuestro modelo en grandes empresas y luego hacerlo extensible a aquellas de menor tamaño. Por tanto, nuestra estrategia de penetración difiere enormemente de la de esta empresa. Las funcionalidades que queremos ofrecer a nuestros clientes son más que las suyas, enriqueciendo así su propuesta de valor.
  - c. Ticloud: actualmente se encuentra desaparecida, por lo que resulta muy difícil analizarla, máxime teniendo en cuenta la poca información al respecto en la web. Lo que sí sabemos es que estaba respaldada por Telefónica y la Junta de Andalucía, muestra de que la propuesta es interesante y hay entidades dispuestas a respaldarla.
  - d. PhotoTicket: es una aplicación creada recientemente, por lo que aún se encuentra en una fase muy inicial de su proceso de creación. A nuestro parecer, su interfaz resulta poco atractiva. En esta aplicación se realiza una foto al ticket físico en papel por lo que no ofrece un valor al cliente, al

resultar más complicado para el usuario y además no reduce el consumo de papel, uno de los pilares de nuestra propuesta de valor.

- e. No más tickets: empresa desarrollada en el seno de una aceleradora de *start-ups*. Esta empresa tiene una propuesta de valor muy similar a la nuestra. Intentó implementarse en el año 2018 pero no disponemos de más información sobre su desarrollo.

Además de estos competidores, sabemos que con anterioridad algunos otros han intentado desarrollar la idea, pero no los consideramos relevantes para el análisis.

Tras realizar una evaluación de la percepción de utilidad para el cliente y de la percepción de similitud de la propuesta de valor de estos competidores con la nuestra, hemos podido clasificarlos para entender mejor qué trato y cómo debemos actuar con ellos:



- **Mínimo esfuerzo:** dedicar el menor tiempo posible a hacer un seguimiento de este tipo de competencia pues consideramos que no tienen la capacidad de suponer un riesgo para nosotros en el medio plazo.
- **Seguimiento continuo:** en este cuadrante clasificaríamos a aquellos competidores con una propuesta relativamente similar a la nuestra pero con una baja percepción de utilidad por parte de nuestros potenciales clientes. En este momento, no hay ningún posible rival en este cuadrante, por lo que ninguna acción será llevada a cabo.

- Convivencia: se trata de aplicaciones que aportan una gran utilidad a nuestros clientes pero cuya propuesta de valor difiere mucho de la nuestra. Podría decirse que nuestros usuarios convivirían con estas aplicaciones, pudiendo tener ambas e incluso alguna más en su móvil. En el largo plazo y una vez estuviéramos asentados en el mercado, podríamos pivotar para ofrecer servicios más similares a estas, como por ejemplo clasificar los gastos y hacer un seguimiento continuo de la salud financiera de nuestros clientes, algo que tiene sentido que hagamos y que fácilmente podríamos integrar a nuestra propuesta de valor. Sin embargo, a estas *fintechs* les resultaría más complicado incorporar nuestras funcionalidades a su propia marca. La clave para decidir quién se impone radica en aquel que más rápidamente consiga un efecto red en el mercado de digitalización de tickets, tanto por la parte de clientes como de usuarios.
- Potenciales rivales: hay que monitorizar muy de cerca lo que hacen. Son empresas que ya cuentan con una sólida base de clientes y que su propuesta de valor es relativamente cercana a la nuestra, por lo que el riesgo de que viren hacia un modelo similar al nuestro es relativamente alto, pudiendo retener a sus clientes y evitar que opten por nuestra idea. Como mencionábamos en el párrafo anterior, la clave está en quién explore antes y con mayor eficacia el *blue ocean* ante el que nos encontramos. En una situación en la que el mercado sea más maduro, con muchas empresas digitalizando sus tickets y un amplio porcentaje de la población utilizando este servicio activamente, lo más normal es se oferten distintas opciones entre las ya establecidas en el mercado. En nuestro caso, LeafPass aspira a ser una de ellas, y como meta, la mayor de todas.

#### Análisis de categoría:

La principal fortaleza de nuestra idea de negocio reside en su carácter novel, sin precedentes y en que es un cambio lógico en el *mindset* de un mundo ampliamente digitalizado y ecologista. En un futuro los tickets desaparecerán y no habrá que guardarlos pues se cargarán directamente en nuestra cuenta. Nadie se imagina a sí mismo cargando con tiras de papel dentro de 20 años. Nosotros queremos darle vida a esa idea. Consideramos que partimos de dos premisas capaces de generar un mayor impacto que

el resto de nuestros competidores desde el punto de vista del usuario: la cantidad de ahorro que podemos generar y la usabilidad y el diseño de la aplicación.

Hay muchas aplicaciones que persiguen el ahorro del consumidor, como *El Tenedor*, *Groupon* o *Too Good To Go*. Sin embargo, este ahorro podría definirse en la mayoría de los casos como un ahorro accesorio, en aquellos bienes y servicios en los que no se incurre en el día a día. Nuestra propuesta, en cambio, persigue precisamente el ahorro en esas transacciones del día a día: supermercados, empresas de *retail* o comercios locales entre muchos otros. Viendo el éxito de las aplicaciones anteriormente mencionadas, la popularidad, el prestigio, el potencial éxito de la nuestra es mucho mayor. Si queremos ahorrar en gastos excepcionales, ¿por qué no hacerlo en nuestras compras diarias?

Por otra parte, nuestra aplicación será tan fácil de descargar y sus funciones y menús tan cómodos e intuitivos que la usabilidad de la misma y el diseño actuarán de imán para los usuarios. El boca a boca funcionará al poner en valor lo satisfechos que están con sus consultas y el uso que hacen de la app.

Centrémonos ahora en la experiencia de marca y la interacción con la aplicación.

La experiencia de marca es una estrategia que busca fortalecer la relación entre una marca y sus clientes a través de diversos puntos de contacto, tanto físicos como digitales. Esta técnica se basa en la generación de sensaciones y emociones que fomenten la lealtad y la satisfacción del cliente. Aunque se ha practicado durante mucho tiempo, a menudo se ha subestimado su impacto ya que las pequeñas acciones que la conforman no siempre son percibidas como intencionales (Bassat, 1999).

Para asegurar su relevancia en el mercado y crear una identidad sólida, las marcas necesitan trabajar su imagen mediante la práctica del *branding*. El Brand Experience se presenta como una de las formas más efectivas de fortalecer la identidad de una marca ante el público. Esta técnica se basa en proveer elementos que están asociados a la marca y que pueden generar valor para el cliente.

## Brand Experience de LeafPass:

Para lograr una buena experiencia de marca es fundamental construir una identidad sólida que incluya sensaciones, percepciones y emociones que generen una conexión entre la empresa y el consumidor. El objetivo final es imbuir la imagen positiva de la marca en el inconsciente del usuario a partir de la suma de todas las experiencias que tenga con la empresa.

Es importante destacar que la experiencia de marca no se limita a los puntos de contacto tradicionales, como los locales físicos o el sitio web de la marca, sino que abarca todo el recorrido del cliente desde que se conoce la marca hasta después de realizar una compra. Cada momento de contacto debe ser cuidadosamente diseñado para maximizar el impacto en la percepción que el cliente tiene de la marca a nivel sensorial y emocional.

## La importancia de los sentidos:

Para generar valor para el cliente en cada punto de contacto, tenemos que pensar cómo puede LeafPass aprovechar los medios de los que dispone. Para desarrollar esta idea, partamos de los cinco sentidos que tiene el ser humano: la vista, el oído, el olfato, el gusto y el tacto. LeafPass es una herramienta puramente digital, nacida como tal que no aspira a desarrollarse como otra cosa por lo que el gusto y el olfato quedarían fuera de la experiencia multisensorial de marca a diseñar y con la que posteriormente generar una identidad.

Los tres sentidos restantes –vista, oído y tacto- tienen un potencial enorme. Pongamos como ejemplo el caso de las máquinas tragaperras: sus luces, colores y sonidos son tan característicos que aun sin verlas físicamente, solo con oír dichos sonidos las distinguiríamos al pasar por un bar sin necesidad de entrar en su interior. Los teléfonos inteligentes han sido capaces de emular esas mismas sensaciones a través de los mismos medios: colores que cambian, infinitos sonidos y vibraciones a la carta. Es por ello que queremos que nuestra aplicación igualmente incorpore todos ellos para ser fácilmente reconocible. Para hacer esto realidad, apelaremos a los tres sentidos de la siguiente manera:

- Vista: con colores y animaciones fácilmente reconocibles y connaturalmente asociadas al medio ambiente. Aparecerán en pantalla al abrir la aplicación, cargar un ticket, indagar sobre establecimientos, promociones... lograr que esas animaciones se ligen instintivamente a nuestro app sería un punto de inflexión en el proyecto a desarrollar ya que habríamos logrado uno de los objetivos más importantes del mismo. Es lo que, por ejemplo, sucede cuando abres un cofre en el conocido videojuego *Clash of Clans*: es reconocible y distintivo, ninguna otra aplicación los abre así.
- Oído: Al cargar un ticket, escanear nuestro código identificador o ejecutar una promoción... se nos presentan situaciones idóneas para incorporar un sonido a cada una de ellas. Un simple toque, corto, que no moleste, apenas perceptible, pero que poco a poco cale en la mente del usuario y le estimule generando un efecto de satisfacción.
- Tacto: el mejor mecanismo que tenemos para estimular este sentido es a través de las distintas vibraciones que el móvil nos proporciona. De nuevo, a cada acción que genere un impacto, se incorporará una imagen, un sonido y la consiguiente vibración, en una especie de circuito en el que una acción se complementa con otra y ésta última con una nueva logrando así que esa particular estimulación sensorial se asocie a nuestro producto totalmente.

#### Usabilidad de la aplicación:

La usabilidad de la aplicación también ha de ser muy intuitiva y la interacción muy agradable y fluida. Estos aspectos son esenciales ya que la cantidad de público al va destinado va a ser enorme, y tanto un adolescente que sale de su casa para estudiar en otra ciudad como una persona mayor ha de poder utilizarlo sin problema. Para ello, tendremos como pilares fundamentales:

- Botones grandes, siempre en pantalla, para navegar de una pestaña a otra con solo un click.
- Indicaciones claras, con iconos previamente testados.
- Procesos de uso sencillos, con un tope de 3 pasos para completar un proceso - entendiéndose como proceso todo aquello que se puede realizar con nuestra app,

como explorar promociones, mostrar nuestro código de barras en la pantalla, envío de un ticket o búsqueda de un ticket previamente guardado-.

Para nuestros clientes, la mayor fortaleza que tenemos reside en que es el mejor medio para segmentar y dirigirse directamente a todos aquellos los usuarios que hayan realizado una compra en su establecimiento. Actualmente, las opciones para acceder a potenciales clientes son caras e imprecisas, siendo el envío masivo e indiscriminado de e-mails y los anuncios en redes sociales los más usados. Procedimientos que en muchos casos bien no se llevan a cabo, bien no tienen la ratio de conversión esperado. Con nuestra idea, dirigirse, conectar eficazmente con los usuarios será más fácil que nunca.

Por otra parte, el mayor atractivo de los tickets digitales se estriba en que es una industria aún por ser explorar donde las soluciones que existen en la actualidad son muy rudimentarias e incómodas para el usuario debido al gran número de aplicaciones que tendrían que tener descargadas o a la ingente cantidad de correos que éste recibiría.

Los principales escollos que encontramos tanto en la industria como en el seno de nuestra idea radican en el hecho de que hay un *player* muy grande y con mucho poder desarrollando una idea similar a la nuestra para penetrar en el mercado: los bancos. Las principales ventajas que tienen sobre nosotros son la ya adquirida confianza de sus clientes y usuarios, el poder negociador sobre los clientes, habida cuenta de que con muchos de ellos ya hacen negocios y, por supuesto, el poder monetario del que disponen, gracias al cual podrán desarrollar su idea mucho más rápido de lo que nosotros podríamos llegar a hacerlo.

Análisis del cliente:

Nuestra empresa tendría dos grandes categorías de clientes:

- i. Usuario individual.

La principal motivación de este clúster de cliente es ahorrar dinero y aportar organización y comodidad. Hay que entender que el dinero se puede ahorrar a través de ofertas o a través del ejercicio de derechos como el derecho a la devolución y la garantía. Perder el ticket supone perder el documento que acredita tal derecho y la oportunidad de llevarlos a cabo cualquiera de las dos acciones lo que equivale a incurrir

en gastos extra. Tener estos documentos de forma organizada en nuestra aplicación permite no solo evitar esa pérdida y ahorrar más además de proporcionar comodidad y tranquilidad al usuario.

A la hora de definir y comunicar nuestra propuesta de valor tendremos esto presente en todo momento.

## ii. Cliente corporativo.

El cliente corporativo son todas aquellas empresas que digitalicen sus tickets con nosotros. A partir de un modelo de plataforma B2B, nuestros clientes dispondrían de una valiosísima herramienta para comunicarse con sus clientes de forma directa, además del servicio de digitalización de tickets. Por tanto, nuestras propuestas de valor para ellos son: proveerlos de una herramienta que sirva de registro de clientes, acciones de fidelización además de la creación de relaciones sólidas y de largo plazo entre las empresas y cada uno de sus clientes. Sin olvidar que, a su vez, les ayudaremos a presentarse como una “*empresa verde*” disminuyendo enormemente la cantidad de CO2 que generan, tanto produciendo, transportando e imprimiendo tickets como disminuyendo la cantidad de papel que utilizan cuidando la biodiversidad de los ecosistemas y teniendo en cuenta la optimización y aprovechamiento de los recursos naturales.

Planning assumptions:

De cara a realizar el desarrollo de la idea de proyecto, contamos con las siguientes asunciones iniciales:

- Tiempo: el tiempo inicial para el que hemos planeado el proyecto son 5 años. Debido a la inestabilidad de las *start-ups* y a lo ambicioso del proyecto, consideramos que no tiene sentido hacer proyecciones a mayor plazo.
- Dinero: la empresa se formará inicialmente con un capital de 4.000€ aportado por los socios. Las proyecciones financieras son muy halagüeñas, pero dependen en gran parte del número de *partners* con los que trabajemos desde un primer momento.

- Clientes: queremos alinearnos con muchas empresas grandes y bien posicionadas que ya cuenten con una sólida base de clientes y un gran volumen de negocio para implantar nuestra idea y que ellos la publiciten en sus puntos de venta. De esta manera sus clientes conocerán de primera mano los beneficios de LeafPass y tendrán un incentivo para descargarse la aplicación.

Los objetivos:

A la hora de definir los objetivos éstos han de reunir una serie de características para cumplir con unos requisitos de calidad. Esto se puede resumir en que han de ser *SMART*: Específicos (*Specific*), Medibles (*measurable*), alcanzables (*Achievable*), realistas (*Realistic*) y de duración limitada (*Time-bound*). Los objetivos definidos que consideramos que tienen mayor importancia son los siguientes:

- Conseguir una asociación con un *retailer* importante, como El Corte Inglés, Lidl o Gadisa, con quienes ya hemos contactado para presentar nuestro proyecto, en los 6 meses posteriores al desarrollo de nuestra aplicación para ganar visibilidad en el mercado y ampliar nuestra base de usuarios. Así mismo, de cara a conocer su posible interés, hemos fijado nuevas citas para obtener financiación y/o mejorar nuestra idea de negocio
- Alcanzar una notoriedad de marca de al menos el 30% en los establecimientos en los que estemos presentes, en los próximos 3 meses, mediante campañas de marketing en los propios puntos de venta y asociaciones estratégicas con los propios establecimientos.
- Posicionar nuestra plataforma como referente en gestión de tickets en el mercado español en los próximos 12 meses mediante un plan de marketing que incluya desde publicidad en medios masivos como promociones puntuales para la fidelización de clientes (como se ha visto en el pasado en casos como *Getir*, que premiaban a los nuevos usuarios con saldo en la aplicación).
- Desarrollar, en un plazo de 6 meses, la versión preliminar de nuestra aplicación con la que podamos hacer demostraciones de funcionamiento a fin de poder implementarla en los establecimientos lo antes posible.

- Conseguir una base de 1.000 futuros usuarios en los 6 meses de desarrollo de la aplicación. Esta base se creará a partir de incentivos y futuras ventajas lo que nos proporcionará credibilidad y fuerza a la hora de empezar a negociar con los comercios.
- Conseguir en el primer año de funcionamiento que un 10% de los clientes de los comercios en los que estemos presentes se descarguen y hagan uso de nuestra aplicación.

La estrategia de marca y de producto y su correspondiente programación.

La estrategia de penetración en el mercado se divide en tres fases claramente diferenciadas:

1. Clientes del *retail*: esta primera fase consistirá en alinearse con los principales distribuidores del sector de distribución de la alimentación, ropa y grandes almacenes. En el momento en el que se redacta este documento, nuestra empresa ha atraído la atención de dos grandes distribuidoras de alimentos con quienes nos gustaría asociarnos. La razón por la cual elegimos estos establecimientos es su capacidad para aprovechar mucho mejor sus sistemas de CRM ya que cuentan con una gran base de clientes que regularmente acuden a comprar in situ y que, por ende, generan un gran número de tickets y consumen un gran número de promociones por lo que sin duda son un *target* ideal.
2. *Main players* del resto de industrias: como por ejemplo el de la alimentación, grandes cadenas de restauración, gasolineras, etc. son industrias donde también hay una serie de claros dominadores del mercado con los que empezar. Si la fase 1 se supera con éxito, las posibilidades de que esta segunda fase también sea un éxito son también muy elevadas porque ya habría un gran número de personas con nuestra aplicación descargada y solamente tendrían que empezar a almacenar los tickets de estos establecimientos en nuestra aplicación. Además, para aquellos usuarios que no la hubieran descargado todavía, el efecto red haría que fuera de su interés descargarla una vez comprendida y asimilada la cantidad de dinero que podrían estar ahorrando con nuestra app e inferido el enorme gasto en tickets que

están produciendo, un aliciente más para el segmento de clientes preocupados por la sostenibilidad del planeta.

3. Apertura a todos los negocios: el efecto red generado en los grandes establecimientos y el hecho de que un elevado número de usuarios elijan nuestra aplicación hará que aquellas cadenas de menor tamaño, negocios locales, PYMEs, etc. quieran implementar nuestra solución en sus negocios. Este segmento es el más sencillo de persuadir e integrar pues su poder negociador es menor.

Programación de acciones comerciales de soporte:

Las acciones comerciales de soporte son un conjunto de actividades y estrategias que se utilizan para apoyar las iniciativas de marketing y ventas de una empresa. Estas acciones están diseñadas para ayudar a una empresa a alcanzar sus objetivos comerciales y mejorar su posición en el mercado. Las acciones comerciales de soporte que consideramos más relevantes para nuestra idea de negocio son:

- Publicidad en línea: esta publicidad incluirá anuncios de pago en plataformas de redes sociales y otros sitios web relevantes, además de realizar publicidad en motores de búsqueda, acciones diseñadas, todas ellas, en función del segmento del cliente al que decidamos dirigirnos en ese momento.
- Marketing de contenidos: crear contenido relevante y útil en distintos espacios y formatos, como pueden ser *blogs* y vídeos, donde se muestren las funcionalidades de nuestra aplicación y los beneficios que ésta conlleva. Los medios de difusión en que se publicitarán serán las redes sociales al cubrir éstas amplias franjas de transmisión y divulgación y ser de fácil acceso tanto para nosotros como para el público en general.
- Estrategia de *email marketing*: envío masivo de correos electrónicos personalizados tanto a los usuarios de nuestra app como a potenciales clientes con información sobre nuevos productos, descuentos y promociones ad-hoc. En definitiva, acciones diseñadas y ejecutadas en al perfil de aquellos a quienes van dirigidas. De esta manera, lograremos captar la atención de aquellos usuarios que aun teniendo la aplicación descargada no la utilicen o lo hagan esporádicamente, incitándoles a aumentar el número de veces que la abren.

- Relaciones públicas: Correrá a cargo de un empleado que conozca en profundidad los objetivos del negocio con habilidades para mantener una relación estrecha con los clientes y los medios de comunicación, capaz de innovar, priorizar acciones, ofrecer *feedback* para mejorar estrategias y lograr reseñas y publicidad gratuita.
- Programa de referidos: incentivar a los usuarios existentes para que refieran a amigos y familiares a la aplicación, ofreciéndoles incentivos atractivos, como descuentos extra o regalos. Es un método muy extendido en prácticamente todas las aplicaciones de hoy día.
- Programa de puntos: realizar un programa de fidelidad por uso, similar al empleado en tantos otros negocios, diseñado específicamente para que los clientes obtengan ventajas e incentivos al manejar nuestra aplicación.
- Eventos y promociones especiales: organizar eventos en los que los clientes puedan interactuar con la aplicación y los representantes de la empresa, similares a un evento de *networking*. Potencialmente podría extenderse a un segmento de clientes, donde se llevarían a cabo promociones y entregas de premios especiales relacionados con el ocio, la cultura... para ilustrar, celebrar, entretener y/o generar experiencias en torno a nuestra app.
- Integración de redes sociales: aprovechar las redes sociales para interactuar con los usuarios y ofrecer soporte técnico, además de publicar contenidos y promociones. Los memes son sencillos, tienen poco coste y se comparten con mayor facilidad que los tradicionales anuncios que aparecen en las redes. El mejor ejemplo lo podemos encontrar en la cuenta de Twitter @desatranquesjaen, que sumando el total de todos sus seguidores en plataformas cuenta con más de 100.000 personas. La cuenta, convertida ya en un mito de internet, cuenta hasta con una línea de *merchandising*. Se trata de una cuenta de desatranques de fontanería que valiéndose de la ironía y del humor acumulan miles de interacciones en cada *post* que suben. Un modelo similar con el ingenio y la risa como telón de fondo nos aportaría muchísima visibilidad. Gran parte clave del éxito radica en el uso efectivo de la personalidad de marca ya debatido en apartados anteriores.

## Documentos financieros:

Para estimar el tamaño de mercado que tienen los tickets en España, hemos utilizado datos de la CNMC. Al ser imposible saber el número de compras que se realizan cada año, hemos optado por trabajar a partir del dato de compras *on-line* del que sí disponemos. Conociendo su histórico, se ha realizado un cálculo del número esperado de tickets en 10 años suavizando la media. Este total equivale al 24% de las compras totales en España, por lo que la cifra se puede extrapolar para obtener el número total de compras, tanto físicas como digitales (se han descontado las compras desde el extranjero con España ya que estas no generan tickets en nuestro país). Para obtener posteriormente el número de tickets generados en España, se han realizado una serie de asunciones: el 24% de las compras no generan tickets físicos al ser a través de canales digitales, el 50% generan un ticket de compra (como sucede en el día a día), el 20% generan dos tickets de compra (como es el caso de las compras que llevan asociado un vale de regalo, un vale promocional, o similar) y un 6% tres tickets o más (como sucede, por ejemplo, en los establecimientos de comida rápida, en el que incluye el ticket, la copia del pago y el número de pedido, todos ellos impresos en distintos tickets). La estimación total de estos cálculos apunta a que en España en todo el 2022, se imprimieron más de 6.500 millones de tickets, a una media de 12.000 tickets por minuto (véase Exhibit 3). Todos estos tickets equivaldrían a casi 33.000 árboles talados al año y más de 19 toneladas de CO2 arrojadas a la atmósfera. El impacto económico anual de este mercado es de 39.000 millones anuales en nuestro país, reflejo del potencial del mercado (véase Exhibit 4).

Nuestras proyecciones financieras a 5 años muestran un futuro prometedor para el negocio. La puesta en marcha inicial y los primeros meses de arranque requerirán una inversión inicial significativa para desarrollar y mantener con éxito la aplicación. No obstante, se prevé un crecimiento constante en el número de usuarios con un crecimiento anual del 90% que a su vez arrojarán flujos de caja positivos a partir del cuarto año. Nos gustaría destacar que a pesar de lo conservadoras que son, estas proyecciones reflejan la escalabilidad y potencial de crecimiento del negocio.

Desarrolladas las estimaciones en tres escenarios, de mayor a menor optimismo, en el escenario medio hemos supuesto un 30% de promociones personalizadas ejecutadas y que un 60% de las promociones genéricas del establecimiento sean escaneadas a partir de nuestra aplicación reduciendo de este modo el gasto del buzoneo masivo. Hemos supuesto

un crecimiento anual del 90% en el número de usuarios durante los 5 primeros años ya que nuestro objetivo es asociarnos con grandes establecimientos que actualmente cuenten con una base sólida de clientes. A partir de ellos, ampliaremos el negocio para que aún más establecimientos quieran sumarse a nuestra aplicación y añadir así más usuarios a la misma. Aspiramos a crear un círculo interconectado de crecimiento cada vez mayor.

Con estos supuestos, hemos obtenido las siguientes estimaciones para los 5 primeros años. No se ha intentado estimar el futuro pues resulta muy complejo hacer estos cálculos para una *start-up*. Obtendríamos una TIR del 89% y un *Payback Period* de aproximadamente 5 años (véase Exhibit 2).

En un futuro nos gustaría diversificar nuestra idea para que se gestionasen devoluciones a través de nuestra app ya que el tamaño de este mercado resulta enormemente atractivo -más de 620 millones de euros anuales en nuestro país-. Con tan solo un 1% de devoluciones gestionadas a través de nuestro canal, potencialmente podríamos estar generando más de 6 millones de euros, con lo que los reembolsos se convertirían en la principal fuente de ingresos de LeafPass (véase Exhibit 5). No obstante, consideramos que esto es muy difícil de lograr si no se cuenta primero con una sólida base de clientes, que estratégicamente resulta más sencilla de conseguir a partir de la idea original.

#### Monitorización y control:

Los miembros fundadores de LeafPass nos reunimos en un par de ocasiones para sentar las bases y estrategias de los mecanismos de monitorización y control que asegurasen el éxito de nuestras campañas de publicidad. Tras la segunda sesión, acordamos la manera en que lo haríamos: desarrollando un *dashboard* de control con herramientas especializadas tales como *Google Data Studio* o similar, en la que mostraríamos los siguientes KPIs:

#### Página web:

- Visitantes únicos a la página web: nos proporciona una métrica básica que nos permitirá extrapolar los resultados a otras áreas. Buscamos un crecimiento del 5% de visitas al mes durante el primer año.

- Secciones de la página web más visitadas: para precisar qué es lo que más despierta más el interés del público e identificar con exactitud qué secciones pueden presentar problemas en caso de tener un tráfico extremadamente bajo.
- Tiempo de permanencia en la página web: a partir de esta métrica podremos conocer si las personas que han entrado en la página lo han hecho porque verdaderamente les interesa nuestro producto o por simple curiosidad y el contenido no les ha enganchado. Vamos a realizar Test A/B de contenido para estudiar qué prefieren nuestros usuarios.
- Tasa de rebote: para conocer el número de personas que han entrado por error. Lo ideal sería ligar este KPI a una identificación que informe a través de donde han accedido para que, en caso de ser a través del link de un anuncio, podamos redirigirlo a un tipo de público realmente interesado en el contenido. Buscamos que sea siempre inferior al 40%. Al ser un producto nuevo, se espera que al principio sea más elevado.

#### Tienda de aplicaciones:

- Número de usuarios totales de la aplicación.
- Número de usuarios activos.
- Número de visitas a la aplicación en *Play Store* y *Apple Store*: esta métrica es una de las más relevantes para LeafPass pues dará el número exacto de personas que en algún momento han considerado descargar. En paralelo al número de descargas, comprobaremos si la diferencia es muy significativa y, por tanto, definir acciones enfocadas a mejorar la imagen del sitio.
- Número de descargas de la aplicación: junto con el número de usuarios activos, podremos hacernos una idea de todos aquellos usuarios que tienen nuestra aplicación, pero no la utilizan y, una vez al tanto de los casos, estudiar los posibles motivos para conocer el por qué y revertir la situación lo antes posible.
- Número de veces que se utiliza la aplicación: realizando una comparativa entre la situación previa y la situación posterior a campañas de marketing o publicación de contenido relevante entre otros supuestos.

#### Redes sociales:

- Número de seguidores ganados en redes sociales: nos permitirá saber no solo cuáles son los *posts* sino también cuáles las decisiones estratégicas que más

positivamente impactan en esta métrica. Nos ponemos como objetivo un 10% hasta los 1.000 seguidores, un 5% hasta los 10.000 y a partir de ahí un 1% mensual.

- Número de seguidores perdidos en redes sociales: al contrario que el punto anterior, nos facilitará conocer los posts y las decisiones estratégicas que impactan negativamente en esta métrica. Por debajo del 1% mensual.
- Interacciones en redes sociales: para conocer qué tipo de contenido tiene mayor repercusión e incidir más en éste. Sería muy importante completar este análisis con un análisis de sentimiento y/o *social listening*, para saber de qué hablan nuestros usuarios, cuál es el sentimiento general e incrementar, de este modo, el tráfico en la red a la par que aprovechamos sus opiniones, observaciones... para recabar información sobre cómo perfeccionar nuestra marca. No debemos olvidar que, así mismo, los comentarios en la red ayudan al registro de datos. Buscamos un mínimo de 50 interacciones por post hasta los 10.000 seguidores y a partir de ahí 100 por cada uno.

Métricas genéricas y/o aplicables a varios:

- Tráfico generado por canal: el objetivo de esta métrica es conocer todos los canales que hay y cuáles de ellos generan más tráfico a nuestra web. Buscamos que el 80% sea a partir de búsquedas SEM.
- CTR o número de *clicks* por impresiones: para conocer qué links o tipos de publicidad son más efectivos. Queremos en publicidad Display sea del 20%, Search 33% y Social Media 25%.
- CTOR: para ver si efectivamente las comunicaciones, en especial por *e-mail*, son atractivas y generan *leads*.
- Coste por *lead*: el coste asociado a atraer a una persona a nuestra web. Para hacer una estimación precisa es necesario que primero dispongamos de otras métricas.
- Retorno por campaña publicitaria: la cifra más difícil de calcular puesto que hay muchas variables que inciden en el retorno total.

- Conversión por campaña: al igual que en el caso anterior, es el más complicado de obtener ya que resulta muy difícil estimar el impacto real de una campaña al haber otros muchos factores que inciden en la decisión final.

Planes de contingencia:

Un plan de contingencia en un plan de marketing es un conjunto de acciones previamente diseñadas que se implementan en caso de que se presenten situaciones inesperadas o problemáticas que afecten el éxito del plan de marketing. Es decir, un plan de contingencia es un plan B que se activa en caso de que algo salga mal en el plan A.

El objetivo de un plan de contingencia en un plan de marketing es minimizar los riesgos y los impactos negativos en el rendimiento del plan de marketing ante situaciones imprevistas o adversas. El mismo incluirá una serie de medidas que se pueden tomar para mitigar o solucionar problemas en el menor tiempo posible.

Los principales riesgos identificados por el equipo fundador de LeafPass son principalmente digitales, tanto en términos de seguridad como de operatividad. Gestionar una aplicación conlleva el riesgo de que se caiga o de que un *hacker* vulnere nuestros sistemas y haga que perdamos la credibilidad que tanto cuesta ganar. Por ejemplo, si en el plan de marketing de LeafPass se contempla una campaña publicitaria en redes sociales y se presenta un problema con la plataforma que impide la difusión de los anuncios, el plan de contingencia incluiría acciones alternativas como el uso de otras plataformas de publicidad bien ajustando el mensaje de la campaña en función de su idoneidad para adecuarse a la nueva plataforma bien posponiendo la campaña hasta que se resuelva el problema. En definitiva, visión analítica y capacidad de reacción.

LeafPass cuenta con seis planes de contingencia para prevenir y atajar problemas, como los mencionados anteriormente, de la manera más rápida y efectiva posible:

- Plan de contingencia ante problemas de seguridad: una de las principales preocupaciones de los usuarios de una aplicación *fintech* o similar, como es la nuestra, es la seguridad. Esto es debido a que se trata con datos generados por ellos, en su día a día, y que presentan un carácter muy sencillo para ellos. Por ello, consideramos de vital importancia contar con un plan de contingencia en caso de que se produzca una brecha o un incidente de seguridad que afecte a la aplicación.

Este plan incluirá: la identificación de los puntos vulnerables de la aplicación, la implementación de medidas de seguridad adicionales para evitar que el problema aumente aún más, la notificación a los usuarios afectados y la reparación de los problemas de seguridad en el menor tiempo posible.

- Plan de contingencia ante interrupciones del servicio: si la aplicación experimenta una interrupción del servicio, los usuarios pueden perder la confianza en la misma y optar por alternativas que están en proceso de desarrollo ya mencionadas anteriormente. Para minimizar el impacto de estas interrupciones, el plan de contingencia que hemos diseñado incluirá: la identificación de los posibles escenarios de interrupción, la inmediata notificación a los usuarios afectados y la implementación de medidas para reanudar el servicio lo antes posible.
- Plan de contingencia ante cambios regulatorios: la industria *fintech* está sujeta a cambios regulatorios constantes que pueden afectar el funcionamiento de la aplicación. Debido a la novedad que supone, no hay una legislación común y estable que regule los posibles problemas que puedan ir surgiendo. Para ello, LeafPass contará con un *board* -junta- de especialistas en legislación digital que nos ayuden a adaptarnos a las nuevas regulaciones y a estar informados de las últimas novedades en materia legal. Para minimizar el impacto de estos cambios y saber qué consulta hacer al *board*, es importante estudiar los cambios regulatorios relevantes, la evaluación de su impacto en la aplicación, la implementación de medidas para cumplir con los nuevos requisitos y, por supuesto, la notificación a los usuarios afectados en caso que los hubiera.
- Plan de contingencia ante problemas de reputación: si la aplicación experimenta problemas de prestigio - malas críticas en las redes sociales o un escándalo relacionado con la seguridad o la privacidad - es importante contar con un plan de contingencia que incluya la identificación de estos problemas de prestigio, la definición de unos estándares de comunicación fijando el tiempo, los medios y el contenido a divulgar, la implementación de medidas para abordarlos y la notificación a los usuarios afectados de una forma totalmente veraz y transparente tanto con los usuarios como con el público en general.
- Plan de contingencia ante problemas de escalabilidad: si la aplicación experimenta un crecimiento acelerado en su base de usuarios, puede haber problemas de escalabilidad que afecten el rendimiento de la aplicación. Para minimizar el impacto de estos problemas, se ha de contar con un plan de contingencia que

incluya la identificación de los puntos críticos de la aplicación, la implementación de medidas para mejorar la escalabilidad. En nuestra opinión, la manera más efectiva de evitar los problemas derivados de las dificultades de expansión de la empresa vendría de la mano de la incorporación en plantilla de un ingeniero de calidad del *software* una vez contemos con los ingresos suficientes para hacer frente a este gasto.

## Conclusión:

Es de sobra conocido que la creación de una nueva marca conlleva múltiples dificultades que afrontar y, por supuesto, finalmente superar. Como a lo largo de este TFG se ha desarrollado, el momento actual, nuestro aquí y ahora, nos presenta la coyuntura idónea para implementar nuestra empresa –una app, LeafPass- teniendo en cuenta la cada vez mayor demanda social de acciones y productos en aras de un desarrollo sostenible entre las que destaca el excesivo consumo de papel como una de las más cuestionadas.

En muy poco tiempo, los tickets de compra en formato papel no tendrán razón de ser y el hecho de recibirlos en nuestro teléfono móvil se impondrá como algo natural. Este trabajo pretende dar forma a ese tipo de envío de información relacionada con nuestras compras del día a día bien desde los supermercados de la zona en la que vivimos a las grandes superficies pasando incluso por la tienda de la esquina o el zapatero. Los resultados económicos que arrojarán la puesta en marcha de este proyecto son muy halagüeños -un TIR del 89% y un *Payback* de 5 años– ya que el modelo de negocio a implementar es muy sencillo e intuitivo y tendrá una gran acogida por parte del público en general ya que no requiere habilidad ninguna por parte su parte a la hora de manejar la aplicación que hemos diseñado.

Toda empresa que se precie, debe comenzar por fijar sus objetivos empresariales, clave de la planificación y organización de la misma ya que, de este modo, se sientan las bases de las estrategias a seguir, presupuestos, el tiempo estimado de implantación y expansión, marketing, planes de acción y mejora, motivación de los empleados e implicación y fidelización de los usuarios sin olvidarnos, por supuesto, de la evaluación de los resultados y progreso de la empresa -LeafPass– en el caso que nos ocupa.

¿En qué consiste LeafPass? Es una *start-up* tecnológica que cobrará una comisión por ticket de compra emitido a través de nuestra *app* al igual que por cada promoción ejecutada a través de la misma lo que permitirá al consumidor acceder de manera fácil y natural a sus recibos de compra, fechas de cambio y / o devolución de los productos adquiridos, forma de pago, avisos varios... y, por supuesto, cierto grado de publicidad. Este primer *revenue stream* de cobro a través de nuestra aplicación, se combinará con promociones personalizadas por las que nuestra empresa también recibirá una cantidad de dinero cada vez que un cliente haga una compra a través de LeafPass. “Sin prisa pero sin pausa”, pretendemos, así mismo, aumentar su funcionalidad mejorando a partir de la

experiencia y el devenir de la aplicación ya que es imprescindible estar abiertos al cambio y no dejar de evolucionar para progresar, perfeccionarse y prosperar.

En este trabajo, nos hemos centrado en el proceso de creación de la empresa partiendo de unos requisitos mínimos para salir a operar y tener éxito en el mercado. A continuación, se exponen los pasos que se han seguido:

En primer lugar, definir con precisión y claridad el tipo de empresa que queríamos, los objetivos, el tipo de aplicación y el nombre de la misma: un vocablo fácil de recordar, sencillo de pronunciar por personas de diferentes nacionalidades y, sobre todo, asociado a un logo o imagen de marca que ineludiblemente se relacionara con la naturaleza. LeafPass, formado por *Leaf* -hoja en inglés- y fonéticamente /li:.f/- un sonido corto y muy sonoro que no admite cambios acentuales (al igual que *Pass* -pase, permiso en inglés- ) y vinculado de manera natural a un significado concreto, a una sola imagen mental por sonido –una hoja– que una vez más, repetimos, está muy ligado a la naturaleza, al medioambiente y por ende a su conservación. Conceptos todos de sobra implantados en el imaginario colectivo y en la cultura del día a día de nuestros conciudadanos. Sin ticket en papel, se evita la tala.

A la hora de elegir el color de la marca, factor clave para posteriormente diseñar la interfaz de la misma, hemos optamos por que fuera el público, el destinatario último, en definitiva, el cliente, el que nos indicara sus preferencias. Hicimos una encuesta y como era de prever el color verde fue el tono elegido por amplia mayoría muy por encima de los colores también presentados: azul, blanco y marrón. Lo que ratifica lo expuesto anteriormente; la natural conexión entre color, sonido y logo que no hace sino incidir en uno de los porqués de la empresa: el cuidado del medioambiente.

A continuación, nos centramos en el plan de marketing analizando primero a nuestros competidores en el mercado, estudiando sus productos y por comparación mejorando el nuestro de una manera contundente y eficaz, para finalmente, sentar y definir las ventajas de nuestra empresa frente a nuestros competidores. Fijadas estas ventajas, diseñamos un plan de acción para enfrentarse a cada uno en función de la percepción de la utilidad para nuestros clientes y del grado de similitud de la idea de la competencia con nuestra propuesta (ejes de trabajo mutuamente excluyentes y exhaustivos en conjunto).

Una vez fijados los objetivos y las consiguientes acciones comerciales se concretaron KIPs y los planes de contingencia, indispensables en todo plan de marketing.



## Bibliografía:

Bassat, L. (1999), El libro rojo de las marcas: como construir marcas de éxito. Ediciones Espasa Calpe

Chernev, A. (2020) The Marketing Plan Handbook, Sexta edición. Cerebellum Press Editorial

CNMC Data. (2023) CNMC Data. Recuperado el 24 de abril del 2023 de <https://data.cnmc.es/comercio-electronico/comercio-electronico/conjuntos-de-datos/evolucion-trimestral-de-las-0>

Compras on-line en España, Edición 2021. Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial (2022). Recuperado el 14 de marzo del 2023 de <https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2021-12/informecomprasonlinespa%C3%B1a2021.pdf>

Díaz, E. (2022, 28 de noviembre). La banca ofrecerá en sus aplicaciones los tiques de compra digitalizados. Recuperado el 19 de marzo de 2023 de [elEconomista.es. https://www.economista.es/banca-finanzas/noticias/12056626/11/22/La-banca-ofrecera-en-sus-aplicaciones-los-tiques-de-compra-digitalizados.html](https://www.economista.es/banca-finanzas/noticias/12056626/11/22/La-banca-ofrecera-en-sus-aplicaciones-los-tiques-de-compra-digitalizados.html)

El comercio electrónico supera en España los 15.600 millones de euros en el primer trimestre de 2022, un 25,3% más que el año anterior. CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia). (2022). Recuperado el 12 de abril del 2023 de <https://www.cnmc.es/prensa/ecommerce-i-trimestre-2022-cnmc-20221007>

El comercio electrónico supera en España los 57.700 millones de euros en el año 2021, un 11,7% más que el año anterior. CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia) (2022) Recuperado el 16 de abril de 2023 de <https://www.cnmc.es/prensa/comercio-electronico-iv-2021-20220701>

El consumidor español es infiel: un 3 % compra sólo en una cadena. (10 de marzo 2022). Consumidor Global. Recuperado el 16 de abril del 2023 de [https://www.consumidorglobal.com/noticias/noticias-servicios/infidelidad-consumidores-espanoles-comprar-unica-cadena\\_2294\\_102.html](https://www.consumidorglobal.com/noticias/noticias-servicios/infidelidad-consumidores-espanoles-comprar-unica-cadena_2294_102.html)

Grañó, M. (2016), Crea tu propia empresa: Los pasos que debes seguir para poner en marcha tu primer negocio. Profit Editorial

INE (2021), Una población envejecida. Recuperado el 21 de abril del 2023 de [https://www.ine.es/prodyser/demografia\\_UE/bloc-1c.html?lang=es#:~:text=Si%20nos%20fijamos%20m%C3%A1s%20concretamente,pr%C3%A1cticamente%20duplicado%20durante%20este%20periodo](https://www.ine.es/prodyser/demografia_UE/bloc-1c.html?lang=es#:~:text=Si%20nos%20fijamos%20m%C3%A1s%20concretamente,pr%C3%A1cticamente%20duplicado%20durante%20este%20periodo)

Jordá-Albiñana, B., Ampuero-Canellas, O., Gonzalez-Del-Rio, J., & Magal-Royo, T. (2010). Análisis lingüístico de los nombres de marca españoles. *Revista de Lingüística y Lenguas Aplicadas*, 5(1). <https://doi.org/10.4995/rlyla.2010.754>

Lehmann, D. R. (2007) *Analysis for Marketing Planning*, Séptima edición. McGraw-Hill Education

Real Diccionario de la Lengua Española, definición de Empresa. Recuperado el 14 de Marzo del 2023 de <https://dle.rae.es/empresa?m=form>

Ries, E. (Febrero 2012) *El método Lean Startup*, Grupo Planeta. Recuperado de [https://books.google.es/books?id=4NipXMMzaBgC&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.es/books?id=4NipXMMzaBgC&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Startup Genome (Enero 2023). *Global Startup Ecosystem Report 2022* Recuperado el 14 de Marzo del 2023 en <https://startupgenome.com/report/gser2022>

Oleksii Kofanov, Oleksandr Zozul'ov, Igor Sikorsky (30 de Julio del 2018). *Successful Development of Startups as a Global Trend of Innovative Socio-Economic Transformations*. Kyiv Polytechnic Institute, Ukraine

Suprimir los tickets de compra reduce un 70% el consumo de papel. (17 de enero 2017). Cadena SER Recuperado el 19 de abril del 2023 de [https://cadenaser.com/programa/2017/01/17/ser\\_consumidor/1484647025\\_403918.html](https://cadenaser.com/programa/2017/01/17/ser_consumidor/1484647025_403918.html)

Whittington, R., et al. (2020) *Exploring strategy twelfth edition*. Editorial Pearson

Anexo:

Exhibit 1:

Trimestre	Total de compras on-line período t	Total de compras on-line t	Evolución interanual
2013T4	54.518.212		
2014T1	58.878.193		
2014T2	56.565.080		
2014T3	57.786.234		
2014T4	67.580.110	240.809.617	
2015T1	67.671.658		
2015T2	69.484.518		
2015T3	73.615.272		
2015T4	86.589.397	297.360.845	23%
2016T1	88.004.732		
2016T2	92.710.946		
2016T3	97.667.264		
2016T4	117.486.829	395.869.771	33%
2017T1	115.254.385		
2017T2	118.077.706		
2017T3	126.531.093		
2017T4	154.498.716	514.361.900	30%
2018T1	156.596.405		
2018T2	159.206.911		
2018T3	170.382.405		
2018T4	205.771.929	691.957.650	35%
2019T1	203.409.171		
2019T2	211.311.386		
2019T3	210.595.478		
2019T4	242.569.240	867.885.275	25%
2020T1	226.561.402		
2020T2	244.379.527		
2020T3	258.881.763		
2020T4	307.882.845	1.037.705.537	20%
2021T1	289.241.793		
2021T2	279.720.616		
2021T3	284.683.703		
2021T4	334.334.948	1.187.981.060	14%
2022T1	312.815.620		
2022T2	325.608.296	638.423.916	

Media ponderada 19,76%  
 Corrección anual por saturación 10%

**Proyección a 10 años**  
 2022 1.422.674.546  
 2023 1.561.465.823  
 2024 1.713.797.103  
 2025 1.880.989.303  
 2026 2.064.492.204  
 2027 2.265.897.022  
 2028 2.486.950.207  
 2029 2.729.568.587  
 2030 2.995.855.989  
 2031 3.288.121.482  
 2032 3.608.899.399

Exhibit 2:

	LeafPass												Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Terminal																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11							Mes 12																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
Nº Usuarios	500	625	751	877	1.003	1.129	1.255	1.381	1.507	1.633	1.759	1.885	2.011	2.137	2.263	2.389	2.515	2.641	2.767	2.893	3.019	3.145	3.271	3.397	3.523	3.649	3.775	3.901	4.027	4.153	4.279	4.405	4.531	4.657	4.783	4.909	5.035	5.161	5.287	5.413	5.539	5.665	5.791	5.917	6.043	6.169	6.295	6.421	6.547	6.673	6.799	6.925	7.051	7.177	7.303	7.429	7.555	7.681	7.807	7.933	8.059	8.185	8.311	8.437	8.563	8.689	8.815	8.941	9.067	9.193	9.319	9.445	9.571	9.697	9.823	9.949	10.075	10.201	10.327	10.453	10.579	10.705	10.831	10.957	11.083	11.209	11.335	11.461	11.587	11.713	11.839	11.965	12.091	12.217	12.343	12.469	12.595	12.721	12.847	12.973	13.099	13.225	13.351	13.477	13.603	13.729	13.855	13.981	14.107	14.233	14.359	14.485	14.611	14.737	14.863	14.989	15.115	15.241	15.367	15.493	15.619	15.745	15.871	15.997	16.123	16.249	16.375	16.501	16.627	16.753	16.879	17.005	17.131	17.257	17.383	17.509	17.635	17.761	17.887	18.013	18.139	18.265	18.391	18.517	18.643	18.769	18.895	19.021	19.147	19.273	19.399	19.525	19.651	19.777	19.903	20.029	20.155	20.281	20.407	20.533	20.659	20.785	20.911	21.037	21.163	21.289	21.415	21.541	21.667	21.793	21.919	22.045	22.171	22.297	22.423	22.549	22.675	22.801	22.927	23.053	23.179	23.305	23.431	23.557	23.683	23.809	23.935	24.061	24.187	24.313	24.439	24.565	24.691	24.817	24.943	25.069	25.195	25.321	25.447	25.573	25.699	25.825	25.951	26.077	26.203	26.329	26.455	26.581	26.707	26.833	26.959	27.085	27.211	27.337	27.463	27.589	27.715	27.841	27.967	28.093	28.219	28.345	28.471	28.597	28.723	28.849	28.975	29.101	29.227	29.353	29.479	29.605	29.731	29.857	29.983	30.109	30.235	30.361	30.487	30.613	30.739	30.865	30.991	31.117	31.243	31.369	31.495	31.621	31.747	31.873	31.999	32.125	32.251	32.377	32.503	32.629	32.755	32.881	33.007	33.133	33.259	33.385	33.511	33.637	33.763	33.889	34.015	34.141	34.267	34.393	34.519	34.645	34.771	34.897	35.023	35.149	35.275	35.401	35.527	35.653	35.779	35.905	36.031	36.157	36.283	36.409	36.535	36.661	36.787	36.913	37.039	37.165	37.291	37.417	37.543	37.669	37.795	37.921	38.047	38.173	38.299	38.425	38.551	38.677	38.803	38.929	39.055	39.181	39.307	39.433	39.559	39.685	39.811	39.937	40.063	40.189	40.315	40.441	40.567	40.693	40.819	40.945	41.071	41.197	41.323	41.449	41.575	41.701	41.827	41.953	42.079	42.205	42.331	42.457	42.583	42.709	42.835	42.961	43.087	43.213	43.339	43.465	43.591	43.717	43.843	43.969	44.095	44.221	44.347	44.473	44.599	44.725	44.851	44.977	45.103	45.229	45.355	45.481	45.607	45.733	45.859	45.985	46.111	46.237	46.363	46.489	46.615	46.741	46.867	46.993	47.119	47.245	47.371	47.497	47.623	47.749	47.875	48.001	48.127	48.253	48.379	48.505	48.631	48.757	48.883	49.009	49.135	49.261	49.387	49.513	49.639	49.765	49.891	50.017	50.143	50.269	50.395	50.521	50.647	50.773	50.899	51.025	51.151	51.277	51.403	51.529	51.655	51.781	51.907	52.033	52.159	52.285	52.411	52.537	52.663	52.789	52.915	53.041	53.167	53.293	53.419	53.545	53.671	53.797	53.923	54.049	54.175	54.301	54.427	54.553	54.679	54.805	54.931	55.057	55.183	55.309	55.435	55.561	55.687	55.813	55.939	56.065	56.191	56.317	56.443	56.569	56.695	56.821	56.947	57.073	57.199	57.325	57.451	57.577	57.703	57.829	57.955	58.081	58.207	58.333	58.459	58.585	58.711	58.837	58.963	59.089	59.215	59.341	59.467	59.593	59.719	59.845	59.971	60.097	60.223	60.349	60.475	60.601	60.727	60.853	60.979	61.105	61.231	61.357	61.483	61.609	61.735	61.861	61.987	62.113	62.239	62.365	62.491	62.617	62.743	62.869	62.995	63.121	63.247	63.373	63.499	63.625	63.751	63.877	64.003	64.129	64.255	64.381	64.507	64.633	64.759	64.885	65.011	65.137	65.263	65.389	65.515	65.641	65.767	65.893	66.019	66.145	66.271	66.397	66.523	66.649	66.775	66.901	67.027	67.153	67.279	67.405	67.531	67.657	67.783	67.909	68.035	68.161	68.287	68.413	68.539	68.665	68.791	68.917	69.043	69.169	69.295	69.421	69.547	69.673	69.799	69.925	70.051	70.177	70.303	70.429	70.555	70.681	70.807	70.933	71.059	71.185	71.311	71.437	71.563	71.689	71.815	71.941	72.067	72.193	72.319	72.445	72.571	72.697	72.823	72.949	73.075	73.201	73.327	73.453	73.579	73.705	73.831	73.957	74.083	74.209	74.335	74.461	74.587	74.713	74.839	74.965	75.091	75.217	75.343	75.469	75.595	75.721	75.847	75.973	76.099	76.225	76.351	76.477	76.603	76.729	76.855	76.981	77.107	77.233	77.359	77.485	77.611	77.737	77.863	77.989	78.115	78.241	78.367	78.493	78.619	78.745	78.871	78.997	79.123	79.249	79.375	79.501	79.627	79.753	79.879	80.005	80.131	80.257	80.383	80.509	80.635	80.761	80.887	81.013	81.139	81.265	81.391	81.517	81.643	81.769	81.895	82.021	82.147	82.273	82.399	82.525	82.651	82.777	82.903	83.029	83.155	83.281	83.407	83.533	83.659	83.785	83.911	84.037	84.163	84.289	84.415	84.541	84.667	84.793	84.919	85.045	85.171	85.297	85.423	85.549	85.675	85.801	85.927	86.053	86.179	86.305	86.431	86.557	86.683	86.809	86.935	87.061	87.187	87.313	87.439	87.565	87.691	87.817	87.943	88.069	88.195	88.321	88.447	88.573	88.699	88.825	88.951	89.077	89.203	89.329	89.455	89.581	89.707	89.833	89.959	90.085	90.211	90.337	90.463	90.589	90.715	90.841	90.967	91.093	91.219	91.345	91.471	91.597	91.723	91.849	91.975	92.101	92.227	92.353	92.479	92.605	92.731	92.857	92.983	93.109	93.235	93.361	93.487	93.613	93.739	93.865	93.991	94.117	94.243	94.369	94.495	94.621	94.747	94.873	94.999	95.125	95.251	95.377	95.503	95.629	95.755	95.881	96.007	96.133	96.259	96.385	96.511	96.637	96.763	96.889	97.015	97.141	97.267	97.393	97.519	97.645	97.771	97.897	98.023	98.149	98.275	98.401	98.527	98.653	98.779	98.905	99.031	99.157	99.283	99.409	99.535	99.661	99.787	99.913	100.039	100.165	100.291	100.417	100.543	100.669	100.795	100.921	101.047	101.173	101.299	101.425	101.551	101.677	101.803	101.929	102.055	102.181	102.307	102.433	102.559	102.685	102.811	102.937	103.063	103.189	103.315	103.441	103.567	103.693	103.819	103.945	104.071	104.197	104.323	104.449	104.575	104.701	104.827	104.953	105.079	105.205	105.331	105.457	105.583	105.709	105.835	105.961	106.087	106.213	106.339	106.465	106.591	106.717	106.843	106.969	107.095	107.221	107.347	107.473	107.599	107.725	107.851	107.977	108.103	108.229	108.355	108.481	108.607	108.733	108.859	108.985	109.111	109.237	109.363	109.489	109.615	109.741	109.867	109.993	110.119	110.245	110.371	110.497	110.623	110.749	110.875	111.001	111.127	111.253	111.379	111.505	111.631	111.757	111.883	112.009	112.135	112.261	112.387	112.513	112.639	112.765	112.891	113.017	113.143	113.269	113.395	113.521	113.647	113.773	113.899	114.025	114.151	114.277	114.403	114.529	114.655	114.781	114.907	115.033	115.159	115.285	115.411	115.537	115.663	115.789	115.915	116.041	116.167	116.293	116.419	116.545	116.671	116.797	116.923	117.049	117.175	117.301	117.427	117.553	117.679	117.805	117.931	118.057	118.183	118.309	118.435	118.561	118.687	118.813	118.939	119.065	119.191	119.317	119.443	119.569	119.695	119.821	119.947	120.073	120.199	120.325	120.451	120.577	120.703	120.829	120.955	121.081	121.207	121.333	121.459	121.585	121.711	121.837	121.963	122.089	122.215	122.341	122.467	122.593	122.719	122.845	122.971	123.097	123.223	123.349	123.475	123.601	123.727	123.853	123.979	124.105	124.231	124.357	124.483	124.609	124.735	124.861	124.987	125.113	125.239	125.365	125.491	125.617	125.743

### Exhibit 3:

#### **Número total de tickets generados en España en el año 2.022**

Total de compras on-line en España	1.422.674.546
Compras on-line en España representan el 24% de las totales en el país	24%

<b>Total de compras en España al año</b>	<b>5.927.810.610</b>
Total de compras con España desde el extranjero	4,3% No generan tickets en España

**Total de tickets en España al año 5.866.635.604**

#### **Número total de tickets impresos en España en el año 2.022**

0 tickets impresos en transacciones on-line	24%	Suponemos que tan solo un 10% de este total llega a imprimirse
1 ticket por compra	50%	
2 tickets por compra	20%	
3 o más tickets por compra	6%	Suponemos que una proporción muy pequeña genera más de 3 tickets

**Total de tickets impresos en España 6.547.165.335**

### Exhibit 4:

#### **Datos sobre el consumo de papel**

Se puede obtener 1 tonelada de papel por cada 17 árboles

1.000 rollos de papel por árbol de tamaño medio

Se producen a partir de árboles de fibra larga como el abeto o el pino

1 árbol genera oxígeno para 3 personas al día

Tamaño medio de un rollo por papel de ticket: 40m de largo y 6cm de ancho

#### **Datos sobre el consumo de papel**

g de papel por ticket	1,5
Número de tickets impresos en España en el año 2.022	6.547.165.335

Kg de papel impreso en tickets en el año 2.022	9.820.748
Kg de CO2 emitidos por Kg de papel fabricado	2

<b>Kg de CO2 emitidos para fabricar los tickets que se imprimieron en España en el año 2.022</b>	<b>19.641.496</b>	Sin tener en cuenta el impacto del embalaje, transporte, canuto de cartón, etc.
--	-------------------	---

#### **Número de árboles talados**

Número de tickets por rollo	200
Número de tickets impresos en España	6.547.165.335
Número aproximado de tickets por árbol de tamaño medio	1.000

**Número de árboles talados para generar tickets en España en el año 2.022 32.736**  
Equivalente en oxígeno para casi 100.000 personas al día

### Datos sobre el consumo de papel

Número aproximado de tickets por rollo	200
Coste medio por rollo	1,22 € <small>Tras realizar un estudio de mercado</small>
Número de tickets impresos en España en el año 2.022	6.547.165.335

<b>Impacto económico en tickets impresos en España en el año 2.022</b>	<b>39.937.708,54 €</b>
<b>Coste medio por ticket impreso en España en el año 2.022</b>	<b>0,01 €</b> <small>Excluyendo gastos de impresión como la tinta</small>

### Exhibit 5:

#### Impacto de la pérdida de tickets

Encuestados que no reconocen haber perdido un ticket en el último año	71%	<small>Incluyendo pérdida de tickets regalo, vales descuento o similares</small>
Encuestados que reconocen haber perdido una devolución por extravío de ticket por valor de más de 30€ y menos de 50€	16%	-
Encuestados que reconocen haber perdido una devolución por extravío de ticket por valor de más de 50€ y menos de 100€	7%	-
Encuestados que reconocen haber perdido una devolución por extravío de ticket por valor de más de 100€	1%	-
Encuestados que reconocen haber perdido una garantía en los últimos 5 años por valor de entre 80-200 €	4%	
Encuestados que reconocen haber perdido una garantía en los últimos 5 años por valor de más de 200 €	1%	
Población española menor de edad 2.021	14%	
Población española mayor de 80 años 2.021	6%	
Población española target	38.092.027	<small>Personas en Enero del 2.023</small>

<b>Impacto económico por no devoluciones en el último año en España</b>	<b>533.288.380,80 €</b>
<b>Impacto económico por pérdida de garantía en los últimos 5 años en España</b>	<b>441.867.515,52 €</b> <small>Suponiendo que una garantía de media dura 5 años</small>
<b>Impacto económico por pérdida de garantía, extrapolación al 2.022 en España</b>	<b>88.373.503,10 €</b>
<b>Total</b>	<b>621.661.883,90 €</b>

\* Extraponiendo los resultados de la encuesta al conjunto de la población española, opción múltiple