



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

**PROPUESTA DE TRABAJO DE  
FIN DE GRADO:  
“YUKI”, CONECTANDO  
ESQUIADORES**

Autor: Carla Pia Navarro Pelay  
Director: Noemi Pérez-Macías Martín

MADRID | Octubre 2024

# ÍNDICE

CONTEXTUALIZACIÓN Y PROPÓSITO .....	1
JUSTIFICACIÓN.....	2
OBJETIVOS.....	3
METODOLOGÍA.....	4
ÍNDICE .....	5
BIBLIOGRAFÍA.....	7

## CONTEXTUALIZACIÓN Y PROPÓSITO

El mercado mundial del esquí superó los 1,7 billones de dólares americanos en el año 2024. Se prevé que entre 2024 y 2032 el mercado crezca un 3,2% (CAGR), llegando a un valor de 2,26 billones de dólares americanos para 2032 (Business Research Insights, 2024).

Los clientes esquiadores no son de asistencia continuada y estos se concentran los fines de semana y durante periodos de vacaciones invernales (Asín López-Bermejo, 1966). Además, Egaña (2017) expone que las escuelas de esquí son negocios con 3 meses de ganancias y 12 de gastos, debido a que viven sujetas a la estacionalidad de los meses de invierno, lo que incrementa considerablemente los precios y crea un problema en el mercado. También explica que reducir los precios de las clases de esquí llevaría a las escuelas a no poder cubrir costes, amenazando así su supervivencia.

Los monitores de esquí no se ganan bien la vida y no les sale a cuenta trabajar la temporada, artículos como *“Los monitores de esquí proponen subir el precio de las clases un 30%”* (CMD Sport, 2023), y *“Grandvalira da ayudas a 1.100 empleados para alojamiento en temporada de esquí”* (Nevasport, 2023b) lo demuestran.

A todo esto, hay que sumarle que *“empezar en el esquí es tan prohibitivamente caro que no se crean nuevos esquiadores”* (Nevasport, 2023a). El mismo autor del artículo, Smith (2024) expone que es necesario encontrar formas de atraer a las personas a la montaña en general, ofreciéndoles servicios, actividades, guías, etc. para hacer que disfruten de la montaña de una forma que les motive a volver.

Por todo lo anteriormente expuesto, consideramos que existe una necesidad que cubrir y ésta es mejorar los ingresos, y por ende la calidad de vida, de aquellos que se dedican a dar clases de esquí ya sea como profesión o *hobby*; y dar acceso al aprendizaje de este deporte a precios más competitivos. Así pues, el objetivo de este trabajo de investigación consiste en la elaboración del plan de negocio de una plataforma online llamada *Yuki*. Esta plataforma tiene un triple propósito. En primer lugar, conecta instructores de esquí con esquiadores que quieren una clase, ya sea para iniciarse en el deporte o para mejorar su técnica, sin tener como intermediaria a una escuela de esquí. En segundo lugar, permite que los clientes puedan disfrutar de clases a precios más competitivos, ya que los monitores son los que determinan el precio de éstas. Y, en tercer lugar, mejora el poder adquisitivo de las personas que se dedican a dar clases de esquí, puesto que las ganancias son íntegras para el instructor.

## JUSTIFICACIÓN

La justificación específica del tema elegido parte de mi pasión por el esquí. Empecé a esquiar a los 3 años y desde entonces no ha habido un invierno en el que no haya esquiado. A los 16 años decidí sacarme el nivel básico de técnico deportivo para poder dar clases de esquí y transmitir mi pasión a otros al tiempo que me sacaba un dinero.

Desde el momento en el que empecé a dar clases de esquí y que empecé a recibir una remuneración por ello, unos 20 euros por hora, surgió en mi mente una inquietud. Este interrogante era respecto a la diferencia entre mi remuneración y el precio que la escuela de esquí cobraba a los clientes. Éste variaba entre los 40 y 70 euros por hora, por cada alumno, dependiendo de si era una clase colectiva o privada. Esta situación me parecía injusta, dado que mi retribución era invariable, independientemente del número de niños a los que enseñaba esquiar en cada clase.

A raíz de lo expuesto y del contexto actual de la industria del esquí, me surge la idea de crear una plataforma con un modelo de negocio parecido al de *Airbnb* para conectar monitores de esquí y esquiadores sin tener como intermediario a una escuela.

En la aplicación, cada instructor tiene un perfil en el que publica fotos de sus clases, un calendario con su disponibilidad y reseñas de sus diferentes clientes. Por otro lado, los clientes seleccionan la estación de esquí y las fechas en las que les gustaría recibir la clase y se les proporciona un listado con todos los instructores disponibles. *Yuki* simplifica la reserva de clases, haciendo que el instructor y el cliente se vinculen directamente, ofrece un sistema de mensajería para que los usuarios interactúen directamente con los monitores si tienen preguntas o necesitan más información, y facilita el pago a través de la aplicación.

Además, los instructores tienen la libertad de establecer el precio de sus clases, ofreciéndolas a precios más competitivos que las escuelas de esquí puesto que todas las ganancias son en su beneficio, ya que, al ser una plataforma digital, se suprimen varios gastos operativos, lo que posibilita poder proporcionar tarifas más asequibles para los usuarios. De este modo, aprender a esquiar será accesible para todo tipo de presupuestos.

## OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo de fin de grado, en adelante TFG, es desarrollar el plan de negocio y estudiar la viabilidad de una plataforma que conecte monitores de esquí con esquiadores que quieran reservar una clase de esquí de manera sencilla, rápida, didáctica y a un precio más competitivo. Por su parte, los objetivos específicos que hemos establecido son:

1. Establecer cuál es la visión, misión y valores de la compañía. Es preciso conocer en qué nos queremos convertir, qué es lo que vamos a hacer y cómo lo vamos a hacer, para poder establecer estrategias y objetivos.
2. Analizar interna y externamente la idea de negocio. Para ello tal y como comentaremos en el apartado metodológico emplearemos varias herramientas. El objetivo de este análisis es detectar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de nuestro modelo de negocio (Matriz DAFO) para poder así establecer estrategias más concretas.
3. Elaboración del Business Model Canvas de *Yuki*. A partir de él uno de los principales objetivos es definir la propuesta de valor de *Yuki* destacando cómo se diferencia de la competencia y los beneficios que ofrece tanto a esquiadores como monitores.
4. Desarrollo de un plan de marketing digital para atraer tanto a esquiadores como monitores usando redes sociales, SEO y publicidad online.
5. Desarrollar un plan de operaciones que nos permita analizar la plataforma en profundidad, su diseño, sus servicios, etc. Asimismo, nos permita valorar cuáles son los recursos necesarios tanto tecnológicos, financieros, de personal y físicos necesarios para montar la mencionada plataforma.
6. Establecer un plan de recursos humanos y determinar cuál será la estructura legal más viable para nuestro modelo de negocio.
7. Realizar un plan financiero. Para ello procederemos a realizar un análisis de costos, proyecciones de ingresos a partir de un modelo financiero que evalúe diferentes escenarios. También procederemos a analizar los cash flow. El objetivo es probar la viabilidad financiera de la idea.
8. Establecer KPIs claros y clave para medir el éxito de la plataforma. Para ello elaboraremos un Cuadro de Mando Integral que resuma todos estos KPIs.
9. Desarrollar una matriz de riesgos de *Yuki*, con el fin de establecer posibles medidas de contingencia.
10. Diseñar un sistema de recogida de feedback sobre su experiencia en la aplicación para realizar mejoras continuas.

## METODOLOGÍA

Para llevar a cabo este TFG y el desarrollo del plan de negocio de la startup *Yuki* se implementará la siguiente metodología.

En primer lugar, se realizará una investigación preliminar en la que revisarán literatura y fuentes relevantes, abordando análisis de mercado, artículos académicos, reportes de la industria encontrados y datos de mercado en Google Académico, Dialnet o Medium. Además, de un estudio cualitativo y cuantitativo para ver si existe una necesidad real del servicio que *Yuki* quiere ofrecer.

En segundo lugar, se desarrollará el plan de negocio de la startup *Yuki* y se estudiará su viabilidad, aplicando diferentes herramientas de planificación empresarial como:

- Canva Business Model para definir y estructurar el modelo de negocio.
- PESTEL para examinar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, es decir, para proceder al análisis del entorno general y detectar así las posibles amenazas existentes.
- PORTER, para llevar a cabo un análisis del entorno específico y nos permita conocer el atractivo de la industria.
- Matriz de evaluación de factores internos, para poder analizar cuáles son las principales fortalezas y debilidades de *Yuki* y poder llevar a cabo acciones correctivas en el caso de ser necesarias.
- Matriz DAFO, se empleará de manera visual para resumir todo el análisis externo e interno efectuado. A partir de este resumen podremos utilizar a su vez, la Matriz CAME para formular estrategias para Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar el análisis las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas previamente.
- La Cadena de Valor para identificar las actividades que generan valor en la empresa.
- Buyer persona para representar a los diferentes clientes ideales para saber cómo dirigirnos a ellos.
- Emplearemos Microsoft Excel para poder llevar a cabo las proyecciones financieras para estimar ingresos, gastos y flujos de caja.
- Matriz de Riesgos, que nos ayudará desarrollar un Plan de Contingencia ante los posibles riesgos que puedan surgir.
- Cronograma con las fechas y etapas de implementación.
- Un presupuesto para estimar los costos asociados a cada acción.

- Cuadro de Mando Integral en el que incluiremos diferentes KPIs para medir el éxito.

En tercer lugar, se creará un prototipo, es decir, una maqueta visual de la aplicación de *Yuki* para definir la experiencia de navegación y la interfaz del usuario la cual se encontrará detallada en el plan de operaciones.

## ÍNDICE

Índice

Índice de tablas

Índice de figuras

Resumen ejecutivo / Abstract (con keywords)

1. Introducción
  - 1.1. Contextualización
  - 2.1. Justificación
  - 3.1. Objetivos
  - 4.1. Metodología
  - 5.1. Estructura del trabajo
2. Descripción de la idea de negocio: *Yuki*
  - 1.1. Visión
  - 2.1. Misión
  - 3.1. Valores
  - 4.1. Equipo
3. Análisis externo e interno
  - 1.1. Análisis Externo
    - 1.1.1. Análisis del entorno general: PESTEL
    - 2.1.1. Análisis del entorno específico: PORTER y Competidores
  - 2.1. Análisis interno
    - 1.1.1. Cadena de Valor
    - 2.1.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos
  - 3.1. Matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)
  - 4.1. Matriz CAME
4. Business Model Canvas y Propuesta de Valor
5. Plan de Marketing
  - 1.1. Análisis del mercado ....

- 2.1. Definición del público objetivo (encuesta)
- 3.1. Estrategia de Marketing 7Ps
- 6. Plan de Operaciones
- 7. Plan de Recursos Humanos
- 8. Estructura Legal
- 9. Plan Financiero
  - 1.1. Cuenta de Pérdidas y Ganancias a 3 años
  - 2.1. Cash Flow a 3 años
  - 3.1. KPIs
- 10. Cuadro de Mando Integral
- 11. Plan de Contingencia
- 12. Conclusiones, contribuciones, futuras líneas y limitaciones
  - 1.1. Conclusiones
  - 2.1. Contribuciones del TFG
  - 3.1. Futuras líneas de investigación
  - 4.1. Limitaciones
- 13. Bibliografía

## ANEXOS

Anexo I. Declaración de uso de herramientas de IA generativa en trabajos de fin de grado



## BIBLIOGRAFÍA

López-Bermejo, G. A. (1966). Las escuelas de esquí y el turismo. *Estudios Turísticos*, (12), 121-127.

Business Research Insights (2024). Skis & snowboards market size, share, growth, and industry analysis by type (skis & snowboards) by application (leisure travel, professional sports, and others), regional insights, and forecast from 2024 to 2031. <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/skis-snowboards-market-103212>

CMD Sport. (2023). Los monitores de esquí proponen subir el precio de las clases un 30%. <https://www.cmdsport.com/nieve/actualidad-nieve/los-monitores-esqui-proponen-subir-precio-las-clases-30/>

Egaña, M. (2017). Estrategia comercial para un centro de esquí: modelo RFM y k-means para club de recompensas. Universidad de Chile.

Nevasport. (2023a). Empezar en el esquí se ha puesto prohibitivamente caro. <https://www.nevasport.com/noticias/art/66773/empezar-en-el-esqui-se-ha-puesto-prohibitivamente-caro/>

Nevasport. (2023b). Mil cien trabajadores de Grandvalira reciben ayudas para alojamiento en temporada de esquí. <https://www.nevasport.com/noticias/art/65494/mil-cien-trabajadores-de-grandvalira-reciben-ayudas-para-alojamiento-en-temporada-de-esqui/>

Savills (2023). Ski report 2023-2024. <https://pdf.euro.savills.co.uk/global-research/ski-report-2023-2024.pdf>