



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Grado en
Administración y Dirección de Empresas

PLAN DE NEGOCIO DE LA *STARTUP*: *SKEY*

Autor: Sofía Cendoya Murillo

Director: Rocio Sáenz-Diez Rojas

MADRID | Marzo 2023

Resumen

El esquí, un deporte cada vez más popularizado, es el motor de la actividad económica de la mayor parte de los lugares donde se encuentra: impulsa la hostelería, la restauración, el ocio... Es un sector abierto a la inversión y con una gran oportunidad de mejora.

Desplazarse por una estación de esquí resulta anticuado y las pistas no están actualizadas al esquiador del siglo XXI. Las señales no son claras, los usuarios no leen los mapas y separarse del grupo implica varias horas hasta volver a ellos.

Como respuesta a esta situación, nace *SKEY*. Una *startup* diseñada por cuatro alumnas de la Universidad Pontificia de Comillas de la mano del concurso Comillas Emprende, una plataforma destinada a impulsar el emprendimiento entre sus estudiantes. *SKEY* pretende contribuir a la digitalización y modernización de las estaciones de esquí. Pretende ser la aplicación que haga que los esquiadores puedan disfrutar de una experiencia más placentera, cómoda y segura. Con unos mapas virtuales, interactivos, de alta calidad y en tres dimensiones logrará: geolocalizar al usuario en cualquier lugar de la estación hasta cuando se encuentre *offline*; geolocalizar a otros *skiers* que tenga agregados; ofrecer indicaciones sobre cómo acudir desde un punto a otro; y, personalizar las rutas en base al nivel de esquí.

Palabras clave: esquí, estaciones de esquí, *startup*, digitalización, mapas interactivos, *Business Model Canvas*.

Abstract

Skiing, an increasingly popular sport, is the driving force behind the economic activity of most of the places where it is found: it boosts the hotel, restaurant and leisure industries... It is a sector open to investment and with a great opportunity for improvement.

Getting around a ski resort is old-fashioned and the slopes are not up to date for 21st century skiers. Signs are not clear, users do not read the maps, and getting separated from the group takes several hours to get back to them.

In response to this situation, SKEY was born. A startup designed by four students from the Comillas Pontifical University of Comillas as part of the Comillas Emprende contest, a platform designed to promote entrepreneurship among its students. SKEY aims to contribute to the digitization and modernization of ski resorts. It aims to be the application that makes skiers can enjoy a more pleasant, comfortable and safe experience. With virtual, interactive, high quality and three-dimensional maps, it will: geolocate the user anywhere in the resort even when offline; geolocate other skiers that have been added; offer directions on how to get from one point to another; and customize the routes based on the level of skiing.

Palabras clave: ski, ski resorts, startup, digitalization, interactive maps, *Business Model Canvas*.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. Interés por el tema.....	6
1.2. Objetivos del trabajo.....	7
1.3. Metodología.....	7
1.4. Estructura.....	13
2. LA INDUSTRIA DEL ESQUÍ EN ESPAÑA Y OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.....	14
2.1. Análisis de la industria del esquí en España	14
2.1.1. Análisis PESTEL	16
2.2. Oportunidad de negocio.....	21
3. MODELO DE NEGOCIO DE SKEY.....	28
3.1. Business Model Canvas.....	29
3.1.1. Propuesta de valor.....	29
3.1.2. Segmento de mercado	31
3.1.3. Relaciones con clientes	32
3.1.4. Canales.....	34
3.1.5. Socios clave	34
3.1.6. Actividades clave	35
3.1.7. Recursos clave	37
3.1.8. Estructura de costes.....	39
3.1.9. Fuente de ingresos.....	41
4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y MARKETING DE SKEY.....	45
4.1. Análisis DAFO	45
4.1.1. Amenazas.....	45
4.1.2. Oportunidades	46
4.1.3. Debilidades	47
4.1.4. Fortalezas	47
4.2. Marketing Mix.....	49
4.2.1. Política del producto	49
4.2.2. Estrategia de precios	50
4.2.3. Distribución.....	51
4.2.4. Promoción	53
5. CONCLUSIONES	57
6. BIBLIOGRAFÍA	61

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Panel Goldsmith de SKEY en septiembre de 2022	8
Ilustración 2: Plantilla Business Model Canvas.....	10
Ilustración 3: Plantilla Value Proposition Canvas	11
Ilustración 4: Plantilla Matriz DAFO.....	12
Ilustración 5: Estaciones de esquí en España.....	15
Ilustración 6: Inversión en las estaciones de esquí	15
Ilustración 7: Evolución de la cifra de visitantes en las estaciones de esquí 2012-2022.....	16
Ilustración 8: Noticia cierre navacerrada	17
Ilustración 9: Visitantes de las estaciones de esquí españolas 2011-2012.....	18
Ilustración 10: Análisis PESTEL	21
Ilustración 11: Variación de pistas de esquí.....	23
Ilustración 12: Porcentaje de esquiadores que utilizan apps.....	24
Ilustración 13: Porcentaje de esquiadores que desean más indicaciones en pistas	25
Ilustración 14: Porcentaje de esquiadores a los que les gustaría contar con geolocalización.....	26
Ilustración 15: Logo SKEY.....	28
Ilustración 16: Mapa de competidores.....	29
Ilustración 17: Value Proposition Canvas.....	31
Ilustración 18: Línea de Actividades	37
Ilustración 19: Equipo SKEY	38
Ilustración 20: Modelos de suscripción	42
Ilustración 21: Business Model Canvas SKEY.....	44
Ilustración 22: Matriz DAFO	48
Ilustración 23: Simulación app	52
Ilustración 24: Pegatinas QR SKEY	53
Ilustración 25: Herramientas de marketing.....	53
Ilustración 26: Perfil Lucía Barcena	54
Ilustración 27: Perfil Guille What.....	54
Ilustración 28: Perfil Daniel Illescas.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Inversión inicial	38
Tabla 2: Fuentes de financiación	39
Tabla 3: Estructura de costes SKEY	40
Tabla 4: Fuente de ingresos de SKEY	42
Tabla 5: Fees Colaboraciones con Influencers	55

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Interés por el tema

La historia de la humanidad siempre ha estado marcada por los avances tecnológicos: la edad de piedra con el comienzo de uso de herramientas por parte de los seres humanos; la revolución industrial con la invención de la máquina de vapor; o la era digital, en la que nos encontramos hoy, con el desarrollo de ordenadores personales (Llamas, 2022).

Como escribió José María Ansón para El Español, *el teléfono móvil inteligente lo puede casi todo. Es como un milagro de la técnica y la inteligencia* (2017). Hoy en día, más de 4.000 millones de personas en el mundo cuentan con un teléfono móvil con acceso a internet (IDG Communications, 2012). Esto es, más de la mitad de la población mundial.

La creciente necesidad de transformar las diferentes industrias a esta nueva realidad es un gran reto y es preciso que todas las empresas se adapten a los medios tecnológicos en aras de sobrevivir. Con este Trabajo de Fin de Grado (en adelante, TFG), se pretende contribuir a ese cambio, presentando la *startup SKEY*.

Desde que empezó la universidad, cuatro compañeras de clase comenzamos a realizar viajes a distintas estaciones de esquí. La experiencia siempre fue buena, aunque nos impresionaba que las estaciones ofrecieran un servicio que quedara tan incompleto. Pedir indicaciones a otros esquiadores cada vez que se perdía a una integrante del grupo, acudir a mapas físicos para descubrir nuevas rutas o no saber dónde nos encontrábamos en cada momento, hacía que nuestras ganas de descubrir estaciones disminuyeran.

Por tanto, cuando se nos dio la oportunidad de participar en el proyecto Comillas Emprende, y con ello, realizar el Trabajo de Fin de Grado, no dudamos en la idea: elaborar una aplicación móvil que participará en la digitalización de las estaciones de esquí.

SKEY es una aplicación disponible para *Apple* y *Play Store* que permite geolocalizar dentro de la estación al usuario en cuestión, así como a otros *skiers*. Además, diseña rutas personalizadas en base al nivel de esquí indicado y ofrece instrucciones de como acudir de un punto de la estación a otro. Con esta *app*, la experiencia del esquiador se convierte en una

más placentera, cómoda y segura y se ayuda a la industria del esquí a adaptarse a esta nueva era digital.

1.2. Objetivos del trabajo

El objetivo general de este TFG consiste en desarrollar un modelo de negocio de la *startup SKEY*; una aplicación móvil que perfeccionará la experiencia del esquiador en las pistas. Para lograr esto, se han de cumplir previamente, tres objetivos específicos:

1. Analizar las tendencias y amenazas en la industria del esquí e identificar la oportunidad de negocio.
2. Presentar el modelo de negocio de *SKEY* a partir de un *Business Model Canvas*.
3. Definir la estrategia que perseguirá *SKEY* en su plan de comunicación y marketing.

1.3. Metodología

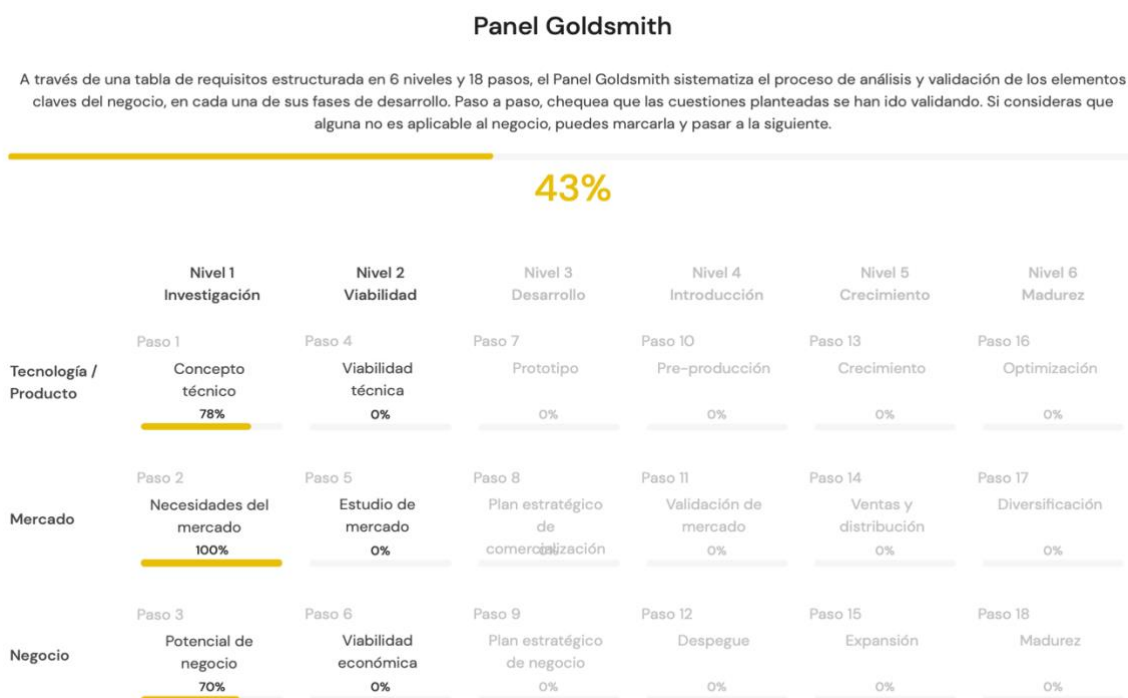
La elaboración de este TFG ha ido de la mano del concurso organizado por la Universidad Pontificia de Comillas, Comillas Emprende. Este programa tiene como objetivo impulsar el emprendimiento entre los estudiantes de la universidad a partir de la metodología *Lean Startup*. Esta concepción fue desarrollada por Eric Ries en su libro *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua* (2008).

Esta metodología pretende que las empresas o *startups* puedan reducir sus costes al máximo posible, tanto en el ámbito monetario como en el temporal, a partir de la fórmula crear-medir-aprender. Esto consiste en que una vez que se lanza el producto o servicio – que no tiene que estar perfectamente acabado – se ha de analizar su impacto y observar si ofrece una solución a las necesidades planteadas por los clientes o ha de corregirse y mejorarse (Pérez, 2022).

Para ello, el concurso pone a disposición de los alumnos distintas herramientas como el Modelo Goldsmith, un panel que, *estructurado alrededor de 3 áreas de trabajo – producto,*

mercado y negocio – ofrece a los emprendedores una hoja de ruta para avanzar de forma óptima, paso a paso, validando cada etapa y maximizando su potencial (Comillas Emprende). Así, desde el pasado septiembre, el equipo de SKEY ha ido trabajando paso a paso hasta llegar a la idea final.

Ilustración 1: Panel Goldsmith de SKEY en septiembre de 2022



Fuente: Comillas Emprende

Además, Comillas Emprende pone a disposición de los alumnos cuatro sesiones de *workshops One to One* con *coaches* destacados en el mundo del emprendimiento como Luis Fernández, en los que se nos han explicado distintos conceptos como cómo elaborar un buen *Pitch Deck* o cómo elaborar un *Business Model Canvas*. Asimismo, se ha contado con la mentoría constante de Ana Duró, *Founder* y directora ejecutiva de Acento Digital, guiando y ayudando al equipo a enfocar el problema y perfeccionar la idea de negocio.

Para realizar el presente TFG y cumplir con los objetivos indicados en el apartado anterior, este trabajo consta de tres capítulos más. Cada uno de ellos, utiliza distintas herramientas metodológicas para la consecución de su respectivo objetivo.

En el primer capítulo, se llevará a cabo un **análisis PESTEL** sobre la industria del

esquí en España. Un análisis PESTEL es una herramienta estratégica utilizada por las empresas, que sirve para estudiar los factores externos que afectan a su entorno. Estos factores son los políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Esta metodología fue creada por Narayanan y Liam Fahey en 1968 para examinar el impacto de estos elementos en las empresas (Santander Universidades, 2022). Para realizar este análisis, se han utilizado **fuentes documentales** como revistas científicas, blogs especializados o literatura escrita por referentes en el área, encontradas en las plataformas *Dialnet* y *Google Scholar* para basar nuestros conocimientos y evidencias en revistas científicas, blogs especializados y literatura escrita por referentes en el área. También se han utilizado los informes oficiales de ATUDEM, la Asociación Turística de Esquí y Montaña Española, para obtener datos cuantitativos sobre esta industria.

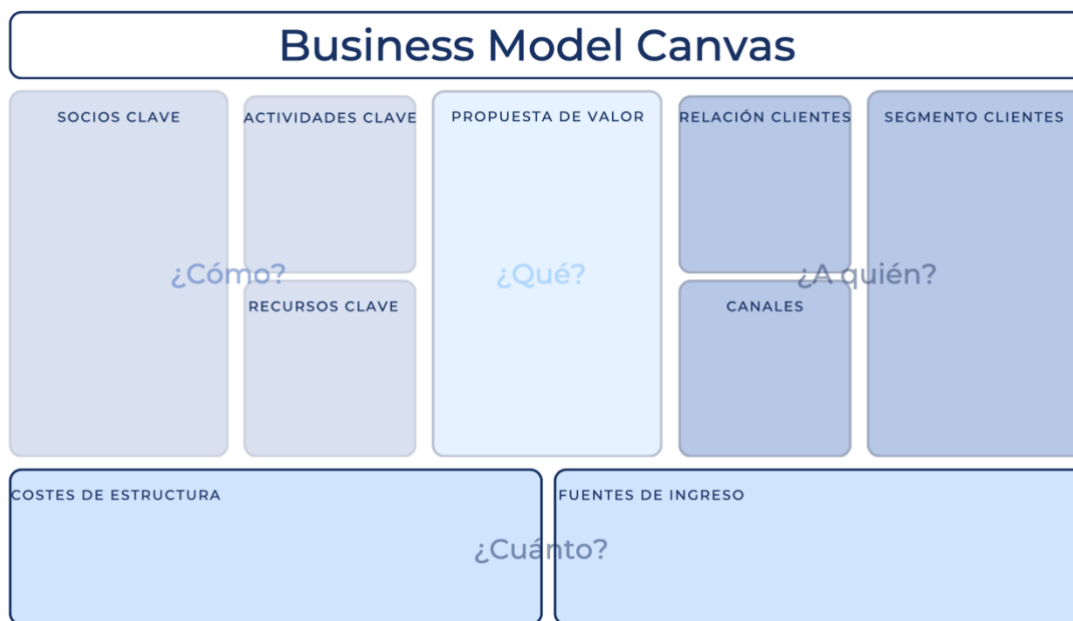
Para identificar la oportunidad de negocio, el equipo de SKEY ha llevado a cabo una **encuesta** a 500 esquiadores españoles. Una encuesta es, en palabras de García Ferrando una *técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características* (citado en Anguita et al., 2003).

Además, como método de investigación cualitativo, se ha mantenido una **entrevista** con Carlos Juste, *advisor* de múltiples *startups* y experiencia internacional en ciudades como Londres o San Francisco. Esta entrevista permitió al equipo analizar, interpretar y trabajar de forma crítica las conclusiones derivadas de una conversación informal y fluida sobre la industria del esquí y su oportunidad de negocio (Carballo, 2001).

Seguidamente, se presentará el modelo de negocio de *SKEY*. Para ello, se utilizará la herramienta desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur: ***Business Model Canvas***. Osterwalder y Pigneur publicaron en su libro *Business Model Generation* (2011), lo que conocemos como *Business Model Canvas*; un mapa que, con su sencillo planteamiento, pretende ser como un lienzo para un artista. Esto es, que, en una sola página, se recojan todos los elementos fundamentales para el éxito un negocio antes de iniciarlo.

Este lienzo se compone de nueve elementos, que se engloban en cuatro grandes áreas. La oferta, que se refiere al **qué** va a ofrecer *SKEY*; es decir, su propuesta de valor. Los clientes, relativo al **quién** va dirigido *SKEY*; expuesto en los puntos: segmento de mercado, relaciones con los clientes y canales de distribución. La infraestructura, esto es, **cómo** se va a llevar a cabo el negocio; actividades clave, recursos clave y socios clave. Y, la viabilidad económica, en relación con el **cuánto** va a suponer; que se tratará en los últimos puntos, estructura de costes y fuente de ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2011).

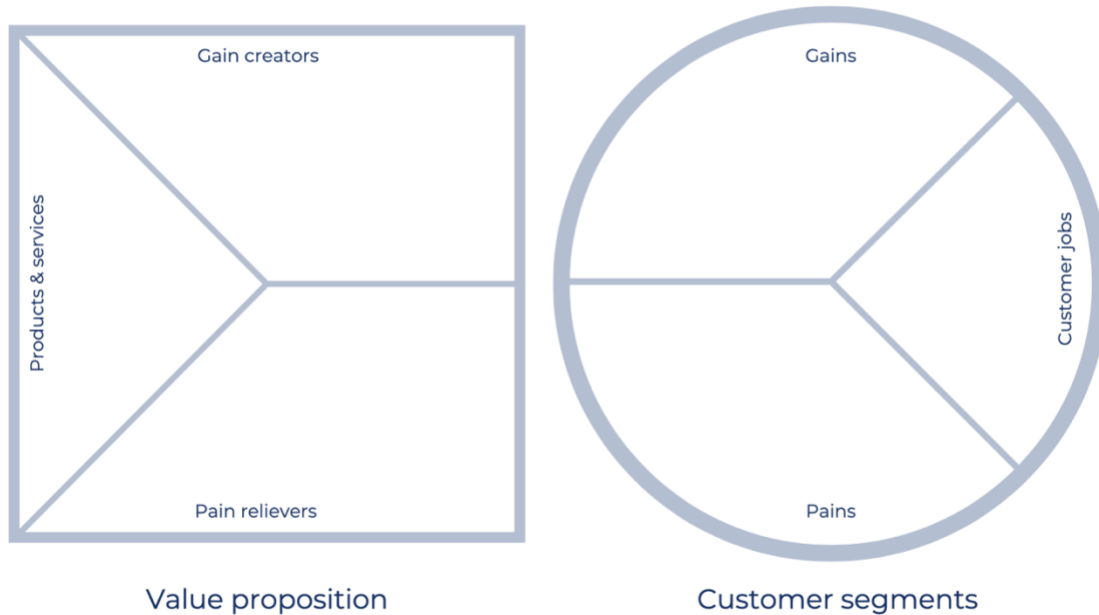
Ilustración 2: Plantilla Business Model Canvas



Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2011

De la misma forma, se utilizará para definir la propuesta de valor el *Value Proposition Canvas*, otro modelo desarrollado por los mismos autores en una obra posterior (Osterwalder & Pigneur, 2014). Este modelo se compone de un **mapa de valor**, donde se especifica cómo se pretende crear valor para un público concreto; y un **mapa de clientes**, donde se indica qué público muestra una serie de necesidades que podrían ser satisfechas con la *startup*. *SKEY*, será el punto donde encajen (*fit*) ambos mapas.

Value proposition canvas

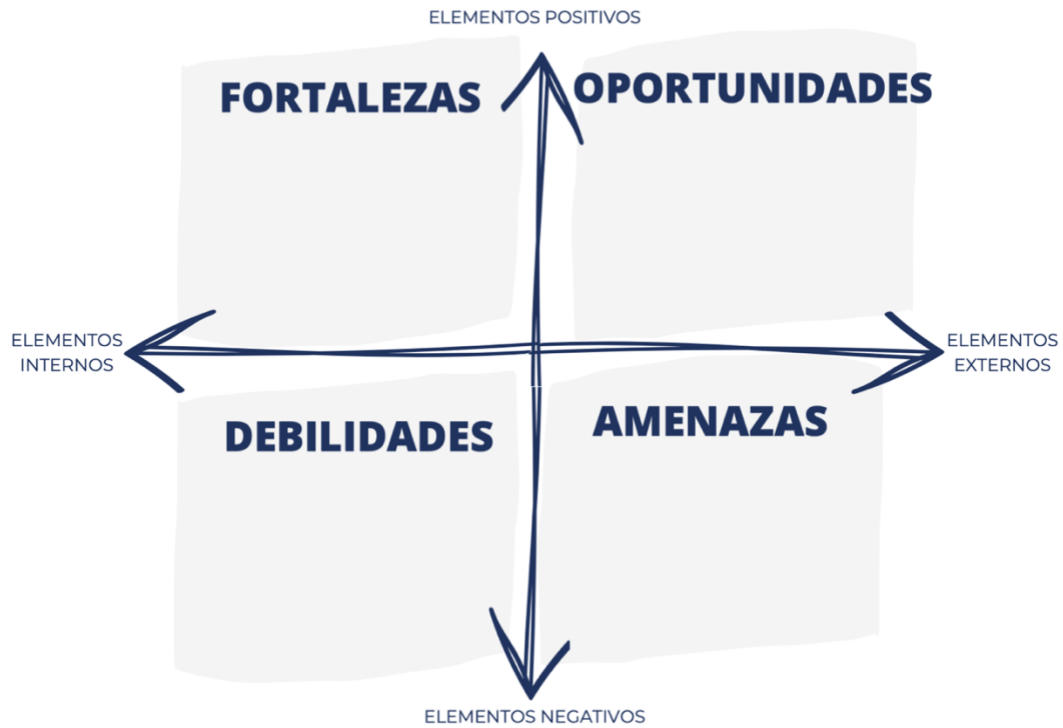


Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2014

Finalmente, en la definición del plan de marketing, se realizará un análisis DAFO y se utilizará la metodología del Marketing Mix.

La **matriz DAFO** se atribuye a Albert Humphrey, y consiste en estudiar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa. A partir de esta herramienta, se podrán analizar los elementos externos e internos – positivos y negativos - que afectan a *SKEY* de cara a implementar las acciones precisas para la elaboración del plan de marketing (Olivera y Hernández, 2011).

Ilustración 4: Plantilla Matriz DAFO



Fuente: Humphrey, 1960

Por último, se utiliza el método del **Marketing Mix**, desarrollado por J.E. McCarthy. McCarthy explica la manera en que las organizaciones deben combinar o mezclar sus elementos operativos – también denominados las 4ps (*Product, Price, Place, Promotion*) – para llegar a su público y alcanzar los objetivos planteados (Marcial, 2021). Gracias a este modelo, *SKEY* podrá conocer como influenciar en la demanda del mercado y elaborar un plan comercial.

Ilustración 5: Esquema metodología



Fuente: Elaboración propia

1.4. Estructura

En primer lugar, se realizará un análisis profundo del mercado, del sector del esquí y de las barreras de entrada y salida que existen en él. Para ello, se utilizarán modelos como el PESTEL para analizar factores externos a la industria.

Posteriormente, se expondrá el modelo de negocio de esquí con el modelo *Business Model Canvas*. Se evaluarán: la propuesta de valor, el segmento de mercado, la relación con los clientes, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave, las fuentes de ingresos y la estructura de costes. También se hará uso del modelo *Value Proposition Canvas*.

Finalmente, se ofrecerá una propuesta detallada del plan de marketing y comunicación que seguirá *SKEY* para darse a conocer, integrarse en el sector y penetrar en los clientes y su experiencia.

2. LA INDUSTRIA DEL ESQUÍ EN ESPAÑA Y OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

2.1. Análisis de la industria del esquí en España

El esquí de fondo se originó, según la mayor parte de los expertos, en la zona de Escandinavia y el norte de Rusia en el año 6.000 a. C aproximadamente. Los antiguos lo practicaban para cazar o incluso para desplazarse de un lado a otro. No fue hasta 1.900 cuando este deporte evolucionó y surgió lo que conocemos hoy como el esquí alpino (Híberus, 2016).

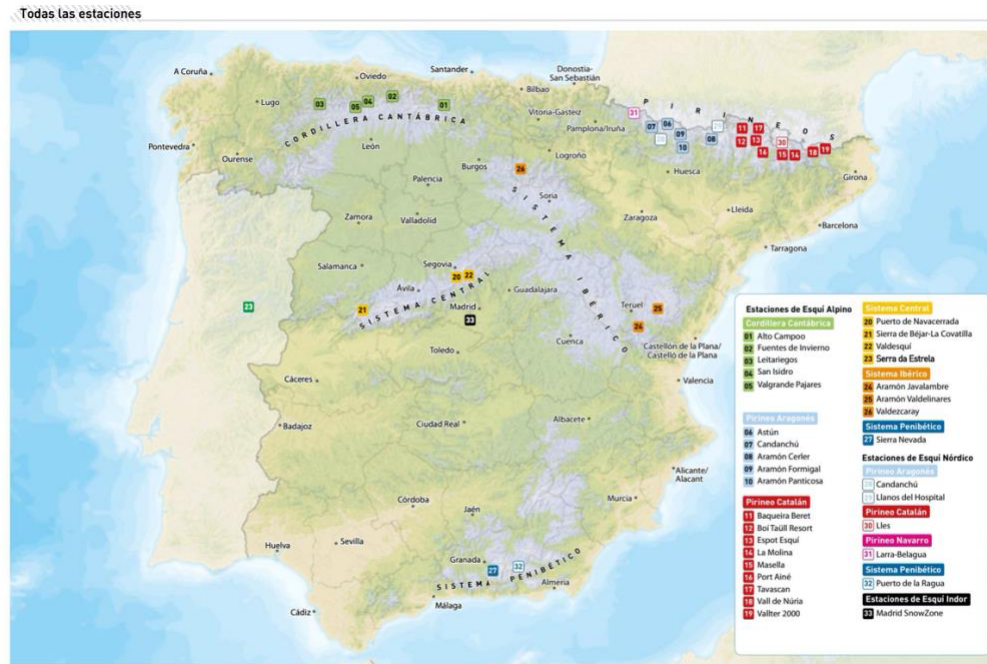
El esquí alpino adquiere este nombre por su origen en los Alpes, donde revolucionaron el esquí de fondo con la incorporación de fijaciones en los talones de las tablas y un solo objetivo: el descenso de la pista. En 1924 el esquí paso a formar parte como uno de los cinco deportes integrantes de los Juegos Olímpicos de Invierno en Chamonix (Híberus, 2016).

En España, el esquí aterrizó en el pirineo aragonés en 1905 de la mano de los vecinos de Sallent de Gállego y en el Puerto de Navacerrada se fundó en 1908 el Club Alpino Español. Sin embargo, no fue hasta 1943 cuando se instaló el primer remonte en la estación La Molina, en el pirineo catalán. Desde entonces, el esquí se ha consolidado en España y su práctica no para de crecer (Nevasport, 2020). Además, en 1963, el esquiador Tom Sims, inventa el *Snowboard*, un deporte parecido al esquí en el que solo era necesaria una tabla para deslizarte por la nieve. Conviven con los esquiadores en las estaciones de esquí y cada año gana mayor terreno (El Mundo, 2013).¹

Actualmente, España cuenta con más de 34 estaciones de esquí repartidas entre Aragón, Asturias, Cantabria, Castilla y León, Cataluña, Galicia, Andalucía, Comunidad de Madrid y la Rioja, tal como se expone en el mapa a continuación (ATUDEM, 2021).

¹ A lo largo del presente Trabajo de Fin de Grado, les englobaremos dentro del concepto “esquiadores” o “*skiers*”.

Ilustración 6: Estaciones de esquí en España



Fuente: ATUDEM, 2021

En la pasada temporada 2022 – 2023, las estaciones de esquí han sido un foco de inversión, alcanzando la cifra récord de 67,3 millones de euros, aumentando en más de un 58% con respecto a la inversión en la temporada anterior. Esto sucede pues el esquí alcanza, cada vez más, un mayor protagonismo y existen margen para su mejora (ATUDEM, 2022).

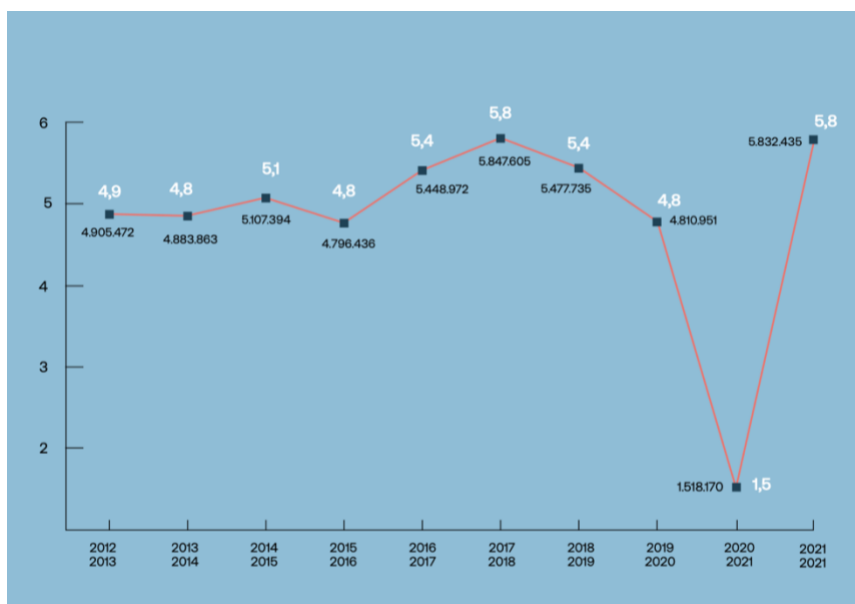
Ilustración 7: Inversión en las estaciones de esquí



Fuente: ATUDEM, 2022

Si bien es cierto que como consecuencia de la recesión económica en la temporada 2011 – 2012 la crisis del COVID – 2019; las temporadas 2019 – 2020 y 2020 – 2021, tuvieron una afluencia menor; en la temporada 2021 – 2022 se registraron más de 5.530.536 visitantes y se espera que la temporada 2022 – 2023 bata los máximos históricos (Medina, 2022).

Ilustración 8: Evolución de la cifra de visitantes en las estaciones de esquí 2012-2022



Fuente: ATUDEM, 2022

2.1.1. Análisis PESTEL

De cara a evaluar el impacto que tendrá *SKEY* y una vez habiendo contextualizado el panorama de este deporte de nieve en España, es necesario realizar un análisis PESTEL sobre la industria del esquí.

En primer lugar, se va a realizar un análisis a aquellos **factores políticos** que pueden afectar a la industria del esquí.

Cada estación de esquí en España tiene un tamaño distinto y un número concreto de kilómetros esquiables; a modo ilustrativo, Baqueira Beret cuenta 153 km esquiables, Formigal con 137 km y Sierra Nevada con 105 (Díaz, 2022). Las concesiones sobre los suelos

de estos terrenos esquiables o la extensión de esquí en nuevas zonas son otorgadas por los ayuntamientos de las entidades locales. Cada vez más, se considera que se ha de proteger los suelos y las zonas montañosas y existe una gran controversia con respecto a estas licencias. A título de ejemplo, se expone el caso de la estación del Puerto de Navacerrada, objeto de debate político entre el gobierno central y el gobierno regional, al cerrarse en 2022 durante un año, pues no se permitía la renovación de la concesión que habilitaba su explotación.

Ilustración 9: Noticia cierre navacerrada

NIEVE

La estación de Navacerrada se resiste al cierre en pleno conflicto con el Gobierno central

«Lleva abandonada 50 años», se quejan los hosteleros, cuyo futuro está unido al turismo de nieve

ALFREDO MERINO
Madrid

Actualizado Martes, 24 enero 2023 - 00:20

f t e

Ver 45 comentarios



ALFREDO MERINO

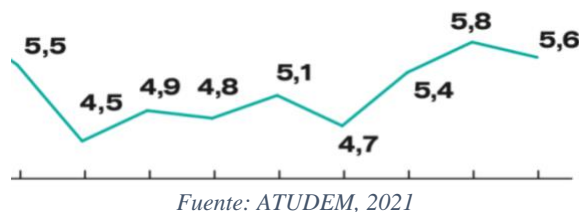
Fuente: El Mundo, 24 de enero de 2023

Las medidas que tome el Ministerio de Comercio, Turismo e Industria de apoyo al turismo influyen considerablemente en la industria del esquí. El programa Reactívatelo o “Experiencias de Turismo en España” conceden ayudas públicas a para impulsar proyectos relacionados con el Turismo. Su involucración en el sector del esquí ayudaría a la expansión de su industria y a una recuperación más rápida tras el COVID – 19 (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2022). Además, la subida o bajada de tipos impositivos, contribuye al desarrollo de este deporte; por ejemplo, la subida del IVA en los *forfaits*, desincentivaría su compra.

Son muchos los **factores económicos** que influyen en esta industria. En relación con las variables macroeconómicas, vemos que el IPC (Índice de Precios de Consumo) ha aumentado un 6% con respecto al año anterior. Esto, influye de manera directa en las estaciones de esquí pues sus costes fijos serán más altos, como ocurre con la subida de precio de la electricidad de los remontes a causa de la crisis energética. Además, el coste asociado a la práctica del esquí es significativamente elevado, por lo que, cuanto más altos los precios menos visitantes a las estaciones.

En virtud del nivel de inflación, los tipos de interés suben o bajan; lo que influye también en el negocio de la nieve. Cuanto más suben los tipos de interés, menos se incentiva la inversión; por ello, las estaciones de esquí recibirán más o menos inversión dependiendo de esta variable. Además, cuanto más inversión, mayor será la contribución de deporte del esquí en el PIB (Producto Interior Bruto). Por ejemplo, se observa como en la temporada 2011-2012, a consecuencia de la crisis financiera, el número de visitantes de las estaciones de esquí se desplomó.

Ilustración 10: Visitantes de las estaciones de esquí españolas 2011-2012



Seguidamente, se valoran los **factores socioculturales**, aquellos aspectos demográficos, hábitos o tendencias en el estilo de vida que puedan afectar a la industria del esquí. En este ámbito, la crisis del COVID – 19 ha influido considerablemente en la práctica del esquí. En un primer momento, el riesgo de contagio que suponía su práctica lo desincentivaba. Sin embargo, la mentalidad de la sociedad más joven ha cambiado, y en lugar de apostar por la seguridad y el ahorro, las personas priman vivir experiencias y disfrutar al aire libre con deportes como el esquí o el *snowboard*. Por ello, la situación postpandemia ha influido de

forma positiva en esta industria. Por otro lado, la responsabilidad social y la conciencia ecológica también afecta en la práctica de este deporte pues aquellos más ecologistas se muestran contrarios a la práctica de deporte al utilizar terrenos naturales para la construcción de las pistas. Finalmente, se observa que el aumento en el nivel de renta y el bienestar de la población influye como motor del esquí.

Existen múltiples **factores tecnológicos** que afectan a la industria del esquí. Por un lado, la transformación digital de todas las industrias obliga a que las estaciones de esquí se unan al cambio. La transformación digital es el proceso por el que se integran tecnologías y soluciones digitales en todas las áreas de un negocio. Existen distintos tipos de tecnologías que pueden ser incorporadas: inteligencia artificial, *internet of things*, robótica... (SAP, s.f). En caso de que no se adapten a estas nuevas tecnologías, este negocio se quedará atrás y se comenzaría a percibir como uno obsoleto y poco atractivo. Según informe apoyado de la Real Federación de Deportes de Invierno y Telefónica, se observa como *seis de cada diez estaciones de esquí españolas ya invierten en digitalización para crecer* (García, 2023)

Por otro lado, el crecimiento tecnológico y los avances en ingeniería facilitan una mayor accesibilidad a las estaciones, diseñan remolques más seguros y cómodos, cañones de nieve con mayor calidad... También influye en el material de esquí: los tejidos de los trajes de esquí son más resistentes y abrigados pues el frío no traspasa; los esquís están realizados con fibra de carbono y permiten deslizarse mejor; y, los materiales de los nuevos cascos y gafas aportan una mayor protección.

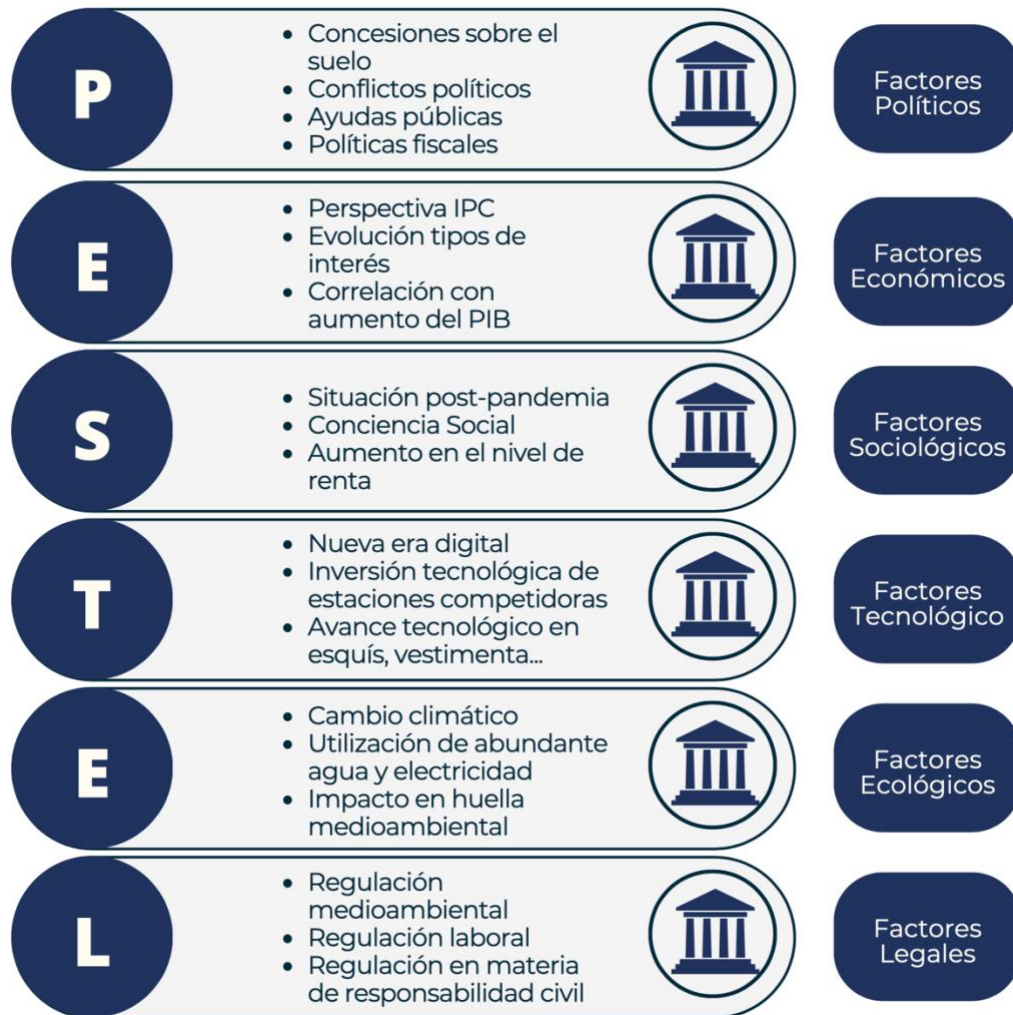
Los **factores ecológicos**, trascienden de lleno en la existencia de este deporte o no. Existen múltiples aspectos a analizar. En lo concerniente al impacto huella ecológica, se observa que la instalación de pistas de esquí supone un amplio conjunto de impactos ambientales que afectan al medio físico, al socioeconómico y al paisaje (Cabello, 2001). La implantación de construcciones en suelos rurales, la utilización de abundante agua para iniciar los cañones de nieve, la utilización de electricidad para poner en marcha los remolques son algunos aspectos del esquí objeto de gran discusión y debate político, que, en caso de resultar desfavorables, pueden afectar al avance y desarrollo de este deporte.

Todavía más repercute en este deporte el cambio climático. Los gases de la tierra se concentran en la atmósfera generando el efecto invernadero. La luz del sol puede traspasar estos gases mientras que el calor queda concentrado en la atmósfera, causando el calentamiento global. Así, el año 2020 fue el más caluroso en España, alcanzando su máximo histórico, 47,4° y, en Europa, con 48,8°. Los efectos de este cambio climático se traducen en glaciares derretidos, incremento del nivel del mar, olas de calor, aumento generalizado de las temperaturas, inundaciones... (National Geographic, 2023). Este fenómeno tiene grandes consecuencias, entre ellas, la disolución de la nieve. Cuánto más altas sean las temperaturas, menos nieve habrá y, por ende, más complicado será la práctica del esquí. Por ello, dependiendo de la lucha contra el cambio climático, esta industria pervivirá

Finalmente, se exponen los **factores legales** que influyen en esta actividad de invierno. Existe un marco legal estricto de cara a esta práctica, en materia de impacto medioambiental, responsabilidad civil y normativas de seguridad. Como se expuso en el apartado anterior existe cierto debate con respecto a la implementación de este deporte en medios naturales, por ello, las pistas de esquí, remontes, teleféricos y construcciones asociadas atenderán a lo que establezca la Ley 21/2013, de 9 de diciembre, de evaluación ambiental y sus posibles modificaciones. Esta industria también se verá afectada por todas las normativas relacionadas con la calidad y el control de seguridad de las instalaciones, con el fin de minimizar el número de accidentes al máximo. Dependiendo de esta regulación las estaciones diseñarán de una forma y otra sus construcciones. Además, tendrán que atender a la legislación relativa a los seguros en caso de accidentes de esquí y responsabilidad civil: responde el profesor, responde la estación, responde el esquiador...

Por último, se hará referencia a la normativa laboral propia de este deporte. Según ATUDEM, la cifra de empleados contratados en este sector 2021-2022 ascendió a un total de 2.826 empleados; 607 con contrato fijo y 2.219 temporales. La reforma laboral y la modificación de las medidas de los contratos fijo-discontinuos afectarán a la contratación de personal para las temporadas de esquí.

Ilustración 11: Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia

2.2. Oportunidad de negocio

Tras realizar este análisis PESTEL, se puede afirmar que el esquí, no implica solo la práctica del deporte, sino que lleva consigo una actividad económica completa que deriva directamente de él: restauración, hostelería, termalismo... Esto, se traduce en un aumento del turismo, del PIB, y, por ende, de la economía española.

De hecho, el gasto medio diario de un esquiador en las estaciones de esquí españolas es considerablemente elevado. Según un estudio realizado por Aramón, el deportista que acude al Pirineo Aragonés invierte una media de 87 € al día y solo, un 20%, representa el

precio del *forfait*. Por su parte, en el Pirineo Catalán el gasto aumenta dependiendo de la zona, oscilando desde los 80 € diarios hasta los 150 € diarios. Xavier Nolla, presidente de la ACEM (Asociación Catalana de Esquí y Montaña indica *cuando un esquiador deja un euro en una estación, hay que calcular que dejará otros ocho en el territorio* (Ricou, 2009). Esto supone que los esquiadores quieren hacer de su experiencia algo cómodo y están dispuestos a desembolsar dinero en ella.

La inversión, como ya se ha expuesto, crece cada año para la mejora de las estaciones, habiendo crecido en un 58% con respecto a la temporada anterior. Además, la facturación de esta industria aumenta exponencialmente cada año, cerrando la temporada anterior con 160 millones de euros facturados; un 30% más que la última temporada antes de 2019. Esto se debe a que la industria del esquí es el motor de la economía en muchas localidades españolas; concretamente, en palabras del alcalde de Les Angles, *el esquí es el pulmón de los pirineos*. (Medina, 2023).

Es por ello que, el hecho que los usuarios de una estación de esquí, invierten para obtener una experiencia completa; y no para participar en un sector aún atrasado tecnológicamente. Las estaciones, aún tienen por delante un largo trecho antes de su completa transformación digital. Las señales en las pistas no son claras, los mapas siguen siendo físicos, largas colas se amontonan para la compra de *forfaits* o entradas en los parkings...

Para realizar un estudio más profundo del mercado, se llevó a cabo una encuesta entre 500 esquiadores y así conocer su percepción. En las siguientes líneas se llevará a cabo un análisis de los resultados de la encuesta y, de forma deductiva, se llegará a la conclusión sobre si existe o no sentido en entrar a competir en esta industria.

1. ¿Cuántos años tienes?

Con la primera pregunta, se filtra la edad de los encuestados con el fin de conocer la edad media de las personas que practican este deporte, así como el rango de edad más frecuentado. La edad media de los esquiadores, según nuestra encuesta, es de 35 años;

mientras que el valor más repetido es 22. Estos datos, coinciden con el estudio efectuado por ATUDEM, que se explicará más adelante, sobre la radiografía del esquiador típico. Esta información también será de gran utilidad de cara a elaborar una estrategia de comunicación para nuestro público objetivo.

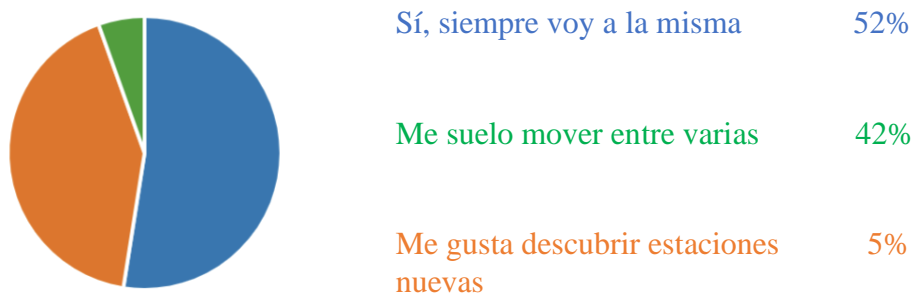
2. ¿Con qué frecuencia sueles esquiar?

Existe una gran variedad entre el número de días que los esquiadores acuden a las pistas cada temporada. En la encuesta, se ofrecieron cuatro opciones: (i) *hago el típico viaje de esquí una vez al año* (ii) *menos de ocho días al año* (iii) *siempre que puedo y la estación está en buenas condiciones* y, (iv) *intento ir todos los fines de semana sin fallar*. De los resultados obtenidos, se observa que la media de días que una persona esquiadora practica este deporte es de 7, 5 días al año.

3. ¿Esquías siempre en la misma estación?

Partiendo de esta base, se han de estudiar las estaciones más frecuentadas por los esquiadores. Esta pregunta tiene como finalidad conocer la frecuencia con la que los esquiadores acuden a una estación concreta.

Ilustración 12: Variación de pistas de esquí



Fuente: Encuesta realizada por el equipo SKEY

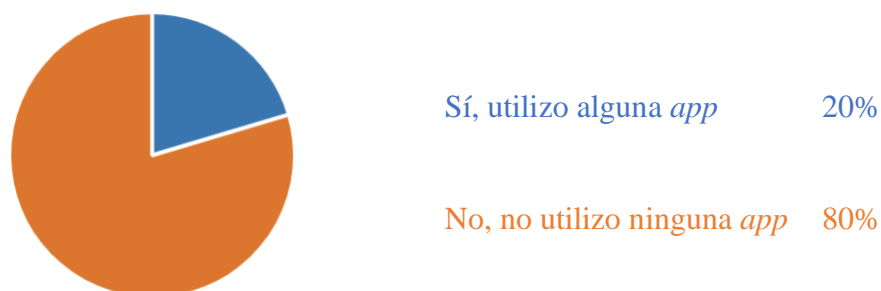
4. ¿En qué estación sueles esquiar?

Baqueira – Beret y Formigal aparecen como los destinos más concurridos, mientras que Navacerrada o Astún quedan al final.

5. ¿Utilizas alguna app cuando esquías? (Maps, Skitude, Fatmap, la app que ofrece la propia estación...)?

En las siguientes preguntas, se valora la presencia digital del esquiador dentro de su experiencia deportiva. Como se explicó en los factores tecnológicos, la industria del esquí tiene por delante un largo proceso de transformación técnica y, prueba de ello es que únicamente un 20% hace uso de una aplicación de esquí durante su experiencia frente al 80% que no.

Ilustración 13: Porcentaje de esquiadores que utilizan apps



Fuente: Encuesta realizada por el equipo SKEY

6. Si la respuesta anterior es "SÍ" ¿qué apps utilizas y para qué? (Ej: Utilizo la app de Baqueira-Beret para comprar el forfait)

Dentro de aquellos esquiadores que utilizan apps, las respuestas más repetidas son las aplicaciones propias de las estaciones, como la aplicación Baqueira – Beret o Grupo Aramón para la recarga de *forfaits* o consultas meteorológicas. Otros nombres que aparecen son las de aplicaciones competidoras.

7. Si te pierdes por la estación y no sabes a donde ir ¿qué haces?

Con esta pregunta, se confirma que la manera de ubicarse y desplazarse por la estación es complicada y ha quedado obsoleta. Un 50% de los esquiadores acuden a mapas físicos mientras que el otro 50% ni siquiera opta por esta opción, prefiriendo seguir bajando o preguntar a otro esquiador. Con estas respuestas, se desvela como las herramientas ofrecidas por las estaciones no son de utilidad en caso de pérdida en las pistas.

8. En general, ¿qué opinas sobre los mapas/indicaciones que ofrecen las estaciones?

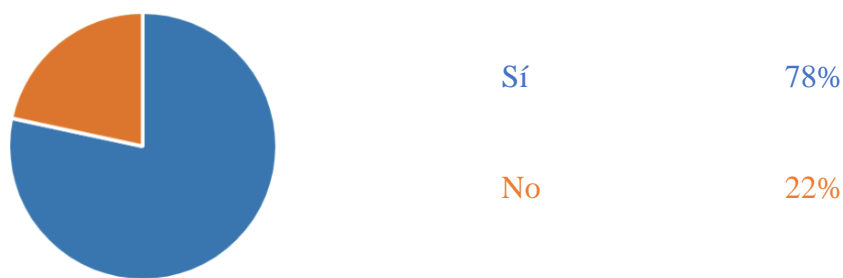
Es más, así lo corroboran los esquiadores en esta pregunta: solo un 32% considera que los planos ofrecidos por una estación de esquí son de gran utilidad, mientras que el porcentaje restante considera que no sirven de nada, que son complicados de entender o que les gustaría que fueran más útiles.

Las preguntas a continuación van destinadas concretamente a observar si los esquiadores han detectado a alguna necesidad a la hora de practicar este deporte.

9. ¿Te gustaría tener indicaciones más personalizadas para ir de un punto a otro de la estación?

En base a la encuesta, se observa que al 78% de los encuestados les gustaría contar con indicaciones personalizadas para ir a un punto a otro de la estación.

Ilustración 14: Porcentaje de esquiadores que desean más indicaciones en pistas



Fuente: Encuesta realizada por el equipo SKEY

10. *¿Das importancia al nivel de dificultad de las pistas a la hora de moverte por la estación?*

Los esquiadores son muy selectivos con las rutas por las que se deslizan en su día de esquí, pues como se ha explicado previamente, es un deporte de elevado coste. Así, únicamente el 27% de los usuarios de una estación, van por cualquier pista sin temer encontrarse con una de dificultad mayor o viceversa.

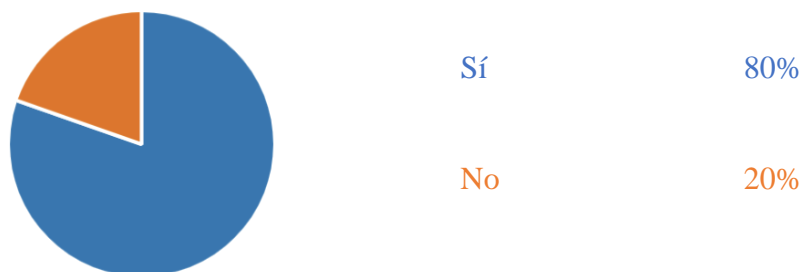
11. *Si esquías en grupo, ¿te gustaría utilizar alguna herramienta que te permitiese localizar al resto en tiempo real?*

Según la encuesta, un 79% de los usuarios les gustaría tener una herramienta como estas con una herramienta geolocalizadora que permitiera localizar en todo momento a otros esquiadores para que esquiar en grupo se convierta en una experiencia gratificante y sin complicaciones

12. *¿Te gustaría saber en todo momento qué amigos tuyos se encuentran de la estación y dónde?*

Esto, de nuevo se corrobora en las respuestas de la última pregunta, donde el porcentaje afirmativo asciende a un 80%

Ilustración 15: Porcentaje de esquiadores a los que les gustaría contar con geolocalización



Fuente: Encuesta realizada por el equipo SKEY

A partir de todas las respuestas analizadas, podemos concluir que, los esquiadores sienten dificultad para ubicarse por las pistas, los mapas no son claros y esquiar en grupo resulta complicado; así, sienten una necesidad con respecto a estas cuestiones. Por ello, y por todos los datos favorables que hacen que la industria del esquí sea una favorable y abierta a la inversión, nace nuestra *startup SKEY*.

Así, una vez habiendo hecho un análisis sobre la industria del esquí, definido la oportunidad de negocio y estudiado el mercado, es preciso realizar una exposición extensiva del modelo de negocio que propone *SKEY*.

3. MODELO DE NEGOCIO DE SKEY

El modelo de negocio es la piedra angular de cualquier empresa emergente. Es la capacidad de definir en un documento como se va a crear, desarrollar y se va a aportar valor a esa idea de negocio (ThePowerMBA, 2023). Es la transformación de un difuso proyecto en una realidad materializada. Para definir el modelo de negocio, *SKEY*, se servirá del modelo *Business Model Canvas*; una herramienta estratégica para exponer todos sus aspectos relevantes de forma detallada a partir de un solo lienzo.

SKEY, es una aplicación móvil destinada a esquiadores. Pretende que la experiencia de los esquiadores se complete, haciéndola más placentera, cómoda y segura. Esto lo conseguirá con unos mapas interactivos, de alta calidad y en tres dimensiones de todas las estaciones de esquí españolas, que permitirán (i) geolocalizarse a uno mismo y a otros *skiers*; (ii) ofrecer indicaciones sobre como acudir de un punto de la estación a otro y (iii) personalizar y diseñar rutas en base al nivel de esquí de cada usuario. Est aplicación se organizará en base a un modelo *freemium* y será implantada en las estaciones de esquí españolas en la temporada 2023-2024.

Ilustración 16: Logo SKEY



Fuente: Elaboración Equipo SKEY

SKEY nació pues las cuatro fundadoras de la empresa, detectamos esta necesidad y tratamos de buscarle una solución. Por ello, realizamos un estudio de mercado para observar si existía alguna aplicación que ofreciera un servicio como el que exigíamos, pero no encontramos ninguna igual. A pesar de que existen competidores en este entorno, ninguna plataforma ofrece el conjunto de servicios que ofrece *SKEY* en una sola. En la siguiente tabla se ofrece una comparativa de las *startups* competidoras y los servicios que ofrecen cada una.

Ilustración 17: Mapa de competidores

	SKEY	SKITUDE	SNOWW	GARMIN
Geolocalización	✓	✓	✓	✓
Mapas interactivos	✓	✓	✓	✓
Mapas 3D	✓	✓		
Personalizar rutas	✓			✓
Localizar amigos	✓		✓	

Fuente: Elaboración propia

3.1. Business Model Canvas

3.1.1. Propuesta de valor

El primer elemento que analizar es la propuesta de valor de *SKEY*. Una propuesta de valor es el conjunto de características, ventajas y diferencias que tiene un producto o servicio sobre otro (Fuentes, 2020); es decir, es lo que va a hacer que los clientes elijan a *SKEY*.

En relación con el **mapa de valor**, *SKEY* es una aplicación disponible para *smartphones* dirigida a esquiadores. Esta aplicación ofrece mapas virtuales en tres dimensiones y en vista satélite de todas las estaciones de esquí españolas. Estos mapas

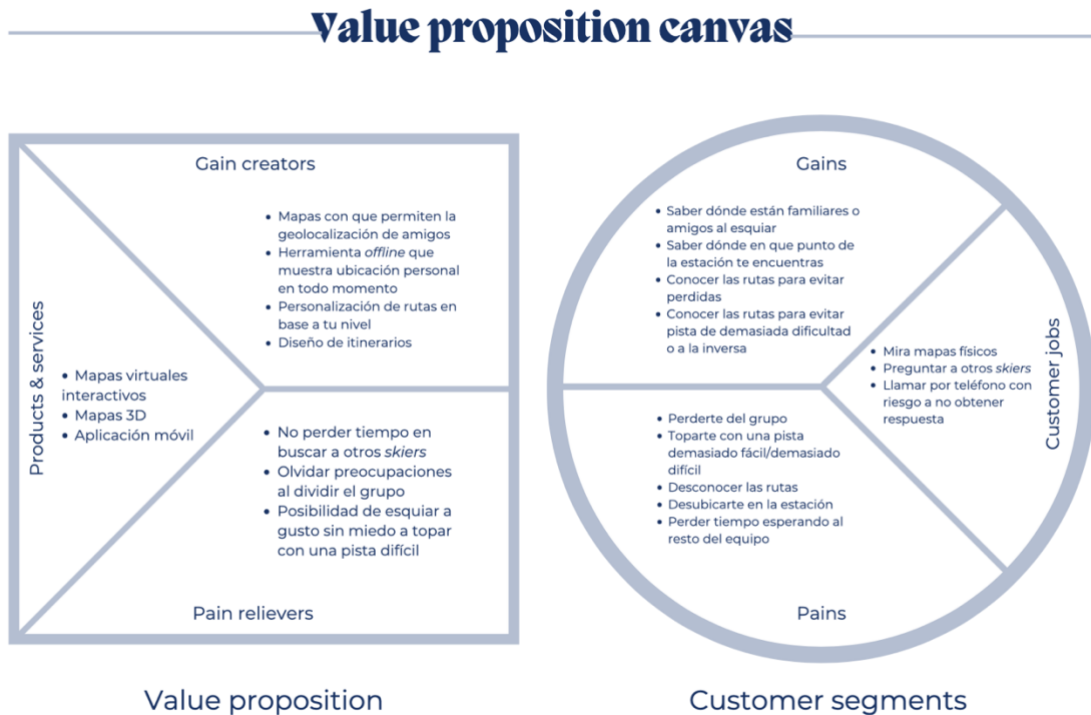
tendrán distintas funciones.

Por un lado, permitirán al usuario, conocer su ubicación en cada momento; así como geolocalizar la de sus amigos en tiempo real. A estos mapas, se podrá acceder de forma *offline*, para aquellos puntos de la estación donde no haya cobertura. Aun así, gracias a la inversión de las distintas compañías telefónicas en las estaciones de esquí, los tramos de las pistas sin conexión hoy en día son prácticamente inexistentes (El Español, 15 de febrero 2018). *SKEY* generará una comunidad de esquiadores mejorando la experiencia de esquiar en grupo y facilitando encontrarse a uno mismo cuando el *skier* se encuentra perdido por la estación. Además, aportará una mayor seguridad a los padres cuando sus hijos esquíen por su cuenta y facilitará el trabajo de encontrar a alguien en caso de avalancha o alud.

Por otro lado, *SKEY*, ofrecerá instrucciones sobre cómo ir de un punto de la estación a otro y proporcionará rutas personalizadas, en base al nivel de esquí del *skier*. Se podrán diseñar rutas filtrando el color de las pistas por las que el *skier* quiera bajar ese día. Con esta aplicación se fomentará este deporte de nieve y se conseguirá digitalizar lo que ya ha quedado obsoleto como son los mapas, aún físicos, de las estaciones de esquí.

En lo que se refiere al **mapa de clientes** – a pesar de que el segmento y público objetivo serán expuestos en el siguiente apartado – se aprecia que es una aplicación diseñada exclusivamente para esquiadores. Se busca ofrecer una solución a aquellos que practican este deporte de nieve y están cansados de no disfrutar de todas las pistas abiertas o de perder tiempo en reencontrarse con su grupo; por la falta de claridad de las señales o el desconocimiento de las rutas.

Como se ha explicado en la introducción, *SKEY* ha sido fundada por cuatro amigas unidas por el esquí. Desde que empezamos a practicar este deporte juntas, encontramos múltiples carencias en las estaciones de esquí y, como esquiadoras, detectamos una serie de frustraciones cuya solución, era una aplicación como *SKEY*. Fuimos nosotras mismas las que detectamos esta necesidad. Definimos la propuesta de valor de esquí en una frase: *Convierte tu experiencia de esquí en una más placentera, cómoda y segura.*



Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Segmento de mercado

Kolter (1984) define la segmentación como *el acto de dividir el mercado en grupos bien definidos de clientes que pueden necesitar productos o servicios específicos*. Por otro lado, la Asociación Americana de Marketing lo define como *el proceso de dividir el mercado en diferentes subconjuntos de consumidores que se comportan de la misma manera o tienen necesidades similares*.

En España, calculamos que hay 720.000 personas que practican esquí. Este cálculo se ha realizado en base a los *forfaits* vendidos esta temporada, que según ATUDEM (2022), han sido 5.500.000; y el número de días que esquía una persona cada temporada, que, según la misma fuente, son 7,5 días al año. Así, vemos que únicamente el 3, 4% de la población española esquía.

De este modo, *SKEY* lleva a cabo una segmentación psicográfica, según un estilo de vida, pues va dirigido al público esquiador español. Aunque este público es reducido, tiene una amplia proyección, pues es muy comprometido y constante con este deporte. También se ha llevado cabo una segmentación demográfica con el fin de personalizar la promoción de la aplicación y llegar al mayor número de personas dentro de este nicho.

Tanto ATUDEM, como *Esquiados*, el portal experto en viajes de esquí y montaña, han realizado estudios sobre el perfil del esquiador español. De esta radiografía se obtiene que la cifra de esquiadores masculinos que practican este deporte es levemente mayor (62%) que la de las mujeres (38%). En relación con la edad, la franja predominante es de 35 a 45 años, aunque España dispone de un gran número de esquiadores menores de edad, que conforman el 28% de la totalidad. Esto es algo tremendamente positivo pues implica que no existe riesgo generacional para el cese de la actividad, y, por ende, una oportunidad para *SKEY*.

Además, se observa que la mayor parte de esquiadores vienen de zonas urbanas y concretamente, de las capitales: Barcelona, Madrid, Sevilla, Zaragoza y Valencia y aunque en un primer momento parecía una práctica más elitista, cada vez es realizado por personas de distinto poder adquisitivo (CMD Sport, 2021).

Esta segmentación del mercado y toda la información recabada serán tremendamente útiles para llevar a cabo campañas de marketing efectivas y conocer el tipo de público al que se dirige *SKEY* (Thomson, 2005).

SKEY es una empresa dirigida a todas las personas que realizan este deporte en pistas españolas. Al ser un nicho tan concreto, no se realizará una segmentación inicial, ni una prueba piloto sobre una parte de la población, pero sí que las estrategias de marketing estarán pensadas para llegar a todo tipo de perfiles.

3.1.3. Relaciones con clientes

Salesforce, empresa líder en el sector en *softwares CRM (Customer Relationship Management)* establece que la gestión de relaciones con clientes es *una estrategia para*

gestionar todas las relaciones e interacciones de una empresa con sus clientes potenciales y existentes. Cuenta con tres fases: conocimiento (*awareness*), incremento (*acquisition*) y retención (*retention*). En cada uno de los momentos de la cadena, *SKEY* tratará de llegar al cliente.

Cuando la *startup* salga al mercado, llevará a cabo una gran estrategia de marketing y comunicación (que será analizada más adelante), con el fin de difundir su idea y hacer necesario su producto. Generará curiosidad con su rompedor servicio y hará que poco a poco se expanda entre los esquiadores.

Una vez los usuarios se descarguen la aplicación y la utilicen, será esencial mantener una relación **cercana y directa** con ellos; en última instancia, ellos son su destinatario. Se pretende que todos los *skiers* que disfruten de la aplicación puedan manifestar inmediatamente cualquier problema que les surja. Además, como la *app* va a ser utilizada mientras se practica deporte, la relación con éstos ha de ser rápida y eficiente.

Por ello, *SKEY* va a apostar por una estrategia omnicanal, a través tres canales distintos. Según un reciente estudio realizado por PWC, el salto de empresas que han comenzado a relacionarse de esta manera ha sido de un 20% a un 80% (Da Silva, 2022).

Por un lado, aunque cada usuario tenga su perfil personal, existirá un *chatbot* por el que éstos podrán comunicar cualquier problema desde las 6:00 hasta las 21:00 horas. Así, estará abierto durante toda la jornada de esquí y unas horas antes y unas después en caso de que quieran solucionar cualquier fallo técnico. También existirá a su disposición un correo electrónico y un teléfono móvil. Por otro lado, se realizarán encuestas para conocer la opinión de todos los *skiers*, la manera en la que ven la marca y la utilidad que le dan. Esto, va a ser clave para su expansión. A través de las redes sociales se realizarán sorteos, menciones y campañas con distintas empresas punteras en el sector.

El hecho de crear una comunidad de esquiadores y mejorar la experiencia del esquí en grupo, generará una sensación de fidelización que ayudará a su crecimiento. La interacción

con nuestros clientes será un valor que *SKEY* tendrá presente en cada plan de comunicación.

3.1.4. Canales

El cuarto elemento, los canales, describen los medios a través de los cuales una empresa se comunica con los segmentos de clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011). Previamente hemos tratado lo que ofrece *SKEY*, a quién lo ofrece y qué va a hacer para ofrecerlo. En el presente apartado se tratará los medios que utilizará para ello, aunque se desarrollará más en profundidad en el capítulo: el *marketing mix*.

El canal por excelencia con el que *SKEY* llegará a sus clientes será su **aplicación móvil**. Este será su núcleo de actividad y donde los usuarios podrán desarrollar la actividad y utilizar las funcionalidades que ofrece. Existirá también una **página web** a la que los usuarios podrán acceder para conocer información sobre la compañía, su origen, valores, fundadoras....

Para llegar de forma más cercana y comunicar promociones, realizar sorteos y participar en patrocinios, *SKEY*, llegará a sus clientes a través de las **redes sociales** (Instagram, TikTok, Twitter). Como se ha manifestado previamente, existirá un correo electrónico y un teléfono de contacto, así como un código QR con enlace directo a la descarga de la aplicación.

3.1.5. Socios clave

Los socios clave de una empresa son aquellas entidades que supondrán una alianza estratégica en el desarrollo óptimo del negocio (Sánchez, 2022). *SKEY*, va a contar con distintos socios para lograr su expansión.

En primer lugar, es fundamental contar con el apoyo de los ***Family, Friends and Fools (Familia, Amigos y “locos”)***. Una forma de financiación cada vez más común entre las *startups*. Consiste en que el círculo más cercano al equipo fundador realiza pequeñas aportaciones para que éste pueda iniciar su actividad. Su participación en la empresa será el 52% de la totalidad. Por ello, es vital contar con su respaldo de cara a montar la *SKEY* desde

el principio.

Otra alianza clave será con las propias **estaciones de esquí españolas**. Cada estación está participada de forma distinta. Baqueira – Beret pertenece a la familia Serra y a su aseguradora Catalana Occidente; mientras que la gestión del Grupo Aramón (empresa encargada de la explotación de las estaciones del pirineo aragonés) se realiza de forma mixta entre Ibercaja y el Gobierno de Aragón. La estación de Sierra Nevada está participada en su totalidad por la Junta de Andalucía. Será esencial tener una buena relación con las sociedades que las explotan ante cualquier imprevisto que se pueda ocasionar, gestionar cualquier trámite administrativo, o incluso, en un futuro, realizar colaboraciones.

Para ofrecer un servicio transversal a los usuarios, **ATUDEM** (Asociación Turística de Esquí y Montaña) o **FITUR** (Feria Internacional del Turismo) permitirán a *SKEY* tener un contacto más personalizado con sus clientes, ofreciendo un servicio accesorio a los canales habituales. Además, estas asociaciones darán una gran visibilidad a la empresa y una exposición internacional de cara a su expansión.

Por otro lado, el **Ministerio de Cultura y Deporte** y *SKEY* irán de la mano en todo momento, promoviendo las estaciones de esquí españolas, impulsando su economía y apoyando el deporte.

Finalmente, en un plano más operativo, *Strava* y *Google Admob* serán socios clave para el desarrollo de la aplicación. *Strava* será el proveedor de mapas con el que trabajaremos para poder ofrecer a los clientes una tecnología avanzada y unos mapas de calidad y **Google Admob** nos permitirá rentabilizar el servicio en la modalidad *free*.

3.1.6. Actividades clave

Las actividades clave son aquellas acciones que un negocio deberá poner en marcha para ofrecer su propuesta de valor. Para ello, *SKEY* cuenta con un calendario en el que marca las actividades que ha de realizar en los planos jurídico, financiero, operativo, comunicativo y estratégico.

En el plano jurídico, se constituirá la sociedad SKEY, S.L, adoptando la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada. Las cuatro socias de la empresa elevarán el contrato de sociedad a público y posteriormente la inscribirán en el Registro Mercantil, para su regularización. Se adoptarán los estatutos tipo cuyo contenido atenderá a lo establecido en la Ley 1/2010, de 2 de julio, de Sociedades de Capital.

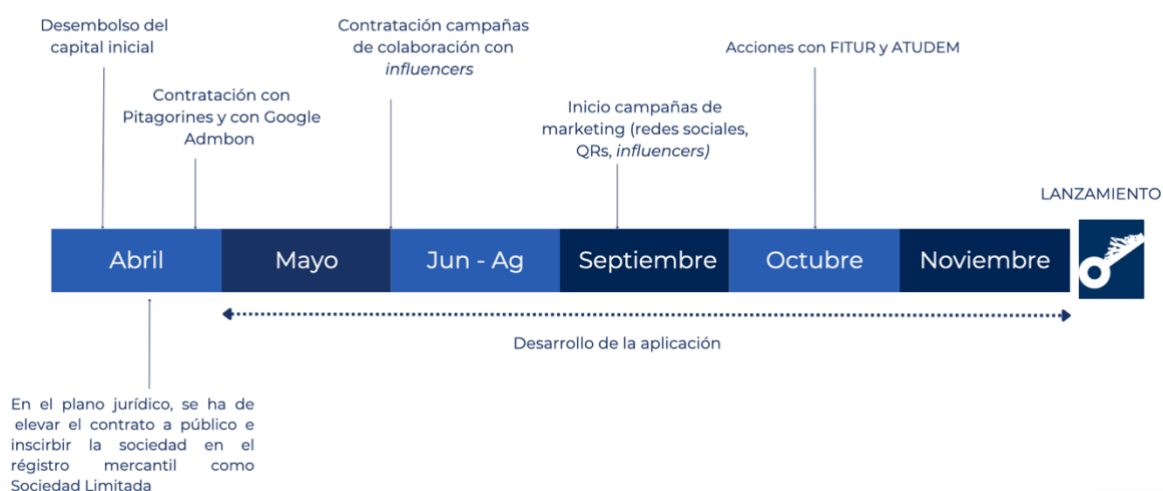
En relación con las aportaciones financieras, el desembolso de las socias se realizará en el momento de constitución de la Sociedad. Las aportaciones de los FFF, se realizará una vez inscrita en el registro mercantil. Las condiciones de su aportación vendrán especificadas en el contrato que ha de ser firmado entre SKEY y éstos. Además, hay que firmar con la plataforma Admob, los términos de financiación publicitaria y diseñar un plan de contabilidad para el registro de los gastos e ingresos.

En cuanto al plan operativo, se ha de contratar con *Pitagorines Group*, un estudio de ingeniería digital, que diseñará la aplicación de la empresa. Contrataremos a tres programadores, seis meses, ocho horas cada jornada laboral, con la finalidad de desarrollar una aplicación óptima y de alta calidad tecnológica. Arancha Cremades, directora operativa de SKEY, tendrá reuniones semanales para hacer *follow-up* con los desarrolladores y poder lanzarla al mercado a tiempo. Tal y como indica nuestro calendario, la aplicación será lanzada en noviembre de 2023, para iniciarse con la temporada 2023 – 2024.

Atendiendo al plan de marketing y comunicación será puesto en marcha de inmediato, se pretende conseguir que antes de que SKEY, salga al mercado, su público objetivo ya conozca de su existencia y la marca gane valor. En los primeros tres meses, se crearán las cuentas de redes sociales, se contactarán y firmarán los contratos con los influencers colaboradores, se diseñarán los códigos QR y se diseñarán los anuncios que se publicarán en las distintas plataformas sociales. En los meses de septiembre, octubre y noviembre, se comenzará con la promoción de SKEY, y será cuando la app se lance cuando la campaña de marketing llegará a su pico. Los detalles del plan se observan el Capítulo 4.

Finalmente, estudiamos su plan estratégico. SKEY, contactará en estos primeros seis meses con los socios clave mencionados en el apartado anterior. Las estaciones de esquí, ATUDEM y FITUR, serán aliados clave para su actividad. Se idearán futuras campañas y colaboraciones con SKEY, para su difusión. Además, nos inscribiremos en el Programa de Atracción de Emprendimiento Femenino, que apoya a las mujeres en el mundo empresarial y está patrocinado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, así como por la Unión Europea.

Ilustración 19: Línea de Actividades



Fuente: Elaboración propia

3.1.7. Recursos clave

En los siguientes puntos, trataremos aquellos aspectos que son esenciales para la viabilidad de la empresa. Se va a realizar una exposición de aquello que está en el *BackOffice* de SKEY y que son puntos diferenciales para que la *start-up* evolucione.

El principal recurso con el que cuenta SKEY es su **capital humano**. Sus cuatro fundadoras, Arancha Cremades (COO), Berta Aldaz (CFO), Lucia Echeverría (CEO) y Sofía Cendoya (CMO) cuentan con una amplia experiencia, bien en el mundo de los negocios, bien en el sector jurídico; y después de cinco años de carrera y detectar una oportunidad de negocio; montarán SKEY. Una *startup* que nace con la finalidad de satisfacer una necesidad generada a ellas mismas tras muchos años practicando este deporte de nieve.

Además, participan en el concurso Comillas Emprende, una competición organizada por la Universidad Pontificia de Comillas que tiene como objetivo fomentar el emprendimiento en la carrera universitaria. El primer puesto de este concurso se verá galardonado con una ronda de financiación para financiar la actividad de la empresa.

Ilustración 20: Equipo SKEY



Fuente: Elaboración equipo SKEY

Por otro lado, es preciso mencionar sus **recursos económicos**. Para poner en marcha este proyecto, *SKEY* va a precisar de financiación para su inversión inicial. Los costes que tendrá que asumir *SKEY* en un primer momento serán los siguientes:

Tabla 1: Inversión inicial

Inversión inicial	125.200
Desarrollo de la aplicación	115.200
Tesorería	10.000

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos estimados por Lucía Echeverría, CFO SKEY

La cifra correspondiente al desarrollo de la aplicación será de 115.200 €, esto es, el precio estimado por *Pitagorines Group*, el estudio de ingeniería digital que desarrollará la aplicación en base a todas las instrucciones y características que les hemos ofrecido sobre la

startup. Los 10.000 € restantes irán destinados a los gastos de constitución de la empresa, imprevistos...

Esta financiación inicial provendrá de dos fuentes distintas. El capital social estará participado en un 48% por las aportaciones de las socias. Cada socia aportará 15.000 €, constituyendo un 12% del capital social. El 52% restante será invertido por *Family, Friends and Fools*. En la siguiente tabla se pueden observar las distintas fuentes de financiación de *SKEY*:

Tabla 2: Fuentes de financiación

Fuentes de financiación	Porcentaje aportado	Importe
Aportaciones de las socias	48%	60.000,00 €
<i>Family, Friends & Fools</i>	52%	65.200,00 €
Total	100%	125.200,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos estimados por Lucía Echeverría, CFO SKEY

3.1.8. Estructura de costes

En el presente apartado se procederá a analizar los costes en los que incurrirá *SKEY* en sus primeros cinco años de vida. Realizaremos un análisis tanto de sus costes fijos, como de sus costes variables.

Tabla 3: Estructura de costes SKEY

Estructura de costes	Año 0 (23/24)	Año 1 (24/25)	Año 2 (25/26)	Año 3 (26/27)	Año 4 (27/28)
Costes fijos	29.615,00 €	29.615,00 €	35.615,00 €	35.783,00 €	35.955,70 €
Costes operativos fijos	11.615,00 €	11.615,00 €	11.615,00 €	11.615,00 €	11.615,00 €
Licencias Apple Store	95,00 €	95,00 €	95,00 €	95,00 €	95,00 €
Amortización	11.520,00 €	11.520,00 €	11.520,00 €	11.520,00 €	11.520,00 €
Servicios profesionales	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €
Sueldos y salarios	- €	- €	6.000,00 €	6.168,00 €	6.340,70 €
Costes variables	38.998,71 €	25.873,69 €	40.599,10 €	45.169,38 €	54.535,80 €
Comisiones	13.224,71 €	16.530,89 €	19.837,06 €	23.143,24 €	26.449,42 €
Marketing	25.774,00 €	9.342,80 €	20.762,04 €	22.026,14 €	28.086,39 €
Redes sociales	10.000,00 €				
Publicidad física	5.000,00 €				
Colaboraciones	10.774,00 €				
Costes Totales	68.613,71 €	55.488,69 €	76.214,10 €	80.952,38 €	90.491,51 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos estimados por Lucía Echeverría, CFO SKEY

En relación con los costes fijos, vemos tres tipos: (i) los costes operativos fijos, (ii) los servicios profesionales y (iii) los sueldos y salarios.

Los costes operativos fijos son dos, la licencia a abonar a *App Store* anualmente por la inclusión de *SKEY* en su sistema² y, las amortizaciones de los activos software. Los costes relacionados con los servicios profesionales son aquellos destinados a *Pitagorines Group*, para el mantenimiento y la mejora constante de la aplicación. Los sueldos y salarios hacen referencia a la remuneración que recibirán las cuatro socias fundadoras a partir del año 3 por su actividad desempeñada en la empresa en calidad de directoras generales.

Los costes variables en los que incurrirá *SKEY*, se componen de (i) las comisiones y (ii) los costes en marketing. Las comisiones son aquel porcentaje, 27%, sobre los ingresos por suscripciones que se ha de pagar a *Apple Store* y a *Play Store*. Finalmente, analizamos los costes en marketing. Aunque el plan de marketing se expondrá más adelante, se ha de

² *Google Play*, plataforma donde *SKEY* también estará presente, no cobra licencia anual.

tener en cuenta que *SKEY* realizará grandes inversiones en este concepto con el fin de llegar al mayor número de personas. Así, cada año, se invertirá un 30% de los beneficios del año anterior en aquellas campañas o colaboraciones que más éxito hayan tenido. Por ello, los costes de marketing para las cuatro temporadas siguientes a la calculada no están definidas, pues *SKEY* está a la espera de ver su impacto.

3.1.9. Fuente de ingresos

Según el diccionario del periódico *Expansión*, los ingresos son la entrada de dinero en una empresa procedente de la venta de los bienes o servicios típicos de su explotación. *SKEY* obtendrá dinero por la utilización de su aplicación en base a un modelo *freemium*, esto es, en base a las suscripciones de pago y en base a las suscripciones gratuitas.

Este modelo, también se denominó por Osterwalder & Pigneur como *bait & hook* (*cebo y anzuelo*). Te permite utilizar los servicios básicos de forma gratuita para engancharte, pero, en caso de querer acceder a algún servicio más, habrá que asumir un coste.

SKEY utilizará se servirá de este modelo para su financiación. Con el modelo gratuito los *skiers* podrán disponer de las siguientes funciones: acceso a los mapas 3D, geolocalización en tiempo real y personalización de las rutas. No obstante, tendrán que disfrutar con publicidad *in-app*. Con el modelo *premium* los *skiers* podrán exprimir aún más su experiencia, chateando con otros *skiers* desde la propia aplicación, eliminando los anuncios, guardando todas sus rutas y compitiendo con el resto de *skiers*; siendo partícipes de la comunidad que creará *SKEY*.

Ilustración 21: Modelos de suscripción

MODELO FREE	MODELO PREMIUM
Gratuito	24,99 €/temp
Servicios básicos	Ventajas extra
<ul style="list-style-type: none"> Disfruta de tus mapas 3D Geocaliza a tus amigos en tiempo real Personaliza tus rutas en base a tu nivel 	<ul style="list-style-type: none"> Chatea con otros <i>skiers</i> Ólvdate de los anuncios Guarda tus rutas y reta a tus amigos Consulta las condiciones meteorológicas

Fuente: Elaboración equipo SKEY

Con estas dos formas de suscripción, SKEY contará con dos fuentes de financiación. En la modalidad gratuita, obtendrá ingresos a partir de la **publicidad in-app**. A través del proveedor *GoogleAdmob*, aquellas marcas que quieran ser publicitadas en la aplicación de SKEY tendrán que pagar a nuestra *startup* 20€ por cada mil impresiones que generen sus anuncios. En la modalidad de pago, los usuarios que contraten a SKEY deberán abonar **24,99 €/mes** por temporada.

Así, se han calculado los ingresos de SKEY del año 0 al año 5:

Tabla 4: Fuente de ingresos de SKEY

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos por suscripción premium	48.980,40 €	61.225,50 €	73.470,60 €	85.715,70 €	97.960,80 €
Ingresos por publicidad	50.775,98 €	63.469,98 €	76.163,98 €	88.857,97 €	101.551,97 €
Ingresos totales	99.756,38 €	124.695,48 €	149.634,58 €	174.573,67 €	199.512,77 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos estimados por Lucía Echeverría, CFO SKEY

Como se ha expuesto en el apartado dos de este capítulo, se calcula que en España hay 720.000 esquiadores. En el primer año, solo un 8% de la totalidad de esos

esquiadores, se descargarán la *app* (56.000 esquiadores) e ira aumentando el número de descargas en un 2% anual.

De los 56.000 primeros esquiadores usuarios de *SKEY* solo un 3, 5% pagarán el modelo *premium* – tal y como ocurre en estos modelos de negocio – (Quality Unit, 2022), 2022). Así, los ingresos por suscripciones provendrán de 1960 que se descarguen la *app*, mientras que el resto, de la publicidad *in-app* que tendrán el resto de usuarios cuando disfruten de *SKEY*.

Ilustración 22: Business Model Canvas SKEY

Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia

4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y MARKETING DE SKEY

De cara al éxito en el mercado, es tan fundamental contar con una fuerte estrategia de comunicación como con una fuerte estrategia empresarial. El concepto de estrategia de comunicación se puede definir como *una orientación de intervención o un enfoque de acción para una problemática que hay que resolver o para un proyecto particular por realizar* (Xifra, 2007).

Tal y como expresan Coll Rubio y Micó (2019), la mayor parte de las *startups* siguen una estrategia de *Integrated Marketing Communications (ICM)*, esto es, que con independencia de los instrumentos, medios o canales con los que difundan su comunicación, *la marca hablará al mercado y a sus públicos con una sola voz*. En el siguiente capítulo se expondrá la estrategia de comunicación y marketing que se ha diseñado para dar a conocer a SKEY y cómo va a lograr generar una marca a ojos de sus consumidores.

4.1. Análisis DAFO

4.1.1. Amenazas

La principal amenaza que preocupa a SKEY, es el cambio climático. Como se ha adelantado en el análisis PESTEL realizado en el sector, el calentamiento global crece aumenta a pasos agigantados y pone en peligro a la industria de la nieve. Las temperaturas son cada vez más altas, y, por tanto, la nieve que cae se derrite con mayor facilidad. En estas últimas temporadas las consecuencias de la falta de nieve se han notado, pues se han cerrado un gran número de pistas y el inicio de la temporada se ha ido atrasando.

No obstante, se está luchando por encontrar una solución y que las estaciones de esquí puedan seguir ofreciendo un servicio normal. Los avances tecnológicos presentan los cañones de nieve como una alternativa viable a la nieve natural. Víctor Torres, director de sostenibilidad de la estación de Grandvalira, en Andorra, señala en una entrevista la ventaja de los pirineos, *“aquí nunca ha habido abundancia de nieve y por eso hemos optimizado nuestros cañones de nieve de cultivo. Ha sido una evolución increíble. Con 15 centímetros de nieve prensada podemos trabajar. En los Alpes quizá necesitan 50.”* (Sánchez, 2023).

Además, como indica el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático, las emisiones de gases de efecto invernadero de las actividades humanas son responsables del 1, 1° del calentamiento global del planeta (ONU, 2021). Ahora, que se conocen estos datos, la sociedad promueve una mayor responsabilidad social, concienciación con el cambio climático y actuaciones para frenarlo. Por ello, existe esperanza en que éste pueda frenarse y no llegue a perjudicar del todo a las estaciones de esquí.

Otra amenaza que encuentra *SKEY*, es que ofrece un servicio estacional. Como es lógico, *SKEY* únicamente tendrá descargas durante la temporada de nieve. Esto es, depende de las estaciones y el clima, desde los meses noviembre/diciembre hasta los meses marzo/abril. Solo durante esta época *SKEY* recibirá ingresos en España. No obstante, el equipo de *SKEY*, lo enfoca como una oportunidad pues nos permitirá a *SKEY* tener margen de mejora para todo aquello que no esté funcionado (mejora del software de la aplicación, actualización de mapas...).

Asimismo, *SKEY*, apostará por la internacionalización. A partir del año 5, que ya se tendrán unas ganancias considerables, se aterrizará en países latinoamericanos donde las estaciones se encuentran invertidas. Así, se finalizará con este carácter estacional, obteniendo ingresos a lo largo de todo el año.

4.1.2. Oportunidades

SKEY, cuenta con ventaja competitiva que es la obtención de *Big data*. Como ya se ha explicado, *SKEY*, tiene como principal objetivo digitalizar las estaciones de esquí y dejar atrás la forma arcaica en la que trabajan. Con el servicio que ofrece *SKEY*, se va a recopilar abundante información sobre las costumbres de los esquiadores en pistas (cuántas personas esquían, pistas más frecuentadas, cafeterías más concurridas, horas punta...). Estos datos resultarán muy útiles para muchas entidades: las estaciones de esquí, ATUDEM, empresas que quieran entrar a competir en el sector... Así, se presentan como un activo de gran valor para *SKEY*, pudiendo ser vendidos a otras compañías en un futuro próximo.

Por otro lado, *SKEY* podrá ser integrada en una de las grandes aplicaciones de las

estaciones de esquí. Todas las estaciones cuentan con una aplicación base que ofrecen los servicios básicos en una estación (venta de *forfaits*, parte meteorológico...), sin embargo, no existe ninguna que ofrezca estos servicios; teniendo esquí una ventaja competitiva frente al resto. Si alguna de estas aplicaciones integra *SKEY* en sus *softwares*, serán pioneras en el mercado.

4.1.3. Debilidades

En relación con un análisis más interno de *SKEY*, identificamos una debilidad intrínseca en el equipo fundador. Como ya se ha presentado, las cuatro fundadoras de *SKEY*, están altamente preparadas y cuentan con experiencia en el mundo laboral. No obstante, carecen de conocimientos y aptitudes tecnológicas. Así, lo que es el recurso clave de *SKEY*, es su principal debilidad.

El servicio que ofrece esta *startup*, se caracteriza por ser pionero y único en el mercado dado su gran componente tecnológico. Los mapas que ofrece son en tres dimensiones y tendrán una altísima calidad para que los *skiers*, puedan ubicarse en cualquier punto de la estación. De esta forma, si el equipo fundador contará con un integrante que hubiera estudiado programación, ingeniería de telecomunicaciones o informática, sería mucho más sencillo llevar a cabo el proyecto. Actualmente, y como ya se ha explicado, se subcontratará el servicio informático y de desarrollo del *software*, suponiendo un coste mayor al que supondría desarrollar la *app* internamente.

4.1.4. Fortalezas

SKEY cuenta con una fortaleza fundamental, y, esto es el apoyo de una mentora: Ana Duró. Ana Duró es *Founder* y directora ejecutiva de Acento Digital; una agencia de Marketing Digital rompedora. Además, es Codirectora del *Founder Institute Spain*, la aceleradora de *startups* más grande del mundo con sede en Silicon Valley. Tal y como se observa, nuestra patrocinadora es una apasionada de las empresas emergentes y participa día a día en la carrera de su éxito. Esta fortaleza nos otorga una ventaja competitiva frente al resto de competidores, pues nos ofrecerá una visión más madura y global del crecimiento de una *startup*.

Finalmente, se analiza la última fortaleza de *SKEY*. Como se ha expuesto a lo largo del trabajo, *SKEY* integra distintos servicios desde un único dispositivo. Existen competidores de *SKEY* que ofrecen algunos de los servicios, pero no conjuntamente. No existe ninguna aplicación que ofrezca geolocalizar a otros usuarios en tiempo real, mapas 3D, ni filtros para personalizar rutas. Existen aplicaciones que, o bien permiten geolocalizar a amigos o bien diseñan distintas rutas. Esto hará que el crecimiento de *SKEY* en el mercado sea más rápido pues los consumidores no tendrán otra alternativa si desean acceder a todas las funciones desde un mismo punto.

Ilustración 23: Matriz DAFO



Fuente: Elaboración propia

4.2. Marketing Mix

4.2.1. Política del producto

Definen Kotler y Armstrong (2013) que un producto es *algo que puede ser ofrecido a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. En una definición más amplia, entre los productos también se incluyen servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o una mezcla de estos*. Partiendo de esta base, procederemos a analizar el producto que ofrece *SKEY*.

El primer nivel es el **producto principal**, esto es, el beneficio esencial que adquiere el cliente. En *SKEY*, los esquiadores podrán disfrutar de una aplicación móvil que les permita conectarse con otros esquiadores en tiempo real; geolocalizarse a sí mismos y elaborar rutas personalizadas.

El siguiente nivel sería el **producto real**, es decir, aquellos atributos que aumentan el valor de *SKEY* y hacen que los usuarios quieran descargarse la aplicación. El diseño, la calidad, la marca...

La aplicación de *SKEY* – cuya simulación será expuesta más adelante – será desarrollada por *Pitagorines* con una tecnología de lo más avanzada. Asimismo, los *skiers* contarán con unos mapas en tres dimensiones para utilizar en las pistas, que, además, podrán ser descargados para ser utilizados *offline*. *SKEY* incorpora una serie de filtros, a partir de los cuales los *skiers* podrán solicitar indicaciones para acudir de un punto de la estación a otro o generar un itinerario para el día de esquí.

Finalmente, encontramos el **producto aumentado**, que incluye aquellos beneficios adicionales que ofrece *SKEY* a los usuarios de la aplicación. *SKEY* conseguirá que los usuarios tengan una experiencia de esquí completa, sin complicaciones y sin tener que acudir a mapas físicos como ocurre actualmente. Además, se generará una comunidad de *skiers*, donde cada usuario tendrá un perfil con sus *skiers* agregados invitando el esquiar en grupo y fomento de este deporte de nieve. La experiencia del esquí utilizando esta aplicación, actualizará y trasladará a los esquiadores a la nueva era digital en la que nos encontramos.

Como se expuso en la propuesta de valor, con *SKEY*, la experiencia de esquí se convierte en una más cómoda, placentera y segura.

4.2.2. Estrategia de precios

Como segunda variable del *Marketing Mix*, vemos el precio. También conocido como el *pricing*, la estrategia de precios es el punto de unión – aunque en ocasiones, de desunión - entre el marketing y las finanzas de la compañía. Es determinante para el éxito de una compañía, y, sobre todo, de una empresa emergente como *SKEY*, establecer una estrategia de precios adecuada en base al valor percibido por el cliente; que el cliente considere que está pagando por un precio justo (Eslava, 2012).

Existen distintas estrategias a la hora de establecer los precios de los productos o servicios que se ofrecen en el mercado. A la hora de valorar como se financiará *SKEY*, se plantearon las tres siguientes:

- *Pricing en función de los costes de producción del producto o servicio*: siguiendo esta estrategia, el precio que pagarían los usuarios de *SKEY* vendría determinado por la inversión inicial y los costes incurridos en el desarrollo de la *app*, promoción y distribución. A pesar de ser una forma simple de fijar precios, aplicarlo a *SKEY* tendría un impacto perjudicial en nuestros consumidores. Se trata de un servicio estacional y no se pretende que, únicamente, mediante el coste asumido por los usuarios se recupere la inversión inicial. Dentro de la *app* también se incluirá publicidad de distintos restaurantes y tiendas de alquiler de la zona. Así, apostar por esta estrategia, no tendría sentido pues los usuarios tendrían que asumir un sobreprecio, desincentivando su utilización (De la Vieja, 2017).

- *Pricing en función del valor percibido por los consumidores*: este método apuesta por fijar los precios a partir de la psicología del consumidor o la elasticidad de la demanda del público al que se dirige

(Molinillo, S., 2014). A pesar de ser una metodología muy frecuentada en la actualidad, no podría ser aplicada a nuestro modelo de negocio pues *SKEY* su demanda no es elástica. Existe un alto riesgo de tener un resultado desfavorable si se aplica este sistema.

- Pricing en función del valor competitivo del producto o servicio. Aunque la demanda sea inelástica, *SKEY* ofrece un servicio muy exclusivo que puede llegar a cambiar la experiencia total de este deporte, sobre todo si se practica en grupo. Por ello, *SKEY* ha decidido seguir esta forma de fijación de precios al mediante un sistema de premium *freemium*. (Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo).

Como se explicó en el punto 9 del *Business Model Canvas*, *SKEY*, se va a financiar en base a un modelo *freemium*. Los usuarios que se descarguen la aplicación podrán utilizar sus servicios básicos de forma gratuita, mientras que, en caso de querer unas ventajas extra, habrá que asumir el coste de 24,99 € por temporada.

4.2.3. Distribución

Una vez se han expuesto los elementos de producto y precio, se ha de explicar la estrategia de comunicación y marketing empleada para dar a conocer a *SKEY* y que llegue a su público objetivo. Se van a utilizar dos tipos de canales de distribución, una distribución online y otra física.

El principal canal de distribución será la **aplicación móvil** que estará disponible tanto en *Apple Store* como en *Playstore*. La aplicación móvil será intuitiva, atractiva y fácil de utilizar.



Fuente: Elaboración propia

SKEY contará también con una página web en la que se indicarán las características principales de la empresa, sus valores, su equipo y el enlace para descargar la *app*.

Además, *SKEY*, contará con perfiles en las redes sociales TikTok e Instagram, pues son las más utilizadas hoy. Con ellas, se logrará crear una comunidad de seguidores presentes en el día a día de la marca. Los perfiles de estas redes serán cercanos, informales y juveniles. Se elaborarán posts sobre el esquí y las distintas estaciones, se organizarán sorteos, campañas, colaboraciones con distintas marcas...

Por otro lado, se generará un QR con acceso directo a la aplicación, lo que será muy útil para su rápida difusión. Este QR será repartido en forma de unas pegatinas que se distribuirán en las estaciones de esquí: en remontes, bares, restaurantes... Como se observa en la ilustración, el QR vendrá acompañado del logo de *SKEY*, lo que ayudará a los esquiadores a asociar rápidamente dichas pegatinas con nuestra marca. A medida que vayan viéndolas, se grabarán en su rutina y les causará curiosidad.

Ilustración 25: Pegatinas QR SKEY



Fuente: Elaboración Propia

4.2.4. Promoción

Se indicaba en las actividades clave a realizar por *SKEY*, la elaboración de una campaña de Marketing y Comunicación en los primeros seis meses de vida de la empresa. Como CMO (*Chief Marketing Officer*) de la compañía, en el presente apartado analizaremos las distintas campañas que se llevarán a cabo en *SKEY* y cuándo se realizarán.

En primer lugar, vemos que *SKEY*, va a utilizar tres herramientas para su difusión: colaboraciones con influencers, publicidad en redes sociales y publicidad física.

Ilustración 26: Herramientas de marketing



Fuente: Elaboración del equipo *SKEY*

- Colaboraciones con influencers:

En los próximos tres meses, *SKEY* firmará un contrato con tres *influencers* con diferentes públicos objetivos para que, en la temporada 2023-2024 anuncien y promocionen

la marca.

Ilustración 27: Perfil Lucia Barcena



Fuente: Instagram

Ilustración 28: Perfil Guille What



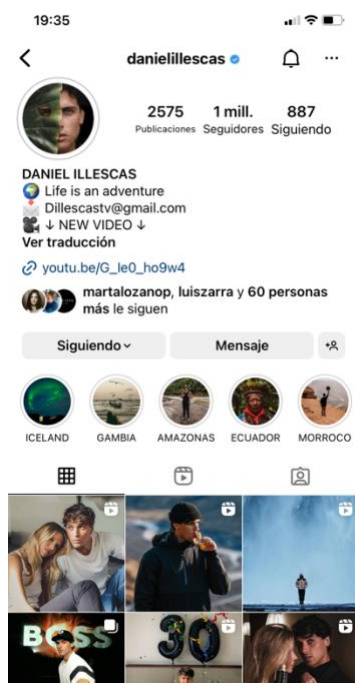
Fuente: Instagram

Lucía Bárcena es una *influencer* de *lifestyle and beauty*. Cuenta con 417 mil seguidores y se dirige a mujeres jóvenes de entre 20 y 30 años. Así, conseguiremos llegar al público femenino de las capitales de provincia.

Gran aficionada al deporte, ya colabora con muchas marcas de esquí, acudiendo frecuentemente a Baqueira.

Guille What es un *influencer* categoría *adventure*. Cuenta con 260 mil seguidores que, aun siendo una cifra inferior, tiene un mayor *engagement*. Su contenido va destinado a hombres aventureros de entre 30 y 40 años, a los que les gusta viajar y descubrir estaciones nuevas.

Ilustración 29: Perfil Daniel Illescas



Fuente: Instagram

Daniel Illescas es un *influencer* de *lifestyle and adventure*. Cuenta con un millón de seguidores y tiene un público muy amplio. Con su actividad, atrae tanto a hombres como a mujeres, combinando su vida en Barcelona con viajes a los lugares más remotos del mundo.

Con este perfil, *SKEY* será conocido por muchas personas, de un perfil de lo más variado.

El tipo de publicidad que llevarán a cabo estos *influencers* será en la modalidad de *storys* (o historias); videos de treinta segundos que permanecen en el perfil del *influencer* en cuestión durante 24 horas. Dependiendo de los *fees* que cobre cada uno, realizará más o menos publicidad para *SKEY*, pues al ser una *startup*, el presupuesto en marketing es más reducido. En la siguiente tabla se realiza un desglose de las campañas:

Tabla 5: Fees colaboraciones con influencers

Colaboraciones con influencers	Nº de seguidores	Historia por temporada	Precio por Historia	Precio Final
Daniel Illescas	1 millón	2	2.200 €	4.400 €
Lucia Barcena	417 k	3	1.158 €	3.474 €
Guille What	261 k	4	725 €	2.900 €
Total				10.774 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la agencia de marketing SWAY

- Anuncios en RRSS

Instagram y Tiktok son las redes sociales con más éxito entre los jóvenes hoy en día.

Instagram cuenta con 1.1140 millones de usuarios y Tiktok con 1.023 millones; de los cuales, 223 se sumaron en 2022 (Martín, 2023). Por ello, *SKEY* concentrará un gran esfuerzo en publicitarse en estos medios. Invertirá 5.000 € en anuncios en Tiktok y 5.000€ en anuncios en Instagram. Así, a los usuarios, cuyas *cookies* desvelen que una marca como *SKEY* les puede llamar la atención, les aparecerán, entre sus historias, el perfil de *SKEY* con un anuncio publicitario.



- Publicidad Física

En relación con la publicidad física, los QRs serán depositados en forma de pegatinas en las zonas de hostelería y restauración más concurridas de las estaciones de esquí; tal y como se observa en la ilustración. Además, se contempla la posibilidad de realizar colaboraciones a partir del año 2 con los puntos más exclusivos de cada estación. A modo de ejemplo se incluyen estas imágenes de posible campaña, en Marchica (Formigal) o en el Moet&Chandon (Baqueira – Beret).

5. CONCLUSIONES

Finalmente, se expondrán las conclusiones que se obtienen de este TFG, del que la *startup SKEY* ha sido protagonista. Se revelará, si a lo largo de este trabajo, se ha dado respuesta a las preguntas que se plantearon en un primer momento.

1. Analizar las tendencias en la industria del esquí e identificar la oportunidad de negocio.

La industria del esquí en España presenta una estructura favorable y con potencial de crecimiento. Así, se han observado distintas tendencias. El sector no para de crecer, habiendo recibido una inversión récord de 67, 3 millones de euros exclusivamente en la temporada 2021-2022 y 5,8 millones de visitantes; el mayor número hasta la fecha. Asimismo, España cuenta con 33 estaciones de esquí preparadas para ser digitalizadas, habiéndose mejorado en los últimos años la conexión móvil por las grandes telefónicas españolas.

No obstante, la industria del esquí presenta una grave preocupación y es el cambio climático. Esta problemática afecta le afecta de lleno pues, el aumento de las temperaturas reduce la cantidad de nieve y, por ende, disminuye la calidad de este deporte.

En relación con la oportunidad de negocio, se observa que un 70% de los esquiadores se sienten identificados con este problema y a un 80% les gustaría contar con una herramienta que les ofreciera estos servicios. Por otra parte, el gasto medio total de un esquiador por día de esquí asciende a 85 euros; observando un margen año tras año para introducir un gasto más.

2. Presentar el modelo de negocio de SKEY a partir de un Business Model Canvas.

Gracias a la herramienta *Business Model Canvas*, se han podido estudiar los siguientes elementos clave de la *startup*: propuesta de valor, segmento de mercado, relación con los clientes, recursos clave, actividades clave, socios clave, fuentes de ingresos y estructura de costes.

- Propuesta de valor: *SKEY* es una *startup* que tiene como finalidad contribuir en la digitalización de una estación de esquí, así como ofrecer a sus usuarios una experiencia más cómoda, placentera y segura. Esto se va a conseguir mediante una aplicación móvil con tres funciones: geolocalización, personalización de itinerarios y diseño de rutas.
- Segmento de mercado: los clientes de *SKEY*, como indica la lógica, serán los esquiadores de las estaciones españolas. Se observa que el esquiador mayoritario es un hombre, de capital de provincia y de, aproximadamente, 30 años.
- Relaciones con clientes: la relación con los usuarios de *SKEY* pretende ser cercana y constante. Se va a optar por un sistema multicanal. Existirá un *chatbot* desde las 6:00 hasta las 21:00 horas, un número de teléfono móvil y una dirección de correo electrónico.
- Canales: en cuanto a sus canales de distribución, el principal será su aplicación móvil, disponible en *Apple Store* y en *Play Store*. En ésta se desarrollará toda su actividad. Para más información se contará con una página web, un código QR con enlace directo a la descarga y redes sociales (Instagram, TikTok y Twitter) para generar un mayor impacto.
- Recursos clave: Como recursos esenciales, *SKEY* cuenta, por un lado, con el capital humano, en cuanto al equipo fundador y, por otro lado, con los recursos económicos que corresponden con los 125.000 € de inversión inicial precisos para el comienzo de su actividad.
- Socios clave: los aliados claves de *SKEY* serán principalmente sus inversores. Además, las estaciones de esquí españolas y asociaciones como ATUDEM o FITUR. El Ministerio de Cultura y Deporte será beneficioso para su desarrollo y también *Strava* y *Google Admob*.
- Actividades clave: las actividades con las que comenzará *SKEY* serán las de inscripción jurídica de la sociedad y el desembolso dinerario de sus socios. En el plano operativo, contratará con *Pitagorines Group*, la empresa programadora que desarrollará la aplicación. Además, se inciarán las contrataciones de marketing así como las alianzas con ATUDEM y FITUR.

- Estructura de costes: *SKEY* incurrirá en unos costes fijos y en costes totales, previstos de aquí a cinco años. En cuanto a sus costes fijos, incurrirá en los gastos operativos, relativos a la cuota destinada *Apple Store* por la inclusión en su plataforma; los servicios profesionales, referentes al mantenimiento tecnológico de la aplicación y, las amortizaciones. Por su parte, los costes variables son los de marketing y comunicación, así como las comisiones por suscripciones obtenidas por *Apple Store* y *Play Store*. *SKEY* plantea incurrir en unos costes de 68.613,71 euros en el primer año.
- Fuentes de ingreso: la *startup* cuenta con dos fuentes de ingreso, por un lado, la publicidad *in-app* proveniente del modelo de suscripción gratuito y, por otro lado, las suscripciones *premium*, de 24,99€ a la temporada, relativas a un 3% de los usuarios. *SKEY* prevé conseguir el *payback* al final del segundo año de su actividad.

3. Definir la estrategia que perseguirá SKEY en su plan de comunicación y marketing.

SKEY pretende ser una *startup* cercana y actual. Así, tener una estrategia de marketing bien definida es crucial. *SKEY* ha realizado un análisis DAFO para poder observar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Entre los aspectos más relevantes, se revela que *SKEY* tiene una oportunidad clara: la posibilidad de ser integrada dentro de las aplicaciones de las propias estaciones. El servicio ofrecido por la *app* generará una gran cantidad de datos, que serán muy útiles para éstas y su mejora. Entre sus debilidades, la carencia de un CTO incrementará los costes del desarrollo de la aplicación, debiendo externalizar este servicio.

Posteriormente, ha utilizado el método del *Marketing Mix*, para hacer un repaso a los cuatro elementos esenciales: producto, precio, promoción y distribución. *SKEY* presenta una estrategia de precios en virtud del valor competitivo de su servicio; al ser único en el mercado, cuenta con una gran ventaja competitiva, ofreciendo cierta libertad para la fijación de precios. Los canales por los que se distribuirá *SKEY* son muy diversos. No obstante, la aplicación será el lugar donde el usuario desarrolle toda su actividad.

Finalmente, *SKEY* contará con tres herramientas de marketing digital. Publicidad física, con el reparto de pegatinas QR; colaboraciones con *influencers*, dirigidas a distintos públicos y con alto nivel de *engagement*; y, anuncios en redes sociales, únicamente en las más seguidas por público joven.

6. BIBLIOGRAFÍA

Anguita, J. C., Labrador, J. R., & Campos, J. D. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos* (I). Atención Primaria, vol. 31 nº 8, 527-538. Madrid.

Anson, L. M. (2022, 1 enero). La Edad Digital. *El Español*. https://www.elespanol.com/elcultural/opinion/primerapalabra_luis_maria_anson/20170126/edad-digital/188982432_0.html

Aplicación de IOS de Baqueira Beret

Ávila, A. (2022, 16 julio). *Business Model Canvas: así se elabora un modelo de negocio*. Business Insider España. <https://www.businessinsider.es/business-model-canvas-elabora-modelo-negocio-1052933>

Cabello, F. P. (2001). *El impacto ambiental de las pistas de esquí en los dominios supraforestales: cambios en los paisajes rurales altimontanos*. *Ería: Revista cuatrimestral de geografía*, (56), 299-308. Zara

Cambio climático: El ser humano ha calentado el planeta a un nivel nunca visto en los últimos 2000 años. (2022, 14 enero). *Noticias ONU*. <https://news.un.org/es/story/2021/08/1495262>

Carballo, R. F. (2001). *La entrevista en la investigación cualitativa*. *Pensamiento actual*, vol 2 (3). Costa Rica.

Coll Rubio, P., y Micó, J. L. (2019). *La planificación estratégica de la comunicación en la era digital. Los casos de estudio de Wallapop, Wetswing y Fotocasa*. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, 147, 125-138. Barcelona.

García, C (2023, 12 enero). El 60% de las estaciones de esquí invierten en digital para mejorar su negocio. https://www.elconfidencial.com/empresas/2023-01-12/estaciones-de-esqui_3555489/

Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo. (s.f.). *Estrategias para la fijación del precio: nuevos precios para nuevos mercados*. Sevilla: Junta de Andalucía.

Da Silva, D. (2022, 6 agosto). *6 tipos de relación con los clientes para fidelizar más*. Zendesk MX. <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-relacion-con-el-cliente/>

Díaz, Á. (2022, 28 noviembre). *Estas son las 3 estaciones con más kilómetros esquiables de España*. Viajestic. https://www.lasexta.com/viajestic/escapadas/estas-son-3-estaciones-mas-kilometros-esquiiables-espana_202211286384ea340779b000012628c7.html

E. E. (2020, 19 febrero). *Orange destina 5 millones para su cobertura móvil 4G en las estaciones de esquí*. El Español. https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20180215/orange-destina-millones-cobertura-movil-estaciones-esqui/285221937_0.html

El Mundo (2013, 1 febrero). Los pilares del snowboard | A huevo | Blogs | elmundo.es. *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/blogs/deportes/ahuevo/2013/02/01/los-pilares-del-snowboard.html>

Eslava, J. (2012). *Pricing: nuevas estrategias de precios*. Esic Editorial. Madrid

Estación de Esquí Formigal - Panticosa | Aramón Formigal - Panticosa. (s. f.). <https://www.formigal-panticosa.com/>

Fuentes, G. (2020, 27 julio). *La Propuesta de Valor. Qué es, cómo diseñarla y ejemplos*. Guillermo Fuentes. <https://guillermofm.com/propuesta-de-valor/>

Hiberus. (2016, 2 marzo). *Un poco de historia sobre los orígenes del esquí*. Blog Oficial del Grupo ARAMÓN. <https://www.aramon.com/blog/origenes-esqui/>

Más de la mitad de la población mundial utiliza ya internet móvil. (2021, 1 octubre). IDG Communications S.A.U. <https://www.computerworld.es/tendencias/mas-de-la-mitad-de-la-poblacion-mundial-utiliza-ya-internet-movil>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing*. México. Pearson Education.

Llamas, J. (2022, 24 noviembre). *Era digital*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/era-digital.html?nab=1>

Lloreda, E. Z. (2016). *Plan de Negocio* (Libros profesionales). ESIC. Madrid.

Loidi, J., (2020). *El poder de la segmentación de mercado*. Forbes Centroamérica.

Marcial, V. F. (2021). *Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto*. Bibliotecas. La Coruña. Anales de investigación, 11(4), 64-78.

Martín, S. (2023, 20 febrero). *Las redes sociales más utilizadas en el mundo y en España*. Marketing Paradise. <https://mkparadise.com/redes-sociales-mas-utilizadas>

Mateos-Abarca, J. P. & Peinado-Miguel, F. (2020). *El contenido dinámico en las aplicaciones móviles. Un nuevo paradigma de desarrollo multicanal con modelo de negocio desconocido*. Madrid. Revista Mediterránea de Comunicación, 11(1), 11.

Merino, A. (2023, 24 de enero) “La estación de Navacerrada se resiste al cierre en pleno conflicto con el Gobierno central.” El Mundo. <https://www.elmundo.es/madrid/2023/01/24/63cecdf121efa09a558b45ba.html>

Milián, M. (2022, 21 octubre). Cómo hacer un plan de negocios. <https://lanzadera.es/como-hacer-plan-negocios/>

Molinillo, S. (2014): Dirección y Distribución Comercial. OCW-Universidad de Málaga. <http://ocw.uma.es>
Bajo licencia Creative Commons Attribution-NonComercial-ShareAlike 3.0 Spain

Medina, I. (2022, 14 noviembre). *Inversión récord de las estaciones de esquí españolas en la nueva temporada 2022-2023*. *Nevasport.com*. <https://www.nevasport.com/noticias/art/63495/cuanto-invierte-cada-estacion-de-esqui-espanola-en-la-nueva-temporada/>

Medina, I. (2023, 14 febrero). Les Angles: «El esquí es el pulmón económico de los Pirineos». *Nevasport.com*. <https://www.nevasport.com/noticias/art/64250/el-esqui-es-el-pulmon-economico-de-los-pirineos/>

Olivera, D., y Hernández, M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*, marzo.

Osterwalder, A, Pigneur, Y., (2011). *Generación de modelos de negocio*. La Casa del Libro

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, T. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want* (1.). Wiley.

Pérez, S. (2022, 24 noviembre). *¿Cómo aplicar la metodología Lean Startup?* lanzadera. <https://lanzadera.es/lean-startup-metodologia-ejemplos/>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. *Portal de Ayudas del Mº de Industria, Comercio y Turismo* (2022)<https://www.mincotur.gob.es/portalayudas/experiencias-turismo-espana/Paginas/Index.aspx>

Quality Unit, LLC. (2022, 29 septiembre). *Freemium*. LiveAgent. <https://www.liveagent.es/glosario/freemium/>

¿Qué es el calentamiento global?. (2023, 14 marzo). National Geographic <https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/que-es-el-calentamiento-global>

¿Qué es la CRM? — Gestión de las relaciones con los clientes. (s. f.). Salesforce. <https://www.salesforce.com/es/learning-centre/crm/what-is-crm/>

¿Qué es la transformación digital? | Definición de transformación digital del negocio / SAP Insights. (s. f.). SAP. <https://www.sap.com/latinamerica/insights/what-is-digital-transformation.html>

Barceloneses, madrileños y valencianos, los que más esquían (2020, CMD Sport). CMD Sport. <https://www.cmdsport.com/nieve/barceloneses-madrilenos-y-valencianos-los-que-mas-esquian/>

Revolumedia S.L. *Balance Anual 2022. Asociación Turística de Estaciones de Esquí y Montaña*. Esquí España ATUDEM. Recuperado de <https://www.atudem.es/>

Revolumedia S.L. *Informe temporada 2020-2021. Asociación Turística de Estaciones de Esquí y Montaña*. Esquí España ATUDEM. Recuperado de <https://www.atudem.es/>

Revolumedia S.L. *Asociación Turística de Estaciones de Esquí y Montaña*. Esquí España ATUDEM. Recuperado de <https://www.atudem.es/>

Ricou, J. (2009, 6 diciembre). El pastel del esquí. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/vida/20091206/53838697522/el-pastel-del-esqui.html>

Sánchez, C. (2022, 4 mayo). *Qué son los socios claves en el modelo Canvas y por qué te interesa saberlo*. Sage Advice España. <https://www.sage.com/es-es/blog/que-son-los-socios-claves-en-el-modelo-canvas-y-por-que-te-interesa-saberlo/>

Sánchez, J. (2023, 23 marzo) *¿Hasta cuándo se podrá esquiar si cada vez hay menos nieve? «Muchas cosas cambiarán, pero habrá deporte seguro»*. *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/deportes/nieve/2023/03/12/640b43c6fc6c837d2f8b459b.html>

Santander Universidades. (2022, 18 julio). *Análisis PESTEL: emprende con éxito / Blog*. Becas Santander. <https://www.becas-santander.com/es/blog/analisis-pestel.html>

Soler, L. N. (2022, 21 octubre). Los Pirineos se funden: un 60% menos de nieve y sin glaciares en 2050. *Newtral*. <https://www.newtral.es/nieve-pirineos-2050/20220920/>

ThePowerMBA. (2023, 7 febrero). *Tipos de Negocios | Aprende a crear tu negocio (2023)*. ThePowerBusinessSchool. <https://www.thepowermba.com/es/blog/nuevos-tipos-de-modelo-de-negocio>

Thompson, I. (2005). La segmentación del mercado. *Promonegocios. net*, 5, 25-35.

Tres estrategias de precios: costes, valor y competencias <https://www.minderest.com/es/blog/2017/06/14/tres-estrategias-de-precios-costes-valor-y-competencia>

Unir, V. (2021, 20 octubre). *Business Model Canvas: ¿qué es un lienzo BMC y cómo se usa?* UNIR. <https://www.unir.net/empresa/revista/business-model-canvas/>

Vilagut, J. (2019, 20 diciembre). *Radiografía del esquiador en las estaciones españolas de invierno*. Diffusion Sport. <https://www.diffusionsport.com/radiografia-del-esquiador-en-las-estaciones-espanolas-de-invierno-44148/>

Villalobos, C. (2022, 22 abril). *Cómo crear tu propia app: la guía definitiva*. <https://blog.hubspot.es/website/como-crear-app>

Xifra, J. (2007). *Tècniques de les relacions públiques*. Barcelona: Editorial UO

110 SKI (2020). *La primera estación de esquí de España*. Nevasport.com. <https://www.nevasport.com/110ski/art/59945/la-primera-estacion-de-esqui-de-espana/>