



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO Y ANÁLISIS FINANCIERO DE UNA STARTUP INNOVADORA

SKEY: THE KEY TO SKI

Autor: Lucía Echeverría

Director: María del Carmen Bada Olanan

MADRID | Marzo 2023

RESUMEN

Ubicarse y desplazarse por una estación de esquí puede resultar complicado debido a diversos factores como, por ejemplo, que las señales no son claras o los esquiadores desconocen las rutas. Además, cuando se esquía con otras personas, es muy fácil perderse y descolgarse del grupo, sin embargo, reencontrarse de nuevo en un punto concreto puede resultar una tarea difícil. Con el fin de aprovechar el crecimiento que, a día de hoy, está experimentando el sector del esquí y dar una solución viable a los problemas detectados, surge Skey, una *startup* creada de la mano de cuatro jóvenes esquiadoras. Se trata de una app con mapas virtuales de alta calidad que permite al usuario guiarse por la estación así como localizar a sus amigos en tiempo real; sabiendo, en todo momento, cómo llegar hasta ellos o a cualquier otro punto con tan solo un clic. En definitiva, Skey pretende mantener conectado al usuario con el resto de *skiers* y con la propia estación, convirtiendo su experiencia en una más placentera, cómoda y segura. El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es concretar el plan financiero de dicha empresa para determinar su viabilidad económico-financiera en un futuro.

Palabras clave: esquí, aplicación móvil, mapas virtuales, *startup*, viabilidad económica.

ABSTRACT

Finding your way around a ski resort can be complicated due to several factors, such as unclear signing or skiers being unfamiliar with the routes. In addition, when you ski with other people, it is very easy to get lost and fall out of the group, but finding your way back to a specific point can be a very difficult task. In order to take advantage of the growth that the ski sector is currently experiencing and to provide a viable solution to the problems detected, Skey, a startup created by four young skiers, arises. It is an app with high quality virtual maps that allows the user to be guided through the station and locate their friends in real time; knowing, at any time, how to reach them or any other point with just one click. In short, Skey aims to keep the user connected with other skiers and the resort itself, making their experience more pleasant, comfortable, and safe. The aim of this Final Degree Project is to specify the financial plan of this company to determine its economic and financial viability in the future.

Keywords: skiing, mobile application, virtual maps, startup, economic viability.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	5
ÍNDICE DE TABLAS	6
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Interés del tema	8
1.2. Objetivos	9
1.3. Metodología	10
1.4. Estructura	11
2. LA INDUSTRIA DEL ESQUÍ EN ESPAÑA	12
2.1. El turismo de montaña en España	12
2.2. Análisis PESTEL	16
2.3. Estudio del mercado objetivo	18
2.3.1. <i>Objetivo</i>	18
2.3.2. <i>Metodología</i>	18
2.3.3. <i>Resultados</i>	19
2.3.4. <i>Conclusiones</i>	26
3. BUSINESS MODEL CANVAS	27
3.1. Propuesta de valor	27
3.1.1. <i>Presentación del problema</i>	27
3.1.2. <i>Solución, ventajas y valor añadido</i>	28
3.1.3. <i>Descripción de los servicios</i>	30
3.2. Segmento de cliente	31
3.3. Relación con los clientes	34
3.4. Canales de distribución	35
3.5. Actividades clave	37
3.6. Recursos clave	38
3.7. Alianzas clave	40
3.8. Estructura de costes	41

3.8.1. Costes fijos	41
3.8.2. Costes variables	41
3.9. Estructura de ingresos	42
3.9.1. Ingresos por suscripciones premium	42
3.9.2. Ingresos por publicidad in-app	42
3.10. Resumen Business Model Canvas.....	43
4. PLAN FINANCIERO	43
4.1. Inversión inicial	44
4.2. Fuentes de financiación.....	45
4.3. Estructura de costes	48
4.4. Estructura de ingresos	54
4.5. Proyecciones financieras.....	61
4.5.1. Cuenta de pérdidas y ganancias	61
4.5.2. Balance de situación	63
4.5.3. Análisis de flujos de efectivo	64
4.5.4. Análisis de sensibilidades	65
5. CONCLUSIONES	71
6. REFERENCIAS.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: The Business Model Canvas	10
Figura 2: Panel Goldsmith	11
Figura 3: Evolución de la cifra de visitantes.....	14
Figura 4: Evolución de la facturación.....	14
Figura 5: Inversión de las instalaciones	15
Figura 6: Evolución del empleo en las estaciones	15
Figura 7: Pregunta N.º 5 encuesta.....	21
Figura 8: Pregunta N.º 6 encuesta.....	21
Figura 9: Pregunta N.º 9 encuesta.....	23
Figura 10: Pregunta N.º 12 encuesta.....	25
Figura 11: Valores de Skey.....	29
Figura 12: Logo de Skey.....	30
Figura 13: Perfil skier	33
Figura 14: Prototipo de publicidad física.....	37
Figura 15: El equipo de Skey.....	39
Figura 16: Resumen del Business Model Canvas de Skey	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Pregunta N.º 2 encuesta	19
Tabla 2: Pregunta N.º 3 encuesta	20
Tabla 3: Pregunta N.º 4 encuesta	20
Tabla 4: Pregunta N.º 7 encuesta	22
Tabla 5: Pregunta N.º 8 encuesta	23
Tabla 6: Pregunta N.º 10 encuesta	24
Tabla 7: Pregunta N.º 11 encuesta	25
Tabla 8: Número de personas que esquían es España por temporada.....	32
Tabla 9: Inversión inicial de Skey.....	45
Tabla 10: Estructura inicial del patrimonio neto de Skey	46
Tabla 11: Fuentes de financiación de Skey.....	47
Tabla 12: Comisión fija sobre ganancias generadas	50
Tabla 13: Colaboraciones con <i>influencers</i>	52
Tabla 14: Estructura de costes totales estimados de Skey	53
Tabla 15: Número de descargas de Skey por temporada	54
Tabla 16: Proyección de ingresos por suscripciones <i>premium</i>	55
Tabla 17: Proyección de ingresos por publicidad	60
Tabla 18: Estructura de ingresos totales estimados de Skey.....	61
Tabla 19: Cuenta de Pérdidas y Ganancias	62
Tabla 20: Balance de situación	63
Tabla 21: Flujo de caja de explotación	64
Tabla 22: Flujo de caja de inversión	64
Tabla 23: Flujo de caja de financiación	65
Tabla 24: Flujo de caja de caja neto.....	65
Tabla 25: Cuenta de Pérdidas y Ganancias – Escenario optimista	66
Tabla 25: Balance de situación– Escenario optimista.....	67

Tabla 26: Estado de Flujos de Efectivo– Escenario optimista.....	67
Tabla 27: Cuenta de Pérdidas y Ganancias – Escenario pesimista	68
Tabla 28: Balance de situación– Escenario pesimista.....	69
Tabla 29: Estado de Flujos de Efectivo– Escenario pesimista.....	70

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Interés del tema

En España, debido al extraordinario relieve montañoso con el que cuenta, se han ido estableciendo numerosas estaciones de esquí a lo largo del territorio, convirtiéndose el esquí en una actividad fundamental para la economía española. A día de hoy, hay 38 estaciones repartidas por la península que reciben millones de visitantes tanto nacionales como extranjeros cada año. Los datos demuestran que existe un segmento de la población que se siente muy atraído por este tipo de turismo y esta tendencia está en crecimiento.

Tras la caída que sufrió durante la pandemia, el sector del esquí se ha recuperado de una forma imprevisible y vuelve a estar en un momento de auge y crecimiento. Se han alcanzado cifras históricas que confirman la importancia de esta actividad en nuestro país. En los últimos años, el número de visitantes ha llegado a su máximo, la cifra de facturación ha superado los registros históricos, las estaciones han llevado a cabo grandes inversiones para mejorar sus instalaciones y el número de empleos generados ha incrementado significativamente (ATUDEM, 2022).

Además, al igual que el resto de los sectores, el sector del esquí debe mantenerse actualizado tecnológicamente y adaptarse a las nuevas necesidades de sus usuarios. Desde la pandemia, se han llevado a cabo grandes esfuerzos económicos para mejorar las instalaciones y ofrecer unas condiciones óptimas para que los usuarios puedan disfrutar al máximo de su experiencia en las pistas. No obstante, las estaciones de esquí presentan una falta de adaptación al perfil del usuario del siglo XXI, sobre todo, en lo que se refiere a la integración de herramientas y soluciones tecnológicas.

Teniendo en cuenta los diversos motivos que demuestran el sentido que tiene atacar a este mercado, aparece “Skey”. Se trata de una startup de base tecnológica que surge de la mano de cuatro amigas a las que nos une una misma pasión, el esquí¹. Nace con la intención de revolucionar la experiencia de los esquiadores en las pistas. Como esquiadoras, nos hemos dado cuenta de que existen varios factores que impiden a los

¹ Siempre que se hable de esquí a lo largo del presente trabajo, deberá interpretarse de forma extensiva especialmente al snowboard y cualquier otra actividad parecida o asimilada.

esquiadores disfrutar al cien por cien de su experiencia en la nieve. Perderse por la estación, no saber qué remonte coger para llegar de un punto a otro o desengancharse del grupo, son algunas de las trabas con las que nos encontramos los esquiadores constantemente. Sin embargo, esto tiene solución y, tiene nombre: Skey.

Es evidente que hay un factor personal que me ha movido a elaborar el presente trabajo. Sin embargo, hay otro motivo que me ha llevado a elegir esta modalidad de Trabajo de Fin de Grado. El mundo del emprendimiento siempre me ha llamado la atención. Tener la oportunidad de crear algo desde cero, ir viviendo las diferentes fases, superar cada barrera... hasta conseguir lo que en un inicio fue una vaga idea, es algo que siempre he querido hacer. Además, elegir esta modalidad, nos ha permitido aprovechar la oportunidad de participar en el concurso de ComillasEmprende organizado por la Universidad Pontificia de Comillas con el propósito de impulsar el emprendimiento en la Comunidad Universitaria. Hemos podido vivir la experiencia de elaborar un plan de negocio desde el inicio hasta el final con la ayuda de un mentor profesional, con el objetivo de presentarlo ante un jurado y obtener la financiación necesaria para hacerlo realidad.

1.2. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo consiste en elaborar el plan de negocio de la *startup* Skey. Además, se pretende desarrollar en profundidad el plan financiero para analizar la viabilidad económico-financiera de la empresa en un futuro. Más concretamente, el presente trabajo tiene como finalidad:

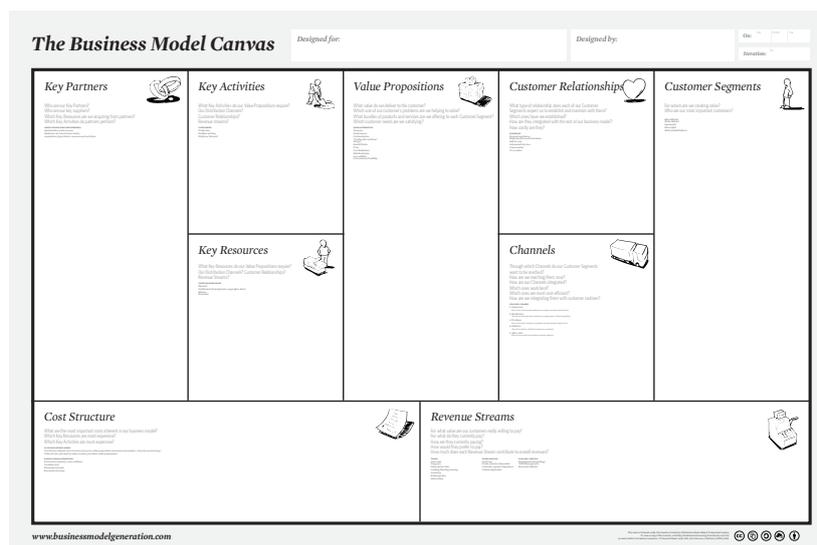
- I. Analizar la situación de la industria del esquí y las oportunidades de negocio de este.
- II. Desarrollar detalladamente el plan de negocio de la *startup* Skey considerando todos los elementos clave.
- III. Concretar el plan financiero de la empresa para determinar su viabilidad económica en un futuro.

1.3. Metodología

En primer lugar, para el desarrollo del primer bloque del trabajo, ha tenido lugar esencialmente un revisión de la literatura disponible en relación con el sector del esquí. Además, para profundizar en el estudio del mercado, se ha llevado a cabo una investigación cuantitativa a través de un cuestionario previamente diseñado con Microsoft Teams.

Para el desarrollo del plan de negocio se ha hecho uso de diferentes herramientas proporcionadas por la plataforma Adventurees. En primer lugar, se utilizó el *Business Model Canvas* como elemento central para desarrollar el plan. Este modelo permite analizar nueve bloques esenciales: los clientes y segmento, la propuesta de valor, los canales, la relación con los clientes, las actividades y recursos clave, los ingresos, las actividades clave, los recursos clave, los aliados clave y la estructura de costes (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010).

Figura 1: The Business Model Canvas



Fuente: Osterwalder, Pigneur, & Clark (2010)

En segundo lugar, a través del Panel Goldsmith, una hoja de ruta óptima se ha ido validando cada etapa del proyecto con el objetivo de maximizar su potencial. Esto ha tenido lugar con la ayuda de Ana Duró, una de las mentoras en el programa de ComillasEmprende cuyo papel es ayudar a los alumnos a desarrollar sus proyectos en la fase de *pre-seed*. En la actualidad, Ana, es Codirectora de Founder Institute Spain, la

aceleradora *pre-seed* más grande del mundo creada en el 2009, con sede en Silicon Valley, y presencia en más de 200 ciudades alrededor del mundo. Además, es fundadora y directora ejecutiva de Acento Digital, una alternativa a las agencias de marketing tradicionales. A través de varias sesiones de *mentoring OnetoOne*, ha ido guiando y ayudando al equipo a avanzar en las diferentes etapas así como a resolver todas sus dudas.

Figura 2: Panel Goldsmith

Estado del proyecto	Pre-Semilla		Semilla		Early/Mid Stage		Total
	Nivel 1 Investigación	Nivel 2 Viabilidad	Nivel 3 Desarrollo	Nivel 4 Introducción	Nivel 5 Crecimiento	Nivel 6 Madurez	
Tecnología / Producto	Paso 1 Concepto técnico 0%	Paso 4 Viabilidad técnica 0%	Paso 7 Prototipo 0%	Paso 10 Pre-producción 0%	Paso 13 Crecimiento 0%	Paso 16 Optimización 0%	0%
Mercado	Paso 2 Necesidades del mercado 0%	Paso 5 Estudio de mercado 0%	Paso 8 Plan estratégico de comercialización 0%	Paso 11 Validación de mercado 0%	Paso 14 Ventas y distribución 0%	Paso 17 Diversificación 0%	0%
negocio	Paso 3 Potencial de negocio 0%	Paso 6 Viabilidad económica 0%	Paso 9 Plan estratégico de negocio 0%	Paso 12 Despegue 0%	Paso 15 Expansión 0%	Paso 18 Madurez 0%	0%
Total	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Plataforma Adventurers del Concurso ComillasEmprende

Por último, las herramientas DAFO, PORTER y PESTEL han sido clave para llevar a cabo un análisis correcto y exhaustivo de la empresa. Han sido de gran utilidad para estudiar tanto las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa, como las fuerzas externas que inciden en la aplicación.

1.4. Estructura

Tras una introducción en la que se ha expuesto el interés del tema, los objetivos que se pretenden alcanzar y la metodología utilizada, es preciso conocer cuál va a ser la estructura que se va a seguir. El presente trabajo sigue una estructura dividida en cuatro bloques fundamentales:

En primer lugar, se analizará la situación actual de la industria del esquí en España. Para ello, se profundizará en la evolución del sector, la importancia que tiene en nuestro país, las oportunidades del negocio y las opiniones de sus consumidores acerca de ciertos aspectos relacionados con su experiencia en la nieve.

En segundo lugar, se presentará el *Business Plan* de Skey que incluirá detalles sobre la propuesta de valor, el segmento de clientes y la relación con ellos, los canales de distribución, las actividades, los recursos y las alianzas clave, así como la estructura de costes e ingresos de la empresa.

En tercer lugar, se llevará a cabo el diseño plan financiero de la compañía. Este punto cubrirá la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de la compañía, las fuentes de financiación, la estructura de costes e ingresos y las proyecciones financieras a través de la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance de situación y un análisis de los flujos de efectivo. Finalmente, se completará el estudio con un análisis de sensibilidad, que incluirá proyecciones sobre un escenario pesimista y otro optimista.

En cuarto y último lugar, se dedicará un apartado para desarrollar las conclusiones obtenidas tras la realización del trabajo.

2. LA INDUSTRIA DEL ESQUÍ EN ESPAÑA

2.1. El turismo de montaña en España

A pesar de que el turismo de playa sea el motor de la economía en España, la península cuenta con un extraordinario patrimonio paisajístico que ofrece muchas alternativas a este tipo de turismo. El turismo de montaña representa el 20% de los ingresos mundiales por turismo, y en particular el turismo de invierno es una actividad fundamental en unos 70 países del mundo, entre ellos, España (Gilaberte, López Moreno, & López Martín, 2021).

El mercado de esquí en España consta de 38 estaciones repartidas entre nueve comunidades autónomas: Aragón, Asturias, Cantabria, Castilla y León, Cataluña, Galicia, Andalucía, la Comunidad de Madrid y La Rioja. Según los datos proporcionados por la Asociación de estaciones de esquí y montaña de España², en adelante ATUDEM, el número total de esquiadores en España durante la última década osciló entre 5 y 7 millones por temporada (Gilaberte, López Moreno, & López Martín, 2021). Por todo ello,

² La Asociación de estaciones de esquí y montaña de España (ATUDEM) es el organismo que agrupa las 35 estaciones de esquí existentes en España.

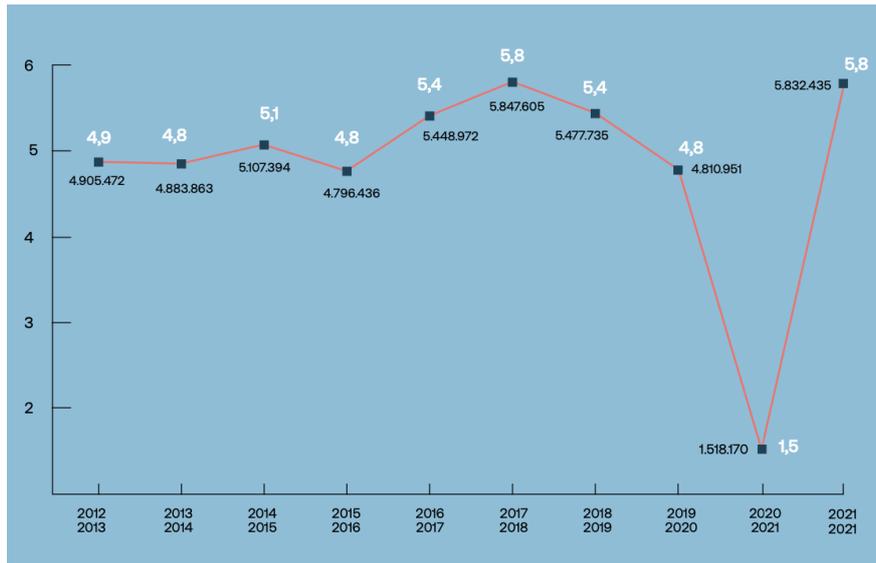
este deporte puede considerarse como un eje clave de la actividad económica española, que no sólo es apreciado por sus ciudadanos sino que cada vez es más valorado por los turistas extranjeros (Bisbe, 2018).

No obstante, con la llegada del Covid-19, el sector del esquí, al igual que muchos otros sectores, sufrió una caída histórica. Debido a las restricciones y medidas de confinamiento las pistas quedaron vacías haciendo que la cifra de visitantes fuera un 68% más baja respecto de la temporada 2019-2020. Sin embargo, ante esta situación tan inesperada y con cifras tan negativas, las estaciones españolas decidieron aprovechar para mejorar sus instalaciones, llevando a cabo actualizaciones y acciones de modernización de sus pistas. De esta manera, con el fin de la pandemia se consiguió volver con más fuerza que nunca, cerrando las temporadas con cifras récord (ATUDEM, 2022).

Según el último balance anual publicado por ATUDEM, existen numerosos motivos que hacen que, a día de hoy, el esquí esté viviendo uno de sus mejores momentos. De hecho, los expertos afirman que este mismo año se ha presentado la oportunidad de vivir una de las temporadas más prometedoras de los últimos años, y esto se debe a los siguientes motivos:

En primer lugar, tras la pandemia, la **cifra de visitantes** ha sido de 284% mayor respecto de la temporada anterior, con un total 5,8 millones de visitantes. Es decir, se han igualado la cifras que hubo en la temporada de 2017-2018 la cual fue la temporada en la que hubo más afluencia en las estaciones. Se trata, por tanto, de la segunda mejor cifra de las últimas 10 temporadas; sin duda, un dato optimista que confirma las ganas que tenían los esquiadores de volver a las pistas.

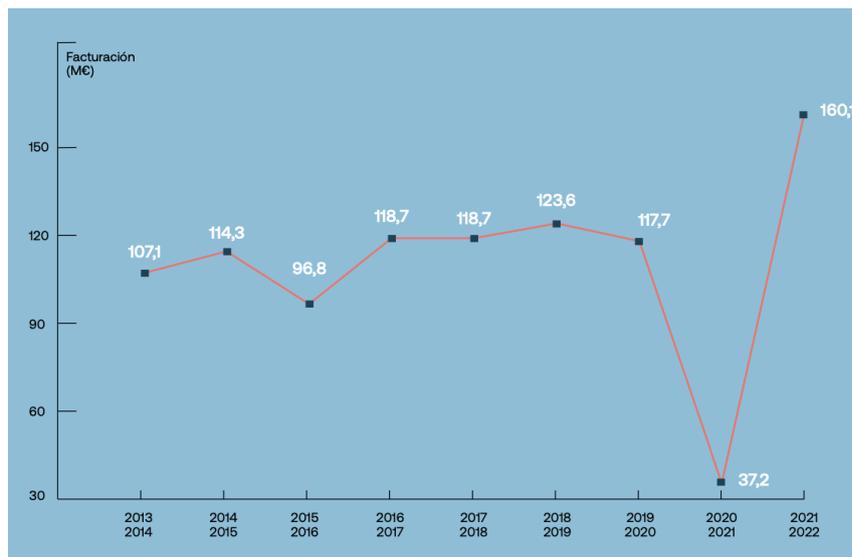
Figura 3: Evolución de la cifra de visitantes



Fuente: ATUDEM

En segundo lugar, **la facturación** en la temporada 2021-2022 ha tenido unos ingresos de 160 millones de euros siendo esta cifra la mejor en la historia de las estaciones del grupo. Se trata de unos ingresos un 30% superiores a los de la mejor temporada hasta el momento (2018-2019) que tuvo una facturación de 124 millones de euros.

Figura 4: Evolución de la facturación

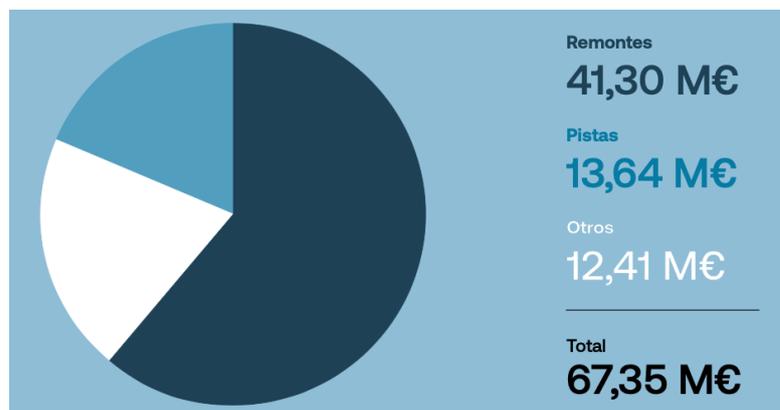


Fuente: ATUDEM

En tercer lugar, como se ha mencionado anteriormente, con la llegada de la pandemia y con el gran momento que están viviendo con el fin de esta, las estaciones han aprovechado para hacer grandes **inversiones** en tecnología y sostenibilidad. La razón por

la cual se ha decidido realizar semejante esfuerzo económico ha sido, principalmente, ofrecer unas instalaciones de la máxima calidad con unas condiciones de seguridad que sean toda una garantía para los más aficionados. Concretamente, se han destinado un total de 67,3 millones de euros en la última temporada a: mejorar los remontes y acondicionar las pistas con el objetivo de ofrecer a los usuarios una nieve de calidad con el máximo respeto por el medio ambiente.

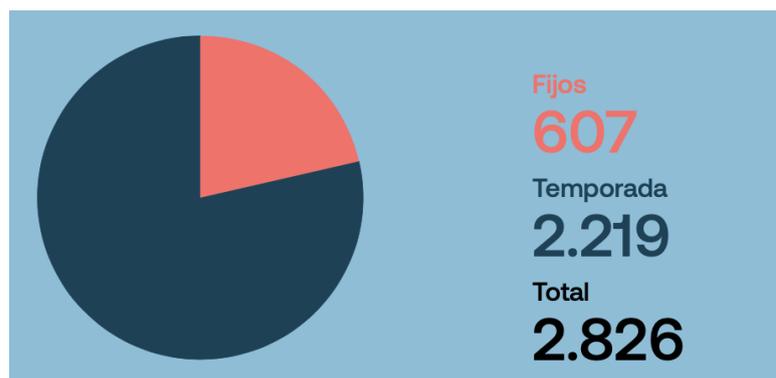
Figura 5: Inversión de las instalaciones



Fuente: ATUDEM

En cuarto y último lugar, el empleo que ofrecen las estaciones de esquí es otro factor más que reafirma los beneficios que este sector proporciona a la economía española. La cifra de trabajadores contratados durante la temporada 2021-2022 ascendió a un total de 2.826 empleados, lo que supone un incremento del 32% respecto a la temporada anterior. Asimismo, la plantilla media durante la temporada 2021-2022 fue de 1.715 personas, la mayor registrada hasta la fecha. Asimismo, cabe destacar que, además de estos empleos directos que generan las estaciones, hay cientos de empleos indirectos como consecuencia de esta actividad: en hoteles, restaurantes, tiendas de material, escuelas de esquí, etc.

Figura 6: Evolución del empleo en las estaciones



Fuente: ATUDEM

Siguiendo las palabras del presidente de la Asociación de estaciones de esquí y montañas de España, Jesús Ibáñez, se confirma un año más, la importancia que tienen las estaciones como pieza fundamental en el impulso de una actividad tan deportiva y familiar como es el esquí. Además, también impulsa al comercio de su entorno, la hostelería, la restauración, y, en definitiva, al turismo y la economía de una forma sostenible, en privilegiados entornos rurales, siendo los mejores aliados de una vida saludable y de la lucha contra la España vaciada (Ibáñez, 2022).

A pesar de la existencia de todos estos datos tan optimistas, es importante tener en mente que el esquí es un deporte que depende directamente de factores externos como la climatología; se necesita nieve para poder abrir las estaciones. Este factor puede alterar todas las expectativas futuras y, por ello, mantenerse prudente es conveniente en cualquier caso.

En definitiva, el esquí es una actividad fundamental en la economía española y existen numerosas razones que hacen muy atractivo entrar a competir en él siempre manteniendo una postura prudente. Un número de visitantes cada vez más elevado, una mayor cultura de deporte, las grandes inversiones llevadas a cabo por las estaciones para mejorar sus instalaciones y adaptarse a las nuevas tecnologías o el alcance de cifras históricas de facturación así como del número de empleados, son algunos de los motivos que demuestran la importancia que tiene este deporte en nuestro país.

2.2. Análisis PESTEL

Con el objetivo de llevar a cabo un estudio más exhaustivo de la industria del esquí y entender mejor la situación del sector, se van a resumir a continuación los principales puntos del análisis PESTEL realizado por la experta en consultoría de negocios y estrategia empresarial, Berta Aldaz. Se trata un marco o herramienta utilizada por los profesionales de marketing para analizar y monitorizar los factores macroambientales que tienen un impacto en una organización (Amador-Mercado, 2022).

En primer lugar, existen una serie de **factores políticos** que afectan a las estaciones de esquí. En múltiples ocasiones, debido a que muchas de las estaciones españolas son

total o parcialmente públicas, la regulación de estas depende del gobierno de las diferentes Comunidades Autónomas en las que se encuentran localizadas. Además, otros de los factores que afectan desde el punto de vista político son: la mayor o menor dificultad en la obtención de licencias para el posible aumento de las estaciones en función de los intereses del gobierno; los acuerdos tanto nacionales como internacionales que puedan surgir en relación con el turismo de invierno y el cambio climático o las políticas fiscales aplicables sobre la industria del esquí.

En relación con los **factos económicos** destacan, en primer lugar, tanto la crisis energética como la subida del IPC. Ambos factores afectan tanto a los consumidores como a las propias estaciones debido a que suponen tanto una subida de precio de los forfaits como el aumento en el gasto que requiere poner en funcionamiento las estaciones. Además, las épocas de recesión económica afectan enormemente a la demanda del turismo dejando, como consecuencia, grandes secuelas en sector del esquí.

En tercer lugar, cabe mencionar los **factores socioculturales**. Por un lado, los cambios culturales pueden provocar aumentos y disminuciones en el número de visitantes de las estaciones de esquí. Hay épocas en las que el deporte está más de moda que en otras afectando directamente a la cifra de facturación de las estaciones. Asimismo, los cambios demográficos también pueden afectar a la actividad del sector. Por ejemplo cada vez es mayor el porcentaje de menores de edad³ que esquían, por ello, un aumento en la tasa de natalidad afectaría al sector así como a las características del perfil del esquiador habitual.

Los **factores tecnológicos** tienen un gran impacto en el sector de los deportes de nieve. La transformación digital a nivel mundial, al igual que en todos los sectores de la economía, trae consigo cambios que afectan de manera global. Es por ello por lo que las estaciones de esquí están invirtiendo en adaptarse a estos cambios sin quedarse atrás.

En cuanto a los **factores ecológicos**, estos tienen una significativa relevancia para este sector en comparación con otros. El esquí consiste en un deporte que depende completamente de las condiciones meteorológicas que haya cada temporada. Debido al

³ Según ATUDEM el 28% de los visitantes son menores de edad

calentamiento global el nivel de nieve ha disminuido considerablemente en los últimos años y las temperaturas han subido sin cesar. Estos cambios han hecho que las estaciones busquen alternativas para poder continuar con su actividad. Muchas de ellas ya dependen, hoy en día, de máquinas que generan nieve artificial pero que, sin embargo, consume altos niveles de energía y dañan el ecosistema. Por ello, las estaciones están poniendo todos sus esfuerzos en rebajar el impacto negativo que tiene el uso de estos elementos.

Por último, existen una serie de **factores legales** que afectan en mayor o menor medida al sector del deporte de nieve. Las estaciones de esquí tienen que cumplir con una serie de normas y ajustarse a los cambios que se introduzcan en relación con la regulación de estas. Quedan en todo momento sometidas al cumplimiento tanto al reglamento interno de las propias estaciones de esquí españolas desarrollado por ATUDEM así como a la normativa protectora de los Consumidores y Usuarios.

2.3. Estudio del mercado objetivo

Para llevar a cabo un estudio más exhaustivo sobre el mercado objetivo de Skey, se ha realizado una encuesta con *Microsoft Teams* dirigida exclusivamente a gente que esquía o hace *snowboard*, tanto habitual como esporádicamente. Es decir, las respuestas que se han obtenido son únicamente de personas que conocen el deporte y que, por tanto, pueden tener una opinión acerca de determinados aspectos.

2.3.1. Objetivo

El objetivo por el que se ha llevado a cabo dicho formulario ha sido para recopilar información acerca ciertos aspectos concretos que nos ayudan a conocer las preferencias y necesidad que tiene el nicho de mercado de la empresa emergente.

2.3.2. Metodología

Se ha diseñado un formulario compuesto por 12 preguntas tanto de opción múltiple como de respuesta corta. Para recopilar el mayor número de respuestas posible, se ha difundido el link al formulario a través de grupos de WhatsApp. De esta manera el entorno que rodea al equipo ha ayudado a compartirla con sus contactos para llegar a

personas de diferentes edades y localidades. También se han conseguido respuestas a través de una publicación en nuestros perfiles de LinkedIn. En total se han obtenido más de 500 respuestas de personas con diversos perfiles. Hay personas de todas las edades, desde los 16 a las 70 años, diferentes sexos y procedencias.

2.3.3. Resultados

A continuación se resumen los resultados obtenidos para cada pregunta:

Pregunta 1: ¿Cuántos años tienes?

La media de edad de los encuestados ha sido de 39 años siendo el encuestado más joven de 16 años y el más mayor de 70.

Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia sueles esquiar?

Tabla 1: Pregunta N.º 2 encuesta

Opción de respuesta	Resultado (%)
<i>"Hago el típico viaje de esquí una vez al año"</i>	42%
<i>"Menos de 8 días al año"</i>	17%
<i>"Siempre que puedo y la estación esté en buenas condiciones"</i>	24%
<i>"Intento ir todos los fines sin fallar"</i>	17%
Total	100%

Fuente: elaboración propia

Casi la mitad de los encuestados dicen hacer el típico viaje de esquí una vez al año. Esto quiere decir que una gran parte de la gente que esquía lo hace únicamente unos días al año (entre dos y cinco días aproximadamente). Por otro lado, se puede observar que hay un alto porcentaje de personas que va mucho más a menudo.

Pregunta 3: ¿Esquías siempre en la misma estación?

Tabla 2: Pregunta N.º 3 encuesta

Opción de respuesta	Resultado (%)
<i>“Sí, siempre voy a la misma”</i>	52%
<i>“Me suelo mover entre varias”</i>	42%
<i>“Me gusta descubrir estaciones nuevas”</i>	6%
Total	100%

Fuente: elaboración propia

El motivo por el cuál se hizo esta pregunta era para saber si las personas que esquían lo suelen hacer siempre en la misma y, por tanto, conocen la estación y saben cómo guiarse por ella o, si por el contrario, prefieren ir cambiando o probar estaciones nuevas, de forma que desconocen como moverse por ellas. Los resultados, dicen que prácticamente el 50% de los usuarios de las estaciones de esquí siempre va a la misma, mientras que la otra mitad o se mueve entre varias u opta por descubrir nuevas estaciones.

Pregunta 4: ¿En qué estación sueles esquiar?

Tabla 3: Pregunta N.º4 encuesta

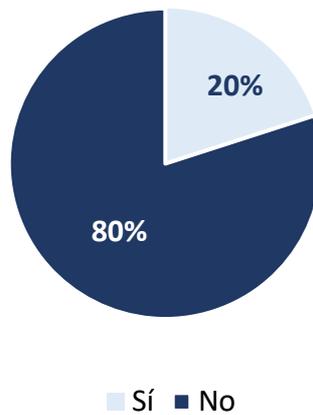
Opción de respuesta	Resultado (%)
<i>Astún</i>	4%
<i>Baqueira-Beret</i>	27%
<i>Candanchú</i>	5%
<i>Cerler</i>	3%
<i>Formigal</i>	34%
<i>Navacerrada</i>	1%
<i>Panitosa</i>	3%
<i>Sierra Nevada</i>	8%
<i>Andorra</i>	9%
<i>Otras</i>	6%
Total	100%

Fuente: elaboración propia

En España, hay más de treinta estaciones de esquí. No obstante, más de la mitad de los encuestados se concentran en Baqueira-Beret y Formigal.

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

Figura 7: Pregunta N.º 5 encuesta



Fuente: elaboración propia

El 80% de los encuestados dice que no utilizar ninguna aplicación cuando esquía, mientras que un 20% afirma utilizar alguna.

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

Figura 8: Pregunta N.º 6 encuesta



Fuente: Microsoft Forms

Para poder indagar más en la pregunta anterior, se decidió preguntar a aquellas personas que sí que utilizan alguna aplicación cuando esquían a ver cuáles son y para qué las utilizan concretamente. Algunas de las respuestas más repetidas han sido las siguientes:

- a) Comprar el forfait (43%)
- b) Ver el estado de las pistas:
 - Previsión meteorológica (nivel de niebla, etc.)
 - Webcams
 - Remontes abiertos
- c) Medir velocidad, distancia recorrida, altitud, desnivel...

En cuanto a las aplicaciones que utilizan para llevar a cabo todo esto, las más populares son:

- a) Las propias aplicaciones de la estación (App de Aramon o de Baqueira-Beret)
- b) Skitude
- c) Fatmaps
- d) Snoww
- e) Ski tracks

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

Tabla 4: Pregunta N.º 7 encuesta

Opción de respuesta	Resultado (%)
<i>“Miro un mapa físico que llevo conmigo”</i>	10%
<i>“Miro los mapas/carteles/señales que hay por la estación”</i>	38%
<i>“Pregunto a alguien que pase”</i>	27%
<i>“Sigo bajando por donde sea, ya llegaré a donde quiero”</i>	25%
Total	100%

Fuente: elaboración propia

La mayoría de los encuestados, en caso de perderse por la estación y no saber a dónde ir, optarían por mirar los mapas, carteles o señales que hay por la estación para ubicarse. La opción menos popular es la de mirar un mapa físico.

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

Tabla 5: Pregunta N.º 8 encuesta

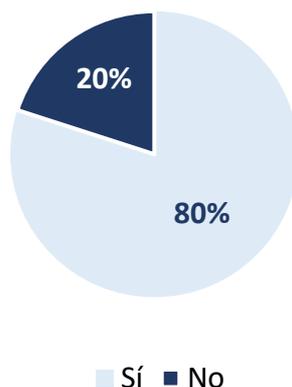
Opción de respuesta	Resultado (%)
<i>“Son muy útiles, me sirven para ir de un punto a otro sin problema”</i>	32%
<i>“Me ayudan pero me gustaría que hubiera más/fueran más detallados”</i>	45%
<i>“Son complicados de entender, no me ayudan tanto como me gustaría”</i>	19%
<i>“No sirven de nada”</i>	4%
Total	100%

Fuente: elaboración propia

Un 45% de los encuestados considera que los mapas e indicaciones que ofrecen las estaciones les ayudan pero, sin embargo, les gustaría que hubiera más o que estos fueran más detallados. Asimismo, un 32% opina que son muy útiles y ayudan a ir de un punto a otro sin problema. Una minoría considera que no sirven de nada o que son complicados de entender de forma que no les ayudan tanto como les gustaría.

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

Figura 9: Pregunta N.º 9 encuesta



Fuente: elaboración propia

Al hilo de la anterior pregunta, se quiso preguntar a ver si a los esquiadores les gustará tener indicaciones más personalizadas para ir de un punto a otro de la estación y, un 80% afirma que sí.

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

Tabla 6: Pregunta N.º 10 encuesta

Opción de respuesta	Resultado (%)
<i>"Me es indiferente, voy por donde sea"</i>	27%
<i>"Me gusta ir eligiendo en función de lo que me apetezca"</i>	52%
<i>"Me condiciona mi ruta (intento evitar pistas demasiado fáciles/difíciles para mi nivel"</i>	21%
Total	100%

Fuente: elaboración propia

Antes de analizar esta pregunta cabe mencionar que en las estaciones de esquí hay diferentes pistas con diferentes pendientes y dificultades. Concretamente se distinguen cuatro tipos de pistas diferentes a las que se les asocia un color en función de su dificultad.

- Pistas verdes: muy fácil, con poca pendiente, perfecta para principiantes
- Pistas azules: fácil/media, con pendiente suave, perfecta para esquiadores de todos los niveles
- Pistas rojas: media/difícil, con gran pendiente, perfecta para esquiadores de nivel medio-alto
- Pistas negras: muy difícil, con pendiente muy grande, perfecta para esquiadores expertos

En este sentido, se observa que a un 52% de los encuestados les gusta ir eligiendo el color de la pista en función de lo que les apetezca en el momento. No obstante, hay un 21% al que le condiciona su ruta a la hora de moverse por la estación ya que intenta evitar pistas demasiado difíciles o fáciles para su nivel.

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

Tabla 7: Pregunta N.º 11 encuesta

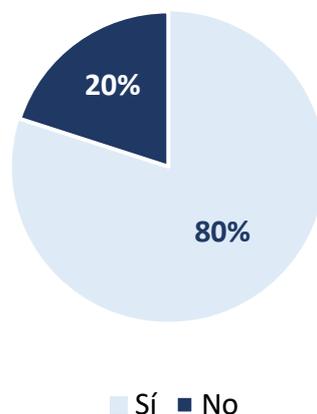
Opción de respuesta	Resultado (%)
<i>“Sí, me encantaría ya que es complicado volver a unificar al grupo”</i>	80%
<i>“No, no me hace falta porque ya tengo solución”</i>	20%
Total	100%

Fuente: elaboración propia

Un 80% de las personas encuestas afirman que les gustaría utilizar alguna herramienta que les permitiese localizar al resto de personas con las esquían en tiempo real. Al contrario, un 20% mantiene que no le hace falta porque ya tiene una solución para unificar al grupo.

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

Figura 10: Pregunta N.º 12 encuesta



Fuente: elaboración propia

Por último, a un 80% de los encuestados les gustaría saber en todo momento qué amigos suyos se encuentran en la estación y dónde lo hacen.

2.3.4. Conclusiones

Tras analizar las diferentes respuestas obtenidas con el formulario realizado a más de 500 esquiadores, se obtienen una serie de conclusiones relevantes para el desarrollo del presente plan de negocio.

En primer lugar, distinguimos entre dos perfiles de potenciales clientes: por un lado, aquellos que esquián habitualmente a lo largo de la temporada y, por otro lado, aquellos que lo hacen únicamente unos pocos días. Asimismo, hay una clara división entre personas que acuden siempre a la misma estación y aquellos que van cambiando cada temporada, siendo las más populares, Formigal y Baqueira-Beret. Es interesante conocer cuáles son las estaciones más populares de la península de cara a dirigirnos en un primer momento más estas. Aunque la idea de Skey, es llegar a prácticamente todas las estaciones españolas, lo ideal es centrarse en aquellas más transitadas durante los primeros años de vida. Así se puede dirigir las estrategias de promoción y concentrar todos nuestro esfuerzos para captar mercado.

Por otro lado, un porcentaje muy bajo de los usuarios de estaciones de esquí utilizan aplicaciones móviles cuando practican el deporte. Sin embargo, aquellos que así que lo hacen las utilizan principalmente para: comprar el forfait, ver el parte meteorológico o registrar sus estadísticas.

Además, a pesar de que la mayor parte de los usuarios consideran que las señales que ofrecen las estaciones son útiles y ayudan para moverse por la estación, estos afirman que les gustaría tener indicaciones personalizadas para ir de un punto a otro. Al mismo tiempo, hay un porcentaje considerable de esquiadores al que le condiciona el nivel de dificultad de las pistas para hacerlo.

Finalmente, la idea de utilizar alguna herramienta que permitiese localizar a otros esquiadores en tiempo real así como poder saber en todo momento qué amigos se encuentran en la estación y dónde, ha sido muy popular entre los esquiadores encuestados.

3. BUSINESS MODEL CANVAS

3.1. Propuesta de valor

Si resumimos en una frase la propuesta de valor de Skey, sería: "proporcionar una experiencia de esquí más placentera, completa y segura para los esquiadores"

3.1.1. *Presentación del problema*

Los problemas que se han detectado, y a los que se enfrenta Skey, son dos principalmente.

Por un lado, cuando vamos a estaciones que no conocemos, nos resulta muy difícil ubicarnos sin la ayuda de nadie. Siempre tenemos que preguntar a alguien que suele esquiar allí, a ver por dónde nos recomienda ir o mirar las señales de la estación para ver cómo se va de un lugar a otro. Nos da la sensación de que, sin conocimiento, es complicado sacar partido de toda la estación. Creemos, que muchas personas dejan de conocer un gran porcentaje de la estación, quedándose toda la mañana subiendo y bajando las mismas pistas simplemente por desconocimiento de las rutas o por miedo de ir por pistas que no se ajustan a su nivel.

Por otro lado, cuando se esquía con otras personas, es muy fácil perderse y descolgarse del grupo. Debido a los diferentes ritmos que lleva cada uno bajando las pistas, los incidentes que pueden surgir, la diferencia de niveles o de preferencias: es muy complicado mantener al grupo unido. Volver a reencontrarse en un punto es una gestión que puede resultar complicada. Por ejemplo, si llamas a la otra persona y esta está bajando la pista no puede cogerte el teléfono; o, a lo mejor, ha cogido otro remonte alejándose aún más del grupo y dificultando aún más el llegar hasta él.

Ambos problemas tienen que ver tanto con la ubicación como con el desplazamiento de los esquiadores en las pistas. En resumen el problema que se ha detectado es que guiarse por una estación puede resultar complicado debido a que las señales no son claras, se desconocen las rutas... Además, perderse de tus amigos es muy fácil, pero reencontrarte con ellos no tanto.

3.1.2. Solución, ventajas y valor añadido

Como solución al primer problema detectado, Skey ofrece mapas interactivos de alta calidad con los que el usuario ve de manera clara en qué punto de la estación se encuentra, a dónde puede dirigirse en cada momento y cómo ir a una ubicación exacta con las indicaciones precisas acorde con su nivel.

En relación con el segundo problema, gracias a Skey, el usuario podrá ver donde se encuentran sus amigos o familiares en tiempo real. Con esta opción, podrá pinchar en la ubicación exacta de la otra persona y obtener las indicaciones exactas para llegar hasta ella. Además, para los esquiadores más habituales, poder ver quién está en la estación ese fin de semana también es muy atractiva ya que se de esta manera pueden unir grupos, planes, quedar para el *après-ski*...

En resumen, Skey cuenta con mapas virtuales de alta calidad que mantendrán al usuario conectado con el resto de *skiers*; convirtiendo su experiencia en una más placentera, cómoda y segura.

Junto a la propuesta de valor de Skey, caben mencionar otros elementos clave para entender íntegramente quién es Skey y qué ha venido a hacer; estos son su misión, visión, valores y eslogan.

La **misión** de Skey, es decir, su razón de ser consiste en digitalizar la experiencia de esquí logrando la conectividad del usuario con las pistas y con la gente.

En cuanto a su **visión**, es decir, qué es lo que pretende lograr: crear una experiencia de esquí más placentera, cómoda y segura para el esquí individual, en familia y con amigos.

Algunos de los **valores** fundamentales de la compañía son: innovación, orientación al cliente, accesibilidad, comunidad y seguridad. Se trata de una serie de principios esenciales que deben ser siempre respetados, estar presentes en el día a día de la empresa y ser el centro de todas las decisiones que se tomen.

Figura 11: Valores de Skey



Fuente: elaboración propia

Por último, el **eslogan** de Skey es: “*the key to ski*”, es decir, “la clave para esquiar”. Esta simple frase desempeña varias funciones fundamentales para impulsar la marca. Se trata de un juego de palabras que riman consiguiendo no solo captar la atención del público sino también contarle quiénes somos y que lo recuerden.

Además, esta esencia, que la compañía pretende transmitir al público, queda reflejada en otro de sus elementos clave: el logo. El logo de Skey consiste en una llave (“the key”) cuya dentada son el relieve de unas montañas nevadas (“to ski”). A través de este elemento visual, se consigue llamar la atención del público, dar identidad a la marca y diferenciarla de la competencia.

Figura 12: Logo de Skey



Fuente: elaboración propia

3.1.3. Descripción de los servicios

El modelo de negocio por el que ha optado Skey es un modelo *freemium*. Es decir, ofrece un servicio gratuito pero, para tener algunas funcionalidades extra, el consumidor tiene que pagar una suscripción. A continuación, se detallan las funcionalidades que incluyen tanto los modelos *free* como *premium*.

Con la versión gratuita, como usuario de Skey podrá:

- Crear su propio perfil
- Compartir su ubicación con el resto de tus amigos así como geolocalizar a ellos en tiempo real
- Obtener indicaciones detalladas sobre cómo llegar de un punto a otro
- Personalizar esas rutas acorde con su nivel

Además de estos servicios básicos, con el modelo *premium*, el consumidor podrá disfrutar de las siguientes ventajas adicionales:

- Olvidarse de los anuncios
- Tener alertas meteorológicas
- Crear chats con sus amigos
- Opción de guardar las rutas que quiera

3.2. Segmento de cliente

Para Skey, saber quién es su cliente es muy sencillo: esquiadores y *snowboarders* de las diferentes estaciones de esquí en España. Sin embargo, conocer el número de personas al que se dirige la empresa no es tan claro. A día de hoy, el único dato que se publica es el número de visitantes total que han tenido las estaciones a lo largo de una temporada. Teniendo en cuenta que muchas personas no esquían solo un día, sino que lo hacen dos, tres o incluso treinta veces por temporada el número de visitantes no es el adecuado para hacer las estimaciones. Debido a este inconveniente, se ha decidido llevar a cabo una serie de cálculos para estimar la cifra de personas que esquían en España. Para ello, se ha hecho una estimación basada en datos oficiales publicados por la Asociación turística de estaciones de esquí y montaña de España.

En primer lugar, se ha partido del número de visitantes que han tenido las estaciones españolas durante las últimas temporadas. Concretamente, en la temporada 2021-2022 el número ascendió a 5.530.536⁴ visitantes (con forfait de esquí) . Teniendo en cuenta que esta cifra ya se alcanzó en temporadas anteriores y que el sector sigue creciendo, se toma como punto de partida la cifra de 5.500.000 de visitantes que esquían a la temporada.

En segundo lugar, ATUDEM, en su informe anual de la temporada 2019-2020, revela que la asistencia de un perfil de esquiador de nivel intermedio a las estaciones de esquí es de entre 5 y 10 jornadas (Hosteltur, 2019). Es decir, siguiendo este dato, se podría decir que la media de días esquiados es de 7,5 días por temporada. Si dividimos la cifra de 5.500.000 de visitantes que esquían a la temporada entre los 7,5 días de media esquiados, se obtiene que el número de esquiadores en España es de 733.333 personas.

⁴ Cifra obtenida del Balance Anual de las estaciones asociadas de ATUDEM (Asociación turística de estaciones de esquí y montaña de España)

Además, para reforzar esta estimación y ser más preciso, se ha hecho uso de los datos obtenidos con la encuesta realizada. En concreto, en base a la segunda pregunta de la encuesta⁵, se han realizado una serie cálculos con el objetivo de obtener la cifra de personas que esquían al año en España.

En primer lugar, se ha asignado a cada una de las cuatro respuestas un número medio de días esquiados. Por ejemplo, para que aquellas personas que dicen hacer el típico viaje de esquí una vez al año se ha considerado que esquían dos jornadas por temporada. Asimismo, para aquellas personas que intentan ir todos los fines de semana sin fallar, se ha considerado que lo hacen 22 días en toda la temporada (es el número de jornadas necesarias para amortizar un forfait de temporada). A continuación, teniendo cuenta el porcentaje de respuestas obtenidas y los días esquiados se ha calculado una media obteniendo que un esquiador practica el deporte de media 7,83 días a la temporada. Finalmente, con este dato, se obtiene la cifra de 702.427 esquiadores en total.

Todo ello se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8: Número de personas que esquían es España por temporada

Opción de respuesta (pregunta 2 encuesta)	Resultado (%)	Días esquiados	Media días/persona
<i>“Hago el típico viaje de esquí una vez al año”</i>	42%	2	0,84
<i>“Menos de 8 días al año”</i>	17%	5	0,85
<i>“Siempre que puedo y la estación esté en buenas condiciones”</i>	24%	10	2,4
<i>“Intento ir todos los fines sin fallar”</i>	17%	22	3,74
Total	100%	39	7,83

Fuente: elaboración propia

Total esquiadores	702.427
--------------------------	----------------

Por todo lo anterior, el número estimado de personas que esquían en España al año y que, por tanto son potenciales clientes que podrían descargarse la aplicación es de 720.000 personas aproximadamente.

⁵ Pregunta N.º 2 de la encuesta: *¿Con qué frecuencia sueles esquiar?*

En relación con qué tipo de perfil presenta el público objetivo de Skey, según un estudio realizado por Esquiades.com⁶, el perfil mayoritario del esquiador español es: “Hombre de entre 26 y 33 años y residente en una gran urbe”. Concretamente, el mayor grupo proviene de las siguientes capitales de provincia por este orden: Barcelona, Madrid, Valencia, Sevilla y Zaragoza (Nieve Aventura, 2023).

Según otro informe realizado por ATUDEM, además, se aprecia un ligero predominio masculino y una edad media de entre 35 y 45, menciona que cuenta con un nivel intermedio y una asistencia esporádica a las estaciones de esquí. En otras palabras, el esquiador medio en España no es un recién iniciado, pero tampoco un experto. Se trata de una persona activa que disfruta de la práctica del deporte o la actividad física sin necesidad de enfrentarse a grandes niveles de dificultad.

Por otro lado, la sociedad tiende a asociar al esquí con personas con un alto nivel adquisitivo. No obstante, el estudio revela que se trata de un deporte practicado por personas con distintas procedencias, niveles y preferencias; siendo, en ningún caso, un grupo homogéneo con gran capacidad económica. Por último, cabe destacar que, el 28% de los esquiadores es menor de edad indicando el gran potencial de crecimiento con el que cuenta este sector actualmente.

Figura 13: Perfil skier



Fuente: elaboración propia

⁶ Esquiades.com es una agencia de viajes especializada en esquí y turismo de montaña.

3.3. Relación con los clientes

Una vez analizado el perfil de nuestro *target*, es necesario determinar las relaciones que tendrá Skey con sus clientes.

La relación con el cliente hace referencia a todas aquellas estrategias que te permiten definir cómo vas a adquirir, retener y expandir tu base de clientes. Se fundamenta en la segmentación y personalización de tus mensajes y propuesta de valor a través de los diferentes canales donde tienes presencia (Gómez, 2023).

Skey tiene un nicho de mercado muy concreto y es por ello por lo que uno de sus principales objetivos es crear una comunidad; una comunidad fiel de esquiadores y snowboarders conectados no solo entre sí mismos sino también con la estación. Para que esto sea posible, es fundamental cuidar al máximo la relación con los clientes desde un primer momento. En otras palabras, será clave para la compañía implementar estrategias para la captación de clientes durante la etapa de lanzamiento así como para retención de estos en fases posteriores.

Para hacer esto posible, Skey combinará diferentes tipos de relación con sus clientes.

En primer lugar, Skey optará por tener una **relación de asistencia personal** con sus usuarios, en su caso, a distancia. Para ello, contará con una dirección de correo electrónico, un número de teléfono móvil y la opción de recibir mensajes de sus clientes a través de las redes sociales.

En segundo lugar, tendrá lugar una **relación de autoservicio**. En este tipo de relación, no existe una relación directa entre la empresa y los usuarios sino que se ofrecen los recursos necesarios para sean ellos mismos quienes busquen ayuda a medida que la vayan necesitando. Concretamente, Skey, pondrá a disposición del usuario una guía que explique cómo moverse por la aplicación para sacar el máximo partido a todas sus funciones. Además, habrá una sección dedicada a preguntas frecuentes y, por último, un chat robot que proveerá respuestas automáticas al usuario a cualquier hora del día. Este

último, consiste en una **relación a través de un servicio automatizado** muy popular entre los consumidores.

Por último, tendrá lugar una **relación de comunidad**. Como se ha mencionado anteriormente, uno de los objetivos que tiene la empresa es integrar a sus usuarios a través de su plataforma. La idea es conectar a esquiadores y snowboarders de diferentes maneras; agregándose a su perfil, localizándose entre ellos en tiempo real, creando chats de amigos, compartiendo contenido en las redes sociales, etc.

3.4. Canales de distribución

En general, un canal de distribución no es otra cosa que la forma de hacer llegar un producto desde su punto de origen hasta el consumidor final (Acosta, 2017). Elegir adecuadamente los canales de distribución que va a utilizar la compañía es fundamental ya que es lo que va a permitir poner a disposición del usuario nuestro servicio, y por tanto, satisfacer su necesidad.

Skey diferencia entre dos tipos de canales: canales digitales y canales presenciales:

3.4.1. Canales digitales

Aplicación móvil: la propia aplicación será uno de los canales principales de distribución de la compañía, no tanto para llegar a nuevos clientes, sino para fidelizar a los ya existentes. La aplicación será el medio a través del cual la compañía se mantendrá en constante contacto con sus usuarios. Por medio de las notificaciones *push* se compartirán nuevos contenidos con los suscriptores en función de sus gustos, necesidades, preferencias y comportamiento (Porrás, 2019)

Redes sociales: uno de los principales canales de distribución de Skey serán las redes sociales ya que son el canal más eficiente y que menos recursos económicos requiere para compartir contenido con los usuarios y construir relaciones con los mismos. Skey contará con un perfil en Instagram, TikTok, Twitter y YouTube. Se trata de redes sociales con

características y consumidores muy versátiles; por ello, se intentará adaptar el contenido ofrecido en cada una de ellas con el objetivo de tener el mayor alcance posible.

Sitio web: Skey contará con una página web muy sencilla en la que se explicará brevemente qué es Skey, para qué sirve y algún otro dato más que se considere relevante. Sin embargo, el principal objetivo de tener un sitio web, será aparecer en los diferentes navegadores; de esta forma si alguien teclea “Skey” es un buscador, tendrá un lugar al que acceder y poder descubrir qué es, así como obtener acceso directo para descargarse la aplicación.

Newsletters: aprovechando que para poder utilizar Skey, los usuarios tienen que hacerse una cuenta a través de una dirección de correo electrónico, se utilizarán dichas direcciones para distribuir *Newsletters* cada cierto tiempo. Este tipo de difusión permitirá, ya no solo compartir con los usuarios las últimas novedades sobre la propia aplicación; sino también para compartir noticias sobre la fecha de apertura de las pistas, eventos o cualquier otra cosa de interés.

3.4.2. Canales presenciales

El único canal presencial que va a utilizar Skey para hacer llegar su contenido a su público objetivo será a través de **publicidad física** con códigos QR. La idea es colocar pegatinas o carteles con dicho código acompañado de algo que llame la atención del público, en lugares estratégicos como, por ejemplo, los telesillas, las ventanillas de ventas de forfait o las marquesinas de los autobuses que lleven a la estación. Así, cuando el usuario escanee dicho código, será redirigido automáticamente para que pueda descargarse la aplicación.

Figura 14: Prototipo de publicidad física



Fuente: elaboración propia

3.5. Actividades clave

Dentro de las actividades clave que harán que la *startup* triunfe, se destacan tres:

En primer lugar, el **desarrollo, mantenimiento y actualización** continuada de la plataforma es la actividad más importante y necesaria para garantizar el éxito de la empresa. Por ello, se ha decidido contratar los servicios de profesionales que se encarguen exclusivamente de esta tarea. Es imprescindible garantizar el buen funcionamiento de la aplicación manteniéndola actualizada conforme a los últimos avances tecnológicos, introduciendo mejoras constantes para maximizar la experiencia del usuario o cambiando su diseño de acuerdo con el gusto del consumidor y las tendencias del momento.

La segunda actividad clave para Skey, es el **marketing**. Como se detalla posteriormente, uno de los mayores esfuerzos económicos que va a realizar la compañía va a ser en sus campañas de marketing. Al tratarse de una plataforma digital, estas serán su aliado clave tanto para la captación como retención de clientes. Para ello utilizará tres herramientas: publicidad física con sus códigos QR, publicidad en redes sociales y colaboraciones con diferentes *influencers*.

Por último, otro de los elementos que marcará la diferencia, es el **servicio de atención al cliente** que se preste. Hacer que el cliente se sienta parte de la comunidad de Skey y garantizarle un contacto cercano con la misma, añaden un gran valor tanto al consumidor

como a la compañía. Por ello, con el fin de garantizar una buena relación con sus clientes, el equipo de Skey ha decidido establecer los diversos canales mencionados anteriormente.

3.6. Recursos clave

En este apartado se pretenden reconocer aquellos los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial (Ferreira-Herrera, 2016). En este caso, se distinguen entre recursos tangibles e intangibles.

3.6.1. Recursos tangibles

Dentro de los recursos tangibles encontramos tanto **recursos físicos** como recursos financieros. En relación con los primeros, el equipo de Skey ha decidido, en lugar de adquirir nuevos recursos para la puesta en marcha del negocio, aportar los suyos propios. Es decir, las propias fundadoras van a utilizar sus propios dispositivos electrónicos (ordenadores, teléfonos móviles, impresora) para desempeñar sus tareas así como diferentes espacios para hacerlo (sus casas, espacios de coworking, etc.). De este manera se evita incurrir en gastos innecesarios durante los primeros años de vida del negocio.

En segundo lugar, los **recursos financieros** serán indispensables para la fundación y éxito de Skey. Tanto las aportaciones realizadas por las socias como aquellas provenientes de familiares, amigos y “locos”, son el recurso financiero principal para el nacimiento de la compañía. Posteriormente, a partir de esta primera aportación de 125.200 euros, Skey generará con su propia actividad nuevos recursos financieros. Todo ello quedará detallado en profundidad en el apartado dedicado al plan financiero.

3.6.2. Recursos intangibles

Al igual que en los recursos tangibles, dentro de los recursos intangibles también diferenciados entre dos tipos. En primer lugar, existen una serie de **recursos intelectuales**

que conforman uno de los activos más fuertes con los que cuenta Skey. Estos son principalmente: el software de la aplicación, el know-how adquirido y la marca.

En segundo lugar, los **recursos humanos**, son determinantes para que la compañía pueda llevar a cabo su actividad. Skey nace de la mano de cuatro amigas unidas por una misma pasión, el esquí. Fueron las propias fundadoras las que se percataron de la existencia de los problemas que, con Skey, se pretenden resolver. Se trata de cuatro compañeras de clase que, gracias a haber trabajado en numerosas ocasiones juntas, conocen a la perfección tanto sus puntos más fuertes como los más débiles. Años después, conocen a la perfección cómo complementarse y coordinarse para obtener grandes resultados. Por ello son, para Skey, su activo más potente.

A pesar de carecer de algunas habilidades clave como, por ejemplo, los conocimientos para poder desarrollar del software, el equipo cuenta con la formación y las cualidades adecuadas para hacer este proyecto realidad. Además, cada una de las socias fundadoras se ha especializado en un ámbito concreto para desarrollar un plan de negocio exitoso. A continuación , se presenta al equipo:

- Arancha Cremades Calco-Sotelo, experta en Operaciones.
- Sofía Cendoya Murillo, experta en Marketing.
- Berta Aldaz Bernad, experta en Estrategia.
- Lucía Echeverría Viguria, experta en Finanzas.

Figura 15: El equipo de Skey



Fuente: elaboración equipo de Skey

3.7. Alianzas clave

Los socios clave son aquellos aliados que ayudarán a Skey a alcanzar sus objetivos y hacer que la empresa tenga éxito.

En primer lugar, es fundamental contar con el apoyo de los inversores; en este caso, de los *Family, Friends and Fools*. Tal y como queda detallado en el plan financiero, sus aportaciones representan más de la mitad de la financiación requerida para fundar Skey. Es por ello por lo que son ellos los primeros socios clave que debe considerar la compañía ya que sin financiación no hay inversión.

Un segundo aliado clave será la **empresa desarrolladora de la aplicación** así como aquella encargada de su mantenimiento y actualización. Debido a que esta es una de actividades clave para el funcionamiento de la empresa, las personas encargadas de hacerlo serán, por tanto, sus aliados clave.

En tercer lugar, cabe destacar que Skey deberá, en todo momento, llevar a cabo su actividad de la mano de las **estaciones de esquí españolas**. Será determinante tener un contacto estrecho con ellas de cara a poder desempeñar correctamente su actividad. Por ejemplo, si hay cualquier modificación en las pistas que afecte a las rutas, esto podría ser comunicado directamente por la dirección de la estación a Skey para que lo implemente en la app. De esta manera, se agilizaría muchísimo el trabajo y la calidad del servicio prestado aumentaría considerablemente. Además, de cara a promocionar la aplicación, una alianza con las estaciones sería la estrategia perfecta.

Asimismo, siguiendo esta línea, será de gran importancia la relación que pueda llegar a mantener Skey con la **Asociación de estaciones de esquí y montaña de España** (ATUDEM). Se trata del organismo que agrupa las 35 estaciones de esquí existentes en España (más una de Portugal). Fue creada para mejorar intereses globales de todas las estaciones del país y, a día de hoy, busca el mejor funcionamiento de las estaciones, para dar un servicio de calidad dotando de medios a las estaciones para buscar mejores y soluciones a los problemas. Todo su actividad afecta directamente a Skey.

3.8. Estructura de costes

Los principales costes inherentes a Skey, serán explicados en profundidad en el plan financiero. Sin embargo, como una primera aproximación, tendrán la siguiente estructura:

3.8.1. Costes fijos

Dentro de los costes fijos distinguimos los siguientes:

En primer lugar, será necesario pagar unos **gastos iniciales** entre los que se encuentran: los gastos de constitución, una campaña de publicidad de lanzamiento y las licencias para poder publicar Skey en la App Store de Apple y Google Play.

En segundo lugar, debido a que el equipo de Skey no cuenta con los conocimientos necesarios para encargarse del mantenimiento, actualización, o mejora de la aplicación, va a contratar **servicios profesionales** ajenos para que se encargue de ello.

Por último, habrá un coste fijo en concepto de **sueldos y salarios** a partir del segundo año de vida de la empresa, una vez se haya recuperado la inversión inicial. Los únicos salarios que tiene previstos pagar la compañía es a sus propias fundadoras ya que no se van a contratar a más empleados.

3.8.2. Costes variables

En relación con los costes variables, Skey contará con los siguientes:

En primer lugar, Skey tendrá que pagar anualmente unas **comisiones** de transacción fija sobre las ganancias generadas por la aplicación. Es decir, tendrá que pagar a Apple App Store una comisión de un 15% y a Google Play Store del 30% sobre los ingresos generados por la app.

En segundo lugar, se encuentran los costes por **marketing**. Aquí englobamos los costes por campañas publicitarias, colaboraciones con *influencers*, anuncios en redes sociales, publicidad física y demás acciones destinadas a promover la aplicación.

3.9. Estructura de ingresos

Skey cuenta con un modelo freemium. Consiste en un sistema que divide a sus usuarios en dos niveles distintos. Por un lado, se encuentran los del nivel gratuito que serán aquellos que no pagan por usar las funcionalidades adicionales. Y, por otro lado, están los del nivel premium que son aquellos usuarios que pagan por disfrutar de la aplicación sin limitaciones. Como consecuencia de este modelo de negocio, Skey, combina dos sistemas como fuente de ingreso. Al igual que la estructura de costes, esta se desarrolla en profundidad posteriormente en el plan financiero.

3.9.1. Ingresos por suscripciones premium

Por un lado, Skey cobrará 24,99 euros por temporada a aquellos usuarios que opten por la tarifa premium. Esta, sin embargo, no será la principal fuente de ingreso ya que la tasa de conversión se estima entre un 2% y 5%.

3.9.2. Ingresos por publicidad in-app

Por otro lado, la segunda fuente de ingresos, y que representa más del 90% de los mismos, consiste en publicidad *In-App*. Se trata de mostrar anuncios dentro de la propia aplicación a aquellos usuarios que tengan la versión gratuita. El tipo de publicidad que aparecerá serán tanto *banners* como anuncios intersticiales con el objetivo de obtener el mayor número de impresiones posibles. La herramienta que utilizaremos para conectar a los anunciantes con nuestra plataforma será Google AdMob a través de diferentes campañas de anuncios de diferentes categorías relacionadas con el sector: hostelería, ocio, marcas de deporte, automóviles, etc.

3.10. Resumen Business Model Canvas

Después de desarrollar los nueve puntos clave de nuestro negocio, la Figura 12 resume el Business Model Canvas:

Figura 16: Resumen del Business Model Canvas de Skey



Fuente: elaboración propia

4. PLAN FINANCIERO

El objetivo principal de este trabajo es determinar la viabilidad económico-financiera de SKEY. Para ello, en este apartado, se llevará a cabo el desarrollo exhaustivo del plan financiero. En primer lugar, en dicho plan, se detallará cuál es la inversión inicial necesaria para el lanzamiento de la startup. Además, se explicará cuáles son las fuentes de financiación a las que va a recurrir la empresa para hacerse realidad. Por último, se identificarán tanto los costes como los potenciales ingresos que estima tener Skey durante sus primeros años de vida. Además, se elaborará la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance de situación así como el Estado de Flujos de Efectivo de los primeros 5 años de la actividad de la empresa. Finalmente, se llevará a cabo un análisis de las sensibilidades para estudiar cuál sería la situación de la compañía tanto en un escenario positivo como en uno más negativo.

4.1. Inversión inicial

La inversión inicial es la cantidad de dinero que es necesario invertir para poner en marcha el negocio. En el caso de SKEY, la inversión inicial tiene un claro protagonista: el gasto que conlleve el desarrollo de la aplicación. Es decir, el componente principal del desembolso inicial son recursos inmateriales. Sin embargo, también hay que considerar otra serie de costes y previsiones a la hora de calcular esta primera cifra.

4.1.1. Recursos inmateriales

Como el equipo de Skey no tiene conocimientos técnicos especializados en este campo, es necesario recurrir a una empresa especializada en el desarrollo de aplicaciones. Skey es una aplicación compleja y su desarrollo requiere muchos meses de trabajo. Haciendo una comparativa con otras aplicaciones que contienen características similares y hablando con expertos en la materia, hemos estimado que el desarrollo del *software* de la aplicación y de la página web tiene un coste de 115.200 euros.

4.1.2. Tesorería

El segundo componente de la inversión inicial consiste en la tesorería necesaria para hacer frente a los distintos gastos de Skey durante los primeros meses de actividad. Entre ellos se encuentran unos gastos de constitución de 4.500 euros entre los que se encuentran: la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil, notarios, registro de la marca, impuestos, diseño de logotipo e imprevistos⁷. Además, se destinará una cantidad a una campaña de publicidad de lanzamiento de 5.380 euros. Por último, habrá que hacer frente al pago de una serie de licencias por importa total de 120 euros (se detalla en el punto 4.3.). En concreto, la cantidad final destinada a tesorería asciende a 10.000 euros.

En definitiva la inversión inicial ascenderá a un total de 125.200 euros y quedará estructurada de la siguiente manera:

⁷ Los expertos de Ad&Law han estimado que "poner en marcha una startup cuesta de media, además del capital inicial, entre 4.000 y 5.000 euros, sin contar local, personal ni inversiones" (EuropaPress, 2015)

Tabla 9: Inversión inicial de Skey

Inversión inicial	125.200 €
Desarrollo de la aplicación	115.200 €
Tesorería	10.000 €
Gastos de constitución	4.500 €
Publicidad de lanzamiento	5.380 €
Licencias	120 €

Fuente: elaboración propia

4.2. Fuentes de financiación

Una vez identificado la cantidad de capital inicial necesario para constituir nuestra *startup*, es necesario conocer cuáles serán las fuentes que utilizaremos para cubrirla.

Como es evidente, para poder sacar adelante un negocio, hay que financiarlo. No obstante, esto no es siempre tarea fácil ya que existen diferentes maneras de hacerlo y es imprescindible conocerlas bien ya que es determinante para el futuro de la empresa. La clave está en adoptar aquellas opciones que más le convengan al negocio, según las necesidades que tenga y la etapa en la que se encuentre (Domingo y Solé, 2020).

Después de tener claro qué es exactamente lo que necesita nuestra empresa y haber analizado las diferentes fuentes disponibles hemos decidido optar por una combinación de financiación propia y ajena.

4.2.1. Recursos propios: aportación de los socios

Por un lado, seremos nosotras, las 4 socias fundadoras, las que invirtamos nuestro dinero en el nuevo negocio. Hemos decidido optar por esta forma de financiación porque cuenta con diversas ventajas que encajan con lo que necesitamos. En primer lugar, creemos que el hecho de que sean las propias fundadoras del negocio las que inviertan su dinero en él ofrece una imagen de confianza y compromiso que añade un componente muy valioso de cara a atraer futuros inversores y captar clientes. Por otro lado, al financiar el proyecto con nuestros propios recursos, no dependemos financieramente de terceros y evitamos la dilución de la participación.

Cada una de las fundadoras de SKEY aportará 15.000 euros lo que supondrá un total de 60.000 euros, es decir el 48% del capital requerido. Como resultado, el patrimonio neto inicial de Skey quedará estructurado de la siguiente manera:

Tabla 10: Estructura inicial del patrimonio neto de Skey

Capital social	60.000€
Número de acciones	3000
Valor nominal	20€
% controlado por cada fundadora	25%
Número de acciones por fundadora	750
Valor de las acciones por fundadora	15.000€

Fuente: elaboración propia

No obstante, esta alternativa presenta una serie de desventajas. Por un lado, la falta de recursos limita el crecimiento del proyecto ya que la inversión no es suficiente para cubrir todo el desembolso inicial. Además, el tiempo disponible para que el proyecto madure, queda muy reducido dado a que es necesario que genere ingresos muy rápidamente. Son estos aspectos negativos los que han hecho que optemos por acudir a una segunda fuente de financiación para llevar a cabo nuestro proyecto.

4.2.2. Recursos ajenos: Friends, Fools and Family (FFF)

La segunda fuente de financiación se conoce como “Friends, Fools and Family” y es muy utilizada por emprendedores que tienen dificultades para encontrar fuentes de capital viables. Al ser jóvenes nuevas en el sector y no tener un historial de ingresos, recurrir a fuentes de financiación tradicionales como, por ejemplo, un préstamo bancario, queda descartado. El sistema de las 3Fs consiste en obtener financiación a través de pequeñas inversiones realizadas por personas de nuestro círculo más cercano. La idea es levantar capital entre nuestros familiares, amigos y allegados, de forma que consigamos capital de manera rápida y barata.

En este caso, el dinero que consigamos en esta etapa será la primera aportación de capital externo que reciba nuestra startup. Esta primera inyección de capital es necesaria

en este momento inicial y, no en fases posteriores, ya que es lo que nos va a permitir tener la capacidad y los recursos para desarrollar la idea inicial y avanzar hasta la fase de creación y posterior lanzamiento de la aplicación.

El importe asciende a 65.200 € y será entregado en forma de notas convertibles, una de las herramientas de inversión de referencia en las fases iniciales de una startup. Inicialmente, funcionan como un préstamo otorgado por los inversores, cuyo plazo de vencimiento se negocia con los emprendedores. No obstante, estos no reciben el retorno de su inversión en concepto de intereses, sino que obtendrán acciones preferentes cuando la empresa cierre su siguiente ronda de financiación (Caballero, 2017). Skey, pretende abrir la segunda ronda al final del año 4.

Teniendo en cuenta que las cantidades aportadas varían entre los 1.000 y los 10.000 euros por inversor, no superando el total de 100.000€ (Intelectium Funding Accelerator, 2021), el restante 52% será financiado mediante esta alternativa.

Tabla 11: Fuentes de financiación de Skey

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

Fuente: elaboración propia

4.2.3. Futuros recursos

Una vez que consigamos poner en marcha el proyecto, contemplamos varias opciones para seguir creciendo. En primer lugar, podría ser acudir a una aceleradora de *startups*. Estas instituciones se encargan de ayudar a las startups a crecer de manera rápida y eficiente, trabajando junto con el equipo emprendedor para complementar sus habilidades, conocimientos y experiencias. Además, también ayudan al equipo emprendedor a buscar nuevos inversores, y les brindan apoyo en la obtención de recursos financieros a través de diferentes medios.

Otra opción que contemplamos es acudir a la ayuda de *Business Angels*. Se trata de inversores que generalmente cuentan con un amplio conocimiento sobre un determinado sector, que apuestan por proyectos con opciones de alto crecimiento en las primeras etapas de la vida del proyecto empresarial. Lo que hacen es invertir su propio dinero a cambio de una participación en capital. Sin embargo, más allá de un interés económico, tiene un interés personal. Suelen adquirir un rol de mentores, creando de esta forma, una relación de cercanía con el equipo emprendedor.

4.3. Estructura de costes

En relación con los costes, Skey tendrá que hacer frente tanto a una serie de costes fijos como variables. A continuación se detallan los mismos:

4.3.1. Costes fijos

Los costes fijos son aquellos que tendremos que soportar independientemente de la actividad productiva de la compañía y, encontramos los siguientes:

4.3.1.1. Costes operativos fijos

Para poder publicar Skey en la App Store de Apple hay que pagar una **licencia** con una tasa anual de 95 euros. En el caso de Google Play Store, únicamente hay que pagar una tasa inicial de 25 euros que será cubierta con tesorería. No obstante, ambas marcas cobran una comisión de transacción fija sobre las ganancias generadas por la aplicación. Como esta cifra depende de los ingresos que se generen, se contabilizarán como costes variables.

En relación con la **amortización**, esta ha sido calculada mediante el método de amortización lineal, estimando una vida útil de 10 años para el único elemento amortizable en este caso los intangibles. Es decir, se amortiza cada año un 10% en relación con el coste de adquisición de 115.200 €, o sea, 11.520 € al año.

4.3.1.2. Servicios profesionales

Como el equipo de Skey no cuenta con los conocimientos necesarios para encargarse del mantenimiento, actualización, mejora, etc. de la aplicación, va a contratar servicios ajenos para que se encargue de ello. El coste estimado es de 3.000 euros mensuales. Teniendo en cuenta la duración de la temporada, se contratará este servicio desde comienzos de noviembre hasta finales de abril, es decir, durante 6 meses enteros con un coste total de 18.000 euros. Aunque la duración de la temporada sea algo inferior a este periodo de tiempo (entre 4 y 5 meses), se mantienen seis meses de trabajo para la puesta a punto de la aplicación antes del inicio de temporada, así como, para la introducción de mejoras y estudio de resultados una vez finalizada la misma.

4.3.1.3. Sueldos y salarios

Los únicos salarios que tiene previstos pagar la compañía es a sus propias fundadoras. En caso de necesitar los servicios de algún profesional en algún momento puntual, se subcontratan los mismos. De esta forma la empresa evita contratar empleados en sus primeros años de vida.

En cuanto al pago de salarios previsto, la intención es que las fundadoras empiecen a cobrar un sueldo en el tercer año de vida de la empresa, es decir, una vez ya se haya recuperado totalmente la inversión inicial. Teniendo en cuenta que únicamente se obtiene ingresos durante 4 meses al año, la cantidad en concepto de salario bruto anual que se abonará a cada empleada será de 12.000 euros. Es decir, en total se pagarán 48.000 euros al año.

4.3.2. *Costes variables*

Los costes variables, que son aquellos que sí que dependerán del nivel de actividad de SKEY, se dividen de la siguiente manera:

4.3.2.1. Comisiones por ingresos generados

Como acabamos de mencionar, tanto Apple App Store como Google Play cobran una comisión de transacción fija sobre las ganancias generadas por la aplicación, siendo estas tasas las siguientes:

- **Apple App Store:** Del 15% de los ingresos generados por la app, si el desarrollador genera menos de un millón de dólares al año de ganancias.
- **Google Play Store:** Del 30% de los ingresos generados por la app.

Como se explica en el siguiente apartado, Skey tiene dos fuentes de ingresos. Por un lado, suscripciones *premium* y por otro, publicidad. Las tasas, por tanto, se aplicará sobre los ingresos generados por el pago de dichas suscripciones. La publicidad queda fuera de este cobro.

Considerando los ingresos calculados en el *apartado 4.4.2.2.* y tomando una comisión de transacción fija de un 27%⁸, los costes son siguientes:

Tabla 12: Comisión fija sobre ganancias generadas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos por suscripciones	50.379,84 €	62.974,80 €	75.569,76 €	88.164,72 €	100.759,68 €
Comisión	13.602,56 €	17.003,20 €	20.403,84 €	23.804,47 €	27.205,11 €

Fuente: elaboración propia

4.3.2.2. Marketing

Como se ha explicado anteriormente, el marketing es clave tanto para el lanzamiento como para el posterior crecimiento de Skey. Al tratarse de una plataforma digital, el marketing de este tipo juega un papel fundamental. Por ello, se ha decidido destinar 25.774 euros a la campaña de marketing de lanzamiento.

A continuación, se detalla cómo va a repartirse dicha cantidad entre las tres diferentes herramientas de marketing que se van a utilizar:

⁸ Apple tiene un cuota de mercado en España del 20%, por tanto, asumimos que el 20% utiliza App Store y el 80% Google Play para calcular la comisión.

4.3.2.2.1. Publicidad en redes sociales

Uno de los aliados clave para la promoción de la compañía es la publicidad en redes sociales, concretamente en Instagram y TikTok. Debido a que ambas plataformas tienen un gran alcance, la compañía ha decidido destinar una parte importante de sus recursos iniciales a ambas. De esta forma, podremos conocer cuál de las dos plataformas tiene más impacto en nuestro público objetivo y, por tanto, decidir en cuál centrar nuestras campañas en ejercicios posteriores.

Los anuncios de Instagram son publicaciones por las que las empresas pueden pagar para servir a los usuarios de Instagram (L. Wrong, 2022). Skey destinara, el primer año, un total 5.000 euros a este tipo de publicidad. Se combinarán tanto anuncios de imagen, de video como de historias para llegar al mayor número de perfiles posible. Al mismo tiempo, se planea destinar otros 5.000 euros a publicidad en TikTok. Se trata de la red social que mayor crecimiento está experimentando a día de hoy y que más está triunfando entre el público joven (A. Delmar, 2022), por ello resulta interesante incidir en la misma. En total, se destinarán 10.000 euros a publicidad en redes sociales.

4.3.2.2.2. Colaboraciones con *influencers*

En segundo lugar y muy conectada con la primera forma de publicidad, Skey va a llevar cabo una serie de colaboraciones con *influencers*. Para contratar sus servicios, se van a destinar 10.774 euros en base a las estimaciones de la experta en Marketing y Redes Sociales, Sofía Cendoya Murillo.

Para la primera campaña, se han seleccionado a tres *influencers* con perfiles muy diferentes con el objetivo de abarcar al mayor publico posible. En primer lugar, Lucía Bárcena comparte contenido principalmente sobre moda y estilo de vida; por ello, el tipo de perfil que conforma su comunidad son mayoritariamente mujeres de joven y mediana edad. Su perfil nos interesa porque todas las temporadas esquía durante varios días en diferentes estaciones promocionando tanto sus looks de esquiar, esquís o incluso las propias estaciones. Por otro lado, Daniel Illescas tiene un perfil mucho más aventurero; le gustan las actividades de riesgo y practicar deportes, entre ellos, de nieve. Sus seguidores son gente joven, tanto chicas como chicos, que muestran intereses por dichas

actividades. Por último, hemos seleccionado a, Guille WHAT, que aunque sea un perfil con menos seguidores, el contenido que crea está muy relacionando con nuestra compañía. Al practicar *snowboard*, su colaboración puede ser muy útil para llegar a un nicho de mercado tan específico como es el este deporte.

Se muestran a continuación los detalles de la campaña:

Tabla 13: Colaboraciones con *influencers*

Nombre	Cuenta	Seguidores	Precio/historia	N.º historias	Total
Lucía Bárcena	@luciabarcena	417 K	1.158 €	3	3.474 €
Daniel Illescas	@danielillescas	1 M	2.200 €	2	4.400 €
Guille What	@guille_what	261 K	725 €	4	2.900 €

Fuente: Agencia de marketing SWAY

4.3.2.2.3. Publicidad física

Además de hacer marketing a través de medios más novedosos y actuales como los anuncios en redes sociales o colaboraciones con *influencers*, también se va a destinar una parte a publicidad más tradicional. En este sentido, se van a contratar los servicios de una agencia de marketing especializada en estaciones de esquí como Publisilla. Esta empresa dispone de multitud de soportes de publicidad distribuidos a lo largo de las estaciones de esquí, en ellos puede reflejar su imagen de marca de una forma clara y directa, consiguiendo una gran visibilidad (Publisilla, 2023). El importe para este tipo de publicidad asciende a 5.000 euros el primer año.

En definitiva, resulta complicado estimar cómo evolucionarán estos costes a lo largo del tiempo, pero Skey tiene claro que estos serán los más importantes en los que deberá incurrir para llegar a nuevos mercados y ganar una mayor penetración en los ya existentes. Por eso, se ha calculado la cifra destinada a campañas de marketing a partir de los beneficios obtenidos.

Concretamente y a diferencia de lo que ocurre con la campaña de lanzamiento del año 0, los años siguientes años se va a destinar un 30% del beneficio total obtenido el año anterior a la campaña de marketing de la temporada siguiente. La manera en la que se va

a invertir dicha cantidad dependerá de las necesidades del momento y, sobre todo, del nivel de impacto que hayan tenido los diferentes mecanismos de publicidad durante las diferentes temporadas. Por ejemplo, es probable que a medida que pasen los años, la publicidad en redes sociales no sea tan necesaria debido a que la marca ya es conocida pero, sin embargo, las colaboraciones con nuevos *influencers* que vayan naciendo y estén de moda serán clave.

De esta forma, una vez detallados tanto los costes fijos como variables. la evolución de costes prevista para Skey entre 2023/2024 y 2027/2028 queda reflejada en la siguiente tabla:

Tabla 14: Estructura de costes totales estimados de Skey

Estructura de costes	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Costes fijos	29.615,00 €	29.615,00 €	77.615,00 €	77.615,00 €	77.615,00 €
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 €
Gastos de constitución	4.500,00 €				
Publicidad lanzamiento	5.380,00 €				
Licencia Google Play	25,00 €				
Servicios profesionales	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €
Sueldos y salarios	- €	- €	48.000,00 €	48.000,00 €	48.000,00 €
Costes variables	39.376,56 €	26.232,64 €	41.058,19 €	33.092,89 €	46.364,85 €
Comisiones	13.602,56 €	17.003,20 €	20.403,84 €	23.804,47 €	27.205,11 €
Marketing	25.774,00 €	9.229,45 €	20.654,35 €	9.288,42 €	19.159,73 €
Redes sociales	10.000,00 €				
Publicidad física	5.000,00 €				
Colaboraciones	10.774,00 €				
Costes Totales	68.991,56 €	55.847,64 €	118.673,19 €	110.707,89 €	123.979,85 €

Fuente: elaboración propia

4.4. Estructura de ingresos

Se ha optado por un modelo de monetización híbrido. Combinando dos estrategias de monetización se consigue generar diversas fuentes de ingresos tanto de los usuarios dispuestos a pagar una cuota como de aquellos que no lo están. De esta manera, conseguimos atraer a los usuarios que mayor rentabilidad nos ofrecen para que se beneficien de servicios exclusivos, a la vez que ofrecemos la oportunidad a todos los demás usuarios de mejorar su experiencia en la aplicación viendo y participando en los anuncios. Para entender mejor la estrategia, se detallan a continuación los dos sistemas de monetización.

4.4.1. Datos previos

Antes de explicar cómo se va a monetizar la aplicación, es necesario conocer algunas cifras; es necesario saber cuántas personas se van a descargar la aplicación.

El número estimado de personas que esquían en España al año y que, por tanto son potenciales clientes que podrían descargarse la aplicación es de 720.000 personas aproximadamente⁹.

De esas 720.000 personas, estimamos que el primer año en el mercado un 8% de ellas se van a descargar nuestra aplicación. Posteriormente, estimamos tener un crecimiento de un 2% cada temporada.

Tabla 15: Número de descargas de Skey por temporada

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
% de descargas	8%	10%	12%	14%	16%
Descargas totales	57600	72000	86400	100800	115200

Fuente: elaboración propia

⁹ La explicación de cómo se ha obtenido esta cifra se encuentra en el apartado: 3.2. *Segmento de cliente*.

4.4.2. App freemium

4.4.2.1. Modelo freemium vs modelo premium

Como hemos explicado anteriormente, el modelo de negocio por el que hemos optado es un modelo *Freemium*; ofrecemos un servicio gratuito, pero para tener algunas funcionalidades extra el consumidor tiene que pagar un suscripción.

4.4.2.2. Medición de ingresos por versión premium

Tras analizar cuáles son las funcionalidades que incluye cada una de las versiones, hay que estudiar cuáles van a ser los ingresos que se obtendrán gracias a este modelo de negocio. Para ello hay es necesario determinar primero dos factores: el precio de la versión *premium* así como la tasa de conversión para el plan *freemium*.

En relación con el precio hemos definido que para que el usuario pueda disfrutar de la versión *premium*, tendrá que abonar 24,99 euros por temporada. Con este pago tendrá acceso ilimitado a todos los servicios que ofrece la *app* desde el día que abra la primera estación hasta el día en que cierre la última.

En cuanto a la tasa de conversión, el promedio para un plan freemium se encuentra entre un 2% y un 5% (Kumar, 2014). Teniendo en cuenta esta información, estimamos una tasa de conversión de versión *free* a *premium* de un 3,5%. Por todo ello, teniendo en cuenta: el número de descargas estimado, la tasa de conversión media y el precio de la suscripción *premium*, se estima tener los siguientes ingresos:

Tabla 16: Proyección de ingresos por suscripciones *premium*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
N.º de descargas	57.600	72.000	86.400	100.800	115.200
N.º cuentas <i>premium</i>	2.016	2.520	3.024	3.528	4.032
N.º cuentas <i>free</i>	55.584	69.480	83.376	97.272	111.168
Ingresos totales	50.379,84 €	62.974,80 €	75.569,76 €	88.164,72 €	100.759,68 €

Fuente: elaboración propia

4.4.3. Publicidad

Una de las características que diferencian al pack gratuito del de pago es que en el segundo no hay publicidad. Por ello, los ingresos por publicidad se obtendrán únicamente de las cuentas *free*.

4.4.3.1. Formatos de publicidad

Existen diversas maneras de utilizar la publicidad digital como fuente de ingreso; Skey ha optado por publicidad *in-app*. Consiste en la colocación pagada de medios dentro de una aplicación móvil, ya sea como una unidad interactiva visiblemente colocada en la pantalla de una aplicación o como una interrupción en algún punto del flujo de la aplicación (Franco, 2020). Este tipo de publicidad permite a los anunciantes llegar a clientes nuevos y a su vez, estos clientes pueden descubrir productos y servicios relevantes mientras disfrutan de la aplicación gratuita. Hay ventajas a tres niveles: para los desarrolladores, los usuarios y los anunciantes.

Dentro del *In-App Advertising*, existen diferentes formatos. Nosotras hemos elegido implementar los siguientes tipos:

Por un lado, utilizaremos *banners*. Este tipo de anuncio está formado por componentes gráficos y de texto que aparecen normalmente en la parte superior o inferior de la pantalla. La ventaja es que no resultan invasivos para los usuarios y, por lo tanto, no interrumpen su experiencia.

Por otro lado, utilizaremos *anuncios intersticiales*. Se trata de anuncios que se insertan a pantalla completa y que suelen aparecer durante una fase de transición de la aplicación. Es decir, desaparecen después de algunos segundos o cuando el usuario de la aplicación los cierra voluntariamente. La ventaja es que se garantiza su visualización e impacto.

4.4.3.2. Proveedor de publicidad

La herramienta que vamos a utilizar para ingresar dinero a través de publicidad va a ser Google AdMob. Se trata de una de las redes de publicidad más grandes del mundo y trabaja con millones de anunciantes que compiten por los espacios publicitarios de las diferentes aplicaciones. Se encarga de ayudar a los desarrolladores a ganar más dinero con sus *apps* mediante el uso de anuncios de alta calidad. AdMob maximiza el valor de cada impresión, ya que combina la demanda global de los anunciantes, formatos del anuncio innovadores y una tecnología avanzada de monetización de aplicaciones (Google AdMob, 2023). Gracias a esta herramienta vamos a poder automatizar esta tarea tan costosa e invertir, tanto nuestro tiempo como dinero, en mejorar otros aspectos.

¿Cómo funciona Google AdMob?

1. Los anunciantes crean y pagan los anuncios para promocionar sus productos o servicios a los usuarios de las aplicaciones
2. Nosotras creamos un espacio para anuncios en nuestra aplicación de SKEY
3. AdMob trabaja con los anunciantes que pagan a fin de mostrar anuncios relevantes para sus usuarios en nuestra aplicación

¿Cómo lo vamos a hacer?

→ Paso 1: Configurar la Campaña

El sistema que vamos a utilizar va a ser a través de campañas. De esta manera conseguimos agrupar varios anuncios con diferentes temáticas y objetivos.

- **Campaña 1:** Alojamiento
- **Campaña 2:** Ocio
- **Campaña 3:** Montaña

→ Paso 2: Seleccionar bloques de anuncios

Una vez definidas nuestras campañas, seleccionamos una serie de bloques de anuncios para cada una de ellas.

- **Campaña 1: Alojamiento**

- Bloque 1: hoteles
- Bloque 2: alquiler de apartamentos
- Bloque 3: restaurantes

- **Campaña 2: Ocio**

- Bloque 1: après-ski (ej. Moët en Baqueira, Marchica en Formigal)
- Bloque 2: bebidas alcohólicas
- Bloque 3: eventos (ej. festivales como el Polar Sound o el Freeride World Tour)

- **Campaña 3: Montaña**

- Bloque 1: ropa esquiar (ej. tiendas de la zona, tiendas de alquiler de material)
- Bloque 2: automóviles (ej. marcas de coches o neumáticos)
- Bloque 3: marcas deporte (ej. GoPro, Giant)

→ Paso 3: Ajustar las campañas

En este punto, podemos ajustar nuestras campañas de manera que se adapten mejor a nuestras necesidades. Nos interesa, por un lado, elegir las ubicaciones geográficas a las que queremos orientar nuestras campañas. Publicando anuncios en las áreas donde se encuentran los clientes adecuados, nos permite conseguir un retorno de la inversión mayor.

Por otro lado, nos conviene seleccionar los grupos específicos de usuarios a los que es más probable que les interese la aplicación anunciada. Por ejemplo, la campaña de

alojamiento puede dirigirse a un grupo de edad más elevado mientras que la campaña de ocio puede tener como público objetivo a personas más jóvenes.

→ Paso 4: Crear anuncios (opcional)

Otra opción que tiene esta herramienta es que te permite crear tus anuncios. Concretamente puedes anunciar:

- Una aplicación alojada en Google Play
- Una aplicación alojada en el App Store
- Una aplicación alojada en otra plataforma
- Un sitio web

Esta opción nos parece muy interesante ya que nos permite introducir anuncios de negocios más pequeños o comercios locales de los pueblos alrededor de la estación. AdMob dirigirá a los usuarios cuando hagan clic en el anuncio.

4.4.3.3. Medición de ingresos por publicidad

Para monetizar y ganar dinero es necesario conseguir un elevado volumen de descargas y, por tanto, de impresiones publicitarias. Skey, como tiene un nicho de mercado tan concreto, el número de descargas no es su punto más fuerte. Sin embargo, aunque se trate de una temática que interesa a una pequeña parte de la población y no tenga demasiada demanda, la publicidad en el sector está muy bien pagada.

Google AdMod utiliza el sistema de coste por cada mil impresiones (CPM). Los anunciantes que publican anuncios de CPM configuran el precio deseado por 1.000 anuncios publicados y pagan cada vez que aparece su anuncio. Y, ¿qué se entiende por impresión?: se contabiliza una impresión cada vez que se muestran uno o más píxeles de la creatividad del anuncio en la pantalla de un dispositivo. Como desarrolladoras, obtendremos ingresos cada vez que se publique un anuncio de CPM en la aplicación y lo vea un usuario.

El CPM de las diferentes marcas que pretendemos publicitar varían significativamente dependiendo de varios factores, como el formato de los anuncios, la plataforma publicitaria utilizada, la ubicación geográfica, el nicho de mercado y la calidad de la audiencia.

Por ejemplo, los anuncios de marcas de coches suelen tener un CPM más alto que los anuncios de otros sectores debido a la naturaleza altamente competitiva y costosa del mercado automotriz. El CPM promedio para anuncios de marcas de coches puede estar en el rango de 10 a 30 euros. Al contrario, los anuncios de marcas de esquís suelen tener un CPM más bajo que los anuncios de otros sectores como el automotriz o el tecnológico y oscila entre 1 y 5 euros. En cuanto a los anuncios de bebidas alcohólicas, éstas suelen tener también un CPM alto debido a la naturaleza altamente competitiva y costosa que tiene su mercado. La cifra ronda entre los 15 y 25 euros.

Teniendo en cuenta toda esta información y el tipo de publicidad que queremos en nuestra plataforma hemos calculado un CPM medio de 20 euros por cada mil impresiones.

Para conocer el número de impresiones totales que se van a generar, hemos estimado que a cada usuario le van a aparecer un total de 6 anuncios diferentes a lo largo de un día de uso de aplicación. Serán tanto *banners* como anuncios intersticiales de diferentes temáticas acorde con el perfil del usuario, momento del día, lugar en el que se encuentre, etc.

Tabla 17: Proyección de ingresos por publicidad

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
N.º usuarios <i>free</i>	55.584	69.480	83.376	97.272	111.168
N.º de impresiones	2.611.336	3.264.170	3.917.004	4.569.839	5.222.673
Ingresos totales	52.226,73 €	65.283,41 €	78.340,09 €	91.396,77 €	104.453,45 €

Anuncios diarios por usuario	6
Días de uso de app	7,83
Total anuncios que ve un usuario de media por temporada	46,98
Precio por cada mil impresiones	20

Fuente: elaboración propia

4.4.3.4. Ingresos totales estimados

Una vez analizadas ambas fuentes e ingresos, la estructura de ingresos queda de la siguiente manera:

Tabla 18: Estructura de ingresos totales estimados de Skey

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos por suscripción premium	50.379,84 €	62.974,80 €	75.569,76 €	88.164,72 €	100.759,68 €
Ingresos por publicidad	52.226,73 €	65.283,41 €	78.340,09 €	91.396,77 €	104.453,45 €
Ingresos totales	102.606,57 €	128.258,21 €	153.909,85 €	179.561,49 €	205.213,13 €

Fuente: elaboración propia

4.5. Proyecciones financieras

4.5.1. Cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias es un estado financiero que nos muestra la información financiera relacionada con los ingresos y gastos de la empresa durante un período específico. La cuenta de resultados tiene como objetivo principal, proporcionar una imagen clara de la rentabilidad de la empresa en los diferentes ejercicios contables.

En este caso, se ha decidido seguir un estructura más sencilla a la establecida en el Plan General Contable. La cuenta de PyG de Skey está compuesta de dos partes principales: la primera parte muestra los ingresos de explotación de la compañía durante el ejercicio, mientras que la segunda parte muestra los gastos de la empresa durante ese mismo ejercicio. La diferencia entre los ingresos y los gastos es el resultado neto, que nos indica si la empresa ha obtenido beneficios o ha sufrido pérdidas durante el período contable.

Tabla 19: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos de explotación	102.606,57 €	128.258,21 €	153.909,85 €	179.561,49 €	205.213,13 €
Suscripciones <i>premium</i>	50.379,84 €	62.974,80 €	75.569,76 €	88.164,72 €	100.759,68 €
Publicidad In-App	52.226,73 €	65.283,41 €	78.340,09 €	91.396,77 €	104.453,45 €
Gastos de explotación	67.376,56 €	44.327,64 €	107.153,19 €	99.187,89 €	112.459,85 €
Servicios profesionales	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €
Gastos de constitución	4.500,00 €				
Licencias	120,00 €	95,00 €	95,00 €	95,00 €	95,00 €
Sueldos y salarios	- €	- €	48.000,00 €	48.000,00 €	48.000,00 €
Comisiones	13.602,56 €	17.003,20 €	20.403,84 €	23.804,47 €	27.205,11 €
Marketing de lanzamiento	5.380,00 €				
Marketing	25.774,00 €	9.229,45 €	20.654,35 €	9.288,42 €	19.159,73 €
MARGEN BRUTO (EBITDA)	35.230,01 €	83.930,56 €	46.756,66 €	80.373,60 €	92.753,29 €
Amortización del inmovilizado	11.520,00 €				
Amortización del inmovilizado intangible	11.520,00 €	11.520,00 €	11.520,00 €	11.520,00 €	11.520,00 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	23.710,01 €	72.410,56 €	35.236,66 €	68.853,60 €	81.233,29 €
RESULTADO FINANCIERO					
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	23.710,01 €	72.410,56 €	35.236,66 €	68.853,60 €	81.233,29 €
Impuesto sobre beneficios	3.556,50 €	10.861,58 €	10.571,00 €	20.656,08 €	24.369,99 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	20.153,51 €	61.548,98 €	24.665,66 €	48.197,52 €	56.863,30 €

Fuente: elaboración propia

Observando la cuenta de pérdidas y ganancias, Skey obtiene beneficios desde el año 0 y van ascendiendo progresivamente a lo largo de los años hasta llegar a triplicarse en el año 5. Esta cifra es muy importante tanto para los accionistas como para los inversores ya que muestra que la empresa tiene viabilidad y rentabilidad económica. En el caso de Skey, tal y como se puede ver en el balance de situación, la política es llevar este resultado a reservas en lugar de repartir dividendos. Además, cabe destacar teniendo

en cuenta que la inversión inicial asciende a 125.200 euros, que esta se recupera en el año 3.

4.5.2. Balance de situación

El balance de situación es otras de las herramientas esenciales para realizar una planificación correcta y detallada de nuestras finanzas. Es un documento contable financiero, que se elabora periódicamente y permite conocer la situación financiera y patrimonial de una compañía en un momento concreto, pues en él se detallan sus activos, sus pasivos y su patrimonio neto (BBVA, 2023).

El balance de situación está compuesto por tres grandes grupos: el activo, el pasivo y el patrimonio neto de la compañía. A continuación se muestra su composición:

Tabla 20: Balance de situación

Balance de Situación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
ACTIVO NO CORRIENTE	103.680,00 €	92.160,00 €	80.640,00 €	69.120,00 €	57.600,00 €
Inmovilizado intangible	103.680,00 €	92.160,00 €	80.640,00 €	69.120,00 €	57.600,00 €
Aplicaciones informáticas	115.200,00 €	115.200,00 €	115.200,00 €	115.200,00 €	115.200,00 €
Amortización acumulada inmovilizado intangible	11.520,00 €	23.040,00 €	34.560,00 €	46.080,00 €	57.600,00 €
ACTIVO CORRIENTE	41.673,51 €	114.742,49 €	150.928,15 €	210.645,67 €	279.028,97 €
Tesorería	41.673,51 €	114.742,49 €	150.928,15 €	210.645,67 €	279.028,97 €
TOTAL ACTIVO	145.353,51 €	206.902,49 €	231.568,15 €	279.765,67 €	336.628,97 €
PATRIMONIO NETO	80.153,51 €	141.702,49 €	166.368,15 €	214.565,67 €	271.428,97 €
Capital social	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
Reservas		20.153,51 €	81.702,49 €	106.368,15 €	154.565,67 €
Resultado del ejercicio	20.153,51 €	61.548,98 €	24.665,66 €	48.197,52 €	56.863,30 €
PASIVO NO CORRIENTE	65.200,00 €	65.200,00 €	65.200,00 €	65.200,00 €	- €
Deudas a l/p-3Fs	65.200,00 €	65.200,00 €	65.200,00 €	65.200,00 €	
PASIVO CORRIENTE	- €	- €	- €	- €	65.200,00 €
Deudas a c/p- 3Fs					65.200,00 €
TOTAL PN Y PASIVO	145.353,51 €	206.902,49 €	231.568,15 €	279.765,67 €	336.628,97 €

Fuente: elaboración propia

4.5.3. Análisis de flujos de efectivo

Llevar a cabo un análisis de flujos de efectivo es otra de las partes fundamentales del presente plan financiero. A través de este, se obtiene información muy valiosa que será de gran utilidad por diferentes motivos. Por un lado, permite hacer proyecciones futuras de los cobros y pagos de la compañía; aspecto esencial de cara a una adecuada planificación financiera a largo plazo. Además, permite identificar problemas de liquidez a corto plazo así como a evaluar la rentabilidad de las operaciones llevadas a cabo.

A continuación, se muestran y analizan los diferentes flujos de caja necesarios hasta llegar al flujo de caja neto.

Tabla 21: Flujo de caja de explotación

Flujo de caja de explotación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cobros	102.606,57 €	128.258,21 €	153.909,85 €	179.561,49 €	205.213,13 €
Pagos	70.933,06 €	55.189,23 €	117.724,19 €	119.843,97 €	136.829,83 €
Total	31.673,51 €	73.068,98 €	36.185,66 €	59.717,52 €	68.383,30 €

Fuente: elaboración propia

El **flujo de caja de explotación** son los cobros y pagos que se derivan de las actividades principales de la empresa, en nuestro caso, la venta de nuestros servicios. Se puede observar que en todo momento los niveles de tesorería son buenos duplicándose la cifra inicial al final del cuarto año de actividad.

Tabla 22: Flujo de caja de inversión

Flujo de caja de inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cobros	- €	- €	- €	- €	- €
Pagos	115.200,00 €	- €	- €	- €	- €
Total	- 115.200,00 €	- €	- €	- €	- €

Fuente: elaboración propia

El **flujo de caja de inversión** son los cobros y pagos que se derivan de las inversiones en instrumentos financieros. En este caso, solamente encontramos la cifra de 115.200 invertida en el desarrollo del *software* en el año 0.

Tabla 23: Flujo de caja de financiación

Flujo de caja de financiación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cobros	125.200,00 €	- €	- €	- €	- €
Pagos	- €	- €	- €	- €	- €
Total	125.200,00 €	- €	- €	- €	- €

Fuente: elaboración propia

El **flujo de caja de financiación** son los cobros y pagos que se derivan de las actividades de financiación de la empresa, en nuestro caso, únicamente tendrán lugar los cobros de la inversión inicial en el año 0. Es decir, los correspondientes a la aportación tanto de las socias como de las 3Fs.

Tabla 24: Flujo de caja de caja neto

SALDO INICIAL	0 €	41.673,51 €	114.742,49 €	150.928,15 €	210.645,67 €
Flujo de caja neto	41673,50 €	73068,97 €	36185,66 €	59717,51 €	68383,29 €
SALDO FINAL	41.673,51 €	114.742,49 €	150.928,15 €	210.645,67 €	279.028,97 €

Fuente: elaboración propia

El **flujo de caja neto** muestra la cantidad de efectivo que entra y sale de la compañía. Se calcula sumando todos los flujos mencionados anteriormente. Se observa que en todo momento el saldo es positivo siendo, por tanto, claramente mayores sus ingresos que gastos.

4.5.4. Análisis de sensibilidades

Con el objetivo de obtener una visión más completa sobre la viabilidad y el futuro de la compañía se ha llevado a cabo un análisis de sensibilidades. Para ello, al igual que se ha hecho con el escenario realista, se van a plasmar los tres estados principales financieros pero, en este caso, en base a dos escenarios: uno optimista y otro pesimista. Se ha decidido que la variable que se va a introducir para evaluar los diferentes escenarios sea un cambio en el incremento del número de descargas.

Recordemos que en el escenario conservador se estima que el primer año, de los 720.000 potenciales esquiadores, un 8% se va a descargar la aplicación. Posteriormente, se estima tener un crecimiento de un 2% cada temporada. Cambiando este último dato, se podrán observar que cambios se producen en el modelo financiero de Skey.

4.5.4.1. Escenario optimista

Para elaborar el escenario optimista, se ha estimado que en lugar de que el incremento en el número de descargas sea de un 2%, este sea de un 4%.

Tabla 25: Cuenta de Pérdidas y Ganancias – Escenario optimista

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos de explotación	102.606,57 €	153.909,85 €	205.213,13 €	256.516,42 €	307.819,70 €
Suscripciones premium	50.379,84 €	75.569,76 €	100.759,68 €	125.949,60 €	151.139,52 €
Publicidad In-App	52.226,73 €	78.340,09 €	104.453,45 €	130.566,82 €	156.680,18 €
Gastos de explotación	67.376,56 €	47.728,28 €	112.934,27 €	107.655,48 €	123.522,13 €
Servicios profesionales	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €
Gastos de constitución	4.500,00 €				
Licencias	120,00 €	95,00 €	95,00 €	95,00 €	95,00 €
Sueldos y salarios	- €	- €	48.000,00 €	48.000,00 €	48.000,00 €
Comisiones	13.602,56 €	20.403,84 €	27.205,11 €	34.006,39 €	40.807,67 €
Marketing de lanzamiento	5.380,00 €				
Marketing	25.774,00 €	9.229,45 €	19.634,16 €	7.554,09 €	16.619,46 €
MARGEN BRUTO (EBITDA)	35.230,01 €	106.181,57 €	92.278,86 €	148.860,93 €	184.297,57 €
Amortización del inmovilizado	11.520,00 €				
Amortización del inmovilizado intangible	11.520,00 €	11.520,00 €	11.520,00 €	11.520,00 €	11.520,00 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	23.710,01 €	94.661,57 €	80.758,86 €	137.340,93 €	172.777,57 €
RDO FINANCIERO					
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	23.710,01 €	94.661,57 €	80.758,86 €	137.340,93 €	172.777,57 €
Impuesto sobre beneficios	3.556,50 €	14.199,23 €	24.227,66 €	41.202,28 €	51.833,27 €
RDO DEL EJERCICIO	20.153,51 €	80.462,33 €	56.531,20 €	96.138,65 €	120.944,30 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 25: Balance de situación– Escenario optimista

Balance de Situación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
ACTIVO NO CORRIENTE	103.680,00 €	92.160,00 €	80.640,00 €	69.120,00 €	57.600,00 €
Inmovilizado intangible	103.680,00 €	92.160,00 €	80.640,00 €	69.120,00 €	57.600,00 €
Aplicaciones informáticas	115.200,00 €	115.200,00 €	115.200,00 €	115.200,00 €	115.200,00 €
Amortización acumulada inmovilizado intangible	11.520,00 €	23.040,00 €	34.560,00 €	46.080,00 €	57.600,00 €
ACTIVO CORRIENTE	41.673,51 €	133.655,84 €	201.707,04 €	309.365,69 €	441.830,00 €
Tesorería	41.673,51 €	133.655,84 €	201.707,04 €	309.365,69 €	441.830,00 €
TOTAL ACTIVO	145.353,51 €	225.815,84 €	282.347,04 €	378.485,69 €	499.430,00 €
PATRIMONIO NETO	80.153,51 €	160.615,84 €	217.147,04 €	313.285,69 €	434.230,00 €
Capital social	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
Reservas		20.153,51 €	100.615,84 €	157.147,04 €	253.285,69 €
Resultado del ejercicio	20.153,51 €	80.462,33 €	56.531,20 €	96.138,65 €	120.944,30 €
PASIVO NO CORRIENTE	65.200,00 €	65.200,00 €	65.200,00 €	65.200,00 €	- €
Deudas a largo l/p - 3Fs	65.200,00 €	65.200,00 €	65.200,00 €	65.200,00 €	
PASIVO CORRIENTE	- €	- €	- €	- €	65.200,00 €
Deudas a c/p - 3Fs					65.200,00 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	145.353,51 €	225.815,84 €	282.347,04 €	378.485,69 €	499.430,00 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 26: Estado de Flujos de Efectivo– Escenario optimista

SALDO INICIAL	0	41.673,51 €	133.655,84 €	201.707,04 €	309.365,69 €
----------------------	----------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Flujo de caja de explotación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cobros	102.606,57 €	153.909,85 €	205.213,13 €	256.516,42 €	307.819,70 €
Pagos	70.933,06 €	61.927,52 €	137.161,93 €	148.857,76 €	175.355,40 €
Total	31.673,51 €	91.982,33 €	68.051,20 €	107.658,65 €	132.464,30 €

Flujo de caja de inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cobros	- €	- €	- €	- €	- €
Pagos	115.200,00 €	- €	- €	- €	- €
Total	115.200,00 €	- €	- €	- €	- €

Flujo de caja de financiación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cobros	125.200,00 €	- €	- €	- €	- €
Pagos	- €	- €	- €	- €	- €
Total	125.200,00 €	- €	- €	- €	- €

Flujo de caja neto	41.673,51 €	91.982,33 €	68.051,20 €	107.658,65 €	132.464,30 €
---------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	---------------------	---------------------

SALDO FINAL	41.673,51 €	133.655,84 €	201.707,04 €	309.365,69 €	441.830,00 €
--------------------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Fuente: elaboración propia

Observando las cifras del escenario optimista donde la previsión de descargas duplica a las del escenario conservador, se observa que la inversión inicial se recuperaría en el año 1. A pesar de parecer cifras muy ambiciosas lo cierto es que Skey no se encuentra tan lejos de poder alcanzarlas. Si pone en marcha el plan de marketing que planea y consigue tener el impacto que pretende en su público objetivo podría llegar a estar cerca de estos números.

4.5.4.2. Escenario pesimista

Para elaborar el escenario pesimista, se ha estimado que en lugar de que el incremento en el número de descargas de temporada en temporada sea de un 2%, este sea de un 1%.

Tabla 27: Cuenta de Pérdidas y Ganancias – Escenario pesimista

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos de explotación	102.606,57 €	115.432,39 €	128.258,21 €	141.084,03 €	153.909,85 €
Suscripciones premium	50.379,84 €	56.677,32 €	62.974,80 €	69.272,28 €	75.569,76 €
Publicidad In-App	52.226,73 €	58.755,07 €	65.283,41 €	71.811,75 €	78.340,09 €
Gastos de explotación	67.376,56 €	42.627,32 €	104.262,64 €	94.954,10 €	106.928,71 €
Servicios profesionales	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €
Gastos de constitución	4.500,00 €				
Licencias	120,00 €	95,00 €	95,00 €	95,00 €	95,00 €
Sueldos y salarios	- €	- €	48.000,00 €	48.000,00 €	48.000,00 €
Comisiones	13.602,56 €	15.302,88 €	17.003,20 €	18.703,52 €	20.403,84 €

Marketing de lanzamiento	5.380,00 €				
Marketing	25.774,00 €	9.229,45 €	21.164,45 €	10.155,58 €	20.429,87 €
MARGEN BRUTO (EBITDA) (A)	35.230,01 €	72.805,06 €	23.995,57 €	46.129,93 €	46.981,14 €
Amortización del inmovilizado	11.520,00 €	11.520,00 €	11.520,00 €	11.520,00 €	11.520,00 €
Amortización del inmovilizado intangible	11.520,00 €	11.520,00 €	11.520,00 €	11.520,00 €	11.520,00 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	23.710,01 €	61.285,06 €	12.475,57 €	34.609,93 €	35.461,14 €
RESULTADO FINANCIERO					
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	23.710,01 €	61.285,06 €	12.475,57 €	34.609,93 €	35.461,14 €
Impuesto sobre beneficios	3.556,50 €	9.192,76 €	3.742,67 €	10.382,98 €	10.638,34 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	20.153,51 €	52.092,30 €	8.732,90 €	24.226,95 €	24.822,80 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 28: Balance de situación– Escenario pesimista

Balance de Situación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
ACTIVO NO CORRIENTE	103.680,00 €	92.160,00 €	80.640,00 €	69.120,00 €	57.600,00 €
Inmovilizado intangible	103.680,00 €	92.160,00 €	80.640,00 €	69.120,00 €	57.600,00 €
Aplicaciones informáticas	115.200,00 €	115.200,00 €	115.200,00 €	115.200,00 €	115.200,00 €
Amortización acumulada inmovilizado intangible	11.520,00 €	23.040,00 €	34.560,00 €	46.080,00 €	57.600,00 €
ACTIVO CORRIENTE	41.673,51 €	105.285,81 €	125.538,71 €	161.285,66 €	197.628,46 €
Tesorería	41.673,51 €	105.285,81 €	125.538,71 €	161.285,66 €	197.628,46 €
TOTAL ACTIVO	145.353,51 €	197.445,81 €	206.178,71 €	230.405,66 €	255.228,46 €
PATRIMONIO NETO	80.153,51 €	132.245,81 €	140.978,71 €	165.205,66 €	190.028,46 €
Capital social	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
Reservas		20.153,51 €	72.245,81 €	80.978,71 €	105.205,66 €
Resultado del ejercicio	20.153,51 €	52.092,30 €	8.732,90 €	24.226,95 €	24.822,80 €
PASIVO NO CORRIENTE	65.200,00 €	65.200,00 €	65.200,00 €	65.200,00 €	- €
Deudas a l/p - 3Fs	65.200,00 €	65.200,00 €	65.200,00 €	65.200,00 €	
PASIVO CORRIENTE	- €	- €	- €	- €	65.200,00 €
Deudas a c/p - 3Fs					65.200,00 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	145.353,51 €	197.445,81 €	206.178,71 €	230.405,66 €	255.228,46 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 29: Estado de Flujos de Efectivo– Escenario pesimista

SALDO INICIAL	0	41.673,51 €	105.285,81 €	125.538,71 €	161.285,66 €
----------------------	----------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Flujo de caja de explotación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cobros	102.606,57 €	115.432,39 €	128.258,21 €	141.084,03 €	153.909,85 €
Pagos	70.933,06 €	51.820,08 €	108.005,31 €	105.337,08 €	117.567,05 €
Total	31.673,51 €	63.612,30 €	20.252,90 €	35.746,95 €	36.342,80 €

Flujo de caja de inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cobros	- €	- €	- €	- €	- €
Pagos	115.200,00 €	- €	- €	- €	- €
Total	-115.200,00 €	- €	- €	- €	- €

Flujo de caja de financiación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cobros	125.200,00 €	- €	- €	- €	- €
Pagos	- €	- €	- €	- €	- €
Total	125.200,00 €	- €	- €	- €	- €

Flujo de caja neto	41.673,51 €	63.612,30 €	20.252,90 €	35.746,95 €	36.342,80 €
---------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

SALDO FINAL	41.673,51 €	105.285,81 €	125.538,71 €	161.285,66 €	197.628,46 €
--------------------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Fuente: elaboración propia

Ante un escenario pesimista donde el número de descarga es muy baja, la inversión inicial, en lugar de recuperar en el año tres, se recuperaría a finales del año 4. A pesar de ser cifras muy negativas para lo que se espera, los niveles de tesorería no son tan malos y poco a poco la empresa podría seguir creciendo.

5. CONCLUSIONES

El sector del esquí juega un papel fundamental en la economía española y, a pesar de haber sufrido una crisis sin precedentes como consecuencia del coronavirus, a día de hoy se encuentra en un momento de auge habiendo alcanzado la temporada pasada cifras históricas tanto en el número de visitantes como de facturación. Además, las estaciones están haciendo grandes inversiones en mejorar sus instalaciones haciendo de estas unas más innovadoras y sostenibles. Por todo ello, surge Skey. Skey pretende ofrecer una plataforma digital que permita mantener a los usuarios conectados con el resto de los esquiadores y con la estación, convirtiendo su experiencia en una más placentera, cómoda y segura.

Tras analizar la industria del esquí, se ha presentado el *Business Model Canvas* detallado en profundidad siguiendo los nueve elementos clave que lo componen. Sin embargo, el objetivo principal del presente Trabajo de Fin de Grado era presentar el plan financiero de la empresa para determinar su viabilidad económica en un futuro.

Para ello se han detallado todos los elementos imprescindibles para realizar un diagnóstico correcto de la situación financiera de la compañía. En primer lugar, se ha detallado la inversión inicial necesaria así como las fuentes de financiación seleccionadas por la compañía para hacer frente a la misma. Posteriormente, se ha llevado a cabo un estudio sobre la estructura tanto de costes como de ingresos de la compañía. A continuación, una vez detallada toda la información necesaria, se ha procedido a realizar las proyecciones financieras oportunas. Concretamente se ha calculado: la cuenta de Pérdidas y Ganancias, el Balance de Situación y el Estado de Flujos de Efectivo de Skey a cinco años vista. Finalmente, se han proyectado, dos veces más, los mencionados tres estados financieros principales. En primer lugar, en base a un escenario optimista en el que el número de descargas es bastante más elevado así como la cifra de suscripciones *premium* dando lugar a mayores ingresos. En segundo lugar, en base a un escenario pesimista en el que la cifra de suscriptores es considerablemente baja obteniendo un nivel de ingresos poco elevado.

En definitiva, se puede concluir que Skey es una startup viable y atractiva para el público al que se dirige. Se trata de un proyecto con un gran potencial que pretende

aprovechar una oportunidad de negocio real gracias a los avances tecnológicos que se están implementado en las estaciones de esquí. Es una idea de negocio innovadora que se adapta a las nuevas necesidades que tienen los esquiadores y que aporta una solución efectiva a los problemas con los que se encuentran sus usuarios cada día en las pistas. Además, observando las cifras se puede extraer que es una empresa rentable ya que se obtienen ingresos desde el año 0. Asimismo, a medida que el número de descargas va aumentando estos ingresos incrementan con él, obteniendo cifras muy positivas que permiten continuar con la expansión y crecimiento de la empresa.

Es oportuno mencionar que ha habido una serie de factores que han dificultado la realización de este trabajo. En primer lugar, la mayor dificultad ha sido obtener la cifra del número de esquiadores en España dada la falta de publicaciones oficiales. Por ello, se ha tenido que llevar a cabo una serie de estimaciones. A su vez, otra tarea difícil ha sido estimar el coste del desarrollo de la aplicación móvil debido a la falta de un presupuesto real. Además, para que no resultase demasiado complejo se han omitido ciertos detalles en relación con la contabilidad de los sueldos y salarios (se han omitido los asientos relacionados con la Seguridad Social). Por último, cabe destacar que el presente trabajo únicamente se ha centrado en el diseño del plan financiero de la empresa Skey. Sin embargo, para el desarrollo completo del proyecto también ha tenido lugar por parte del resto de las fundadoras, el diseño de un plan estratégico, un plan de marketing y un plan operativo.

De cara a validar definitivamente la idea de negocio presentada y poder hacerla realidad, se debería seguir investigando acerca de las características y necesidades que presentan los usuarios de las estaciones de esquí no solo a nivel nacional, sino también a nivel internacional. Además, sería interesante analizar en profundidad que acciones están llevando a cabo las estaciones de esquí desde el punto de vista tecnológico para mejorar la experiencia de sus usuarios y avanzar en paralelo con la idea.

6. REFERENCIAS

- Acosta, A. L. (2017, diciembre). *Canales de distribución*. Areandina.
- ATUDEM. (2022, 11 noviembre). Balance anual de las estaciones ATUDEM. <https://www.atudem.es/20221111/balance-anual-estaciones-atudem.asp>
- BBVA. (2023, 19 enero). *¿Qué es el balance general o de situación de una empresa?* BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-el-balance-general-o-de-situacion-de-una-empresa/>
- Blanco, M. P. (2019, 5 abril). *¿Cuáles son los canales de distribución de contenidos digitales más demandados?* Semrush Blog. <https://es.semrush.com/blog/canales-de-distribucion-contenidos-digitales/>
- Caballero, L. (2017). *Notas convertibles: así funciona la herramienta de inversión más popular del momento*. Recuperado el 27 de marzo de 2021, de Startup Xplore: <https://startupxplore.com/es/blog/notas-convertibles/>
- Comillas Emprende. (s. f.-b). <https://comillasemprende.comillas.edu>
- Delmar, A. (2022, 5 julio). *TikTok vs. Instagram Reels: diferencias y mejor red para tu marca*. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/tiktok-vs-instagram-reels-diferencias-y-mejor-plataforma-para-tu-marca>
- Domingo, S., & Solé, E. (2020). Financiación de startups. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 35-45.
- Europa Press. (2015, 16 junio). *¿Cuánto te cuesta fundar una startup?* europapress.es. <https://www.europapress.es/economia/noticia-cuanto-te-cuesta-fundar-startup-20150616135430.html>
- Franco, J. (2020, 21 septiembre). *Publicidad In-App: Aprovecha los dispositivos móviles para llegar a los consumidores*. WOM Group. <https://www.womgp.com/blog/publicidad-in-app/>

- Gilaberte Búrdalo, M., López Moreno, J. I., & López Martín, F. G. . (2021). Análisis de la afluencia de esquiadores a 3 estaciones de esquí del Pirineo aragonés en relación con la disponibilidad de nieve, el calendario vacacional y las condiciones meteorológica. *Geographicalia*, (73), 397–420.
- Gómez, D. (2023, 20 enero). *Qué es la relación con el cliente (y cómo puedes mejorarla)*. <https://blog.hubspot.es/service/relacion-con-clientes>
- GooApps marketing. (2022, 21 febrero). *¿Cuánto cuesta subir una aplicación a una app store? GooApps®*. <https://gooapps.es/2022/02/21/cuanto-cuesta-subir-una-aplicacion-a-una-app-store/>
- Google AdMob. (2018, 13 diciembre). *¿Qué es AdMob? Google AdMob*. <https://admob.google.com/intl/es-419/home/resources/what-is-admob/>
- Herrera, D. C. F. (2015). *El modelo CANVAS en la formulación de proyectos | Cooperativismo & Desarrollo*. <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252>
- Intelectium Funding Accelerator (5 de mayo de 2021). *Friends, Family and Fools para financiar tu startup: ¿Qué es y para qué sirve las 3F?* <https://intelectium.com/friends-family-and-fools-para-financiar-tu-startup-que-es-y-para-que-sirve-las-3f/>
- Kumar, V. (2014, 20 mayo). *Making “Freemium” Work*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/05/making-freemium-work>
- Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. (BOE núm. 288 de 27 de noviembre de 2014). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-12328>
- M, I. (2022, 12 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/>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, Nueva Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons.

Porras, C. (2019, 22 noviembre). *Radiografía del perfil del esquiador en España*. Hosteltur. https://www.hosteltur.com/132848_radiografia-del-perfil-del-esquiador-en-espana.html

Porras, M. (2022, 9 diciembre). *Cuánto cuesta una App móvil y cómo desarrollarla. Precio y tipos*. <https://aulacm.com/precio-desarrollar-app-aplicacion-movil/>

Publisilla. (s. f.). *Publicidad y Eventos en estaciones de esquí*. <https://www.publisilla.com>

Quiroa, M. (2021, 11 marzo). *Modelo freemium*. Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/modelo-freemium-que-es-y-como-funciona.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F&nab=0

R. (2020, 10 marzo). *Perfil del esquiador español: «hombre joven y de una gran ciudad»*. NieveAventura.com. <https://www.nieveaventura.com/2020/03/10/perfil-del-esquiador-espanol-hombre-joven-y-de-una-gran-ciudad/>

S., J. (2022, 12 septiembre). *Modelo PYG (pérdidas y ganancias): ¿Qué es y cómo es su estructura?* Economía3. <https://economia3.com/modelo-pyg-perdidas-ganancias-que-es/>

Sway Group. (2023). *Influencer Marketing Agency + Digital Advertising Agency*. <https://swaygroup.com>

Vanat, L. (2015). International Report on Snow & Mountain Tourism – Overview of the key industry figures for ski resorts. 148 pag. ISBN 978-2-9701028-0-9.

Wong, L. (2022, 20 julio). *Publicidad en Instagram: Una guía de 5 pasos para usar anuncios de Instagram*. Social Media Marketing & Management Dashboard.
<https://blog.hootsuite.com/es/publicidad-en-instagram-para-empresas/>