



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO PARA UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO: *LEGALMEMORY*

Autora: María Gabilondo García

Director: Robert James Antonides Campos

MADRID | Abril 2021

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la elaboración de un plan de negocio para LegalMemory. LegalMemory es un proyecto de emprendimiento que busca incrementar las oportunidades comerciales de los despachos de abogados a través de una herramienta digital que les propone acciones de marketing concretas. A lo largo del trabajo se analiza el mercado potencial, se detalla la idea de negocio y su desarrollo, se define la estrategia de marketing y se realizan las oportunas proyecciones financieras. Todo ello, con el objetivo de conocer la viabilidad del proyecto de cara a una posible puesta en marcha.

Palabras clave: despachos de abogados, marketing, herramienta digital, oportunidades de negocio, CRM, LegalTech.

ABSTRACT

The present paper involves the development of a business plan for LegalMemory. LegalMemory is an entrepreneurial project that seeks to increase commercial opportunities for law firms through a digital tool that proposes specific marketing actions. Throughout the paper, the potential market is analysed, the business idea and its development are detailed, the marketing strategy is defined and the appropriate financial projections are calculated. The aim of all this is to determine the viability of the project with a view to its possible start-up.

Key words: law firms, marketing, digital tool, business opportunities, CRM, LegalTech.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	6
1.1	DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN DE SU INTERÉS	6
1.2	OBJETIVOS DEL TRABAJO Y METODOLOGÍA	6
2	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	7
2.1	ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS PRESTADOS A LOS ABOGADOS: LEGALTECH.....	7
2.2	RELACIONES COMERCIALES DE LOS DESPACHOS DE ABOGADOS	8
2.3	ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES COMERCIALES	9
2.3.1	Marketing y Estrategia	9
2.3.2	Voluntad de invertir tiempo y recursos en la transformación	11
2.3.3	Tamaño del mercado	11
3	MODELO DE NEGOCIO	12
3.1	BREVE DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	12
3.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO	13
3.2.1	Entorno general (PESTEL)	13
3.2.2	Entorno específico (PORTER)	18
3.3	PLAN ESTRATÉGICO	20
3.3.1	Descripción del producto	20
3.3.2	Misión y visión	22
3.3.3	Análisis DAFO	22
3.3.4	Modelo de negocio	24
3.4	PLAN DE MARKETING	25
3.4.1	Clientes	25
3.4.2	Estrategia Comercial	29
3.4.3	Política de precios	31
3.4.4	Promoción y comunicación	32

3.5	PLAN OPERATIVO.....	34
3.5.1	Estructura Organizativa.....	34
3.5.2	Desarrollo y mantenimiento de la herramienta.....	35
3.5.3	Otros	36
3.6	PLAN FINANCIERO	36
3.6.1	Hipótesis y limitaciones.....	36
3.6.2	Necesidades totales de financiación	39
3.6.3	Estados Financieros y Métricas Relevantes	41
4	CONCLUSIONES.....	43
5	BIBLIOGRAFÍA.....	45
6	ANEXOS.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Variables Segmentación Psicográfica.....	27
Tabla 2 - Clientes y Medio de Captación.....	37
Tabla 3 - Crecimiento Clientes.....	37
Tabla 4 - Clientes Finales.....	38
Tabla 5 - Ingresos Anuales.....	39
Tabla 6 - Trabajadores y Salario	39
Tabla 7 - Beneficio Neto	41
Tabla 8 - CAC	43

1 INTRODUCCIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN DE SU INTERÉS

Este trabajo de fin de grado consiste en la elaboración de un plan de negocio de una *startup*. Con la creación y el diseño de dicho plan de negocio se pretende lograr una aproximación a los despachos de abogados, buscando solucionar las principales ineficiencias que estos presentan, principalmente, en términos de sus relaciones comerciales y la gestión de las mismas.

Durante la elaboración del trabajo, se irán analizando y desarrollando distintos conceptos del plan de negocio con el objetivo de conocer la viabilidad del proyecto y los retos y particularidades que este presenta.

Personalmente, la elaboración de un plan de negocio me ha permitido llevar a la práctica muchos de los conceptos que he ido estudiando a lo largo de la carrera y de esta forma he podido repasarlos y completar su aprendizaje. Además, el hecho de que la *startup* esté relacionada con el ámbito de los despachos de abogados, me ha permitido estudiar y profundizar en las características de estos negocios, así como conocer algunas de sus necesidades empresariales.

1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO Y METODOLOGÍA

El objetivo del trabajo es elaborar un plan de negocio sobre una herramienta digital adaptada a los pequeños y medianos despachos de abogados que les permita crear una estrategia de marketing y una gestión comercial proactiva y como consecuencia incrementen su volumen de negocio.

La herramienta servirá además de para centralizar y sistematizar toda la información que obtengan los despachos de sus clientes, para orientar y asesorar al abogado en la generación de oportunidades comerciales. De esta manera, la herramienta pretende ayudar a los despachos a maximizar el valor de sus relaciones comerciales, así como generar nuevas oportunidades y estrategias. Para ello, la herramienta contará con distintas funcionalidades que se detallan a lo largo del trabajo.

Este trabajo se enmarca dentro del Concurso Comillas Emprende que es una iniciativa de la Universidad que tiene como objetivo difundir el emprendimiento y ofrecer una plataforma que impulse los proyectos de los alumnos. Como parte del concurso, se

elaboró y presentó en grupo la idea junto con los principales puntos del plan de negocio, que en este trabajo se desarrollarán con más detalle.

El trabajo se ha dividido en dos grandes fases. La primera parte ha consistido en una investigación sobre los despachos de abogados, analizando sus necesidades más importantes y estudiando si se estaban solucionando o no y cómo lo estaban haciendo. La segunda parte, ha tenido como punto de partida esta investigación y se ha centrado en desarrollar la idea y el plan de negocio. El plan de negocio incluye un plan estratégico, un plan de marketing, un plan operativo y un plan financiero.

2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

2.1 ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS PRESTADOS A LOS ABOGADOS: LEGALTECH

En la actualidad, un gran número de despachos de abogados se apoyan en prestadores de servicios especializados que les facilitan el desempeño de su actividad. En los últimos años, estos prestadores de servicios se vienen caracterizando por tener un fuerte componente tecnológico y se les denomina LegalTech.

En el contexto internacional las LegalTech están extendidas y desarrolladas (Costa, 2019). Sin embargo, en España es un sector todavía en desarrollo, si bien es cierto que ha estado acelerando estos últimos años. Según un informe de Finnovating (2019) las LegalTech en España se pueden agrupar en función de los servicios que prestan en 8 grupos: servicios legales online, *market places*, resolución de consultas legales online, *crowdfunding* digital, evidencias digitales, software de gestión para despachos, generación automática de documentos legales y contratos y *research & analytics*. Las LegalTech pertenecientes a los últimos 4 grupos ofrecen una herramienta que permite a los despachos mejorar en la gestión interna de su trabajo, mientras que las pertenecientes a los primeros 4 grupos apuestan por ofrecer a los potenciales clientes de despachos herramientas que les ayuden a acceder con más facilidad a los servicios legales.

En España, podemos apreciar como las empresas que venían prestando servicios de bases de datos jurisprudenciales han incorporado a su oferta de servicios, servicios de LegalTech, como por ejemplo Lefebvre con Lexon o Wolters Kluwer con Kleos. Estas empresas gozan de una posición competitiva muy favorable en el mercado, el 83% de los abogados utiliza con frecuencia sus servicios (Consejo General de la Abogacía Española

[CGAE], 2019). Sin embargo, ninguna de ellas ofrece un servicio cuya propuesta de valor principal vaya encaminada hacia la gestión comercial de los despachos de abogados.

2.2 RELACIONES COMERCIALES DE LOS DESPACHOS DE ABOGADOS

Los despachos de abogados siguen un particular modelo de negocio que difiere del modelo que siguen la mayoría de negocios de prestación de servicios. Dicho modelo de negocio se caracteriza por una gestión comercial reactiva, en tanto que son los clientes quienes, cuando les surge una necesidad legal, acuden a un despacho de abogados en busca de asesoramiento. Por el contrario, en muy pocas ocasiones son las propias firmas legales las que buscan proactivamente a esos clientes.

Esto se debe en parte, a que los servicios que presta un abogado son difícilmente prescindibles. Las personas y las empresas, a lo largo de su vida, necesitarán con toda probabilidad asesoramiento jurídico, lo que supone una posición comercial privilegiada para los despachos de abogados.

Sin embargo, la posición privilegiada que se acaba de señalar, no se termina de aprovechar debido a una deficiente gestión de las relaciones comerciales. Al esperar a que los clientes soliciten los servicios en vez de generarlos de manera proactiva, se están perdiendo oportunidades comerciales que sin duda tendrían un gran valor para las firmas legales.

En los últimos años y debido al desarrollo tecnológico se está produciendo un cambio en las relaciones abogado-cliente. El éxito de Arriaga Asociados, se debe, entre otras razones, a que el despacho se basó en un “modelo empresarial” apostando por la captación masiva de clientes y dejando a un lado la relación tradicional entre abogado y cliente (El Confidencial Digital, 2016). Además, los clientes de los despachos de abogados son cada vez más exigentes y han visto como la oferta de servicios legales es cada vez más amplia. Por tanto, los despachos de abogados están viviendo un panorama de clientes menos fieles y más exigentes, es decir, están perdiendo la posición comercial privilegiada que se ha recalcado al inicio de este apartado. Como consecuencia, se ha extendido en el sector la creencia de que “ahora es más difícil que antes vivir del ejercicio profesional” (CGAE, 2019, p.7).

2.3 ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES COMERCIALES

Como se desprende de los apartados anteriores, ayudar a las firmas legales a mejorar en la gestión de las relaciones comerciales, supone una oportunidad de negocio. Sin embargo, es importante comprobar que los despachos perciben esta posibilidad de mejora como una verdadera necesidad y por tanto, poder confirmar que existe una oportunidad comercial que vaya dirigida a satisfacer esta necesidad.

En este sentido, el CGAE publicó en 2019 un informe en el que recogía la opinión de la abogacía española en distintos aspectos, incluyendo entre ellos, temas relacionados con el uso de herramientas tecnológicas y cuestiones relativas a la percepción que tienen los abogados sobre su situación actual y sobre posibilidades de mejora. En el cuadro disponible en el Anexo I – Cuadro 1.1, podemos ver cuáles son las principales áreas en las que los abogados consideran que necesitan realizar cambios, destacando especialmente las áreas de marketing (68%) y estrategia (59%), seguidas de gestión documental (47%).

2.3.1 Marketing y Estrategia

Como se acaba de señalar, las áreas en las que los abogados consideran que hay una mayor necesidad de mejora son el marketing y la estrategia. Esto indica que los abogados aprecian deficiencias en relación con el modelo de negocio de los despachos, especialmente y poniendo en relación las áreas de marketing y estrategia, con la forma que tienen de dirigirse al mercado. Se puede, por tanto, concluir, que los abogados son conscientes de la necesidad de cambiar y adaptar la forma de vender sus servicios y de maximizar el valor de su actividad.

Sin embargo, en el cuadro disponible en el Anexo I – Cuadro 1.1, se puede apreciar que únicamente el 28% de los abogados encuestados piensa que es necesario mejorar en el área de relaciones con el cliente. Esto no supone una incongruencia con lo afirmado hasta ahora, puesto que analizando el cuadro en profundidad se puede concluir que por relaciones con el cliente se entiende el trato y la atención a los mismos en el transcurso de los asuntos mientras que marketing y estrategia se refiere a la generación de oportunidades comerciales que dependen de la forma que tienen de dirigirse al mercado.

Pero, en la actualidad ¿cómo se dirigen al mercado? El cuadro del Anexo I – Cuadro 1.2. muestra las acciones de marketing y publicidad que más se implementan en los despachos. Del mismo se pueden extraer dos conclusiones principales: (i) hay

relativamente poca implementación de herramientas y actuaciones de marketing, el porcentaje de implementación de las acciones de marketing y publicidad enumeradas en el cuadro en ningún caso supera el 50% de los abogados y (ii) se puede afirmar que sigue vigente el modelo reactivo tradicional de gestión de las relaciones comerciales, en tanto acciones proactivas como *newsletters* o patrocinar eventos únicamente se llevan a cabo por el 15% y el 11% de los encuestados, respectivamente.

No obstante, es importante señalar que en este punto existen grandes diferencias entre los grandes despachos de abogados frente a los despachos más pequeños. Algunos de los grandes despachos españoles cuentan con un departamento concreto que se encarga de llevar a cabo las acciones de marketing, de tener actualizadas la página web y las redes sociales. En relación con esto, es notable como la mayoría de los grandes despachos cuentan con páginas webs avanzadas en las que detallan sus áreas de práctica, presentan sus equipos de abogados e incluso comparten informes y monografías sobre temas jurídicos de actualidad. Esto contrasta con las inexistentes o poco atractivas webs que presentan los despachos pequeños. Es decir, por lo general, los despachos grandes sí que realizan pequeñas acciones de marketing mientras que los despachos pequeños no.

Tras los datos expuestos, se demuestra que las oportunidades comerciales de los despachos aparecen cuando un cliente acude a ellos y esto supone un límite enorme al volumen de negocio.

Como se ha afirmado los despachos son conscientes de que necesitan realizar cambios para mejorar ciertas áreas, en especial marketing. Pero entonces, cabría preguntarse ¿por qué no lo están haciendo? Lo cierto es, que la inmensa mayoría de las soluciones propuestas por las LegalTech van dirigidas a la automatización y a la mejora en la ejecución de tareas y no se centran en aspectos relativos a la relación con los clientes. Según Costa (2019), de entre los 28 grupos en los que clasifica los distintos modelos de negocio de las LegalTech existentes en la actualidad, sólo 2 guardan relación con la gestión de clientes. Estos son, por un lado los *chatbots* en los que abogado-cliente interactúan a través de la página web del despacho y por otro lado los *marketplaces* que constituyen un sitio online en el que abogado y cliente se ponen en contacto.

Como conclusión a lo expuesto hasta ahora, se puede afirmar que existe una oportunidad comercial en el sector de las LegalTech, que se concretaría a través de una herramienta

digital que permitiese a los despachos de abogados generar una estrategia de marketing y comercial proactiva con el fin último de aumentar su volumen de negocio.

2.3.2 Voluntad de invertir tiempo y recursos en la transformación

Los despachos de abogados se vienen caracterizando durante muchos años por su baja predisposición para adoptar nuevas tecnologías. Por ello, es fundamental comprobar si realmente los abogados perciben la necesidad que se señala en los apartados anteriores como un *real pain point* y por tanto conocer si estarían dispuestos a invertir y destinar recursos para comenzar a incorporar tecnología que les ayudase a mejorar su gestión comercial.

Según el Barómetro Interno del Consejo General de la Abogacía (2019), un 55% de los abogados encuestados dicen encontrarse en buena medida o totalmente preparados para comenzar a implementar herramientas tecnológicas en el ejercicio de su actividad profesional (ver Anexo I – Cuadro 1.3). Los datos también exponen como solamente un 6% de los encuestados considera que esta muy poco o nada preparado. Y los restantes consideran que lo están en parte, por lo que una herramienta fácil de usar e intuitiva podría encajar con la percepción de este último grupo. El mismo Barómetro, recoge información acerca de las formaciones de contenido tecnológico que han realizado los abogados de forma reciente. Los datos disponibles en el Anexo I – Cuadro 1.4. muestran como un 68% ha realizado cursos de reciclaje, un 56% formación continua y un 40% algún curso especializado. Estos porcentajes demuestran que realmente existe entre los abogados la voluntad de formarse en el ámbito tecnológico para lo que han invertido tiempo y recursos económicos.

2.3.3 Tamaño del mercado

En España, existe un gran número de despachos de abogados. De acuerdo con el INE existen 93.000 empresas de servicios jurídicos, un 87,4% de ellas son despachos de abogados. En el apartado 3.4.1 Clientes se realiza una segmentación por tamaño del despacho y otra según el perfil del despacho con el objetivo de conocer un poco más a fondo el mercado y determinar a qué despachos en concreto les puede interesar más el producto que ofrece LegalMemory. Como se explica en dicho apartado, el tipo de despacho más numeroso en España son los despachos pequeños (un 90,13%), que precisamente son los que menos acciones de marketing llevan a cabo. Además, se ha detectado un grupo de unos 11.400 despachos que están más predispuestos a la adopción de tecnología en su actividad profesional.

3 MODELO DE NEGOCIO

3.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Como se ha señalado con anterioridad existe una oportunidad de negocio, que se concretaría a través de una herramienta digital que permitiese a los despachos de abogados generar una estrategia de marketing y comercial proactiva con el fin último de aumentar su volumen de negocio. Y esto es precisamente lo que LegalMemory pretende ser. Es decir, la herramienta pretende que los despachos de abogados sean los que busquen esas oportunidades comerciales, en vez de esperar a que los clientes se pongan en contacto con ellos, dejando así atrás la gestión comercial reactiva que caracteriza a los despachos en la actualidad y apostando por una gestión comercial proactiva.

LegalMemory se define como una herramienta digital que asesora y orienta a los abogados proponiéndoles acciones de marketing concretas encaminadas a generar oportunidades comerciales para el despacho. La herramienta se construye en torno a dos pilares principales:

- Sistematización y centralización de los clientes de un despacho. En este sentido, en el mercado hay abundancia de CRM (*Customer Relationship Management*) que ayudan a las empresas a gestionar las relaciones y la información de sus clientes de forma ordenada, digitalizada y centralizada. La diferencia sustancial de LegalMemory con los CRM es que la principal propuesta de valor de LegalMemory pasa por la proposición de acciones de marketing y de estrategias comerciales concretas a los despachos de abogados. Sin embargo, para que LegalMemory pueda ofrecer de manera recurrente propuestas concretas personalizadas según los clientes de cada despacho, es necesario que la información relativa a los mismos y las interacciones abogado-cliente queden registradas en LegalMemory.
- Asesoramiento y orientación en materia de marketing y estrategia comercial. Como se acaba de señalar, este segundo pilar constituye la propuesta diferencial de LegalMemory. Lo que se pretende es que, mediante una plataforma intuitiva y sencilla, los despachos de abogados mejoren la gestión de sus relaciones comerciales y sean más proactivos en cuanto a la obtención de oportunidades comerciales. En este sentido, al suscribirse a la herramienta de LegalMemory los despachos dispondrían de un módulo llamado ‘Discovery’ en el que podrían ver propuestas de marketing concretas personalizadas según el perfil del despacho y de sus clientes. Por ejemplo,

supongamos que se aprueba una nueva ley en materia de aprobación de cuentas anuales. A los despachos que tienen entre su cartera de clientes sociedades a las que han ayudado a constituirse o sociedades a las que han ayudado otros años preparando la documentación para la aprobación de sus cuentas, les aparecería en el módulo ‘Discovery’ de la herramienta una recomendación que diría “Preparar Webinar sobre la novedad legislativa en materia de aprobación de cuentas”. De esta manera, si el despacho decidiese llevar a cabo el webinar, la herramienta le iría orientando en los pasos que debe seguir para preparar ese webinar (mandar correos de invitación, de seguimiento, programar reunión online, etc). El objetivo final es que tras la celebración del webinar alguno de los clientes del despacho, solicite los servicios del mismo para preparar la documentación relativa a la aprobación de cuentas.

De esta manera, LegalMemory pretende solucionar los dos problemas fundamentales que quedaban señalados en el apartado anterior. Por un lado, aporta digitalización a los despachos en tanto que la información sobre sus clientes y operaciones queda registrada y centralizada y por otro lado, promueve la proactividad de los abogados, permitiendo que estos dejen atrás la gestión reactiva de sus relaciones comerciales.

En el apartado 3.3.1 Descripción del producto, se explica de manera más detallada el funcionamiento de la herramienta y de sus distintos módulos.

3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.2.1 Entorno general (PESTEL)

Con el objetivo de analizar el entorno general en el que sitúa la *startup* dentro del panorama español, se va a proceder a la realización de un análisis PESTEL:

- Factores políticos:

- **Incertidumbre e inestabilidad política:** desde que comenzó la crisis catalana, con el referéndum de independencia y la posterior condena de algunos de los líderes políticos catalanes, el contexto político en España se caracteriza por una fuerte incertidumbre.
- **Creciente polarización de la sociedad:** al igual que en el resto de Europa, se puede apreciar una creciente polarización en la sociedad, con la irrupción de nuevos partidos en la escena política. Esto ha ido dificultando la formación de un gobierno nacional estable, llegándose incluso a celebrar tres elecciones generales

en un periodo inferior a cuatro años y, a su vez, desembocando en el primer gobierno de coalición de la historia de este país.

- **Crisis sanitaria:** si la situación política ya era complicada de por sí, la crisis sanitaria no ha hecho otra cosa que empeorarla. Sólo un 33,5% de la población cree que el Ejecutivo está gestionando bien la crisis del coronavirus frente a un 23,4% que cree que lo está haciendo mal y un 22,3% que lo valora como muy mal. En este sentido, *The Economist* (2020) opina que la “política venenosa” de España ha contribuido al agravamiento de la crisis sanitaria y económica. Entre los factores políticos que dificultan la gestión, el seminario británico menciona la desconfianza mutua entre Sánchez y Casado, los ataques de Unidas Podemos a la monarquía y al poder judicial o la necesidad de apoyos por parte de los nacionalistas vascos y catalanes.
- **Ayudas para la innovación y el emprendimiento:** con el objetivo de seguir fomentando la creación y el desarrollo de *startups*, en la actualidad existen diversas subvenciones y ayudas para los proyectos de emprendimiento. Por ejemplo, el Ministerio de Ciencia e Innovación ofrece una reducción fiscal entre el 35% y el 60% para proyectos orientados al desarrollo tecnológico. Otro ejemplo es el Programa Neotec, promovido por el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) que financia aquellas *startups* en los que la estrategia de negocio se base en el desarrollo de la tecnología.

En resumen, el clima político español actual se caracteriza por la incertidumbre, la inestabilidad, y lo que algunos llaman el “desgobierno”. Si bien no se trata del clima propicio para el desarrollo empresarial, puesto que ahuyenta la inversión extranjera, no se observa un especial impacto para LegalMemory en concreto, ya que podría beneficiarse de las ayudas para *startups* que el Ejecutivo ofrece.

- **Factores económicos:**

- **Crisis sanitaria:** la crisis sanitaria que comenzó en 2020 ha afectado enormemente a la economía española, la cual es una de las más castigadas del mundo, con una reducción del PIB del 11,1%. Sin embargo, el Fondo Monetario Internacional prevé que la economía española crezca este 2021 al mayor ritmo de todas las economías avanzadas (sólo superada por India y China). Para 2022, según el FMI, el ritmo de crecimiento de la economía española continuaría por encima de la media de la zona euro y de los países desarrollados.

- **Inversión en *startups*:** pese a los malos datos que acabamos de apuntar sobre la economía en 2020, el ecosistema de las *startups* ofrece datos muy positivos. El informe del Observatorio de *Startups* de la Fundación Innovación Bankinter (2020) recoge que en el tercer trimestre de 2020 se alcanzó el récord en número de operaciones de inversión en *startups* (un 46,6% más que en el mismo periodo de 2019). Entre los sectores que mayor inversión han recibido destaca, en primer lugar, el sector *Fintech*, seguido de *Business & Productivity*, donde se ha experimentado un crecimiento en el número de operaciones del 154,5% este pasado año.
- **Factores sociológicos:**
 - **Incorporación al mundo laboral de las nuevas generaciones:** el uso de la tecnología en el trabajo se ha visto impulsado por la incorporación al mundo laboral de los *millennials* y de la generación Z. Estos últimos están inmersos en internet desde que nacieron. En opinión de la Fundación Internacional ORP (*Occupational Risk Prevention*) (2018) las empresas necesitan una tecnología en el entorno laboral para captar y mantener la atención de esta generación.
 - **Formación en tecnología:** este entorno laboral en el que cada vez se usa más la tecnología se está viendo reforzado por la proliferación de cursos sobre nuevas tecnologías impartidos por las empresas empleadoras y también demandados por los propios empleados. Por ejemplo, la Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo de la Junta de Andalucía ha llegado a un acuerdo con las principales empresas de tecnología (IBM, Microsoft, etc.) para que los ciudadanos puedan realizar cursos por internet gratuitos para adquirir o perfeccionar distintas competencias digitales.
 - **Nuevas formas de trabajar:** además, la crisis sanitaria también ha influido en el aumento del uso de la tecnología. El teletrabajo se impuso en los meses más duros de la pandemia y se sigue manteniendo, en parte, gracias a la eficiencia que en la mayoría de los casos supone. Un estudio llevado a cabo por Randstad (2020) pone de manifiesto que el 62,5% de los trabajadores españoles espera que el teletrabajo se mantenga como herramienta habitual de trabajo una vez haya terminado la pandemia. Este teletrabajo ha impactado también en el desarrollo tecnológico del sector de la abogacía, que ha visto cómo las actividades presenciales más

importantes (como por ejemplo, juicios o juntas de accionistas) han pasado a celebrarse a través de herramientas tecnológicas como Zoom o Teams.

Así las cosas, la tecnología se encuentra en pleno apogeo. Cada día las empresas buscan con mayor fervor programas y soluciones tecnológicas para llevar a cabo algunas de las tareas que hasta ahora no se habían automatizado. Se observa, pues, como la sociedad día a día se vuelca en el uso de procesos tecnológicos e incluso demanda su implementación en el marco empresarial.

- **Factores tecnológicos:**

- **Adaptación tecnológica:** la transformación digital ha cambiado la manera en que las organizaciones y empresas se organizan y también ha supuesto un cambio en el presupuesto de las mismas. El objetivo de la mayoría de las corporaciones es adaptarse a las demandas de modelos de negocio más rápidos y dinámicos, nuevos clientes y servicios instantáneos. En la actualidad, la inversión en tecnología supone de media un 5,6% del gasto de las empresas.
- **Cuarta Revolución Industrial:** prestigiosos académicos y economistas, como el fundador del Foro Económico Mundial, Klaus Schwab (2017), reconocen que hoy en día nos encontramos ante la cuarta revolución industrial que pretende incorporar sistemas inteligentes y sofisticados softwares al panorama empresarial. De esta manera, una empresa tecnológica como LegalMemory encuentra una perfecta cabida en un panorama como el actual, donde el desarrollo tecnológico y la innovación se están fomentando al máximo.
- **Estado del arte:** durante los últimos años, el desarrollo y uso de herramientas tecnológicas como la Inteligencia Artificial y el Big Data se ha extendido y generalizado en el ámbito empresarial español. Así, existe una potente tecnología que se puede tomar como base en el desarrollo del producto que ofrece LegalMemory y que facilitará su creación.

- **Factores ecológicos:**

- **Creciente preocupación por el cambio climático:** la encuesta realizada por Clickoala y Empírica Influentials and Research (2019) concluyó que el 67% de la población española considera el cambio climático como un problema muy preocupante. Esta preocupación ha ido creciendo en los últimos años y se ha visto reflejada en el comportamiento empresarial. Un informe de 2019 de la Red Española del Pacto Mundial muestra que un 86% de las empresas integran en sus

estrategias empresariales alguno de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) impulsados por las Naciones Unidas. Esta creciente preocupación por el medio ambiente favorece la creación de empresas tecnológicas puesto que, por lo general, son más sostenibles que las empresas tradicionales.

- **Paperless:** en la actualidad, esta tendencia va cobrando cada vez mayor importancia en la gestión empresarial, siendo su principal objetivo la minimización del uso de papel en el seno de la empresa. Se apuesta, pues, por la digitalización, buscando que todas las acciones de un negocio se realicen, modifiquen y conserven en formato digital. El teletrabajo implementado en casi todos los sectores durante la pandemia ha contribuido a la aceleración de esta tendencia.
 - **Crisis sanitaria:** la pandemia también ha influido en este sentido, según una encuesta elaborada por el Banco Europeo de Inversiones (BEI), un 64% de españoles defiende que a la hora de abordar las acciones para recuperarnos de la crisis se deben tener en cuenta las necesidades en materia de medio ambiente y cambio climático.
- **Factores legales:**
- **Normativa española y europea:** en España, existen infinidad de normas que regulan todo lo relativo a la creación, mantenimiento y relaciones entre empresas, así como normas que establecen los principios básicos de actuación de las mismas. Además, España, por su condición de Estado miembro de la Unión Europea también queda sometido a las normas de ámbito europeo, así como a cualquier otra disposición que pacte con otro Estado.
 - **Ley Orgánica de Protección de Datos y Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios:** algunas de las normas que más relevancia tienen en el ámbito empresarial son las relativas a la protección de consumidores y usuarios y la regulación sobre protección de datos. El auge de la tecnología y de las empresas que hacen uso de ella ha supuesto la necesidad de adaptar estas normativas para que no se limite su desarrollo, pero tampoco se desproteja al consumidor.
 - **Código Deontológico de la Abogacía:** este código al que quedan sujetos todos los abogados en el ejercicio de su profesión contiene disposiciones relativas al secreto profesional y obligaciones de confidencialidad de los datos.

- **Ley de *Startups*:** sin embargo, toda esta normativa resulta, en ocasiones, abrumadora y costosa de cumplir para los proyectos de emprendimiento y las *startups*. Es por ello, por lo que la Asociación Española de *Startups* reclama al Ejecutivo español que lleve a cabo la Ley de Fomento del Ecosistema de *Startups* (coloquialmente conocida como Ley de *Startups*) que anunció a finales de 2018 y de que la que a día de hoy no se ha vuelto a saber nada.

Pese a que por el momento no exista una Ley de *Startups*, esto no supone un impedimento grave para poder desarrollar LegalMemory. Del mismo modo, el cumplimiento de los requisitos legales previstos tanto en el ordenamiento español como a nivel europeo, no debería presentar ningún problema reseñable.

3.2.2 Entorno específico (PORTER)

Para conocer el entorno competitivo de LegalMemory, se va a proceder a analizar las 5 fuerzas de Porter.

- **Amenaza de sustitutivos:**

La amenaza de productos sustitutivos se considera **media**. El principal sustitutivo de LegalMemory es la gestión tradicional de las relaciones comerciales. Es decir, el principal sustitutivo consiste en que los despachos de abogados decidan no adoptar la herramienta y continúen con la gestión comercial que implementan en la actualidad. Esta gestión tradicional es, a día de hoy, la más extendida. Sin embargo, se espera que a medida que los despachos de abogados vayan digitalizándose esta gestión vaya entrando en declive y por tanto este sustitutivo tendrá cada vez menos fuerza.

- **Amenaza de nuevos competidores:**

Para analizar la amenaza de nuevos competidores en el mercado, es necesario conocer la barreras de entradas del sector. Por lo general, cuanto mayores sean las barreras de entrada, menos posibilidades habrá de que entren en el mercado nuevos competidores. La barreras de entrada que presenta el mercado son altas, destacando las siguientes:

- **Especialización de la tecnología al sector legal:** durante estos años de transformación tecnológica, se ha visto como muchas empresas han ido digitalizándose contando para ello con plataformas o servicios digitales hechos a medida para sus negocios. Sin embargo, no ha pasado lo mismo con el sector legal. Esto se debe, como se explica a continuación por la reticencia del sector a la transformación tecnológica, pero también porque hasta la fecha son muy pocas

las herramientas digitales que se adaptan al modelo de negocio de los despachos. Ofrecer una herramienta digital para el sector legal supone tener que llevar a cabo un análisis profundo que recoja las particularidades de este sector.

- Reticencia a la adopción tecnología: el sector legal se caracteriza por una lenta y en ocasiones nula adaptación tecnológica. La mayoría de despachos de abogados españoles siguen utilizando sistemas manuales y poco o nada digitalizados. Sin embargo, esta tendencia está cambiando, y los despachos son cada vez menos reticentes a introducir tecnología en su actividad profesional. Las principales razones detrás de este cambio de tendencia son; la incorporación al mundo laboral de nuevas generaciones que demandan y fomentan el uso de tecnologías y el panorama actual con un incremento de la aplicación de tecnologías en el ámbito laboral como por ejemplo con el teletrabajo debido a la pandemia.
- *Switching costs* altos: cambiar de un proveedor de servicios digitales a otro supone ciertos costes de migración de información. Es decir, si los despachos tuviesen su información digitalizada en una plataforma, incorporar la información a otra plataforma supondría ciertos costes que constituyen una barrera de entrada.

- **Poder de negociación de los clientes:**

El poder de negociación de los despachos de abogados es **medio-bajo**, debido principalmente a:

- Poca adaptación tecnológica: como ya se ha explicado, los despachos de abogados siguen apostando por la gestión tradicional de sus relaciones comerciales. Aunque esta tendencia esta cambiando, la reticencia a la adaptación tecnológica, da a los despachos cierto poder de negociación.
- Mercado potencial grande: en España existen más de 80.000 despachos de abogados. Este elevado número, hace que el poder de negociación de los despachos baje.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

El poder de negociación de los proveedores es **bajo**, en tanto el grueso de la herramienta se desarrolla y mantiene por ingenieros internos de la *startup* y no por desarrolladores externos. Además, existe en el mercado un gran número de proveedores lo que hace que haya una gran oferta de precios y estos sean asequibles.

- **Rivalidad entre los competidores:**

La rivalidad entre competidores es **alta**. Aunque no existen en el sector competidores perfectos, es decir, competidores que ofrezcan el mismo producto como tal, sí existen competidores imperfectos que se asemejan a LegalMemory en algunos aspectos. Entre estos competidores imperfectos se encuentran:

- CRM: ayudan a las empresas a gestionar sus clientes. La diferencia con LegalMemory es la propuesta de acciones de marketing y la especialización de LegalMemory en el sector legal.
- Agencias de marketing: también asesoran y orientan a los despachos en torno al proceso comercial. Sin embargo, se diferencian de LegalMemory en que la intención de LegalMemory es que sea el abogado quien ayudándose de la plataforma desarrolle las acciones de marketing y no sea un tercero.
- LegalTech: comparten con LegalMemory la voluntad de ayudar a los despachos de abogados a través de la tecnología. No obstante, cómo se ha señalado al inicio del trabajo, la mayoría de las LegalTech se centran en mejorar la gestión interna de los despachos (mejorar la ejecución de asuntos), mientras que LegalMemory pretende mejorar la gestión comercial (mejorar en la consecución de asuntos).

LegalMemory, pretende integrar ciertos aspectos de estos tres competidores, pero como se ha expuesto no se identifica completamente con ninguno de ellos.

3.3 PLAN ESTRATÉGICO

3.3.1 Descripción del producto

Sobre la base de lo expuesto en el apartado 3.1. Breve descripción de la idea de negocio, el objetivo de LegalMemory es incrementar las oportunidades comerciales de los despachos de abogados. Para hacerlo, el producto que ofrece LegalMemory es una plataforma centrada en el marketing y la gestión comercial, que ayuda a los abogados a ser proactivos y les permite extraer el máximo valor de sus clientes.

La plataforma de LegalMemory, se divide en varios módulos que guían al despacho en todo su proceso comercial, desde la generación de una acción de marketing hasta el cobro de los encargos generados.

La plataforma funciona siguiendo el siguiente esquema:

- El punto de partida es el módulo Discovery, donde los abogados pueden encontrar acciones de marketing que se les recomiendan en función de su perfil. Este módulo

constituye la propuesta de valor principal de LegalMemory. El módulo consiste en un panel en el que van apareciendo distintas propuestas de marketing que son potencialmente interesantes para que el despacho genere nuevas oportunidades comerciales. Las acciones de marketing se propondrán en base a la siguiente información:

- Perfil del despacho: las acciones de marketing variarán en función del número de clientes del despacho, tamaño de los clientes, número de asuntos al año o áreas de práctica principales.
 - Historial de casos y clientes del despacho: así mismo, las acciones de marketing no tienen por qué ir dirigidas a todos los clientes de un mismo despacho. Estas se dirigirán a un grupo de clientes u otro en función de los perfiles de cada cliente.
 - Novedades legislativas: servirán como *input* para generar acciones de marketing concretas. De esta manera, en el módulo Discovery aparecerían propuestas de marketing dirigidas a clientes concretos del despacho que podrían verse afectados por dichas novedades legislativas.
 - Acciones de marketing genéricas: el módulo Discovery también incluye acciones de marketing genéricas de seguimiento y contacto con los clientes.
- Si el despacho decide llevar a cabo una recomendación del módulo Discovery, se pasaría al módulo siguiente, Acciones en Ejercicio. En ese módulo se acompaña al despacho durante el desarrollo de la acción comercial, automatizando los pasos intermedios desde que lanzan la acción hasta que se convierte en nuevos encargos. Este módulo expone los pasos a realizar para completar la acción de marketing y monitoriza la respuesta que están teniendo los clientes.
 - Tras la realización de la acción de marketing, si esta ha sido exitosa, los clientes del despacho les encargarán un nuevo asunto. Al comenzar el encargo, este quedaría registrado en el módulo de Encargos en Ejecución. Este módulo, sistematiza la información de los clientes y registra la evolución del asunto.

Además, la plataforma incluye 3 funcionalidades añadidas:

- Módulo de facturación: pretende simplificar el cobro de las operaciones. Y digitalizar las cuentas del despacho.

- Módulo de histórico de información: es una base de datos en la que el despacho puede consultar todos sus clientes y tiene acceso a su historial de casos, comunicaciones, y documentación generada.
- Sistema *two-sided platform*: permite a los clientes del despacho acceder, con una cuenta propia, al estado de sus procedimientos. De esta manera, se pretende ordenar y canalizar las comunicaciones entre el abogado y cliente. Además, el cliente puede acceder a los asuntos ya terminados y localizar la documentación fácilmente.

3.3.2 Misión y visión

La misión de LegalMemory es: “Mejorar la gestión comercial de los despachos de abogados para que obtengan mayores oportunidades de negocio. Ayudarles a ser más proactivos, eficientes y digitales”.

En cuanto a la visión: “Que la estrategia comercial y de marketing se conviertan en un imprescindible de todas las firmas legales”.

3.3.3 Análisis DAFO

Se va a llevar a cabo un análisis DAFO con el objetivo de estudiar la posición competitiva de LegalMemory basándose en su situación externa y sus características internas.

- Debilidades:

- **Reticencia del sector a la adopción tecnológica:** esto supone una dificultad añadida a la hora de comercializar e implementar el producto.
- **Falta de competidores perfectos:** aunque también constituye una oportunidad, la ausencia de competidores perfectos dificulta la tarea de determinar qué funciona en el sector y qué no.
- **Protección de datos:** pese a que la plataforma no trabaja con información confidencial de los clientes de los despachos, sí que se debe tener en cuenta toda la regulación vigente en materia de protección de datos.

- Amenazas:

- **Competidores:** como se ha señalado ya, no existen competidores perfectos, sin embargo, algunos de los competidores imperfectos identificados tienen un gran posicionamiento y grandes recursos, como por ejemplo, Salesforce. Además, en el sector existen empresas muy arraigadas que por el momento no ofrecen un

producto como el de LegalMemory, pero que si decidiesen ofrecerlo supondrían una gran amenaza, como por ejemplo Aranzadi u otras bases de datos que la mayoría de despachos utiliza.

- **Edad de los abogados:** el CGAE (2008) afirmaba en un informe sobre la abogacía española que únicamente el 25% de los abogados tenía menos de 35 años. En la actualidad, podemos deducir que este dato no ha cambiado demasiado (principalmente, porque para ejercer como abogado es necesario tener un grado universitario y un máster habilitante). La amenaza de tener abogados mayores es que estos son más reticentes a la adaptación tecnológica.
- **Gestión tradicional de los despachos:** pese a que la gran mayoría de los despachos de abogados no tiene una estrategia de marketing, han logrado sobrevivir a lo largo de los años. Esto es porque los servicios que presta un abogado son poco reemplazables, y la gestión tradicional está fuertemente arraigada en el sector. Sin embargo, esta amenaza está disminuyendo en tanto en cuanto los despachos se están dando cuenta de que la gestión tradicional es insuficiente en la actualidad.

- **Fortalezas:**

- **Características del producto:** la mayor fortaleza de LegalMemory es el propio producto ofertado. Las características del producto por un lado, lo diferencian de los competidores imperfectos y por otro lado, pretenden solucionar los problemas de implementación que el sector presenta. Así, las características más importantes del producto son: (i) especialización de la plataforma y de las acciones de marketing a los despachos de abogados, (ii) simpleza, la plataforma es fácil de usar e intuitiva y (iii) asequibilidad, el precio del producto es competitivo y los despachos amortizarían la inversión fácilmente.
- **Revolución tecnológica:** la revolución tecnológica que vivimos supone una oportunidad pero las implicaciones que tiene para el desarrollo del producto se consideran una fortaleza, en tanto que la tecnología necesaria para crear la plataforma ya existe. Por tanto, para desarrollar el producto, se parte de una base tecnológica que funciona.

- **Oportunidades:**

- **First mover advantage:** al no existir competidores perfectos, LegalMemory tiene la ventaja de ser la primera plataforma digital especializada en marketing para despachos.
- **Mercado potencial:** el número de despachos de abogados que existe en España es considerablemente elevado y además, el grupo más numeroso es precisamente el que menos acciones de marketing lleva a cabo en la actualidad, estos son los pequeños y medianos despachos de abogados.
- **Nuevas generaciones de abogados:** los abogados más jóvenes que en la actualidad se están incorporando al mercado laboral tienen un gran interés por incorporar la tecnología al sector.

3.3.4 Modelo de negocio

El modelo de negocio de LegalMemory se esquematiza de la siguiente manera:

- **Value Creation**

Hace referencia a la propuesta de valor de LegalMemory. Como se ha ido explicando a lo largo del trabajo, LegalMemory soluciona dos de los problemas que presenta la gran mayoría del sector legal español, la falta de digitalización y la pérdida de oportunidades comerciales debido a la reactividad de su gestión comercial. La manera de solucionar estos problemas es mediante una herramienta digital que sistematiza y registra toda la información relativa a los clientes de un despachos y además propone acciones de marketing buscando que los despachos sean más proactivos y generen más oportunidades comerciales.

- **Value Configuration**

Se refiere al producto en concreto. Se describe más detalladamente en el apartado 3.3.1 Descripción del producto.

- **Value Capture**

Por último, para completar el esquema del modelo de negocio, es importante definir el modelo de monetización de LegalMemory. El modelo tiene 3 características fundamentales:

- **Suscripción mensual:** el despacho que decida utilizar LegalMemory, deberá suscribirse y pagar, por regla general, mensualmente. Las suscripciones se renuevan anualmente como consecuencia de la estrategia comercial, pero los clientes podrán darse de baja en cualquier momento. Es importante señalar, que

la suscripción es por despacho y no por usuario. Esto se debe principalmente a tres razones:

- (i) Diferenciación de competidores imperfectos: la mayoría de CRM cobran por usuario y la mayoría de las agencias de marketing cobran por proyecto. De esta manera, estableciendo una suscripción por despacho LegalMemory se diferencia de estos competidores.
 - (ii) Las acciones de marketing se llevan a cabo a nivel despacho y no a nivel abogado. Además, la decisión de implementar o no una acción de marketing recomendada, dependerá de los socios del despacho y no de un abogado recién incorporado.
 - (iii) El *target market* de LegalMemory son los pequeños y medianos despachos de abogados, muchos de ellos formados por 1 o 2 abogados lo que implica que establecer un precio por usuario no supondría un incremento de ingresos tan drástico.
- Precio por funcionalidades: LegalMemory ofrece dos tipos de productos en función del tipo de acciones de marketing recomendadas en el módulo Discovery. Por un lado ofrece:
 - Suscripción básica: las acciones de marketing que recomienda este paquete van dirigidas a la clientela actual del despacho. El objetivo, por tanto, es crear nuevos asuntos a partir de los clientes que ya tiene el despacho. El precio de esta suscripción es de 200€ al mes.
 - Suscripción *memory*: esta suscripción incluye además de las acciones de la suscripción básica, propuestas encaminadas a conseguir nuevos clientes. El precio de esta suscripción es de 270€ al mes.
 - Descuentos: para incentivar la compra, se ofrecerán dos descuentos. Un descuento del 10% si el despacho decide que la suscripción sea trimestral, así el ahorro mensual sería de 20 o 27 euros. Y otro descuento del 25% si el despacho decide que la suscripción sea anual, ahorrando en este caso 50 o 67,5 euros.

3.4 PLAN DE MARKETING

3.4.1 Clientes

LegalMemory está pensado para los despachos de abogados. De cara a conocer cuáles serían los despachos idóneos para LegalMemory, se ha segmentado el mercado teniendo

en cuenta dos criterios, por un lado el tamaño de los despachos de abogados y por otro lado, teniendo en cuenta la predisposición para la adopción tecnológica.

De acuerdo con el INE, existen en la actualidad, en España, 93.000 empresas dedicadas a la explotación de actividades jurídicas. De estas empresas, un 87,4%¹ son despachos de abogados, con lo que el número total de despachos de abogados en España es de unos 81.000.

- **Segmentación por tamaño del despacho:**

Para segmentar el mercado teniendo en cuenta el tamaño de los despachos, se ha seguido el siguiente criterio en función del número de abogados que trabajan en cada despacho:

- Despachos grandes: aquellos en los que trabajan más de 50 abogados.
- Despachos medianos: aquellos en los que trabajan entre 10 y 50 abogados.
- Despachos pequeños: aquellos en los que trabajan menos de 10 abogados.

Es importante diferenciar por tamaño, puesto que son los pequeños y medianos despachos de abogados los que, por lo general, están menos digitalizados y los que a su vez menos acciones de marketing llevan a cabo. El mercado objetivo de LegalMemory serán precisamente estas firmas pequeñas y medianas. Pero, ¿cuántos despachos pequeños y medianos hay en España? Para estimar cuántos de los 81.000 despachos existentes pertenecen a cada tipo de despacho, se han extrapolado los resultados de un estudio llevado a cabo por Sonia Carcelén y Mónica Díaz-Bustamante (2017). De acuerdo con los datos expuestos en el Anexo II, se pueden realizar las siguientes estimaciones:

- Despachos grandes: constituyen un 6,13% del total, esto es 4.965 despachos.
- Despachos medianos: constituyen un 3,4% del total, esto es 3.030 despachos.
- Despachos pequeños: constituyen un 90,13% del total, esto es 73.005 despachos.

Por tanto, se puede concluir que el mercado objetivo de LegalMemory está formado por unos 76.000 despachos de abogados.

- **Segmentación psicográfica:**

¹ En 2012 existían en España 103.000 empresas dedicadas a actividades jurídicas, de estas 90.000 eran despachos de abogados, es decir un 87,4%. Para hacer la segmentación se asume que dicho porcentaje se ha mantenido igual.

Como se ha ido apuntando a lo largo del trabajo, el sector legal es a grandes rasgos reticente a la adopción tecnológica. Sin embargo, no todos los despachos de abogados son así. Por ello, es especialmente relevante intentar estimar cuántos despachos estarían dispuestos a invertir en una herramienta digital y de marketing. Para clasificar el mercado en función de su predisposición a la adopción de un producto como el de LegalMemory, se han tenido en cuenta las siguientes variables:

- ¿Necesita modernizarse?
- ¿Tiene capacidad para modernizarse?
- ¿Confía en la utilidad de un producto digital y de marketing?
- ¿Cuenta con un producto de este tipo ya?
- ¿Necesita mejorar su estrategia de marketing?

Combinando las distintas respuestas a estas variables, se han obtenido 6 grupos:

Tabla 1 - Variables Segmentación Psicográfica

	¿Necesita modernizarse?	¿Tiene capacidad?	¿Confía?	¿Tiene?	¿Necesita mejorar en marketing ?
Indisponibles	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Inconvencibles	No	Sí	No	No	No
Escépticos	Sí	Sí	No	No	Sí
Anticuados	Sí	No	En parte	No	Sí
Atraíbles	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Convencibles	Sí	Sí	En parte	No	Sí
Atrevidos	Si	Si	Si	No	Si

Para estimar cuántos despachos pertenecen a cada grupo, se han utilizado los datos del Barómetro Interno del Consejo General de la Abogacía Española de 2019. Los resultados de las estimaciones son:

- **Indisponibles:** son un 7,5% de los despachos. En este grupo se encuentran despachos que ya tiene un producto que les digitaliza las relaciones comerciales o les ayuda en la gestión de las mismas y además, están satisfechos con su uso. Por lo tanto, la posibilidad de que en este grupo, algún despacho adopte el producto que ofrece LegalMemory es muy baja, prácticamente nula.
- **Inconvencibles:** son un 13% de los despachos. Este grupo está formado por aquellos despachos que no consideran necesaria modernizar su actividad profesional. Al igual que en el grupo anterior, la posibilidad de que algún despacho del grupo de inconvencibles adopte nuestro producto es nula.
- **Escépticos:** son un 11,5% de los despachos. Dentro de este grupo se encuentran despachos que son conscientes de la necesidad de modernizarse, sin embargo, no creen que un producto como el de LegalMemory funcione. Los despachos de este grupo no serían los primeros en adoptar el producto, sin embargo, mostrándoles los beneficios de su utilización podrían ser convencidos.
- **Anticuados:** son un 20,5% de los despachos. Este grupo lo forman los despachos que pese a considerar necesario modernizarse, no tienen los medios para comenzar la transformación tecnológica.
- **Atraíbles:** son un 7,5% de los despachos. Este grupo está constituido por aquellos despachos que en la actualidad utilizan alguna herramienta digital para gestionar sus relaciones comerciales (CRM o similar) pero que no están completamente satisfechos con dicha herramienta. Para que los despachos de este grupo adopten el producto de LegalMemory habrá que convencerles de los beneficios que tiene frente a la herramienta que utilicen en la actualidad.
- **Convencibles:** son un 25% de los despachos. Al igual que los despachos del grupo de los escépticos, los de este grupo son conscientes de la necesidad de modernizarse, sin embargo, y a diferencia de los escépticos, tienen dudas a cerca de si un producto como el que ofrece LegalMemory funciona o no. Este grupo es más fácil de convencer que el de los escépticos.
- **Atrevidos:** son un 15% de los despachos. Los despachos de este grupo son aquellos que están buscando modernizarse y digitalizarse. Además, también están buscando una solución para mejorar sus oportunidades comerciales. Este grupo constituye el *target market* de LegalMemory puesto que son los que muestran un mayor interés y se espera que sean los primeros en adoptar el producto.

3.4.2 Estrategia Comercial

a) *Penetración en el mercado*

A la hora de elaborar la estrategia de penetración en el mercado, se han tenido en cuenta los tres niveles del embudo de marketing:

- **Atracción:** se trata de llegar a los potenciales clientes para que conozcan la existencia del producto y sus beneficios. Básicamente, se trata de darse a conocer. Como se explica en el apartado de Promoción y Comunicación, LegalMemory pretende durante su primer año llegar a unos 2.000 despachos.
- **Consideración:** en este nivel se espera que después de que el producto sea conocido por potenciales clientes, algunos de ellos se planteen la adquisición del mismo.
- **Conversión:** de esos clientes que se planteen la adquisición, habrá algunos que efectivamente decidan invertir en la herramienta.

Durante el primer año y para tratar de llegar a unos 2.000 despachos, se realizarán acciones de *outbound marketing*, es decir, acciones directas y unidireccionales, tales como contactar personalmente con los potenciales clientes a través de llamadas, emails o mensajes de LinkedIn. En el apartado de Promoción y Comunicación se detalla cómo se elegirá a esos primeros 2.000 despachos con los que contactar.

El paso del nivel de atracción al nivel de consideración está profundamente influenciado por las variables que se han señalado en la segmentación psicográfica, así como el momento temporal. En un primer momento los despachos que con más probabilidad pasarán el nivel de consideración son los pertenecientes al grupo de los atrevidos. De la misma manera, una vez el producto esté siendo utilizado por algunos despachos, otros podrán ver los beneficios y pasar a este nivel de consideración.

En cuanto al paso del nivel de consideración al nivel de conversión, se han hecho asunciones con el fin de estimar cuántos serían los clientes que finalmente adquirirían el producto de LegalMemory. En primer lugar, se ha asumido que la tasa de éxito es del 25%², es decir, que de los despachos que se contactan, un 25% decide comprar el producto. Esta tasa de éxito es la inicial y se refiere exclusivamente a los 2.000 despachos pertenecientes al grupo de los atrevidos que han sido contactados directamente a través de acciones de *outbound marketing*. A lo largo del tiempo variará la tasa de éxito y

² Este porcentaje se asume por ser la referencia dada por la mentora del concurso Comillas Emprende.

también variará el porcentaje de clientes que proviene de cada tipo de marketing. Se estima que durante los tres primeros años, un 90% de los clientes convertidos provenga de acciones de *outbound marketing*. A medida que pase el tiempo, la captación de clientes provendrá de acciones propias de *inbound marketing* como SEO o SEM, en las que son los propios clientes los que buscan el producto y se ponen en contacto para adquirirlo. Como se verá en el apartado del Plan Financiero es importante estimar cuántos clientes se captan a través de cada tipo de marketing para poder estimar los costes que conlleva. Asimismo, para estimar los ingresos, no sólo es importante la penetración del mercado y el número de clientes captados, sino que debe tenerse en cuenta la tasa de cancelación (*churn rate*). Es decir, hay que estimar cuántos clientes cancelan su suscripción a la plataforma cada mes. Según Recurly Research (2019) la tasa de cancelación media es de un 7,02%. Teniendo esto en cuenta, se estima que al final del primer año LegalMemory tendrá unos 55 clientes y al final del quinto año unos 567, lo que supone casi un 5% del total de los despachos pertenecientes al grupo de los atrevidos (ver Anexo III).

b) *Retención de clientes*

Como se ha explicado en el apartado relativo al modelo de negocio, LegalMemory sigue un modelo de suscripciones, por ello y con el objetivo de mantener clientes, se tienen que implementar ciertas políticas y estrategias para evitar que la tasa de cancelación sea muy alta. Es decir, interesa aumentar los *switching costs* para evitar la fuga de clientes a los competidores futuros o a los competidores imperfectos. A este respecto, un estudio publicado por la Revista de Ciencia de los Servicios y Gestión (*Journal of Service Science and Management*) (2014) concluyó que los siguientes aspectos influyen positivamente en el incremento de *switching costs*: (i) el aprendizaje que conlleva la implementación de una nueva plataforma, (ii) la introducción de mejoras y actualizaciones en la plataforma y (iii) tener una buena *customer experience*.

En cuanto al punto (i), LegalMemory es una herramienta altamente intuitiva y para comenzar a usarla no es necesaria ninguna formación ni especialización. Sin embargo, y como se ha apuntado a lo largo del trabajo, la mayoría de los despachos de abogados son reticentes a adoptar tecnologías. Por lo tanto, si ya han comenzado a usar LegalMemory, la posibilidad de que cancelen su suscripción y cambien de plataforma es baja, ya que esto les supondría un nuevo proceso de “aprendizaje” en torno a la plataforma de la competencia. Además, LegalMemory permite que los despachos de abogados tengan toda la información relativa a sus clientes y a sus acciones comerciales centralizada y

almacenada, esto también incrementa los *switching costs*, ya que los despachos tendrían que afrontar los costes de migración de toda esa información.

Respecto a los puntos (ii) y (iii), las estrategias concretas que se llevarán a cabo son:

- Proactividad en la resolución de incidencias de la plataforma.
- Seguimiento a los clientes tras las incidencias.
- Seguimiento a los clientes para medir su satisfacción.
- Compartir casos de éxito de la plataforma con los clientes.
- Formaciones puntuales para explicar cómo maximizar el valor de la plataforma.
- Detalles en fechas señaladas (por ejemplo, una felicitación para felicitar las fiestas navideñas).

Por último, con el objetivo de evitar que la tasa de cancelación crezca, los contratos de suscripción se renovarán automáticamente de manera anual, pese a que el pago, por lo general, sea mensual. Existirá la posibilidad de darse de baja en cualquier momento, pero el modelo de suscripción anual ha demostrado ser eficaz a la hora de retener clientes (Michael Silberman, 2020).

3.4.3 Política de precios

Para determinar el precio del producto de LegalMemory, se han tenido en cuenta dos aspectos:

- Precio medio de los productos que ofrecen los competidores imperfectos.
- Valor generado para el cliente.

Es importante tratar de concretar cuál es el valor que percibe el cliente puesto que esto se traduce en su predisposición para pagar el precio del producto. En relación con la percepción y generación de valor, se identifican principalmente, tres beneficios:

- (i) **Maximización del valor de la clientela actual.** Uno de los pilares de la propuesta de valor de LegalMemory es la generación de nuevas oportunidades comerciales para los despachos de abogados. Estas oportunidades comerciales no se refieren exclusivamente a nuevos clientes, sino más bien recibir encargos de forma recurrente de sus clientes actuales. Para ello, en vez de esperar a que los clientes acudan al despacho, la plataforma propone acciones de marketing que de ser exitosas resultarán en nuevos encargos. De esta manera, además de evitar que los clientes de un despacho migren a otro, se reciben mayores ingresos. Es difícil

estimar la cantidad de ingresos que los despachos recibirán al suscribirse a LegalMemory puesto que depende del número de acciones de marketing que el despacho decida llevar a cabo y del éxito de las mismas. Sin embargo, es más fácil comprender cómo con la consecución de un encargo o de un asunto al mes los despachos amortizarían el precio de LegalMemory. Los despachos de abogados, mayoritariamente, facturan sus servicios por horas empleadas en un determinado asunto. Los Colegios de Abogados de cada localidad, establecen unos baremos aproximados para cuantificar el precio de esas horas, así por ejemplo, en Madrid, el honorario mínimo por hora es de 150€. De tal manera, que si un despacho paga la suscripción a LegalMemory (200 o 270€) y como consecuencia de una acción de marketing propuesta, recibe un nuevo encargo, a nada que le dedique entre 1 hora y media y 2 horas, ya habrá amortizado el precio de LegalMemory.

- (ii) **Consecución de nuevos clientes.** Es evidente que incrementar el número de clientes, aporta al despacho más beneficios y nuevas oportunidades comerciales. Además, conseguir un nuevo cliente, implica que dicho cliente puede llegar a ser recurrente y por tanto ser una fuente de ingresos continua.
- (iii) **Ahorro de costes.** Pese al precio que los despachos deben pagar por la plataforma, invertir en ella supone en el medio-largo plazo, la prestación de un servicio más eficiente e integrado, lo que en última instancia ahorra costes. Es decir, LegalMemory permite tener toda la información relativa a los clientes en una misma plataforma, es fácil e intuitivo acceder a dicha información ahorrando tiempo y por tanto dinero.

Respecto al precio promedio de competidores imperfectos, existe un gran abanico de precios en el sector de los CRM, lo mismo ocurre con los precios de las agencias de marketing, con las bases de datos de jurisprudencia o con las herramientas de LegalTech existentes en el mercado. Pero de media, las empresas pequeñas y medianas pagan unos 150€-200€ al mes por los servicios que prestan este tipo de herramientas.

3.4.4 Promoción y comunicación

En un primer momento LegalMemory dirigirá sus acciones de marketing a exactamente los 2.120 despachos del grupo de los atrevidos más propensos a adoptar nuestro producto. Los atrevidos representan la parte de los despachos de abogados que son conscientes de la posible mejora en marketing a través de las nuevas tecnologías y buscan activamente una solución. De acuerdo con la segmentación psicográfica el número de despachos que

tiene este perfil atrevido es de 11.400 (un 15% del total de los despachos pequeños y medianos). Sin embargo, este número de despachos es inabarcable teniendo en cuenta los recursos iniciales de LegalMemory. En consecuencia, para la primera evangelización del producto, hemos seleccionado un *target* más asequible: el de los 2.120 despachos atrevidos más propensos a adoptar nuestro producto.

Con el objetivo de conocer quiénes son estos despachos más atrevidos, se llevará a cabo un estudio sobre la tecnología que implementa cada despacho, clasificando como atrevidos a aquellos que sean más proclives al uso de pequeñas tecnologías, por ejemplo aquellos que tengan una página web desarrollada. De entre los despachos atrevidos, se buscará a los 2.120 que destaquen dentro de este grupo, por ejemplo aquellos cuya página web sea más avanzada, aquellos que hayan intentado llevar a cabo acciones de marketing, aquellos que comparten contenido en LinkedIn, o incluso aquellos que hayan manifestado públicamente su afán por adoptar nuevas tecnologías o digitalizar su negocio. Además, se utilizará LinkedIn Premium Business como herramienta complementaria para la búsqueda de esos despachos más atrevidos. Esta herramienta permitirá llegar a los potenciales clientes a través de *inmails* (mensajes a través de LinkedIn) y mandarles comunicaciones personalizadas.

Una vez identificados esos 2.120 despachos más atrevidos, nuestras acciones de marketing se van a definir en torno a 3 grandes pilares:

(i) **Marketing tradicional:** Consistirá en ir contactando a los despachos que se han identificado en el proceso anterior, a través de medios tradicionales (teléfono, email) o menos tradicionales (presencia en foros, partnerships comerciales, eventos online, etc.). Será la acción principal por varios motivos: primero porque permite entablar una relación directa con los despachos y un feedback inmediato, segundo porque los costes son bajos y tercero porque posibilita crear un registro de los despachos con los que se ha interactuado y así se puede ir haciendo un seguimiento.

(ii) **SEO (Search Engine Optimization).** La optimización de motores de búsqueda o el posicionamiento en buscadores es el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de los diferentes buscadores. Para tener un buen posicionamiento en buscadores, lo fundamental es crear mucho contenido relevante. Si este contenido es popular y útil entre los usuarios, el SEO posicionará la página web de LegalMemory entre los primeros resultados de los buscadores. Se va a crear contenido en 3 plataformas. En primer lugar, a través de una página web, se irán subiendo entradas tratando diferentes

temas de marketing (por ejemplo: “10 tips para despachos de cara a retener clientes”) y explicando las funcionalidades de la plataforma. Por otro lado, se creará un contenido similar al de la página web en LinkedIn y finalmente se publicarán artículos en revistas del sector (LegalToday, Vlex o incluso en la Revista del Consejo General de la Abogacía o de alguno de los Colegios de Abogados) sobre cómo la plataforma trata de crear oportunidades comerciales.

(iii) **SEM** (*Search Engine Marketing*). A diferencia del SEO, esta forma de posicionamiento en buscadores es de pago. Es decir, por cada clic en un anuncio ya sea en la red de búsqueda o en la red de display (por ejemplo, un banner), se debe pagar. Si bien, esto no será la acción de marketing principal al inicio, sí podría tener cabida una vez se empezase a operar. El motivo es que esta opción es la más costosa y además resulta difícil estimar el número de clics.

3.5 PLAN OPERATIVO

El plan operativo de LegalMemory se divide en:

3.5.1 Estructura Organizativa

LegalMemory está formado por un equipo inicial de 5 personas. Este número varía en función del número de clientes, añadiendo un nuevo generador de leads por cada 150 clientes. Concretamente el equipo inicial está formado por 2 ingenieros, 1 generador de leads y 2 comerciales:

- Ingenieros: como se explicará en el siguiente apartado, son los encargados del mantenimiento de la herramienta, de introducir mejoras y de solucionar cualquier problema técnico. Hay un ingeniero principal y otro de apoyo. El ingeniero de apoyo no trabaja a tiempo completo.
- Generadores de leads: son los encargados de pensar las acciones de marketing que se proponen a los despachos de abogados. Su trabajo básicamente consiste en estar al día del tipo de acciones de marketing que llevan a cabo los despachos y otras empresas (webinars, newsletters, eventos, páginas webs...) así como de cualquier fenómeno que pueda afectar a las relaciones jurídicas (novedades legislativas, jurisprudencia relevante, acuerdos europeos, fenómenos meteorológicos, ERTes...). Por ejemplo, tras la aprobación de los reales decretos que permitían ser más flexibles en materia de derecho concursal debido a la pandemia, los generadores de leads podrían introducir en el módulo Discovery la recomendación de que el despacho organice un webinar

para explicar a sus clientes en qué consisten concretamente esas medidas y cómo afectan a sus clientes. A medida que crezca el número de clientes, se irán contratando nuevos generadores de leads, se estima que cada generador de leads se encargue de las acciones de marketing de 150 despachos. Teniendo esto en cuenta, junto con las proyecciones de clientes, se contratará un segundo generador de leads en el mes 36 (casi al final del año 3) y un tercero en el mes 49 (al inicio del año 5).

- Comerciales o personal de ventas: durante los primeros 5 años su trabajo es fundamental, en tanto que son los encargados de localizar los despachos pertenecientes al grupo de los atrevidos, hacerles un seguimiento e intentar que compren el producto. Una vez comiencen a dirigirse a otros grupos, la importancia de su papel se mantiene puesto que tienen que ser capaces de saber comunicar y transmitir los beneficios de adquirir el producto y en ocasiones, deberán tratar de romper la animadversión que algunos despachos sienten hacia la digitalización.

Además de los 6 miembros del equipo, LegalMemory contratará puntualmente a *freelancers* a través de plataformas como Upwork o Workana. La función fundamental de estos *freelancers* será introducir los datos de los clientes de los despachos en la plataforma. Se estima que, de media, costará 1.500€ al mes contratar a estos *freelancers*. Este gasto se mantiene constante durante los 5 primeros años puesto que el incremento de clientes cada año es más o menos constante (entre 100 y 150 – vid. Tabla 4).

Por otro lado, los socios de LegalMemory somos 5, los 4 alumnos que participamos en el concurso Comillas Emprende (Juan José García Núñez, Carlos Herrero-Tejedor Jiménez de Andrade, Blanca Hernández-Vallejo y María Gabilondo) junto con un quinto socio-entidad, aun por determinar.

3.5.2 Desarrollo y mantenimiento de la herramienta

Para el desarrollo de la herramienta se estiman unos costes de 120.000€³. Dentro de esta cantidad se incluyen los salarios de los ingenieros que desarrollan la herramienta y que posteriormente se incorporan al equipo de LegalMemory como ingeniero principal e ingeniero de apoyo.

³ Según Appypie (empresa de desarrollo de softwares, páginas webs y apps) el precio de un software para empresas pequeñas va desde los 25.000€ a los 100.000€.

Además, hay otro gasto inicial de 13.500€ en la compra de 9 ordenadores, que en un primer momento servirán para desarrollar y poner en marcha la herramienta y más tarde como se utilizarán para el trabajo diario.

Respecto al mantenimiento de la herramienta, como se ha apuntado antes serán los mismos ingenieros del equipo de LegalMemory quienes se encarguen del correcto funcionamiento de la plataforma, de la introducción de mejoras y de la solución de incidencias.

3.5.3 Otros

Es importante señalar, que LegalMemory no contará con unas oficinas físicas, esto supone un enorme ahorro en gastos de alquiler y suministros. Además, cada vez es más frecuente la existencia de empresas 100% digitales y con la crisis del coronavirus esta tendencia parece ir en aumento.

Sin embargo, para que el equipo de LegalMemory pueda trabajar es necesario incurrir en otros gastos como por ejemplo el Paquete Microsoft Office, Zoom Premium, LinkedIn Premium, etc.

3.6 PLAN FINANCIERO

3.6.1 Hipótesis y limitaciones

a) Clientes

Como se ha mencionado en el apartado referente a la penetración en el mercado, la forma de captar clientes de LegalMemory irá evolucionando en el tiempo. Además, para calcular los costes de marketing y de personal, es importante tratar de estimar cuántos clientes consigue LegalMemory y a través de qué medio se han conseguido. En relación con esto, se han hecho las siguientes asunciones:

- **Marketing tradicional:** se estima que a través de este medio se podrán conseguir 30 clientes nuevos al mes. Para llegar a esta cifra se ha tenido cuenta la capacidad de contacto diaria y una tasa de éxito del 25%⁴. Se estima que se pueden contactar 6 despachos al día, es decir unos 30 a la semana y 120 al mes. Con la tasa de éxito del 25%, esto se traduciría en 30 clientes nuevos conseguidos a través de marketing tradicional.

⁴ Este porcentaje puede parecer elevado, sin embargo se debe tener en cuenta que los primeros en ser contactados son los despachos pertenecientes al grupo de los atrevidos y por tanto ya tienen cierta predisposición a adoptar el producto.

- SEO y SEM: se estima que a través de este medio se podrán conseguir de 3 a 16 clientes al mes, dependiendo del momento temporal. Durante los tres primeros años, se estima que 10% de los clientes conseguidos cada mes provendrá de SEM o SEO mientras que en el cuarto año este porcentaje asciende al 25%. En el quinto año, se estima que este porcentaje comience a crecer más rápido, suponiendo un 32% de los clientes en la primera mitad del quinto año y un 35% en la segunda mitad.

En conclusión, teniendo en cuenta el peso de cada medio de marketing en función del momento temporal, se estima que LegalMemory obtendrá, como máximo, los siguientes clientes al mes:

Tabla 2 - Clientes y Medio de Captación

	Marketing Tradicional	SEO o SEM	TOTAL
Años 1 al 3	30	3	33
Año 4	30	10	40
Primera mitad del año 5	30	14	44
Segunda mitad del año 5	30	16	46

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que en el mes 1 resultaría imposible conseguir 33 clientes, dado el desconocimiento del producto y la falta de capacidad de LegalMemory. Por ello, y como se muestra en el Anexo III se han hecho estimaciones más razonables en relación con el número de clientes conseguidos. Así, se ha estimado que durante el primer y segundo año habrá un incremento de un cliente semanal que se producirá durante el primer año a los 6 meses y durante el segundo año cada 4 meses. En el tercer y cuarto año, los clientes crecen en 5 cada 6 meses y por último en el quinto año se incluyen los clientes conseguidos a través de SEO y SEM. Teniendo en cuenta estas estimaciones el crecimiento de clientes queda de tal manera:

Tabla 3 - Crecimiento Clientes

Año	1		2			3		4		5	
Mes	6	12	13	17	21	25	31	37	43	49	55

Clientes/semana	1	2	3	4	5						
Clientes/mes	4	8	12	16	20	25	30	35	40	44	46

Anexo III más detallado

Además, para terminar de calcular el número de clientes, es necesario tener en cuenta la tasa de cancelaciones, que como se ha explicado en el apartado de penetración del mercado es un 7,02%. Teniendo esto en cuenta los datos de clientes de LegalMemory quedan de la siguiente manera:

Tabla 4 - Clientes Finales

Año	1	2	3	4	5
Suscripciones nuevas	68	192	330	450	540
Suscripciones canceladas	13	81	190	308	422
Clientes Finales	55	166	306	448	567
Incremento Anual	-	+111	+140	+142	+119

b) Suscripciones y Descuentos

Como se ha explicado en el apartado de modelo de negocio, LegalMemory ofrece dos tipos de suscripciones, la básica, con un precio de 200€ al mes y la suscripción *memory* con un precio de 270€ al mes. Se estima que el 90% de los clientes optará por la suscripción básica, y el 10% por la *memory*.

Por otro lado, LegalMemory ofrece dos descuentos en función de la frecuencia de pago. Un descuento del 10% si el pago se hace de manera trimestral y un descuento del 25% si se decide pagar anualmente. Se estima que un 7% de los clientes (sean de la suscripción básica o de la *memory*) se beneficiaran del descuento por pagar de manera trimestral y un 5% decidirá pagar de manera anual obteniendo el descuento correspondiente.

c) *Ingresos Anuales*

Teniendo en cuenta las hipótesis y estimaciones de los apartados precedentes, los ingresos anuales son:

Tabla 5 - Ingresos Anuales

Año	1	2	3	4	5
Ingresos	61.918,58 €	272.343,68 €	594.732,08 €	937.671,76 €	1.259.864,06 €

Anexo IV más detallado

3.6.2 Necesidades totales de financiación

a) *Inversión Inicial*

LegalMemory tiene dos costes iniciales, necesarios para comenzar a operar. Por un lado, los costes de desarrollo de la plataforma que se estima que asciendan a 120.000€ y por otro lado, la compra de ordenadores y demás equipo informático que supone una inversión de 13.500€.

Por tanto, la inversión inicial necesaria es de **133.500€**.

b) *Costes Fijos*

LegalMemory tiene 3 grandes categorías de costes fijos:

- **Amortización:** de acuerdo con las normas del Plan General Contable, el inmovilizado inmaterial (la herramienta digital) se amortiza a 10 años y el material (los ordenadores) a 5 años. Así, los gastos de amortización ascienden a 1.225€/mes.
- **Sueldos y salarios:** de acuerdo con el plan operativo, LegalMemory cuenta con los siguientes trabajadores:

Tabla 6 - Trabajadores y Salario

PUESTO	SALARIO
2 ingenieros (desarrollan y mejoran el producto)	Uno de ellos 1.500€/mes y el otro 4.000€/mes.
De 1 a 3 generadores de leads (encargados de crear las acciones de marketing que se introducen en la plataforma)	1.500€/mes cada uno.

2 comerciales (encargados del marketing de LegalMemory)	2.400€/mes cada uno.
---	----------------------

Además, se deben tener en cuenta los costes relativos a la seguridad social, que ascienden a un 30% de los salarios.

- Costes operativos: hace referencia a los gastos necesarios para el trabajo diario como por ejemplo, suscripción a Microsoft Office, suscripción a LinkedIn Premium, gastos de teléfono, internet... Se estima que estos costes asciendan a 2.750€/mes.

c) *Costes Variables*

LegalMemory únicamente presenta como coste variable aquel derivado del SEM. Es variable porque depende del número de clientes que se consiguen a través de él. En el caso de LegalMemory, crece a lo largo del tiempo puesto que como se ha expuesto con anterioridad, a medida que pasa el tiempo se van captando más clientes por este medio. Para estimar el coste del SEM es necesario conocer las siguientes métricas:

- Coste por clic (CPC): es lo que LegalMemory debe pagar a la plataforma donde se anuncie por cada clic en el anuncio. El precio medio en Google Ads es de 6,75€ y en LinkedIn Ads de 2€.
- Porcentaje de conversión: es una estimación del número de clientes que hacen clic en el anuncio y terminan adquiriendo el producto. Tanto para Google Ads como para LinkedIn Ads el porcentaje es del 7%.
- Coste por impresión (CPI): es el precio que LegalMemory debe pagar por cada vez que se muestra su anuncio. Se mide en 1.000 impresiones y es el mismo precio que el CPC. Es decir, por cada 1.000 veces que Google Ads muestre el anuncio de LegalMemory, se deben pagar 6,75€.
- *Click through rate* (CTR): hace referencia al número de clics por impresiones. Es decir, es un porcentaje que estima cuanta gente hace clic si ve el anuncio. Para Google Ads es un 2% y para LinkedIn Ads es de un 0,05%.

Teniendo esto en cuenta los costes en SEM para conseguir un único cliente son de media 93,48€. (Para más detalle ver el Anexo V).

d) *Necesidades totales de financiación*

Teniendo en cuenta la inversión inicial calculada (-133.500€) y las pérdidas generadas el primer año (-171.997,10€), se estiman unas necesidades de financiación de **305.497,10€**.

Para financiar el proyecto, se seguirá la siguiente estructura:

- Un préstamo de CaixaBank por valor de 150.000€ a 5 años y a un tipo de interés del 5%.
- Aportaciones de los socios fundadores, María Gabilondo, Juan José García Núñez, Carlos Herrero-Tejedor y Blanca Hernández Vallejo por valor de 100.000€, provenientes de sus ahorros y de aportaciones a fondo perdido de sus familiares.
- Aportaciones de un socio-entidad por valor de 100.000€.

3.6.3 Estados Financieros y Métricas Relevantes

a) *Cuenta de Pérdidas y Ganancias*

Según los cálculos realizados, el beneficio neto de los primeros 5 años es:

Tabla 7 - Beneficio Neto

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-171.997,10	37.268,82	300.994,95	507.588,80	732.177,02

Anexo VI más detallado

b) *Balance de situación*

Del Balance de situación de LegalMemory, destacar que la partida de activo más importante es la relacionada con la herramienta en sí (inmovilizado intangible). Además, LegalMemory no cuenta con una partida de ‘Clientes’ puesto que el pago de la suscripción por el uso de la plataforma es un pago domiciliado y no se producen desajustes, ni cobros en diferidos. Respecto al pasivo, la única partida es la relativa al préstamo de CaixaBank. Los cálculos realizados se encuentran en el Anexo VII.

c) *Estado de flujos de caja*

Para calcular el estado de flujos de caja, se han dividido los mismos en 3: (i) flujos de caja de explotación, (ii) flujos de caja de financiación y (iii) flujos de caja de inversión. Con estos flujos de caja, se ha calculado la variación de efectivo de un año para otro. En el Anexo VIII se puede ver el detalle de los cálculos.

d) *Ratios*

Se han calculado dos tipos de ratios, por un lado ratios de rentabilidad y por otro lado ratios de circulante. El valor de las ratios se puede ver en el Anexo XIX.

- Ratios de rentabilidad:

- ROA o rentabilidad económica: mide la rentabilidad de los activos de LegalMemory, es decir, la capacidad de los mismos para generar ingresos. Se ha calculado partiendo del EBIT y de los Beneficios Netos. Esta ratio crece hasta el año 3 y luego comienza a decrecer lo que es señal de que los activos están empezando a utilizarse con menos eficiencia.
- ROE o rentabilidad financiera: mide la rentabilidad de LegalMemory sobre sus fondos propios, es decir, indica la capacidad de la empresa para crear valor para sus socios.
- Ratios de circulante:
 - Ratio de endeudamiento: esta ratio tiene por objeto medir la relación entre las dos formas de financiación de toda empresa, la financiación propia y el endeudamiento. Se puede apreciar como en los años de operatividad, esta ratio va descendiendo a medida que la financiación con deuda se devuelve y la única forma de financiación es la propia. Esto se debe a que actualmente no se ha planteado un nuevo endeudamiento una vez se devuelva el préstamo de CaixaBank.
 - Ratio de liquidez: permite medir la capacidad de LegalMemory para hacer frente a sus deudas a corto plazo. La única deuda que tiene LegalMemory en el corto plazo es la devolución del préstamo otorgado por CaixaBank. Además, se puede apreciar como la ratio de tesorería crece demasiado los últimos años, lo que quiere decir que se desaprovecha el activo corriente. De nuevo, esto se debe a que actualmente no se ha planteado un nuevo endeudamiento una vez se devuelva el préstamo de CaixaBank.

e) *Lifetime Value*

El ratio *Lifetime Value* o LTV indica el valor neto de los ingresos que nos genera un cliente durante el tiempo que utiliza el producto. Para calcularlo hay que tener en cuenta la compra media de un cliente y el tiempo medio que está suscrito. La compra promedio de los clientes de LegalMemory es 202,96€, mientras que el tiempo medio que un cliente está suscrito es de 14 meses (1/7% tasa de cancelación). De esta manera, el LTV promedio por cliente es de **2.891,22€**.

f) *Coste de adquisición de cliente*

El coste de adquisición de cliente o CAC indica el gasto en el que se debe incurrir para conseguir un cliente. Esta métrica es muy importante a la hora de definir la estrategia de marketing. Como se ha explicado LegalMemory, tiene 2 costes de marketing, unos

derivados del marketing tradicional y otros derivados del marketing vía SEM, por tanto se pueden calcular dos CAC diferenciados. Para calcular el CAC medio, se debe tener en cuenta el peso que tiene la vía de marketing tradicional y la vía de SEM en la captación de clientes a lo largo del tiempo. Teniendo todo esto en cuenta, los costes de adquirir un cliente son los siguientes:

Tabla 8 - CAC

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	1/2 Año 5	2/2 Año 5
229,95€	229,95€	229,95€	198,15€	188,55€	184,41€

Anexo X más detallado

g) *Break-even*

El punto de *break-even* se refiere al momento temporal en el que LegalMemory recuperaría la inversión inicial. De acuerdo con la inversión inicial estimada de 133.500€ y las proyecciones de ingresos y gastos, LegalMemory alcanzaría el punto de *break-even* en el mes 30, es decir a los 2 años y medio.

4 CONCLUSIONES

Tras el desarrollo del plan de negocio, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Los despachos de abogados pierden oportunidades comerciales por su falta de proactividad. Muchos de ellos, son conscientes de este problema y creen necesario mejorar en áreas como marketing y estrategia comercial.
- Existe por tanto, una oportunidad comercial en este ámbito que LegalMemory pretende explotar y desarrollar.
- El entorno en el que LegalMemory pretende desarrollarse no es el idóneo, debido a la crisis del coronavirus y la crisis económica que le sigue. Sin embargo, el auge de la tecnologías y la digitalización de muchas actividades profesionales son un buen punto a favor.
- El mercado potencial de LegalMemory es bastante grande, en tanto que los despachos pequeños y medianos suponen casi el total de los despachos españoles (un 93,53%). No obstante, únicamente un 15% se puede considerar dentro del grupo de los ‘Atrevidos’ que son aquellos que actualmente están buscando digitalizarse y solucionar sus problemas comerciales. Esto significa que para comercializar el

producto de LegalMemory entre los despachos pertenecientes a otros grupos será importante contar con una buena estrategia de marketing y de ventas.

- Respecto a los competidores, no se encuentran en el mercado competidores perfectos pero sí otras empresas que ofrecen un producto/servicio similar, como son los CRM, las agencias de marketing y las LegalTech. Sin embargo, LegalMemory se diferencia ampliamente de unas y otras.
- Las proyecciones financieras de LegalMemory indican que es un proyecto viable y rentable. En el año 5 se generan unos beneficios bastante altos por lo que sería interesante pensar en cómo reinvertirlos para expandir el negocio.

Por último, LegalMemory es un proyecto sumamente novedoso y ambicioso, que pretende transformar de cierta manera el mundo de los despachos de abogados.

5 BIBLIOGRAFÍA

- Costa, E. (2019). *Business Models in LegalTech Companies* (María Raquel Guimaraes ed.) [Libro electrónico]. CIJE. https://cije.up.pt/client/files/0000000001/erick-damasceno-ebook_1222.pdf
- Finnovating. (2019). *LegalTech Unconference Madrid 2019*. <https://www.finnovating.com/wp-content/uploads/2019/04/LegalTech-Public-Report-2019-.pdf>
- Consejo General de la Abogacía Española. (2019). *Barómetro Interno del Consejo General de la Abogacía Española 2019*. <https://www.abogacia.es/wp-content/uploads/2019/06/Informe-Abogacia-Espanola-2019.pdf>
- De 6 a 400 abogados: así ha crecido Arriaga Asociados en menos de dos años.* (2016). El Confidencial Digital. <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/dinero/abogados-crecido-Arriaga-Asociados-anos/20151231125320079785.html>
- The Economist. (2020). *Spain's poisonous politics have worsened the pandemic and the economy*. <https://www.economist.com/europe/2020/10/03/spains-poisonous-politics-have-worsened-the-pandemic-and-the-economy>
- Banco Mundial. (2021). *Global Economic Prospects, January 2021*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1612-3>
- Fundación Innovación Bankinter - Observatorio de Startups. (2020). *Tendencias de inversión en España Q3 2020*. <https://www.fundacionbankinter.org/documents/20183/359048/Informe+Observatorio+del+Ecosistema+de+Startups+Q32020/7acb5023-b186-41bd-bd6d-4e3870390d40>
- Fundación Internacional ORP. (2018). *El impacto de la generación Z en el mercado laboral*. <https://www.fiorp.org/el-impacto-de-la-generacion-z-en-el-mercado-laboral/>
- Schwab, K. (2017). *La cuarta revolución industrial* (1ª edición), Penguin Random House Grupo Editorial.
- Consejo General de la Abogacía Española. (2008). *La Abogacía Española en datos y cifras 2008*. <https://www.legaltoday.com/files/File/pdfs/abogaciadatosycifras2008.pdf>
- Carcelén, S., y Diaz-Bustamante, M., (2017). *La publicidad de los despachos de abogados*, Valencia, España: Tirant lo Blanch

- Zhang, Y., Chen, X., Zhao, Y., y Yao, Q. (2014). *Exploring the Impact of Switching Costs on Customer Retention in the Technology Standard Competition Market*, Journal of Service Science and Management. https://www.researchgate.net/publication/274105075_Exploring_the_Impact_of_Switching_Costs_on_Customer_Retention_in_the_Technology_Standard_Competition_Market
- Navarro, E. (2013). *Marketing Jurídico*, Valencia, España: Tirant lo Blanch.
- Tucho Consultoria. (2014). *Estudio sobre estrategia comercial de los despachos de abogados*. <http://www.tuchoconsultoria.com/wp-content/uploads/2014/07/Estudio-Experiencia-Cliente-en-los-despachos.-Tucho.2.pdf>
- Núñez, J. (2011). *La aplicación del marketing en los despachos de abogados*, Revista de Derecho UNED nº9.
- Law, R. (2019). *The ultimate guide to Saas pricing models, strategies & psychological hacks*, Cobloom. <https://www.cobloom.com/blog/saas-pricing-models>
- Clickoala y Empírica Influentials and Research. (2019). *Los españoles y el medio ambiente*. <https://www.efeverde.com/wp-content/uploads/2019/09/Los-Espa%C3%B1oles-y-el-Medio-Ambiente.pdf>

6 ANEXOS

ANEXO I – DATOS CGAE

Cuadro 1.1: CGAE - Áreas de mejora

CUADRO 5.7 ¿Considera mejorable su forma de actuar en las siguientes áreas...? (Solo respuestas afirmativas. Posible respuesta múltiple) (En porcentajes)				
	Total	Años de ejercicio		
		Menos de 10 años	De 10 a 20 años	Más de 20 años
Marketing	68	76	69	62
Estrategia	59	61	61	55
Gestión documental	47	48	47	47
Organización del trabajo	47	48	47	46
Gestión interna (facturación, contabilidad, análisis financiero)	44	48	44	42
Atención y relación con el cliente	28	33	26	26

Cuadro 1.2: CGAE - Marketing y Publicidad

CUADRO 5.5
¿Realiza usted alguna de las siguientes acciones de marketing y publicidad...?
(Solo respuestas afirmativas)
(En porcentajes)

	Total	Años de ejercicio		
		Menos de 10 años	De 10 a 20 años	Más de 20 años
Página web, blog	47	51	48	42
Publicidad	25	33	28	17
Networking	22	32	23	14
Posicionamiento (SEM o SEO)	17	22	19	13
Newsletters	15	20	17	10
Patrocinio de eventos	11	16	11	9

Las acciones de marketing aparecen ordenadas de mayor a menor porcentaje de respuesta afirmativa; en las entrevistas fueron mencionadas de forma rotatoria.

Cuadro 1.3: CGAE – Preparación para la transformación tecnológica

CUADRO 5.8
En general, ¿qué nivel de preparación diría usted que tiene en relación con las transformaciones tecnológicas que inciden en su ejercicio profesional...?
(En porcentajes)

	Total	Años de ejercicio		
		Menos de 10 años	De 10 a 20 años	Más de 20 años
Totalmente preparado/a	8	13	9	4
En buena medida	47	54	48	40
Solo en parte	40	31	38	47
Muy poco o nada preparado/a	6	2	5	9

La diferencia hasta 100 en la suma vertical de porcentajes en cada caso corresponde a No sabe / No contesta.

Cuadro 1.4: CGAE – Formación

CUADRO 5.9				
¿Ha realizado usted recientemente (en los últimos dos años, más o menos) algún...				
(Solo respuestas afirmativas)				
(En porcentajes)				
	Total	Años de ejercicio		
		Menos de 10 años	De 10 a 20 años	Más de 20 años
Curso de reciclaje	68	69	74	64
Formación continua	56	65	59	48
Curso especializado/master	40	54	37	33

ANEXO II – DATOS SEGMENTACIÓN

El número de empleados en plantilla de los despachos consultados es significativamente bajo, ya que aproximadamente el 70% de la muestra señala tener entre uno y tres abogados trabajando, lo que indica que actualmente los despachos españoles tienen una estructura humana bastante pequeña.

NÚMERO DE ABOGADOS EN PLANTILLA

	Frecuencias	%
Sólo 1	125	33,33
Entre 2 y 3	143	38,13
Entre 4 y 5	63	16,80
Entre 11 y 20	7	1,87
Entre 21 y 30	3	0,80
Entre 31 y 50	4	1,07
Más de 50	23	6,13
NS/NC	7	1,87
Total frecuencias	375	100,00

ANEXO III – PENETRACIÓN EN EL MERCADO

		AÑO 1											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CRECIMIENTO CLIENTES													
Suscripciones Nuevas			4	4	4	4	4	8	8	8	8	8	8
Suscripciones Canceladas	7,02%		0	0	0	0	1	1	1	2	2	3	3
Cientes Finales		0	4	4	4	4	3	7	7	6	6	5	5
CLIENTES TOTALES		0	4	8	12	16	19	26	33	39	45	50	55

AÑO 2												
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
12	12	12	12	16	16	16	16	20	20	20	20	
3	4	5	5	6	6	7	8	8	9	10	10	
9	8	7	7	10	10	9	8	12	11	10	10	
64	72	79	86	96	106	115	123	135	146	156	166	

AÑO 3												
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
25	25	25	25	25	25	30	30	30	30	30	30	
11	12	13	14	15	15	16	17	18	19	20	20	
14	13	12	11	10	10	14	13	12	11	10	10	
180	193	205	216	226	236	250	263	275	286	296	306	

AÑO 4											
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
35	35	35	35	35	35	40	40	40	40	40	40
21	22	23	24	24	25	26	27	28	29	29	30
14	13	12	11	11	10	14	13	12	11	11	10
320	333	345	356	367	377	391	404	416	427	438	448

AÑO 5											
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
44	44	44	44	44	44	46	46	46	46	46	46
31	32	33	33	34	35	36	36	37	38	38	39
13	12	11	11	10	9	10	10	9	8	8	7
461	473	484	495	505	514	524	534	543	551	559	566

ANEXO IV - INGRESOS

		AÑO 1												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
CLIENTES TOTALES		0	4	8	12	16	19	26	33	39	45	50	55	
Suscripción Básica	90%	0	4	8	11	15	18	24	30	36	41	45	50	
Suscripción Memory	10%	0	0	0	1	1	1	2	3	3	4	5	5	
Precio Básico	200 €	0 €	800 €	1.600 €	2.200 €	3.000 €	3.600 €	4.800 €	6.000 €	7.200 €	8.200 €	9.000 €	10.000 €	
Precio Memory	270 €	0 €	0 €	0 €	270 €	270 €	270 €	540 €	810 €	810 €	1.080 €	1.350 €	1.350 €	
Descuentos	%clientes													
	10%	7%	0,00 €	5,60 €	11,20 €	17,29 €	22,89 €	27,09 €	37,38 €	47,67 €	56,07 €	64,96 €	72,45 €	79,45 €
	25%	5%	0,00 €	10,00 €	20,00 €	30,88 €	40,88 €	48,38 €	66,75 €	85,13 €	100,13 €	116,00 €	129,38 €	141,88 €
INGRESOS		0,00 €	784,40 €	1.568,80 €	2.421,84 €	3.206,24 €	3.794,54 €	5.235,87 €	6.677,21 €	7.853,81 €	9.099,04 €	10.148,18 €	11.128,68 €	

AÑO 2												
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
64	72	79	86	96	106	115	123	135	146	156	166	
58	65	72	78	87	96	104	111	122	132	141	150	
6	7	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
11.600 €	13.000 €	14.400 €	15.600 €	17.400 €	19.200 €	20.800 €	22.200 €	24.400 €	26.400 €	28.200 €	30.000 €	
1.620 €	1.890 €	1.890 €	2.160 €	2.430 €	2.700 €	2.970 €	3.240 €	3.510 €	3.780 €	4.050 €	4.320 €	
92,54 €	104,23 €	114,03 €	124,32 €	138,81 €	153,30 €	166,39 €	178,08 €	195,37 €	211,26 €	225,75 €	240,24 €	
165,25 €	186,13 €	203,63 €	222,00 €	247,88 €	273,75 €	297,13 €	318,00 €	348,88 €	377,25 €	403,13 €	429,00 €	
12.962,21 €	14.599,65 €	15.972,35 €	17.413,68 €	19.443,32 €	21.472,95 €	23.306,49 €	24.943,92 €	27.365,76 €	29.591,49 €	31.621,13 €	33.650,76 €	

AÑO 3											
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
180	193	205	216	226	236	250	263	275	286	296	306
162	174	185	195	204	213	225	237	248	258	267	276
18	19	20	21	22	23	25	26	27	28	29	30
32.400 €	34.800 €	37.000 €	39.000 €	40.800 €	42.600 €	45.000 €	47.400 €	49.600 €	51.600 €	53.400 €	55.200 €
4.860 €	5.130 €	5.400 €	5.670 €	5.940 €	6.210 €	6.750 €	7.020 €	7.290 €	7.560 €	7.830 €	8.100 €
260,82 €	279,51 €	296,80 €	312,69 €	327,18 €	341,67 €	362,25 €	380,94 €	398,23 €	414,12 €	428,61 €	443,10 €
465,75 €	499,13 €	530,00 €	558,38 €	584,25 €	610,13 €	646,88 €	680,25 €	711,13 €	739,50 €	765,38 €	791,25 €
36.533,43 €	39.151,37 €	41.573,20 €	43.798,94 €	45.828,57 €	47.858,21 €	50.740,88 €	53.358,81 €	55.780,65 €	58.006,38 €	60.036,02 €	62.065,65 €

AÑO 4											
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
320	333	345	356	367	377	391	404	416	427	438	448
288	300	311	321	331	340	352	364	375	385	395	404
32	33	34	35	36	37	39	40	41	42	43	44
57.600 €	60.000 €	62.200 €	64.200 €	66.200 €	68.000 €	70.400 €	72.800 €	75.000 €	77.000 €	79.000 €	80.800 €
8.640 €	8.910 €	9.180 €	9.450 €	9.720 €	9.990 €	10.530 €	10.800 €	11.070 €	11.340 €	11.610 €	11.880 €
463,68 €	482,37 €	499,66 €	515,55 €	531,44 €	545,93 €	566,51 €	585,20 €	602,49 €	618,38 €	634,27 €	648,76 €
828,00 €	861,38 €	892,25 €	920,63 €	949,00 €	974,88 €	1.011,63 €	1.045,00 €	1.075,88 €	1.104,25 €	1.132,63 €	1.158,50 €
64.948,32 €	67.566,26 €	69.988,09 €	72.213,83 €	74.439,56 €	76.469,20 €	79.351,87 €	81.969,80 €	84.391,64 €	86.617,37 €	88.843,11 €	90.872,74 €

AÑO 5											
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
461	473	484	495	505	514	524	534	543	551	559	566
415	426	436	446	455	463	472	481	489	496	504	510
46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	55	56
83.000 €	85.200 €	87.200 €	89.200 €	91.000 €	92.600 €	94.400 €	96.200 €	97.800 €	99.200 €	100.800 €	102.000 €
12.420 €	12.690 €	12.960 €	13.230 €	13.500 €	13.770 €	14.040 €	14.310 €	14.580 €	14.850 €	14.850 €	15.120 €
667,94 €	685,23 €	701,12 €	717,01 €	731,50 €	744,59 €	759,08 €	773,57 €	786,66 €	798,35 €	809,55 €	819,84 €
1.192,75 €	1.223,63 €	1.252,00 €	1.280,38 €	1.306,25 €	1.329,63 €	1.355,50 €	1.381,38 €	1.404,75 €	1.425,63 €	1.445,63 €	1.464,00 €
93.559,31 €	95.981,15 €	98.206,88 €	100.432,62 €	102.462,25 €	104.295,79 €	106.325,42 €	108.355,06 €	110.188,59 €	111.826,03 €	113.394,83 €	114.836,16 €

ANEXO V – COSTES SEM

<u>COSTES SEM</u>	Google Ads	LinkedIn Ads	
Clientes	1	1	
% Conversión Clic	7%	7%	
Coste por clic (CPC)	96,43 €	28,57 €	
Clics necesarios	14	14	
Clic por impresiones (CTR)	2%	0,05%	
Coste por impresión (CPI)	4,82 €	57,14 €	
Impresiones necesarias	714	28571	
			Media
<u>Coste Adquisición Cliente Vía SEM</u>	101,25 €	85,71 €	93,48 €

ANEXO VI – CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Suscripción Básica	56.400,00 €	243.200 €	528.800,00 €	833.200,00 €	1.118.600,00 €
Ingresos Suscripción Memory	6.750,00 €	34.560 €	77.760,00 €	123.120,00 €	166.320,00 €
Descuentos sobre Ventas	1.231,43 €	5.416,32 €	11.827,92 €	18.648,24 €	25.055,94 €
Ingresos De Explotación	61.918,58 €	272.343,68 €	594.732,08 €	937.671,76 €	1.259.864,06 €
Salarios	141.600,00 €	141.600,00 €	143.100,00 €	159.600,00 €	177.600,00 €
Gastos de Explotación	141.600,00 €	141.600,00 €	143.100,00 €	159.600,00 €	177.600,00 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-79.681,43 €	130.743,68 €	451.632,08 €	778.071,76 €	1.082.264,06 €
<i>Marketing</i>					
Marketing Tradicional	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €
SEM	2.435,68 €	3.594,86 €	4.884,91 €	6.006,70 €	6.848,04 €
<i>Otros</i>					
Suministros	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Freelancers	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €
Seguridad Social	42.480,00 €	42.480,00 €	42.930,00 €	47.880,00 €	53.280,00 €
EBITDA	-155.797,10 €	53.468,82 €	372.617,17 €	692.985,06 €	990.936,02 €
Amortizaciones	14.700,00 €	14.700,00 €	14.700,00 €	14.700,00 €	14.700,00 €
EBIT	-170.497,10 €	38.768,82 €	357.917,17 €	678.285,06 €	976.236,02 €
Intereses Deuda	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
BENEFICIO BRUTO	-171.997,10 €	37.268,82 €	356.417,17 €	676.785,06 €	974.736,02 €
IS	0,00 €	0,00 €	55.422,22 €	169.196,27 €	243.684,01 €
BENEFICIO NETO	-171.997,10 €	37.268,82 €	300.994,95 €	507.588,80 €	731.052,02 €

IS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BI previa	-171.997,10 €	37.268,82 €	356.417,17 €	676.785,06 €	974.736,02 €
BI (-) ejercicios anteriores		-171.997,10 €	-134.728,28 €		
Compensación	-171.997,10 €	-134.728,28 €	221.688,89 €	676.785,06 €	974.736,02 €
25%					
Total a pagar	0,00 €	0,00 €	55.422,22 €	169.196,27 €	243.684,01 €

*De acuerdo con el artículo 26 LIS se puede compensar hasta 1 millón de euros cada ejercicio

ANEXO VII – BALANCE DE SITUACIÓN

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Activo No Corriente	133.500,00 €	118.800,00 €	104.100,00 €	89.400,00 €	74.700,00 €	60.000,00 €
Inmovilizado Intangible	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €
Amortización Inmov. Intangible		-12.000,00 €	-24.000,00 €	-36.000,00 €	-48.000,00 €	-60.000,00 €
Inmovilizado Material	13.500,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €
Amortización Inmov. Material		-2.700,00 €	-5.400,00 €	-8.100,00 €	-10.800,00 €	-13.500,00 €
Activo Corriente	216.500,00 €	29.202,90 €	51.171,72 €	336.866,67 €	829.155,46 €	1.546.032,48 €
Efectivo	216.500,00 €	29.202,90 €	51.171,72 €	336.866,67 €	829.155,46 €	1.546.032,48 €
TOTAL ACTIVO	350.000,00 €	148.002,90 €	155.271,72 €	426.266,67 €	903.855,46 €	1.606.032,48 €
PATRIMONIO NETO						
Capital Social	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €
Fundadores	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €
Socio-Entidad	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €
Reservas				37.268,82 €	338.263,77 €	845.852,57 €
Resultado Negativos de Ejercicios anteriores			-171.997,10 €	-171.997,10 €	-171.997,10 €	-171.997,10 €
Resultado del Ejercicio		-171.997,10 €	37.268,82 €	300.994,95 €	507.588,80 €	732.177,02 €
TOTAL PATRIMONIO NETO	200.000,00 €	28.002,90 €	65.271,72 €	366.266,67 €	873.855,46 €	1.606.032,48 €
PASIVO						
Pasivo No Corriente	120.000,00 €	90.000,00 €	60.000,00 €	30.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Deuda Financiera a largo plazo	120.000,00 €	90.000,00 €	60.000,00 €	30.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Pasivo Corriente	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	0,00 €
Deuda Financiera a corto plazo	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	0,00 €
TOTAL PASIVO	150.000,00 €	120.000,00 €	90.000,00 €	60.000,00 €	30.000,00 €	0,00 €
TOTAL PN + PASIVO	350.000,00 €	148.002,90 €	155.271,72 €	426.266,67 €	903.855,46 €	1.606.032,48 €

ANEXO VIII – ESTADO DE FLUJOS DE CAJA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Caja de Explotación		-155.797,10 €	53.468,82 €	317.194,95 €	523.788,80 €	746.877,02 €
EBIT - Impuestos		-170.497,10 €	38.768,82 €	302.494,95 €	509.088,80 €	732.177,02 €
Amortizaciones		14.700,00 €	14.700,00 €	14.700,00 €	14.700,00 €	14.700,00 €
Flujo de Caja de Financiación	350.000,00 €	-31.500,00 €	-31.500,00 €	-31.500,00 €	-31.500,00 €	-30.000,00 €
Préstamos	150.000,00 €					
Devolución Principal		-30.000,00 €	-30.000,00 €	-30.000,00 €	-30.000,00 €	-30.000,00 €
Intereses		-1.500,00 €	-1.500,00 €	-1.500,00 €	-1.500,00 €	0,00 €
Capital	200.000,00 €					
Fundadores	100.000,00 €					
Socio-Entidad	100.000,00 €					
Flujo de Caja de Inversión	133.500,00 €					
Variación de Efectivo	216.500,00 €	-187.297,10 €	21.968,82 €	285.694,95 €	492.288,80 €	716.877,02 €

ANEXO XIX – RATIOS

RENTABILIDAD	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROA (con EBIT)		-115,20%	24,97%	83,97%	75,04%	60,79%
ROA (con BN)		-116,21%	24,00%	70,61%	56,16%	45,59%
ROE		-614,21%	57,10%	82,18%	58,09%	45,59%
CIRCULANTE						
Ratio de endeudamiento	0,75	4,29	1,38	0,16	0,03	
Ratio de Liquidez	7,22	0,97	1,71	11,23	27,64	

ANEXO X – CAC

CAC							Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	1/2 Año 5	2/2 Año 5
Mkt Tradicional		SEM	Google Ads	LinkedIn Ads								
Nº Personal	1	Clientes	1	1		Capacidad Máxima Clientes/Mes	30	30	30	40	44	46
Llamadas diarias	6	% Conversión Clic	7%	7%		% Mkt Tradicional	90%	90%	90%	75%	68%	65%
Llamadas semanales	30	Coste por clic (CPC)	96,43 €	28,57 €		% SEM	10%	10%	10%	25%	32%	35%
Llamadas mensuales	120	Clics necesarios	14	14								
Total contactos	120	Clic por impresiones (CTR)	2%	0,05%								
% Éxito	25%	Coste por impresión (CPI)	4,82 €	57,14 €								
Cientes Conseguídos	30	Impresiones necesarias	714	28571								
			101,25 €	85,71 €	93,48 €							
Costes Operativos	600,00 €	Costes operativos	150,00 €									
Salario	2.400,00 €	Salario	2.400,00 €									
Seguridad Social	720,00 €	Seguridad Social	720,00 €									
Coste Mkt Tradicional	3.720,00 €	Coste SEM Hasta Año 3	3.550,45 €									
CAC	124,00 €	CAC Hasta Año 3	1.183,48 €									
		Coste SEM Año 4	4.204,82 €									
		CAC Año 4	420,48 €									
		Coste SEM 1/2 Año 5	4.586,23 €									
		CAC 1/2 Año 5	325,73 €									
		Coste SEM 2/2 Año 5	4.775,06 €									
		CAC 2/2 Año 5	296,59 €									
CAC	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	1/2 Año 5	2/2 Año 5						
Coste Mkt	6.898,45 €	6.898,45 €	6.898,45 €	7.924,82 €	8.296,31 €	8.482,66 €						
CAC Total	229,95 €	229,95 €	229,95 €	198,12 €	188,55 €	184,41 €						