



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **PLAN DE FINANCIACIÓN DE UNA STARTUP DE LEGALTECH: *LEGALMEMORY***

Autor: Carlos Herrero-Tejedor Jiménez de Andrade

Directora: María del Carmen Bada Olarán



## RESUMEN

El presente trabajo analiza la estructura de costes e ingresos de la empresa *LegalMemory*, empresa *startup* del sector LegalTech, para determinar sus necesidades de liquidez y proponer una estructura de financiación que hiciera viable el comienzo del negocio.

A lo largo del trabajo, se presenta la oportunidad comercial y el modelo de negocio de la empresa, para posteriormente detenerse en los factores clave que dan forma a sus expectativas de costes e ingresos. Partiendo de estas expectativas, se determinan las necesidades de liquidez de *LegalMemory* durante sus primeros años de actividad, y se propone una estructura de financiación que haría viable y rentable el proyecto de empresa.

**Palabras Clave:** despachos de abogados, CRM, LegalTech, marketing, plan de financiación, modelo de negocio.

## ABSTRACT

This paper analyses the expected flows of income and costs for the company *LegalMemory*, startup from the LegalTech economic sector, in order to determine its cash requirements, and to suggest a financing plan which would make the company economically and financially viable.

Throughout the paper, the business opportunity is presented alongside with the projected business model for *LegalMemory*, only to determine afterwards the key factors which shape its income and cost expectations. From this premise, the company's cash requirements are stated, and a suggestion is filed for a financing structure which would provide viability and profitability to the business projected.

**Key Words:** law firms, CRM, LegalTech, marketing, finance plan, business model.

## Índice:

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Justificación del tema escogido .....	1
1.2.	Objetivos.....	2
1.3.	Metodología.....	2
1.4.	Estructura del Trabajo.....	4
2.	PRESENTACIÓN DE LA OPORTUNIDAD COMERCIAL .....	5
2.1.	Introducción al Sector LegalTech y Softwares de Gestión de Clientes.....	5
2.1.1.	Estado actual del sector LegalTech en España.....	5
2.1.2.	Servicios de gestión de clientes para despachos de abogados.....	6
2.2.	Necesidades comerciales de los abogados.....	7
2.2.1.	Inexistencia de una estrategia comercial .....	7
2.2.2.	Cambio de paradigma en las necesidades comerciales de los abogados....	8
2.3.	Análisis de la Oportunidad Comercial.....	10
3.	<i>LEGALMEMORY</i> : MODELO DE NEGOCIO .....	13
3.1.	Propuesta de valor y diferenciación con respecto de los sustitutivos.....	13
3.2.	Descripción del Producto.....	15
3.3.	Modelo de Monetización .....	17
4.	PLAN FINANCIERO DE <i>LEGALMEMORY</i> .....	20
4.1.	Inversión Inicial .....	20
4.2.	Estimación de Ingresos .....	23
4.2.1.	Clientes mensuales .....	24
4.2.2.	Precio por paquetes y Descuentos sobre el precio.....	30
4.2.3.	Proyecciones de ingresos anualizadas: ARR.....	32
4.3.	Estimación de costes .....	32

4.3.1.	Amortizaciones del inmovilizado.....	33
4.3.2.	Costes de funcionamiento de los Departamentos .....	33
4.3.3.	Suministros .....	37
4.3.4.	Conclusión: Costes fijos totales.....	37
4.3.5.	Costes variables mensuales .....	37
4.3.6.	Proyecciones anualizadas .....	39
4.4.	Resultados estimados .....	39
4.5.	Necesidades de Financiación .....	40
4.5.1.	Necesidades totales de financiación .....	40
4.5.2.	Propuesta de estructura de la financiación .....	41
4.6.	Proyecciones Financieras (5 años).....	42
4.6.1.	Balance de Situación .....	43
4.6.2.	Pérdidas y Ganancias.....	45
4.6.3.	Estado de Flujos de Caja .....	47
4.6.4.	Ratios de Desempeño .....	48
4.6.5.	Comentarios a los Estados Financieros y Ratios de Desempeño .....	49
5.	CONCLUSIONES.....	52
6.	REFERENCIAS .....	55

## **Índice de Figuras:**

Figura 1: Acciones de marketing más utilizadas por los abogados.....	8
Figura 2: Plan de precios anuales de LegalMemory.....	18
Figura 3: Evolución de clientes durante el primer período (Marketing Tradicional).....	26
Figura 4: Evolución de clientes durante el segundo período (Marketing Tradicional)..	27
Figura 5: Evolución anual de los clientes de LegalMemory .....	30
Figura 6: Proyecciones Anualizadas de Ingresos (ARR) .....	32
Figura 7: Costes Fijos anuales.....	37
Figura 8: Coste anual del <i>Paid Marketing</i> .....	38
Figura 9: Proyecciones de Costes Anuales de <i>LegalMemory</i> .....	39
Figura 10: Resultado del Ejercicio Simplificado de <i>LegalMemory</i> .....	40

## **Índice de Tablas:**

Tabla 1: Balance de Situación de <i>LegalMemory</i> proyectado a 5 años .....	43
Tabla 2: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de <i>LegalMemory</i> proyectada a 5 años.....	45
Tabla 3: Estado de Flujos de Caja de <i>LegalMemory</i> proyectado a 5 años .....	47
Tabla 4: Ratios de Desempeño de <i>LegalMemory</i> proyectadas a 5 años.....	48

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Justificación del tema escogido

El emprendimiento es una de las dimensiones del mundo empresarial que más importancia ha cobrado en los últimos años. Los emprendedores, a través de empresas de nueva creación (también llamadas *startups*), y siempre haciendo uso de las innovaciones tecnológicas, son capaces de generar productos o servicios innovadores, llegando en muchos casos a revolucionar mercados enteros – o, incluso, a crear nuevos mercados a partir de nuevas necesidades que sus productos y servicios innovadores generan dentro de su público objetivo.

En este contexto, resulta especialmente interesante analizar el modelo de financiación de una *startup* tecnológica, ya que, para elaborarlo, es necesario obtener un conocimiento detallado de todo el modelo de negocio de la empresa. Un modelo de financiación de *startups* tiene forzosamente que trabajar con expectativas y proyecciones, tanto de costes como de ingresos, y, en consecuencia, debe tener en cuenta aspectos internos – coste del desarrollo tecnológico, estructura de la empresa, dotación de recursos humanos y materiales necesarios para cada departamento, capacidad de gestión operativa y comercial máxima de dichos recursos, entre otros – y externos – análisis de la necesidad a satisfacer, tamaño del mercado, clientela potencial, nivel comparativo de precios, expectativas de captación de clientes, tiempo medio de permanencia del cliente, entre otros – para poder estimar los flujos financieros futuros con un suficiente nivel de confianza.

Así, este trabajo de fin de grado se centra en analizar el sistema de costes e ingresos de una *startup*, y constituye una oportunidad idónea para poner en práctica muchos de los conceptos aprendidos a lo largo de todos los años de formación en ADE. Así, se irá analizando de forma global el modelo de negocio de la *startup* al completo, y su evolución desde el momento de concepción de la idea hasta el momento inmediatamente anterior a su puesta en marcha, siempre haciendo especial hincapié en el análisis de su modelo financiero y en el diseño de su sistema de financiación.

## 1.2. Objetivos

Con este TFG se pretende analizar varios aspectos de un modelo de negocio correspondiente a una *startup* del sector *LegalTech* de nueva creación llamada *LegalMemory*. Concretamente, lo que se pretende es analizar la estructura financiera de costes e ingresos, con el objetivo final de determinar las necesidades de financiación externa de la empresa, tanto en términos cuantitativos como temporales. Para ello, como objetivos intermedios se plantean los siguientes:

- a. Realizar un análisis de mercado del sector de *LegalTech* e identificar una oportunidad comercial dentro de la industria.
- b. Crear y desarrollar, en conjunto con un equipo y en el seno del concurso “Comillas Emprende”, una *startup* que dé respuesta a esta oportunidad comercial.
- c. Producir un modelo de negocio que presente los aspectos clave de esta *startup*.
- d. Analizar en profundidad las estructuras de costes e ingresos de todo el modelo de negocio, proyectando los Estados Contables hacia el futuro para determinar los momentos y cantidades de las necesidades de financiación de la *startup* durante su proceso de implantación en el mercado.

## 1.3. Metodología

El grueso del proceso de análisis que servirá de base para la redacción del TFG tendrá lugar mediante la participación en el concurso “Comillas Emprende”, convocado por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE-CIHS.

Este concurso, en lo que a este trabajo importa, proporciona una guía a un equipo de 4 alumnos de 5º curso de Derecho y ADE (María Gabilondo, Juan José García, Blanca Hernández-Vallejo, y Carlos Herrero-Tejedor, quien suscribe), a través del proceso de nacimiento y desarrollo iniciales de una *startup* de nueva creación, que en el caso del equipo terminó llamándose *LegalMemory*. Este proceso se monitoriza a través de una tecnología desarrollada por la plataforma de apoyo a emprendedores “Adventurers”, y acompaña al equipo desde el mismo momento de generación de la idea de negocio y su transformación en oportunidad comercial, hasta culminar con un entregable en forma de

modelo de negocio que resume el negocio desarrollado, y con una simulación de *pitch* (exposición del modelo de negocio de la startup con el objetivo de obtener financiación para poder poner en marcha la empresa) a inversores potenciales.

En consecuencia, gracias a la participación en el concurso “Comillas Emprende” se han podido alcanzar los primeros objetivos señalados en el apartado anterior, que son imprescindibles para poder acometer el análisis en profundidad de la estructura financiera de *LegalMemory* y para determinar la mejor opción de financiación para poner en marcha la empresa.

Así, considerando la participación en “Comillas Emprende” como una única unidad metodológica, el proceso de producción del TFG aplicará la siguiente metodología:

- a. Participación en el concurso “Comillas Emprende”: Detección de una oportunidad comercial, creación de una *startup* que responda a la necesidad descubierta, y desarrollo de un modelo de negocio, plasmándolo en un modelo de negocio.
- b. Presentación de la idea comercial y de los aspectos fundamentales del modelo de negocio en lo que sean relevantes para comprender la estructura financiera de *LegalMemory*.
- c. Análisis en profundidad de los apartados del modelo de negocio relativos a la estructura financiera de la *startup* (Estructura de Costes y Estructura de Ingresos).
- d. Presentación de la evolución estimada de la estructura financiera de la *startup* a través de los tres Estados Contables principales (Balance de Situación, Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Estado de Flujos de Caja).
- e. Conclusión sobre los momentos y cantidades a recabar en concepto de financiación externa para la viabilidad económica y financiera de la *startup*.

Al presentarse el presente Trabajo de Fin de Grado como conclusión del concurso Comillas Emprende, desarrollando más en profundidad una sola parte de un plan de negocio global de nueva creación, se toma como hipótesis de partida toda aquella información que, siendo generada en seno del concurso, no esté estrictamente relacionada con el desarrollo de los objetivos referidos más arriba. En este sentido, para el

planteamiento de los problemas que se desarrollarán y solucionarán a lo largo de este Trabajo, en varias ocasiones se referenciará el propio documento del Plan de Negocio.

En consecuencia, la parte más descriptiva del Trabajo, necesaria para el desarrollo posterior, presenta elementos comunes con los trabajos presentados por los demás compañeros de equipo de Comillas Emprende, que, si bien desarrollan partes diferentes del Plan de Negocio, parten de la misma empresa creada conjuntamente y se basan en la misma fuente primaria (el propio Plan de Negocio).

#### 1.4. Estructura del Trabajo

El presente Trabajo de Fin de Grado se estructura en cinco apartados, de la siguiente forma:

En primer lugar, se parte de una introducción en la que se recogen una breve justificación del tema, los objetivos, estructura y metodología del trabajo.

Posteriormente, se presenta la oportunidad comercial, explicando las razones por las que existe una necesidad de los despachos de abogados que no esté cubierta en el sector LegalTech, y que la empresa *LegalMemory* puede aprovechar para ofrecer su servicio.

Después, se presenta el modelo de negocio simplificado de la empresa (*LegalMemory*) creada para satisfacer la necesidad detectada y explicada en el apartado inmediatamente precedente.

Partiendo de la información introducida en el modelo de negocio, se expone la estructura financiera de *LegalMemory*, comenzando por la inversión inicial necesaria para poner en marcha la empresa, y continuando por las estimaciones de ingresos y costes. En este mismo apartado, se concluye sobre las necesidades de financiación de la empresa para su viabilidad económica y se realiza una propuesta de estructura de financiación. A continuación, se presentan los estados financieros simplificados de *LegalMemory* incluyendo la estructura de financiación propuesta.

Por último, se realiza una conclusión sobre la viabilidad económica y financiera de la empresa *LegalMemory*.

## **2. PRESENTACIÓN DE LA OPORTUNIDAD COMERCIAL**

*LegalMemory* es una *startup* del sector “LegalTech” – esto es, proveedores de servicios tecnológicos a abogados – que pretende proveer a los pequeños y medianos despachos de abogados con una herramienta tecnológica que les ayude a mejorar la gestión de sus relaciones comerciales. En consecuencia, nuestra empresa se conforma como un negocio B2B (*business-to-business*) tecnológico, esto es, como un proveedor de servicios tecnológicos de gestión para pequeñas y medianas empresas del sector legal.

Las razones que impulsaron al equipo de *LegalMemory* a elegir tanto el sector como el público objetivo en el que desarrollar la *startup* guardan relación con dos razones: en primer lugar, el conocimiento de las necesidades e ineficiencias de las firmas legales debido a la experiencia profesional en dicho ámbito obtenida por todos los miembros del equipo fundador – a través de prácticas en varios despachos de abogados del sector –; y, en segundo lugar, la rápida transformación tecnológica que se lleva produciendo en el sector LegalTech a lo largo de la última década, en un verdadero auge de las empresas españolas dedicadas al LegalTech (Lefebvre, 2019).

Así, a lo largo de los siguientes subapartados, se realiza una breve exposición del estado del sector LegalTech en España y de las necesidades de los pequeños y medianos despachos de abogados, para concluir sobre la existencia de una oportunidad de negocio en la creación de una herramienta para ayudar a los despachos de abogados a gestionar mejor las relaciones comerciales con sus clientes.

### **2.1. Introducción al Sector LegalTech y Softwares de Gestión de Clientes**

Los despachos de abogados, en el ejercicio de su actividad, se apoyan en prestadores de servicios especializados que mejoran su desempeño en la ejecución de las diversas tareas que acometen. Este sector de prestadores de servicios, que ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, se caracteriza por tener una fuerte componente tecnológica, y se conoce bajo el nombre genérico de LegalTech.

#### **2.1.1. Estado actual del sector LegalTech en España**

Aunque en el contexto internacional el LegalTech está muy desarrollado (Costa, 2019), en España aún es un sector en desarrollo, que ha comenzado a despuntar en los últimos

años. En España, el LegalTech presenta 8 diferentes versiones de servicios legales prestados (Finnovating, 2019):

- a) Servicios legales online
- b) *Market places*
- c) Resolución de consultas legales online
- d) *Crowdfunding* digital
- e) Evidencias digitales
- f) Software de gestión para despachos
- g) Generación automática de documentos legales y contratos
- h) *Research & analytics*

Estos 8 tipos de servicios responden a dos grandes categorías de servicios: las que sirven a los posibles clientes de despachos para acceder más fácilmente a los servicios legales sin necesidad de acudir a un despacho (servicios a. a d.), y las que sirven a los propios despachos para gestionar mejor sus flujos internos de trabajo (servicios e. a h.).

En lo que respecta a la organización en el mercado de todos estos servicios, resulta destacable que, aunque hay pequeñas empresas especializadas en un único servicio, los servicios de gestión de flujos de trabajo de los despachos se encuentran agrupados en los grandes conglomerados de servicios de LegalTech que constituyen los antiguos servicios de bases de datos jurisprudenciales (p.ej. Aranzadi con su plan Fusión, Lefebvre con LexOn, o Wolters Kluwer con Kleos). Estas empresas están muy arraigadas en el sector, y copan la mayoría del mercado de los servicios prestados a los abogados en la ejecución de tareas relacionadas con el contenido de su trabajo – copando, por ejemplo, un 83% del mercado de firmas legales como proveedores de bases de datos jurisprudenciales (Consejo General de la Abogacía Española, 2019)–. Y ello es debido a las múltiples sinergias que se derivan de contar con un único proveedor para realizar tareas que se encuadran dentro de la misma actividad global.

### **2.1.2. Servicios de gestión de clientes para despachos de abogados**

Por otro lado, y como se ha señalado antes (Finnovating, 2019), el sector del LegalTech español aún se encuentra en desarrollo. En este sentido, se aprecia que no hay dentro del sector LegalTech español ningún servicio cuya propuesta de valor *core* ayude a los

abogados con su gestión comercial (sí es una de las propuestas de valor secundarias de los softwares de gestión de despachos, aunque con escaso desarrollo). En efecto, aunque las ayudas en la ejecución de las tareas “de contenido” han tenido una gran aceptación entre el panorama del LegalTech español, no se ha acometido aún la generación de herramientas que ayuden a los abogados en las tareas más “comerciales”, sino que estas tareas se siguen prestando mediante la gestión tradicional, ayudado, en los menos casos, mediante el uso de *Customer Relationship Managers* (CRM) genéricos, y, aún de forma más minoritaria, mediante el uso de agencias de marketing para mejorar el posicionamiento de las firmas.

## 2.2. Necesidades comerciales de los abogados

### 2.2.1. Inexistencia de una estrategia comercial

El Consejo General de la Abogacía (2019), en su Barómetro Interno correspondiente al ejercicio 2019, señala en numerosas ocasiones que los abogados sienten la necesidad de mejorar en su gestión comercial. Por ejemplo, según ese mismo informe, el 68% de los encuestados consideraba mejorable su forma de actuar en el área genérica de “Marketing”. Esta área es la más mencionada como un problema dentro del Barómetro, con casi 10 puntos porcentuales de diferencia con respecto la siguiente (“Estrategia”, con un 59% de los abogados considerándola como un aspecto a mejorar). Este porcentaje de concienciación se eleva hasta un 76% de encuestados entre el segmento de abogados jóvenes, que son asimismo los más preparados para asumir los retos derivados de la digitalización (un 69% de los encuestados estarían “totalmente” o “en buena medida” preparados).

Independientemente de que los abogados sientan esta necesidad, la realidad es que el uso de acciones de marketing avanzadas dentro del colectivo de proveedores de servicios legales brilla por su ausencia, como se refleja en el Cuadro 5.5 (CGAE, 2019, p. 30) del Barómetro, que se reproduce a continuación:

**Figura 1: Acciones de marketing más utilizadas por los abogados**

<b>CUADRO 5.5</b>				
¿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	<b>47</b>	51	48	42
Publicidad	<b>25</b>	33	28	17
Networking	<b>22</b>	32	23	14
Posicionamiento (SEM o SEO)	<b>17</b>	22	19	13
Newsletters	<b>15</b>	20	17	10
Patrocinio de eventos	<b>11</b>	16	11	9

*Fuente: CGAE (2019, p.30)*

Como se puede comprobar, las mayoría de despachos de abogados no emprende, no ya acciones comerciales avanzadas, sino ningún tipo de actividad comercial dirigido a captar nuevos clientes o asuntos. E, incluso entre los que sí emprenden acciones comerciales tales como el uso de páginas web, en la mayoría de casos, estas acciones no están bien ejecutadas y no resultan eficaces de cara a la obtención de nuevos asuntos, debido a la inexistencia de una estrategia digital y a una falta de orientación al cliente (Tucho, 2019). Es más, mayoritariamente, en las páginas web tan solo se recogen los datos de contacto del abogado en cuestión, sin acometer ni siquiera un mínimo de acciones de captación o acogimiento del cliente potencial.

### **2.2.2. Cambio de paradigma en las necesidades comerciales de los abogados**

Todo lo anterior demuestra que los abogados **no han llevado nunca su gestión comercial de forma estratégica** y especializada, sino que se han caracterizado por aplicar una **gestión reactiva**, en la que son los clientes los que acuden al despacho en busca de asesoramiento cuando tienen una necesidad, pero en la que los abogados rara vez toman una posición proactiva en la búsqueda de asuntos por los que prestar servicios. A resultas de ello, **se pierden numerosas oportunidades comerciales**, especialmente muchas para las que se podría haber adaptado un trabajo ya realizado, reduciendo los costes de cada operación e incrementando sus márgenes. Los despachos podrían conseguir oportunidades comerciales fáciles de ejecutar y con escaso coste si dedicasen tiempo y

recursos a planificar estratégicamente sus acciones comerciales. Por ejemplo, un documento generado para el asunto de un cliente se podría adaptar para solucionar la necesidad de otro cliente.

Las razones para que los abogados lleven una gestión comercial deficiente se explican por multitud de causas: la falta de formación sobre aspectos relacionados con el marketing; la resistencia tradicional a la digitalización de la Administración de Justicia; o la propia posición comercial privilegiada comentada más arriba. En cualquier caso, el hecho es que esta es una situación endémica entre los servicios jurídicos, y que **hasta hace muy poco no se ha percibido como un problema**. Ello se debe a que la clientela de los abogados era prácticamente cautiva, y los abogados no sufrían demasiado económicamente por la pérdida de clientes ni de casos.

No obstante, en los últimos años, en particular a partir de la crisis financiera de 2008, hemos asistido a un verdadero terremoto que ha **transformado el punto de partida** con las que contaban los abogados en su relación con los clientes:

La **evolución tecnológica** ha modificado los hábitos de consumo y los procesos de toma de decisiones, provocando que la antigua relación de confianza se convierta en una relación más centrada en el asesoramiento especializado.

- El crecimiento en la **oferta y publicidad de despachos** (Arriaga Asociados, Plus Legal, etc.) ha concienciado a los clientes de que el servicio que un abogado y otro prestan no difiere tanto.

- Existe un crecimiento generalizado en la **exigencia de resultados** por parte de los clientes. Prueba de ello es el crecimiento de la oferta de formación a los abogados sobre temas relacionados con la claridad en la facturación.

Todo ello contribuye a que la relación cliente-abogado haya perdido gran parte de la protección con la que antes contaban los abogados, de tal manera que estos mismos abogados se encuentran en la tesitura de tener **menos clientes, menos fieles, y más exigentes**. En otras palabras, los abogados están perdiendo gran parte del privilegio comercial – que les permitía despreocuparse de la captación y seguimiento de sus clientes – y se extiende la creencia de que muchos abogados pasan por serias dificultades económicas porque, en palabras de los propios abogados según el Barómetro publicado

por el Consejo General de la Abogacía de España (2019), ahora es más difícil que antes vivir del ejercicio profesional.

Este cambio de paradigma ha traído como consecuencia que los abogados comiencen a ser conscientes de que tienen la **necesidad de gestionar sus clientes de forma proactiva** para obtener el máximo valor posible de sus cuentas. Al tiempo, saben que muchos de ellos **no tienen el conocimiento, el tiempo o los recursos para acometer una renovación de tal profundidad**. En especial, los abogados de los despachos pequeños y medianos, cuyos recursos económicos y temporales disponibles, y su formación tecnológica y comercial, distan mucho de lo ideal. En consecuencia, muchos abogados se dan cuenta de que **una herramienta que les permitiera gestionar estratégica y proactivamente sus cuentas de cliente, minimizando la carga económica, temporal y formativa que precisarían para acometer esta estrategia por su cuenta**, sería una adición extremadamente valiosa para sus modelos de negocio.

### 2.3. Análisis de la Oportunidad Comercial

A lo largo de los subapartados previos se ha analizado tanto el estado del sector de LegalTech como las necesidades comerciales de los abogados, y de este análisis se puede concluir que **existe una oportunidad comercial no satisfecha por el mercado en la actualidad** que consiste en ofrecer una herramienta tecnológica que ayude a los despachos de abogados a obtener más valor de sus cuentas de cliente mediante un sistema de ayudas para llevar una gestión estratégica y proactiva de las relaciones con sus clientes.

El **público objetivo** elegido son los pequeños y medianos despachos de abogados, ya que estos son por regla general, no cuentan con un producto como el nuestro adaptado a sus necesidades, ni tampoco con los recursos para adquirirlo o desarrollarlo internamente. Así, se ven obligados a o bien prescindir de este tipo de servicios, o bien utilizar productos sustitutivos imperfectos que, además, prestan un servicio genérico y no adaptado a las necesidades concretas de los actores del sector legal.

Por el contrario, los grandes despachos cuentan con los medios suficientes para “adaptar” estas tecnologías genéricas a sus necesidades concretas o, incluso, crear sus propios programas informáticos, con lo que **no constituyen un público objetivo tan atractivo** como los pequeños y medianos despachos, ya que tienen a su disposición un mayor

número de sustitutivos del servicio ofrecido por *LegalMemory*. Además, no sienten de forma tan acuciante la lucha por mantener sus niveles de facturación presentes, sino que se centran más en un crecimiento continuado de su nivel de ingresos en lugar de en mantenerlos.

Así, la **situación actual de nuestro público objetivo** principal es económicamente mala. Los pequeños y medianos despachos de abogados se encuentran en una situación de pérdida lenta pero sostenida de clientes, tanto en número como en tamaño individual de facturación (número y valor económico de los asuntos gestionados). Así, sienten la **necesidad** de extraer más valor de cada cuenta de cliente, y conseguir retener a cada cliente durante más tiempo y para más asuntos.

Sin embargo, no cuentan con los recursos para hacerlo. Como se ha apuntado anteriormente, los despachos presentan deficiencias en su aceptación tecnológica, formación en marketing, y disponibilidad de tiempo y recursos económicos para dedicar a sus relaciones comerciales. Estos factores contribuyen a crear un círculo vicioso en el que la falta de recursos para dedicar a la gestión comercial vuelve a esta cada vez más ineficiente, perjudicando el desempeño económico de los despachos, y haciendo cada vez más necesario – y más complejo – un cambio estratégico en la gestión de las cuentas de cliente de los despachos.

En conclusión, aunque **existe la necesidad de cambio de las relaciones comerciales de los despachos**, estos negocios **no se encuentran adaptados para poder llevar una gestión estratégica y proactiva de sus relaciones comerciales por sí mismos**. Esta necesidad **no está cubierta con la oferta del mercado** en la actualidad, como ya hemos tratado anteriormente. Así, se da una situación en la que existe una falta de proveedores de servicios de gestión de relaciones comerciales que dirijan su servicio especialmente a los despachos de abogados.

Como consecuencia de todo lo anterior, surge una **oportunidad comercial** que *LegalMemory* aprovecha: ofrecer a los despachos de abogados un servicio intuitivo y adaptado de gestión de sus relaciones comerciales, ayudándoles a llevar de forma estratégica y proactiva su proceso captación de nuevos asuntos, tanto con clientes existentes como con nuevos clientes.

De esta forma, *LegalMemory* asume la tarea de sugerir al cliente acciones comerciales estratégicas para su objetivo comercial, así como de automatizar todo el proceso comercial desde que se lanza la acción comercial hasta que esta se convierte en un nuevo asunto sobre el que el despacho pueda aplicar su conocimiento, ya no comercial, sino jurídico. El cliente de *LegalMemory* queda liberado de los aspectos que no domina dentro de sus relaciones comerciales, y consigue mejorar su eficiencia en la captación de clientes, consiguiendo más asuntos y clientes, y liberando tiempo tradicionalmente dedicado a su relación comercial para poder dedicarlo a resolver estos nuevos asuntos.

### 3. LEGALMEMORY: MODELO DE NEGOCIO

En el presente apartado se presentan los aspectos fundamentales del modelo de negocio de *LegalMemory*, que servirán para definir los principales costes e ingresos esperados de cara al análisis financiero.

Siguiendo las enseñanzas de Johnson (2017) sobre modelos de negocio simplificados, el análisis del modelo de negocio se estructurará en torno a tres grandes ejes:

- Creación de Valor: Se corresponde con el apartado de “propuesta de valor” y consiste en la descripción del valor que *LegalMemory* aporta a su público objetivo.
- Configuración de Valor: Se corresponde con el apartado de “descripción del producto”, y consiste en la forma en la que *LegalMemory* desarrolla y aplica sus recursos para producir el valor que oferta.
- Captura de Valor: Se corresponde con el apartado de “modelo de monetización” y explica (brevemente) las estructuras de costes e ingresos que soportan la configuración de valor que posibilita la creación de valor.

Alrededor de estos ejes, se pueden tratar todos los aspectos del modelo de negocio que son relevantes para el análisis financiero de *LegalMemory*.

#### 3.1. Propuesta de valor y diferenciación con respecto de los sustitutivos

En una frase, la propuesta de valor – o *Value Creation* – de *LegalMemory* es “Acompañar a los despachos de abogados en sus estrategias de marketing desde la generación de las oportunidades comerciales hasta la conversión en nuevos asuntos y el seguimiento post-operacional”.

De esta forma, *LegalMemory* es una herramienta LegalTech centrada en la **generación de oportunidades comerciales para los despachos de abogados, especialmente para los pequeños y medianos despachos.**

Su propuesta de valor se basa en que **acompaña a los despachos de abogados durante todo el itinerario de su proceso comercial**, en particular:

- *Sugiriendo* al abogado acciones de marketing personalizadas,
- *Automatizando* los pasos intermedios de estas acciones hasta su conversión en nuevos asuntos,
- *Sistematizando* la parte comercial de cada asunto desde que se realiza el encargo hasta que se verifica el cobro.

Así, *LegalMemory* libera a los abogados de las tareas comerciales que no pueden atender por falta de disponibilidad de recursos humanos, económicos, o formativos suficientes. En cambio, ofrece un sistema personalizado y automatizado con el que los abogados pueden contar con una estrategia comercial adaptada a sus necesidades, sin tener que dedicarle una fuerte inversión de tiempo y unos recursos con los que los despachos medianos y pequeños no siempre cuentan.

En consecuencia, *LegalMemory* **transforma la estrategia comercial de los abogados**, haciéndola más proactiva, más eficiente y más estratégica, con el objetivo de conseguir que los abogados, además de buenos juristas, también sean buenos comerciales.

Esta propuesta de valor es **única**, y es la que diferencia a *LegalMemory* de los principales competidores – imperfectos – de la empresa. En particular, los tres productos que pueden considerarse sustitutivos de *LegalMemory* – LegalTech, CRMs y Agencias de marketing – se diferencian de esta empresa en lo siguiente:

- **CRMs:** Al igual que *LegalMemory*, los competidores de este grupo ayudan a las empresas a gestionar sus clientes. La diferencia con *LegalMemory* es la especialización de *LegalMemory* en el sector legal, y, especialmente, que los CRMs precisan de una gestión activa por parte de sus usuarios, mientras que *LegalMemory* es la que propone las acciones comerciales especializadas.

Así, hay que considerar que *LegalMemory* ofrece un servicio más competitivo a los pequeños y medianos despachos de abogados porque estos no cuentan con los conocimientos, el tiempo o los recursos económicos que se necesitan para poder exprimir un CRM al máximo, mientras que *LegalMemory* ofrece un servicio especializado que libera a los abogados de las tareas para las que no tienen recursos adecuados.

- **Agencias de marketing:** Los competidores de este grupo 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 ayudar de forma continuada a las firmas legales a mantener el nivel de ingresos con el que cuentan en la actualidad, mientras que las agencias de marketing son contratadas normalmente de forma espaciada en el tiempo, para proyectos concretos que buscan conseguir un crecimiento de ingresos.
- **Resto de LegalTech:** Los competidores de este grupo comparten con *LegalMemory* la voluntad de ayudar a los despachos de abogados a través de la tecnología. No obstante, 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).

Como se puede comprobar, cada uno de los tres sustitutos ofrece parte del servicio que oferta *LegalMemory*, pero ninguno lo provee por completo; y, lo que es más importante, **ninguno ofrece el valor principal que *LegalMemory* ofrece**, que es acompañar a los despachos de abogados en todo su proceso comercial, desde la generación de acciones de marketing hasta el cobro de los nuevos asuntos conseguidos, liberándolos de las tareas para las que no disponen de recursos con los que acometerlas.

### 3.2. Descripción del Producto

*LegalMemory* se configura – a modo de *Value Configuration* – como un *Software as a Service* (en adelante, “SaaS”), consistente en un programa web-app integrado con los principales navegadores y sistemas operativos del mercado, que está orientado a proponer y estructurar acciones comerciales concretas que permitan aumentar el volumen de negocio de los abogados y extraer el máximo valor de las cuentas de sus clientes.

El programa se estructura de forma lógica e intuitiva, llevando de la mano al Despacho Cliente a lo largo de todo el proceso de la acción comercial sugerida, transformando acciones comerciales complejas en una simple lista de tareas que indican la información que se debe facilitar a *LegalMemory* para que esta pueda automatizar toda la gestión de la relación comercial del abogado con su cliente.

El programa se estructura en torno a tres módulos principales:

**- Marketing Discovery: sugerencia y recomendación de acciones**

En un primer módulo, el abogado podrá ver actualizadas con cierta periodicidad una serie de acciones comerciales que el programa propone de forma personalizada a cada abogado en función de su perfil. Un algoritmo definirá la estrategia comercial más adecuada para cada despacho sobre la base de datos tales como la clasificación de los perfiles de los despachos; el historial de los clientes; las novedades legislativas o las actuaciones genéricas de contactación y seguimiento ya efectuadas.

Además de las acciones personalizadas, *LegalMemory* pone a disposición de los despachos una serie de acciones comerciales “estándar” – p.ej. “Generación de una *Newsletter*” o “Convocatoria de un Webinar” – para el caso de que el despacho quiera iniciar una acción comercial que no le haya sido sugerida por el algoritmo, sino que haya sido de creación propia.

**- Módulo de seguimiento de *leads*: acompañamiento en el desarrollo de la acción**

Si el abogado opta por desarrollar alguna de las acciones comerciales sugeridas en el primer módulo, la herramienta cuenta con un segundo módulo, de “seguimiento”, que le permite gestionar y monitorizar las acciones comerciales iniciadas con cada cliente a través de las diferentes fases del proceso de venta (*funnel* o embudo comercial). Además, el abogado recibirá información acerca de las acciones que debe realizar para que ese *lead* progrese de nivel en el *funnel* y finalmente se materialice en una oportunidad comercial ganada.

**- Módulos de sistematización de información**

Por otro lado, con el objetivo de facilitar la gestión de la información y mejorar la eficiencia en las comunicaciones, la herramienta cuenta con un sistema de gestión documental consistente en:

- Un **módulo de clientes y operaciones** que centraliza y sistematiza toda la información histórica y actual de los clientes (operaciones, comunicaciones, documentos, etc), en formato *two-sided platform* (plataforma bidireccional) que permite a los clientes del despacho acceder, a través de una cuenta personal, a toda

la información de sus procedimientos, y comunicarse con el abogado para lo que necesite dentro del asunto.

- Un **módulo de facturación y cobro** que agilice el proceso de cobro y, por tanto, la culminación del proceso de venta.

Por último, es preciso apuntar que el algoritmo estará configurado para aprender de la información histórica y mejorar las sugerencias personalizadas. Así, toda la información recopilada acerca de los clientes en la base de datos, junto con las novedades legislativas existentes, servirá para alimentar el módulo de generación de *leads* comerciales, explotando así todo el valor de las cuentas de los clientes.

### 3.3. Modelo de Monetización

*LegalMemory* es un software de **suscripción anual de tarifa fija**, con **pago mensual**. El sistema de cobros al cliente se establece de manera automática, de modo que, una vez el despacho se da de alta en nuestro sistema, el nuevo recibirá una factura el primer día de cada mes en la cuenta bancaria en la que haya domiciliado el pago a tal efecto hasta que decida darse de baja del servicio.

Para la fijación de las tarifas – *Value Capture* –, se ha establecido un modelo de precio por características, estándar entre las *SaaS* como *LegalMemory* (Law, 2019), dividido en dos “paquetes” estandarizados que ofrecen unas características diferentes. Así, *LegalMemory* incluye dos paquetes de producto:

- Paquete *Basic*: Se centra en ofrecer posibilidades de marketing **dirigidas a los clientes actuales** de los despachos. El paquete se concreta en un plan de acciones de **mantenimiento** de la clientela, a fin de retener a los clientes actuales y aumentar las posibilidades de facturación sobre los mismos, generando un incremento de asuntos gestionados sobre la cartera de clientes actual del Despacho Cliente.

En consecuencia, el paquete *Basic* ofrece a los despachos de abogados todo lo necesario para llevar a cabo una gestión estratégica y proactiva de sus relaciones comerciales, con la limitación de que las acciones sugeridas solo se refieren a la cartera de clientes de que el despacho ya dispone. El paquete *Basic* intenta mantener a los clientes ya captados por el despacho, y extraerles valor de forma eficiente, pero no busca aumentar el número de clientes que acuden al despacho.

- Paquete *Memory*: Incluye, además de todo lo recogido en el plan *Basic*, un contenido estratégico **dirigido a los clientes potenciales** de los despachos a través de acciones de marketing de **crecimiento**. De esta manera, el incremento de valor añadido de este paquete se justifica en que permite aumentar la facturación, no solo en relación con los clientes actuales, sino que lleva acciones dirigidas a aumentar la base total de clientes con los que trabaja el Despacho.

El precio establecido para cada uno de los paquetes es:

- Plan *Basic*: 200€ mensuales (2.400 € anuales).
- Plan *Memory*: 270€ mensuales (3.240 € anuales).

Asimismo, se incluye un descuento del 6% por realizar el pago con frecuencia trimestral; y del 12% por realizar el pago anualmente, con lo que el plan total de precios anuales queda como sigue:

**Figura 2: Plan de precios anuales de LegalMemory**

Forma de Pago	Paquete Basic	Paquete Memory
Mensual	2.400,00 €	3.240,00 €
Trimestral	2.256,00 €	3.045,60 €
Anual	2.112,00 €	2.851,20 €

*Fuente: Elaboración propia*

Para fijar estos precios, se han utilizado tres métricas relevantes para comparar:

- **Servicios comparables en el mercado:**

Teniendo en cuenta la perspectiva de los clientes pagadores del servicio para determinar los servicios comparables, se han establecido como servicios comparables los servicios tecnológicos de suscripción que prestan a los despachos un servicio con un amplio abanico de funciones. En consecuencia, se ha acudido al precio de los grandes conglomerados de LegalTech que surgieron de los antiguos servidores de bases de datos jurisprudenciales, tales como Wolters Kluwer, Aranzadi o Lefebvre, ya que, ofreciendo un servicio completamente distinto al de *LegalMemory*, son el servicio tecnológico de suscripción con más implantación entre los abogados españoles, con una penetración del 83% (CGAE, 2019).

El precio medio de estos servicios oscila entre los 150€ y los 200€ mensuales<sup>1</sup>, contando con descuentos parecidos a los ofrecidos por *LegalMemory*.

- **Incremento de valor comparativo:**

Se ha establecido un incremento del precio sobre el que marcan las grandes empresas de LegalTech porque el valor que aporta *LegalMemory*, comparado con estas empresas, es mayor. Mientras que las otras empresas se centran en ayudar a los despachos a ejecutar mejor los asuntos que les llegan, *LegalMemory* les ayuda a conseguir más asuntos y de forma más continuada, con el subsiguiente incremento de ingresos que ello supone.

En conclusión, *LegalMemory* puede solicitar un precio mayor por sus servicios porque no solo ahorra tiempo a sus clientes y les hace ser más eficientes en sus tareas, sino que les aporta un valor económico adicional, como es la consecución de nuevos asuntos.

- **Amortización de la inversión:**

Por último, se ha tenido en cuenta como límite superior del precio mensual el criterio de “amortización con un uso”. En efecto, el precio mensual de *LegalMemory* es lo suficientemente reducido como para que conseguir un único asunto más al mes amortice la inversión para los despachos de abogados. Y ello porque la factura media de los despachos está muy por encima de los 200€ o 270€ que cuesta la suscripción (Zaask, 2021).

---

<sup>1</sup> Para obtener esta información, se ha acudido a una solicitud telefónica individualizada con los servicios mencionados.

#### 4. PLAN FINANCIERO DE LEGALMEMORY

A lo largo de los próximos apartados, se exponen los principales aspectos de la estructura financiera de *LegalMemory*. En primer lugar, se presenta la inversión inicial necesaria para poner en funcionamiento el negocio; después, se presentan las estimaciones de ingresos y de costes; posteriormente, se establecen las necesidades de financiación de la empresa hasta que pueda funcionar íntegramente por su cuenta; y, por último, se presentan los estados financieros proyectados hacia el futuro durante los primeros cinco (5) años de actividad de la empresa.

##### 4.1. Inversión Inicial

*LegalMemory* ofrece, esencialmente, un producto de *software* que no se encuentra desarrollado en el momento del comienzo de la actividad de la empresa. En consecuencia, precisa de una inversión tanto temporal como monetaria que se traduce en un coste inicial previo al comienzo de la actividad que es necesario cubrir para que *LegalMemory* sea viable económica y financieramente.

Los principales costes iniciales se dividen en dos categorías:

- **Coste de empresa en funcionamiento (sin ingresos):**

El objetivo principal de la inversión inicial es producir el software que constituye el producto ofertado por *LegalMemory*, con lo que el coste más elevado dentro de la inversión inicial debería ser el de la ingeniería y el desarrollo de producto. Sin embargo, para poder poner en marcha el negocio completo de *LegalMemory*, es necesaria la participación, en conjunto con el Departamento de Producto (cuyas funciones y dotación presupuestaria de recursos se explica más adelante), del Departamento de Análisis y del Departamento Comercial (también explicados más adelante).

Las funciones a desempeñar por cada uno de los Departamentos durante el periodo previo a la puesta en marcha de la empresa son las siguientes:

(i) Departamento de Producto:

Este Departamento estará encargado del desarrollo del software desde cero, y de realizar todas las pruebas y ajustes que sean necesarios para garantizar la fluidez y la idoneidad de la plataforma para las necesidades de los despachos de abogados. Para ello, este

Departamento trabajará en estrecha colaboración con el Departamento de Análisis, y con tres despachos voluntarios que prueben las fases alfa y beta del programa y vayan informando de los problemas de usabilidad y sugieran posibles mejoras tecnológicas y de diseño a implementar.

Todas las etapas del desarrollo del programa de *LegalMemory* tendrán lugar *in-house*, con lo que no se realizará ningún tipo de subcontratación del desarrollo tecnológico, sino que este será realizado por los empleados del Departamento de Producto de *LegalMemory* de forma directa. En consecuencia, para medir los costes de desarrollo del producto, se atenderá al coste mensual del Departamento de Producto, multiplicado por el tiempo estimado de desarrollo del producto, que es de aproximadamente seis (6) meses.

La razón para que el desarrollo tenga lugar *in-house* estriba en las propias características del programa que ofrece *LegalMemory*: su servicio no se basa en ofrecer una tecnología puntera que contribuya a expandir las fronteras de la innovación digital (Syntonize, 2020), sino que basta con utilizar las posibilidades que ofrece el estándar de la técnica actual en los campos de la Analítica de Datos, el Machine Learning, y la Inteligencia Artificial (González, 2017; Pedraza, 2017) para poder obtener el resultado deseado con un elevado nivel de satisfacción. En consecuencia, no se necesita acudir a un equipo muy especializado en tecnologías disruptivas, sino que el desarrollo del programa está al alcance de cualquier (buen) profesional dedicado al desarrollo informático.

Por otro lado, aunque el tiempo de desarrollo estimado parezca reducido en apariencia, la realidad es que seis meses es un tiempo estándar para el diseño de aplicaciones web (Lyncat, 2016; Owius, 2021).

(ii) Departamento de Análisis:

Este Departamento se encargará, durante las fases de desarrollo, de varias funciones: En relación con el servicio que ofrece *LegalMemory*, el Departamento diseñará diferentes estrategias comerciales consistentes en series de acciones comerciales que resulten idóneas para cada perfil de los despachos que constituyan nuestro público objetivos. Además, el Departamento se encargará de identificar y ponderar las variables que se consideren relevantes para asignar a cada despacho una u otra estrategia comercial, de cara a poder clasificar con facilidad a un despacho en una u otra estrategia comercial estandarizada.

En relación con el programa, el Departamento se encargará de definir los parámetros que debe aplicar el algoritmo de *LegalMemory*, y de garantizar que el algoritmo clasifica adecuadamente a los despachos en sus perfiles, ofreciéndoles las acciones comerciales que se correspondan con su perfil. En consecuencia, este Departamento trabajará en estrecha colaboración con el Departamento de Producto, y con los despachos voluntarios durante la fase de desarrollo.

(iii) Departamento Comercial:

Este Departamento se encargará de identificar a todos los clientes potenciales, y de clasificarlos según el atractivo comercial que supongan para *LegalMemory* a partir de variables como su aceptación tecnológica, su búsqueda activa de una solución a sus problemas comerciales, o su presencia en los principales medios a través de lo que publicitar sus servicios. Partiendo de esta clasificación, el Departamento identificará los 2.000 despachos – de un total de casi 90.000, según datos del INE (2019) – que sean más atractivos para *LegalMemory* en términos comerciales. A estos despachos, el Departamento comenzará a dirigirles acciones directas de captación con el objetivo de ir consiguiendo clientes desde el mismo momento del lanzamiento de la herramienta.

Por otro lado, el Departamento también comenzará a aplicar estrategias de marketing digital basadas en la publicidad pagada en los grandes medios (Google, LinkedIn, Facebook), y en la creación de contenido relevante sobre el marketing del sector legal en los principales medios de comunicación legal (diarios como Legal Today o Confi Legal; publicaciones en LinkedIn; grandes diarios online; o colaboraciones con las Newsletter de los Colegios de Abogados). De esta forma, se pretende concienciar al sector de la abogacía de la necesidad de invertir en la transformación comercial de los despachos, con el objetivo de conseguir nueva clientela para nuestro servicio.

(iv) Conclusión y coste total:

En consecuencia, los tres departamentos en los que se estructura la empresa deberán funcionar a pleno rendimiento durante toda la fase de desarrollo (seis meses). Mantener la empresa en activo durante todo ese periodo tiene un **coste aproximado de 120.000 €** (aproximadamente 20.000 € mensuales), cuyas particularidades se explican más abajo.

- **Compra de inmovilizado material:**

La compra de inmovilizado material se cifra en **13.500 €**, resultado de la compra de un ordenador para cada uno de los miembros del equipo que trabajan desde el principio en *LegalMemory*. Al ser una empresa digital, el componente tecnológico es el más importante.

Este inmovilizado material se amortiza en 5 años conforme a las previsiones del Plan General Contable.

- **Otros costes:**

Al ser una empresa digital, no existen costes fijos adicionales distintos a los de empresa en funcionamiento. En particular, no existen costes de transportes ni de alquiler de locales, porque no se cuenta con medios de transporte ni con un local, al menos al comienzo de la actividad.

Sin embargo, sí que hay un gasto en concepto suministros, que se encuentra incluido en los costes de empresa en funcionamiento.

- **Conclusión sobre la inversión inicial total:**

Como conclusión de todo lo anterior, se estima una inversión inicial total de aproximadamente **133.500 €**, necesaria para desarrollar tanto el producto ofrecido por *LegalMemory* como el mercado potencial, todo ello con anterioridad al lanzamiento del negocio.

#### 4.2. Estimación de Ingresos

Los ingresos de *LegalMemory* provienen de las suscripciones mensuales de sus clientes, cuyos precios se exponen en apartados anteriores (vid. “3.3. Modelo de Monetización”). En consecuencia, para determinar la proyección de ingresos mensuales de *LegalMemory* durante los próximos ejercicios, se hace necesario determinar el número de clientes efectivos de *LegalMemory* en cada mes de actividad, así como los clientes que se acogen a cada uno de los planes de descuento por pago trimestral o anual – del 6% y del 12%, respectivamente –. De esta forma, para calcular los ingresos de explotación anuales de *LegalMemory*, bastará con sumar los ingresos de cada mes, resultado de multiplicar el número de clientes de cada plan de pago por su precio mensual.

#### 4.2.1. Clientes mensuales

Los clientes de *LegalMemory* provienen de dos medios de captación de clientes, ambos controlados por el Departamento Comercial, cuyos costes se explorarán en otro apartado:

- (i) Marketing “outbound”: Es el marketing tradicional, consistente en todas las acciones de captación que incluyen un contacto directo e individualizado con el cliente potencial de cara a ofrecerle el servicio, a través de medios como las llamadas directas, el patrocinio de eventos, o los contactos a través de redes, entre otros.
- (ii) Marketing “inbound”: Es el marketing digital, consistente en las acciones de captación que no implican un contacto directo e individualizado con el cliente potencial, sino que se apoyan en las nuevas tecnologías para acceder al público objetivo. Este tipo de marketing utiliza dos herramientas: el marketing pagado a través de los “gigantes” del marketing digital (Google, Facebook, LinkedIn); y la creación de contenido relevante en medios del sector (Legal Today, Confi Legal, Diario La Ley, etc.). Ambos medios comparten el objetivo de generar una “conversación” entre los despachos de abogados que aumente su concienciación sobre la necesidad de transformar su estrategia comercial, en la esperanza de que se traduzca en nuevos clientes para *LegalMemory*.

A continuación, se exponen las estimaciones de obtención de clientes de cada uno de los medios de captación:

##### 4.2.1.1. Marketing *outbound* o tradicional

###### - Capacidad comercial máxima

Hay un límite máximo al número de clientes captados al mes a través de este medio, que asciende a los **30 clientes mensuales** en capacidad comercial máxima. Este nivel máximo de ventas mensuales es el que *LegalMemory* puede alcanzar en función de la capacidad operativa de nuestros comerciales.

Se ha fijado la cifra de 30 clientes mensuales conseguidos a partir de los contactos (llamadas, mensajes, correos, impresiones) diarios, semanales y mensuales que el Departamento Comercial puede realizar, asumiendo una **tasa de éxito aproximada del 25%**. Esto es, uno de cada cuatro contactados a través del marketing tradicional

**acaba contratando** el servicio de *LegalMemory*. Esta tasa de éxito puede parecer elevada en un principio, pero hay que recordar (vid. Inversión Inicial del Departamento Comercial) que los contactos se realizan focalizándose en el segmento más propenso (más “Aventurero”) de todo el mercado potencial, con lo que esta tasa podría estimarse incluso como conservadora.

Estimamos el número máximo de contactos diarios, en capacidad comercial plena, en seis (6) contactos diarios, lo que nos da una cifra aproximada de 30 contactos semanales y 120 contactos mensuales. Con la tasa de éxito del 25%, nuestro máximo de clientes nuevos mensuales obtenidos a través de este medio sería de 30.

- Evolución mensual de clientes hasta alcanzar la capacidad comercial máxima

Obviamente, esta cifra de captación de 30 clientes mensuales no se alcanzaría hasta un momento muy avanzado del desarrollo de la empresa. Antes, los contactos diarios son más complicados de conseguir, y se tardaría más en conseguir convencer a un cliente de contratar el servicio porque se precisaría de una suerte de “Evangelización” de las bondades del producto. El comercial tendrá que dedicar más tiempo a cada uno de los potenciales clientes contactados para explicar el sistema y convencer al cliente, lo que reduce su capacidad operativa diaria y, en consecuencia, decrece su número máximo de clientes mensuales alcanzables. Consecuentemente, el momento en el que se alcanzaría la capacidad comercial máxima se ha estimado en el final del tercer (3º) año de actividad, y, hasta entonces, se estima que la cifra de contrataciones irá creciendo paulatinamente a lo largo de los meses.

Para estimar esta **evolución de clientes durante la fase de crecimiento**, se ha utilizado como escala temporal la semana. Se estima que el comercial de *LegalMemory* encargado del Marketing Tradicional comenzará obteniendo 1 cliente semanal (4 clientes mensuales), y este número irá creciendo paulatinamente hasta alcanzar los 5 clientes semanales (30 clientes mensuales, la capacidad comercial máxima).

Se distinguen dos períodos dentro de la fase de crecimiento:

- *Primer período: crecimiento rápido*

Este período abarca los dos primeros años de actividad de *LegalMemory*, y estima que se habrá cinco (5) subperiodos, entre los que se producirá un incremento en la

obtención de clientes consistente en un (1) cliente semanal adicional obtenido por el comercial con respecto al subperíodo anterior. Por ejemplo, si el número de clientes semanales obtenido en un subperíodo es de tres (3) clientes semanales, el siguiente subperíodo tendrá una estimación de cuatro (4) clientes semanales obtenidos.

Los cinco subperíodos son los siguientes:

- a. Primer subperíodo: Meses 1 a 6 del primer año. Se obtiene un (1) nuevo cliente semanalmente, con un total de cuatro (4) clientes mensuales.
- b. Segundo subperíodo: Meses 7 a 12 del primer año. Se obtienen dos (2) nuevos clientes semanales, para un total de ocho (8) clientes mensuales.
- c. Tercer subperíodo: Meses 1 a 4 del segundo año. Se obtienen tres (3) nuevos clientes semanales, para un total de doce (12) clientes mensuales.
- d. Cuarto subperíodo: Meses 5 a 8 del segundo año. Se obtienen cuatro (4) nuevos clientes semanales, para un total de dieciséis (16) clientes mensuales.
- e. Quinto subperíodo: Meses 9 a 12 del segundo año. Se obtienen cinco (5) nuevos clientes semanales, para un total de veinte (20) clientes mensuales.

La información relativa a los clientes del primer período se resume en la siguiente tabla:

**Figura 3: Evolución de clientes durante el primer período (Marketing Tradicional)**

Año	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3
n° Clientes/semana	1	2	3	4	5
n° Clientes/mes	4	8	12	16	20

*Fuente: Elaboración propia*

- *Segundo período: crecimiento moderado*

A partir del tercer año, la tasa de crecimiento de la captación de clientes a través del marketing tradicional se estanca, y solo se estiman dos subperíodos con un diferente número de clientes conseguidos:

- a. Primer subperíodo: Todo el tercer año. Hay un incremento de cinco (5) clientes mensuales con respecto al final del segundo año, para un total de veinticinco (25) clientes mensuales.
- b. Segundo subperíodo: A partir del cuarto año. Hay un incremento de cinco (5) clientes mensuales con respecto al final del tercer año, para un total de treinta (30) clientes mensuales, esto es, se alcanza la capacidad comercial máxima.

La información relativa a la evolución de los clientes durante el segundo período se resume en la siguiente tabla:

**Figura 4: Evolución de clientes durante el segundo período (Marketing Tradicional)**

Año	3	4 (máxima capacidad)
n° Clientes/mes	25	30

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.2.1.2. Marketing Digital o *inbound marketing*:

La evolución de los clientes obtenidos a partir de este medio de captación de clientes no depende directamente de la capacidad de los comerciales de *LegalMemory* para realizar los contactos necesarios, sino que depende del tamaño de la inversión que se realice en los medios de marketing digital de pago, y del grado de concienciación de los clientes potenciales acerca de su necesidad de contratar el servicio que ofrece *LegalMemory* u otro similar.

En consecuencia, no es fácil disponer de una estimación realista, en números absolutos, de los clientes que se obtendrán a través de este medio de captación. En consecuencia, las estimaciones de clientes obtenidos a través de esta estrategia se han fijado en relación al número de clientes obtenidos a través del marketing tradicional, de forma porcentual.

Sin embargo, como el marketing digital muestra una sinergia positiva conforme se vaya conociendo y extendiendo más el producto, el porcentaje de relación con el número de clientes obtenidos a través de marketing tradicional irá evolucionando. Se pueden distinguir tres fases diferenciadas:

- *Primera Fase: Escaso peso del Marketing Digital*

Durante los tres (3) primeros años, se estima que el Marketing digital servirá para obtener aproximadamente un 10% de los clientes mensuales obtenidos a través del marketing tradicional. Por ejemplo, si en un mes se obtuvieran veinte (20) clientes a través del marketing tradicional, el marketing digital conseguiría dos (2) clientes adicionales sobre estos veinte (20), para un total de veintidós (22) clientes mensuales obtenidos.

- *Segunda Fase: Mayor peso del Marketing Digital*

Durante el cuarto (4º) año, se estima que se habrá alcanzado la capacidad comercial máxima del marketing tradicional (30 clientes mensuales). Con ello, se estima que el producto será ya lo suficientemente conocido como para que el porcentaje de clientes obtenidos con marketing digital sobre el total de los obtenidos con el marketing tradicional se incremente. En concreto, se estima que este porcentaje ascenderá al 25%. Consecuentemente, como para el cuarto (4º) año el marketing tradicional se encuentra en capacidad máxima, el número de clientes mensuales obtenidos con el marketing digital ascendería a siete (7) clientes mensuales adicionales sobre los treinta (30) del marketing tradicional, para un total de treinta y siete (37) clientes mensuales totales obtenidos.

- *Tercera Fase: Despegue del Marketing Digital*

Durante el quinto (5º) año de actividad, se produciría un despegue del conocimiento de un producto que ya llevaría cuatro (4) años en el mercado. En consecuencia, se produciría un crecimiento del porcentaje de clientes obtenidos con marketing digital sobre el total de los obtenidos con el marketing tradicional, que alcanzaría el 43% durante la primera (1ª) mitad del quinto (5º) año, y el 53% durante la segunda (2ª) mitad.

En total, los clientes obtenidos durante cada mitad del quinto (5º) año ascenderían a trece (13), para un total de 43 clientes mensuales contando el marketing tradicional, durante la primera mitad del año; mientras que llegarían a los dieciséis (16), para un total de 46 clientes mensuales contando el marketing tradicional, durante la segunda mitad del año.

En consecuencia, las estimaciones que se manejan indican que el total de clientes obtenidos a través de los distintos medios de captación comenzarían por los cuatro (4) clientes mensuales durante los primeros meses de actividad, y este número iría creciendo hasta los 46 clientes mensuales al final de las proyecciones del quinto (5°) año.

#### 4.2.1.3. Tasa de abandono o *Churn rate*

Además de los clientes obtenidos, también se ha tenido en cuenta la posible salida de los clientes por razones como la falta de uso, la ineficiencia o la falta de consecución de los resultados esperados. Este abandono de los clientes es algo típico entre las empresas *SaaS* (recordemos, “Software as a Service”), y recibe el nombre de *Churn Rate* o tasa de abandono (Law, 2019).

*LegalMemory* estima que la *Churn Rate* de su servicio se aproximará al 7% del total de clientes presentes en la plataforma en ese momento. Por ejemplo, si en un momento dado hubiera 300 clientes utilizando la plataforma – cifra aproximada del final del tercer año de actividad –, la tasa de abandono del 7% implicaría una salida estimada de 21 clientes durante el siguiente mes.

Evidentemente, esta *Churn Rate*, o tasa de abandono, perjudica a las expectativas de *LegalMemory*, porque reduce su crecimiento mensual neto de clientes y le obliga a seguir incrementando, no solo su número de clientes, sino también el número de clientes captados al mes. De otra forma, podría darse el caso de que *LegalMemory* se encontrara en una situación de crecimiento neto negativo. Por ejemplo, si *LegalMemory* tuviera más de 450 clientes, y solo incrementase este número en 30 clientes mensuales, se encontraría con que su tasa de abandono ascendería a los 31 clientes mensuales, con lo que *LegalMemory* estaría perdiendo un cliente en términos netos. En otras palabras, todos sus esfuerzos comerciales servirían para “solo” perder un cliente. Por tanto, es preciso que se consiga siempre un crecimiento de clientes por encima de la tasa de abandono, sabiendo que este objetivo será cada vez más difícil conforme crezca el tamaño de *LegalMemory*.

#### 4.2.1.4. Clientes netos anuales

Partiendo de los datos anteriores, se ha construido una tabla que refleja la evolución de los clientes a lo largo de los años:

**Figura 5: Evolución anual de los clientes de LegalMemory**

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Clientes Conseguídos en el año	68	208	324	444	534
Clientes Perdidos en el año (7% Churn Rate)	13	85	200	309	412
<b>Incremento Real en el año</b>	<b>55</b>	<b>123</b>	<b>124</b>	<b>135</b>	<b>122</b>
<b>Clientes Reales a Final de Año</b>	<b>55</b>	<b>178</b>	<b>302</b>	<b>437</b>	<b>559</b>
<i>Cientes Marketing Tradicional</i>	<i>55</i>	<i>168</i>	<i>282</i>	<i>385</i>	<i>454</i>
<i>Cientes Marketing Digital</i>	<i>0</i>	<i>10</i>	<i>20</i>	<i>52</i>	<i>105</i>

*Fuente: Elaboración propia*

De esta manera, realizadas las estimaciones del número de clientes, resta conocer su imputación a cada uno de los planes de pago establecidos, para conocer el precio individual pagado por cliente y, de esta forma realizar la estimación de ingresos de *LegalMemory* a lo largo de sus años de ejercicio.

#### 4.2.2. Precio por paquetes y Descuentos sobre el precio

##### 4.2.2.1. Precio por paquetes

Como se indicó en apartados anteriores (ver “3.3. Modelo de Monetización”), *LegalMemory* ofrece a los despachos de abogados dos (2) paquetes de producto, con características y precios diferenciados.

Por una parte, el plan *Basic*, que ofrece posibilidades de marketing **dirigidas a los clientes actuales** de los despachos, cuenta con un precio de salida de 200 € mensuales.

Por otro lado, el plan *Memory*, que ofrece un contenido estratégico **dirigido a los clientes potenciales** de los despachos, cuenta con un precio de salida de 270 € mensuales.

Teniendo en cuenta las características de los paquetes ofertados, y poniéndolos en relación con las características del público objetivo de *LegalMemory*, es presumible que una gran mayoría de clientes totales escojan el paquete *Basic*, mientras que un porcentaje mucho más reducido optaría por el plan *Memory*. La hipótesis manejada cifra el porcentaje de clientes que opten por el plan *Basic* en un 90%, y sitúa el porcentaje de clientes que elijan el plan *Memory* en un 10%

#### 4.2.2.2. Descuentos sobre el precio

Como se indicó en apartados anteriores (ver “3.3. Modelo de Monetización”), *LegalMemory* ofrece un descuento, sobre ambos paquetes de producto (*Basic* y *Memory*), de un 6% y un 12%, en función de si el pago se realiza de forma trimestral o anual, respectivamente. Así, el precio anual de una suscripción trimestral ascendería a 2.256 € (Plan *Basic*) o a 3.045,60 € (Plan *Memory*); y el precio de una suscripción anual a cada plan se situaría, respectivamente, en 2.112 € y en 2.851,20 €, en función de si se eligiera el plan *Basic* o el plan *Memory*.

Teniendo en cuenta estos datos, se ha fijado como estimación que un 7% de los clientes de ambos planes se acogerán al descuento por pago trimestral, y que un 5% se acogerán al descuento por pago anual.

#### 4.2.2.3. Precio medio ponderado por cliente

A partir de los datos anteriores, se puede realizar una media ponderada del precio pagado por cada cliente, para extraer el ticket promedio facturado a cada cliente, en función del precio de cada plan con y sin descuento, y de los porcentajes de acogida de cada plan.

En conclusión, **el ticket promedio**, resultante de la ecuación:

$$Ticket\ Promedio = \sum Precio\ individual * \% Acogida;$$

**Asciende a 2.458,66 €.**

Por tanto, para calcular los ingresos estimados para *LegalMemory*, tan solo habrá que multiplicar este precio por el número de clientes a quienes se factura el servicio cada mes.

#### 4.2.3. Proyecciones de ingresos anualizadas: ARR

Partiendo de los datos presentados en los dos apartados anteriores, se puede calcular la proyección de ingresos anuales (*Annual Recurring Revenue* o “ARR”) para los primeros cinco (5) años de la vida del negocio.

Para ello, es importante tener en cuenta que el ticket medio anual y el número de clientes activos en *LegalMemory* a final de año solo dan una imagen aproximada (*proxy*) de los ingresos a final de año. Para un sistema de *SaaS* de suscripción mensual, los datos más relevantes son el número de clientes presentes en cada mes – hay que recordar que este número es variable –, y el precio mensual pagado por cada uno de estos clientes. En consecuencia, son esos los datos, convenientemente sumados, los que se han utilizado para los cálculos de los ingresos totales anuales.

**Figura 6: Proyecciones Anualizadas de Ingresos (ARR)**

Año	1	2	3	4	5
ARR	62.505,87 €	290.070,79 €	624.237,17 €	944.853,18 €	1.246.900,55 €

*Fuente: Elaboración Propia*

Como se puede comprobar, los ingresos de explotación pasan de aproximadamente 60.000 € el primer año a más de 600.000 € el tercero, y a casi unos 1.250.000 € el quinto. Ello implica un crecimiento de los ingresos, en tan solo 5 años, equivalente a multiplicar por 18 los ingresos del primer año.

#### 4.3. Estimación de costes

*LegalMemory* es una empresa digital. En consecuencia, muchos de los costes clásicos de empresas que no operan en un entorno puramente digital (p.ej. arrendamientos) no le son de aplicación a esta empresa, sino que los suyos siguen un sistema muy simplificado. Los costes de *LegalMemory* se pueden dividir en tres categorías diferenciadas:

#### 4.3.1. Amortizaciones del inmovilizado

En el apartado “4.1. Inversión Inicial” se presentaron los dos principales elementos del inmovilizado de *LegalMemory*. Por un lado, se presentaba como inmovilizado material los equipos informáticos (ordenadores) valorados en 13.500 €; y, por otro, se introducía el software en que consiste el producto ofrecido por *LegalMemory* como un elemento de inmovilizado inmaterial. La valoración de este último inmovilizado es más conflictivo que el de los equipos informáticos – que se valoran a precio de coste – al ser un software de desarrollo interno. Finalmente, se ha optado por incluir dentro del valor del inmovilizado inmaterial todos los gastos incurridos en la elaboración del algoritmo. Como se explicaba en el apartado “4.1. Inversión Inicial”, dicha cantidad asciende a 120.000 €, correspondientes, de forma aproximada, al coste de seis (6) meses de actividad ininterrumpida por parte de *LegalMemory*.

Aunque ni la compra del inmovilizado material ni el desarrollo del inmovilizado inmaterial constituyen, *stricto sensu*, un coste, ambos elementos son amortizables, lo cual sí constituye un gasto a contabilizar. Aplicando las normas del Plan General Contable, las amortizaciones de los inmovilizados de *LegalMemory* ascienden a las siguientes cantidades:

- Inmovilizado material (equipos informáticos): Se amortizan, según el Plan General Contable, en un plazo de cinco (5) años, con lo que, para un valor inicial de 13.500 €, la amortización asciende a 2.700 € anuales.
- Inmovilizado inmaterial (producto de software): Se amortiza, según el Plan General Contable, en un plazo de diez (10) años, con lo que, para un valor inicial de 120.000 €, la amortización asciende a 12.000 € anuales.

El coste mensual total de las partidas contables de amortización del inmovilizado asciende a 1.225 € mensuales, y el **coste anual es de 14.700 €**. **Este coste tiene el carácter de fijo durante todas las proyecciones de *LegalMemory*.**

#### 4.3.2. Costes de funcionamiento de los Departamentos

*LegalMemory* se estructura en torno a tres Departamentos, cada uno con una función específica. A lo largo de las siguientes líneas, se exponen las funciones de cada uno de los departamentos, así como sus principales costes.

Es forzoso señalar que todos los costes de funcionamiento incluidos en este subapartado tienen el carácter de coste fijo mensual. Sin embargo, hay un coste del Departamento Comercial – el coste de marketing digital de pago a través de los gigantes de la comunicación por internet, o *Paid Marketing* – que tiene carácter variable y que se tratará por separado en apartados posteriores.

#### 4.3.2.1. Departamento de Producto

El Departamento de Producto está integrado por **dos personas**: un CTO (*Chief Technological Officer*) y un empleado adicional. Ambos se ocuparon, en fase de desarrollo, de la producción del algoritmo que sirvió como base a *LegalMemory*; y, desde el lanzamiento del negocio, asumen la tarea de mantener y mejorar el algoritmo con las sugerencias que se vayan recogiendo, de resolver las incidencias surgidas en el manejo del programa y, en términos generales, de garantizar el perfecto desempeño, a nivel tecnológico, del producto ofertado por *LegalMemory*. Además, actúan como equipo informático interno para el personal laboral de *LegalMemory*.

##### - Sueldos y Salarios:

El CTO tiene una participación inicial el 20% en el accionariado de la empresa. Consecuentemente, su salario es bastante reducido, a cambio de poder participar en las ganancias de la empresa. Su salario asciende a la cantidad de 1.500 € mensuales.

Por el contrario, el empleado del Departamento recibe un salario mensual de 4.000 €. Esta elevada retribución se ubica en el marco de la decisión de seleccionar y atraer al mejor talento tecnológico para *LegalMemory*, habida cuenta de que su negocio depende muy especialmente del perfecto funcionamiento del programa.

##### - Coste para la Empresa:

Estimando un coste de empresa en concepto de retenciones y contribuciones a la Seguridad Social de aproximadamente un 30% sobre el salario del trabajador, el Coste para la Empresa de los dos trabajadores de este Departamento asciende a 1.650 € mensuales.

- Suscripciones:

Por último, para el desempeño de su actividad, ambos integrantes del Departamento precisan de una serie de suscripciones específicas a los servidores del programa de *LegalMemory* y a los diferentes servicios informáticos con los que proveen tanto a sí mismos como a los demás empleados de *LegalMemory* (p.ej. Office 365). Se ha cifrado este coste en 1.500 € mensuales.

- Coste Total

En conclusión, partiendo de todos los datos anteriores, el coste total mensual del Departamento de Producto asciende a 8.650 €.

#### 4.3.2.2. Departamento de Análisis

El Departamento de Análisis está encargado de diseñar los perfiles personalizados donde clasificar a los despachos de abogados que constituyen los clientes de *LegalMemory*, y de adjudicar a cada perfil una estrategia comercial definida. Además, son los encargados de alimentar el módulo de Marketing Discovery con propuestas de acciones comerciales relacionadas con la actualidad del sector jurídico. Para ello, su función principal será mantenerse al día de las noticias más importantes que afecten al sector jurídico, para, transformándolos en oportunidades de negocio, proponer acciones comerciales tendentes a proveer a los despachos de abogados con nuevos asuntos provenientes de sus clientes.

Se ha proyectado una dotación de personal de dos (2) trabajadores, con los siguientes costes:

- Sueldos y Salarios:

Ambos empleados tienen participación inicial en el accionariado de *LegalMemory*, y su salario individual asciende a los 1.500 € mensuales.

- Coste para la Empresa:

Estimando un coste de empresa en concepto de retenciones y contribuciones a la Seguridad Social de aproximadamente un 30% sobre el salario del trabajador, el Coste para la Empresa de los dos trabajadores de este Departamento asciende a 900 € mensuales.

- Suscripciones:

No se prevén costes de suscripción para este departamento.

- Coste Total

En conclusión, partiendo de todos los datos anteriores, el coste total mensual del Departamento de Producto asciende a 3.900 €.

#### 4.3.2.3. Departamento Comercial

Este Departamento está encargado de llevar a cabo las acciones de marketing, tanto tradicional como digital, explicadas en apartados anteriores, dirigidas a captar clientes para *LegalMemory*.

Con una dotación de dos empleados, los costes de este departamento se cifran en:

- Sueldos y Salarios:

Ninguno de los empleados tiene participación inicial en el accionariado de *LegalMemory*, y su salario individual asciende a los 2.400 € mensuales.

- Coste para la Empresa:

Estimando un coste de empresa en concepto de retenciones y contribuciones a la Seguridad Social de aproximadamente un 30% sobre el salario del trabajador, el Coste para la Empresa de los dos trabajadores de este Departamento asciende a 1.440 € mensuales.

- Suscripciones:

Se prevén costes de suscripción consistentes en herramientas específicas para la gestión comercial tradicional (por ejemplo, la contratación de un CRM), por la cantidad de 600 € mensuales. Además, se prevén costes de suscripción para las herramientas de marketing digital (por ejemplo, la suscripción a Google Ads o a LinkedIn Premium), por la cantidad de 150 €.

- Coste Total

En conclusión, partiendo de todos los datos anteriores, el coste total mensual del Departamento de Producto asciende a 6.990 €.

### 4.3.3. Suministros

Para poder ofrecer su servicio, se necesita acceder a determinados suministros (p.ej. teléfono, Internet, electricidad). El coste mensual total de los suministros contratados asciende a 500 € mensuales, lo que se traduce en **6.000 € anuales**.

Este coste, para los efectos de nuestra estimación, se considera como un coste fijo.

### 4.3.4. Conclusión: Costes fijos totales

En consecuencia, el coste fijo mensual total se presenta de la siguiente forma:

**Figura 7: Costes Fijos anuales**

<b>Amortización del inmovilizado</b>	1.225 €
<b>Coste de los Departamentos</b>	18.040 €
<b>Suministros</b>	500 €
<b>Total mensual</b>	<b>21.265 €</b>
<b>Total anual</b>	<b>255.180 €</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

### 4.3.5. Costes variables mensuales

Además de los costes fijos mensuales, existe un coste variable mensual, que se corresponde con la inversión en *Paid Marketing*. Esta inversión, que es dependiente del número de clientes que se desea obtener a través del mismo, crece conforme aumenta el objetivo de crecimiento en términos de número de clientes conseguidos a través de él. No tiene sentido realizar la misma inversión cuando se estima que se va a obtener un cliente por esta vía (inicio del segundo año) que cuando se estima que se obtendrán 17 clientes mensuales (final del quinto año), ya que se generarían ineficiencias financieras en términos de rentabilidad. Por el contrario, el coste de *Paid Marketing* se fija en relación

al número de clientes que espera conseguirse, multiplicando el número de clientes esperado por el precio de conseguir un único cliente.

Teniendo esto en cuenta, el coste individual para la **adquisición de un cliente, se ha cifrado en la cantidad de 93,48 €, y la inversión mensual mínima en 50 €**, para los meses en los que no se espere conseguir ningún cliente. Este número se ha obtenido con el promedio de los costes de publicar anuncios en los principales actores del mundo del marketing digital, teniendo en cuenta las impresiones medias necesarias para conseguir un cliente. Así, tomando en consideración las estimaciones de clientes obtenidos a través de las reflejadas en apartados anteriores (ver “4.2.1.2. Marketing Digital o inbound marketing”), en:

**Figura 8: Coste anual del *Paid Marketing***

Año	1	2	3	4	5
Paid Marketing	600,00 €	1.495,71 €	2.243,57 €	7.852,50 €	16.265,89 €

*Fuente: Elaboración Propia*

#### 4.3.6. Proyecciones anualizadas

En consecuencia, la **evolución total anual de costes** se prevé como se muestra en la siguiente tabla:

**Figura 9: Proyecciones de Costes Anuales de *LegalMemory***

Año	1	2	3	4	5
Inversión Inicial (Técnicamente no es un coste)	133.500 €				
Costes Fijos	255.180 €	255.180 €	255.180 €	255.180 €	255.180 €
Paid Marketing	600,00 €	1.495,71 €	2.243,57 €	7.852,50 €	16.265,89 €
<b>Total</b>	<b>389.200 €</b>	<b>256.675,71 €</b>	<b>257.423,57 €</b>	<b>263.032,50 €</b>	<b>271.445,89 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.4. Resultados estimados

Partiendo de las hipótesis sobre ingresos y gastos (descontando la inversión inicial) expuestas anteriormente, la proyección de resultado del ejercicio simplificado para los primeros cinco (5) años de actividad de *LegalMemory* es la siguiente (ver próxima página):

**Figura 10: Resultado del Ejercicio Simplificado de *LegalMemory***

Año	1	2	3	4	5
Ingresos Totales (ARR)	62.505,87 €	290.070,79 €	624.237,17 €	944.853,18 €	1.246.900,55 €
Gastos Totales	255.780,00 €	256.675,71 €	257.423,57 €	263.032,50 €	271.445,89 €
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>-193.274,13 €</b>	<b>25.046,31 €</b>	<b>275.110,20 €</b>	<b>511.365,51 €</b>	<b>731.590,99 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.5. Necesidades de Financiación

*LegalMemory* es una empresa que todavía no ha comenzado su actividad. Para hacerlo, necesita de un nivel de financiación que le permita acometer los costes derivados del desarrollo del producto, y sobrevivir durante la primera fase de expansión comercial. A lo largo de las próximas líneas, se exponen las líneas maestras de estas necesidades de financiación y de la solución propuesta.

##### 4.5.1. Necesidades totales de financiación

Como se ha apuntado anteriormente, la puesta en marcha de *LegalMemory* exige una inversión de 133.500 € antes de obtener ningún tipo de ingreso. Aunque esta inversión no constituya *per se* un gasto, *LegalMemory* no dispone por sí misma de liquidez para acometer esta inversión, con lo que necesita de una financiación, al menos, por este importe.

Adicionalmente, durante los primeros meses de su actividad, *LegalMemory* no cuenta con clientes suficientes como para cubrir sus gastos mensuales – que ascienden a aproximadamente 21.625 €, para un total de 255.180 € anuales, y todo ello sin contar con los costes variables – por lo que necesita obtener liquidez suficiente como para cubrirse

durante todos esos meses. El momento en el que *LegalMemory* comienza a obtener resultados de explotación positivos es el mes 18 de su actividad, momento en el que acumula unas pérdidas de 215.735,58 €.

En consecuencia, contando la inversión inicial, y las pérdidas incurridas durante meses de expansión comercial en los que los ingresos de explotación no cubren los costes generados, se estima que *LegalMemory*, para ser viable económica y financieramente, tiene una **necesidad de financiación total de 349.235,58 €**.

#### **4.5.2. Propuesta de estructura de la financiación**

Las necesidades de liquidez acumuladas en varios momentos relevantes de cara a obtener financiación son los siguientes:

- (i) Antes de lanzamiento: Falta de liquidez por importe de 133.500 €.
- (ii) Mes 6 de actividad: Falta de liquidez por importe de 249.502,50 €. En este momento, los ingresos mensuales ascienden a 3.830,50€, y el número de clientes asciende a 19.
- (iii) Mes 12 de actividad: Falta de liquidez por importe de 326.774,13 €. En este momento, los ingresos mensuales ascienden a 11.234,23 €, y el número de clientes asciende a 55.
- (iv) Mes 18 de actividad: Falta de liquidez por importe de 349.235,58 €. En este momento, los ingresos mensuales ascienden a 22.735,71 €, y el número de clientes asciende a 111.

Para paliar estas necesidades de financiación, se propone una estructura de financiación en dos tramos separados:

##### **4.5.2.1. Primer tramo (250.000 €). Financiación con entrada en el Capital**

Se propone una entrada en el capital del equipo fundador, consistente en cinco (5) integrantes, con 100.000 €, a razón de 20.000 € por persona.

Adicionalmente, se concede una entrada en el capital de *LegalMemory* a inversores institucionales (*Business Angels*) por una cantidad de 150.000 €, concediendo a estos inversores un porcentaje del 20% del capital.

El momento de esta inversión tiene lugar antes de comenzar con el desarrollo del producto, y se realiza a través de una participación en el capital para evitar una posible insolvencia en caso de fracaso del negocio.

#### 4.5.2.2. Segundo tramo (150.000 €). Financiación mediante Deuda

Este tramo, por importe de 150.000 €, tendría lugar justo antes de los 6 meses del comienzo de la actividad, momento en el que volverían a comenzar las necesidades de financiación.

Se estructuraría mediante una solicitud de un préstamo por ese importe a nombre de *LegalMemory*, avalado por el patrimonio de los accionistas, sobre la base de que el negocio ha cumplido sus expectativas de desempeño en términos de captación de clientes y generación de ingresos. Y ello, aun asumiendo, en aras de una mayor sencillez, un préstamo en formato americano, con devoluciones constantes de 30.000€ anuales en concepto de capital, y con un interés de cuota fija de 1.500 € anuales.

#### 4.5.2.3. Conclusión sobre la estructura de financiación. Recuperación de la Inversión

De esta forma, se consigue liquidez más que suficiente para afrontar el resto de meses con necesidades de liquidez, y se llegaría al mes 18 con holgura para poder seguir desarrollando la actividad de la empresa.

Así, para una inversión inicial y una situación financiera como las descritas, el *break-even point* (o el punto en el que los beneficios acumulados de *LegalMemory* superan esa cantidad) se produce a partir del **mes 30, esto es, a los dos años y medio desde el comienzo de la actividad.**

#### 4.6. Proyecciones Financieras (5 años)

En las próximas páginas, se presentan los estados financieros simplificados de *LegalMemory*, proyectados hacia el futuro en cinco (5) años, así como las principales ratios de desempeño de la empresa. Posteriormente, se comentan todos los estados financieros en un apartado separado.

#### 4.6.1. Balance de Situación

Tabla 1: Balance de Situación de *LegalMemory* proyectado a 5 años

Balance de Situación						
ACTIVO						
	INICIAL	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Activo No Corriente</b>	<b>133.500,00 €</b>	<b>118.800,00 €</b>	<b>104.100,00 €</b>	<b>89.400,00 €</b>	<b>74.700,00 €</b>	<b>60.000,00 €</b>
Inmovilizado Inmaterial	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €
AAII		- 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 €
AAIM		- 2.700,00 €	- 5.400,00 €	- 8.100,00 €	- 10.800,00 €	- 13.500,00 €
<b>Activo Corriente</b>	<b>116.500,00 €</b>	<b>72.175,87 €</b>	<b>80.797,18 €</b>	<b>339.482,37 €</b>	<b>834.422,88 €</b>	<b>1.549.588,88 €</b>
Clientes						
Efectivo y otros medios equivalentes	116.500,00 €	72.175,87 €	80.797,18 €	339.482,37 €	834.422,88 €	1.549.588,88 €
<b>Total Activo</b>	<b>250.000,00 €</b>	<b>190.975,87 €</b>	<b>184.897,18 €</b>	<b>428.882,37 €</b>	<b>909.122,88 €</b>	<b>1.609.588,88 €</b>

<b>PATRIMONIO NETO + PASIVO</b>						
		<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>250.000,00 €</b>	<b>55.975,87 €</b>	<b>79.897,18 €</b>	<b>353.882,37 €</b>	<b>864.122,88 €</b>	<b>1.594.588,88 €</b>
Capital Social	250.000,00 €	250.000,00 €	250.000,00 €	250.000,00 €	250.000,00 €	250.000,00 €
<i>Fundadores</i>	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €
<i>Entidades</i>	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €
Reservas	125.000,00 €	125.000,00 €	125.000,00 €	148.921,31 €	422.906,50 €	933.147,01 €
Resultados Negativos de Ejercicios anteriores			- 194.024,13 €	- 194.024,13 €	- 194.024,13 €	- 194.024,13 €
Resultado del Ejercicio		- 194.024,13 €	23.921,31 €	273.985,20 €	510.240,51 €	730.465,99 €
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>- €</b>	<b>105.000,00 €</b>	<b>75.000,00 €</b>	<b>45.000,00 €</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>- €</b>
Deuda Financiera l/p	- €	105.000,00 €	75.000,00 €	45.000,00 €	15.000,00 €	- €
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>- €</b>	<b>30.000,00 €</b>	<b>30.000,00 €</b>	<b>30.000,00 €</b>	<b>30.000,00 €</b>	<b>15.000,00 €</b>
Deuda Financiera c/p	- €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	15.000,00 €
Proveedores						
HP Acreedora						
<b>Total PN+PASIVO</b>	<b>250.000,00 €</b>	<b>190.975,87 €</b>	<b>184.897,18 €</b>	<b>428.882,37 €</b>	<b>909.122,88 €</b>	<b>1.609.588,88 €</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

#### 4.6.2. Pérdidas y Ganancias

Tabla 2: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de *LegalMemory* proyectada a 5 años

Pérdidas y Ganancias					
Ejercicio	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>63.150,00 €</b>	<b>293.060,00 €</b>	<b>630.670,00 €</b>	<b>954.590,00 €</b>	<b>1.259.750,00 €</b>
Descuentos sobre ventas	644,13 €	2.989,21 €	6.432,83 €	9.736,82 €	12.849,45 €
<b>Ingresos Netos</b>	<b>62.505,87 €</b>	<b>290.070,79 €</b>	<b>624.237,17 €</b>	<b>944.853,18 €</b>	<b>1.246.900,55 €</b>
<b>Paid Marketing</b>	<b>600,00 €</b>	<b>1.495,71 €</b>	<b>2.243,57 €</b>	<b>7.852,50 €</b>	<b>16.265,89 €</b>
<b>Sueldos y Salarios</b>	<b>207.480,00 €</b>	<b>207.480,00 €</b>	<b>207.480,00 €</b>	<b>207.480,00 €</b>	<b>207.480,00 €</b>
<i>Dpto Producto</i>	<i>66.000,00 €</i>	<i>66.000,00 €</i>	<i>66.000,00 €</i>	<i>66.000,00 €</i>	<i>66.000,00 €</i>
<i>Dpto Análisis</i>	<i>36.000,00 €</i>	<i>36.000,00 €</i>	<i>36.000,00 €</i>	<i>36.000,00 €</i>	<i>36.000,00 €</i>
<i>Dpto Marketing</i>	<i>57.600,00 €</i>	<i>57.600,00 €</i>	<i>57.600,00 €</i>	<i>57.600,00 €</i>	<i>57.600,00 €</i>
<i>Seguridad Social</i>	<i>47.880,00 €</i>	<i>47.880,00 €</i>	<i>47.880,00 €</i>	<i>47.880,00 €</i>	<i>47.880,00 €</i>
<b>Administración y Gestión</b>	<b>27.000,00 €</b>	<b>27.000,00 €</b>	<b>27.000,00 €</b>	<b>27.000,00 €</b>	<b>27.000,00 €</b>
<i>Dpto Producto</i>	<i>18.000,00 €</i>	<i>18.000,00 €</i>	<i>18.000,00 €</i>	<i>18.000,00 €</i>	<i>18.000,00 €</i>
<i>Dpto Marketing</i>	<i>9.000,00 €</i>	<i>9.000,00 €</i>	<i>9.000,00 €</i>	<i>9.000,00 €</i>	<i>9.000,00 €</i>
<b>Suministros</b>	<b>6.000,00 €</b>	<b>6.000,00 €</b>	<b>6.000,00 €</b>	<b>6.000,00 €</b>	<b>6.000,00 €</b>
<b>EBITDA</b>	<b>- 178.574,13 €</b>	<b>48.095,07 €</b>	<b>381.513,59 €</b>	<b>696.520,68 €</b>	<b>990.154,66 €</b>

<b>EBITDA</b>	-	<b>178.574,13 €</b>	<b>48.095,07 €</b>	<b>381.513,59 €</b>	<b>696.520,68 €</b>	<b>990.154,66 €</b>
Amortizaciones s/II		12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Amortización s/IM		2.700,00 €	2.700,00 €	2.700,00 €	2.700,00 €	2.700,00 €
<b>EBIT</b>	-	<b>193.274,13 €</b>	<b>33.395,07 €</b>	<b>366.813,59 €</b>	<b>681.820,68 €</b>	<b>975.454,66 €</b>
Intereses s/deuda		750,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
<b>EBT</b>	-	<b>194.024,13 €</b>	<b>31.895,07 €</b>	<b>365.313,59 €</b>	<b>680.320,68 €</b>	<b>973.954,66 €</b>
Impuesto de Sociedades		- €	7.973,77 €	91.328,40 €	170.080,17 €	243.488,66 €
<b>BN</b>	-	<b>194.024,13 €</b>	<b>23.921,31 €</b>	<b>273.985,20 €</b>	<b>510.240,51 €</b>	<b>730.465,99 €</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

### 4.6.3. Estado de Flujos de Caja

Tabla 3: Estado de Flujos de Caja de *LegalMemory* proyectado a 5 años

Estado de Flujos de Caja						
	Previo	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Flujo de Caja de Explotación</b>		<b>-178.574,13 €</b>	<b>40.121,31 €</b>	<b>290.185,20 €</b>	<b>526.440,51 €</b>	<b>746.665,99 €</b>
EBIT-Tax		-193.274,13 €	25.421,31 €	275.485,20 €	511.740,51 €	731.965,99 €
Amortizaciones		14.700,00 €	14.700,00 €	14.700,00 €	14.700,00 €	14.700,00 €
Variación del Fondo de Maniobra Operativo		- €	- €	- €	- €	- €
<i>Var. AC (sin tesorería)</i>		- €	- €	- €	- €	- €
<i>Var. PC no financiero</i>		- €	- €	- €	- €	- €
<b>Flujo de Caja de Financiación</b>	<b>250.000,00 €</b>	<b>134.250,00 €</b>	<b>-31.500,00 €</b>	<b>- 31.500,00 €</b>	<b>- 31.500,00 €</b>	<b>- 31.500,00 €</b>
Préstamos Concedidos		150.000,00 €				
Devolución de Préstamos		- 15.000,00 €	-30.000,00 €	- 30.000,00 €	- 30.000,00 €	- 30.000,00 €
Pago de Intereses		- 750,00 €	- 1.500,00 €	- 1.500,00 €	- 1.500,00 €	- 1.500,00 €
Capital	250.000,00 €					
<i>Fundadores</i>	100.000,00 €					
<i>Entidades</i>	150.000,00 €					
<b>Flujo de Caja de Inversión</b>	<b>133.500,00 €</b>					
<b>Variación de Efectivo</b>	<b>116.500,00 €</b>	<b>- 44.324,13 €</b>	<b>8.621,31 €</b>	<b>258.685,20 €</b>	<b>494.940,51 €</b>	<b>715.165,99 €</b>

Fuente: *Elaboración Propia*

#### 4.6.4. Ratios de Desempeño

Tabla 4: Ratios de Desempeño de *LegalMemory* proyectadas a 5 años

<b>RENTABILIDAD</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ROA</b> (EBIT/Activo Total)		-101,20%	18,06%	85,53%	75,00%	60,60%
<b>ROA</b> (BN/Activo Total)		-101,60%	12,94%	63,88%	56,12%	45,38%
<b>ROE</b> (BN/Patrimonio Neto)		-346,62%	29,94%	77,42%	59,05%	45,81%
<b>CIRCULANTE</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Ratio de Tesorería</b> (Caja/Pasivo Total)	-	0,53	0,77	4,53	18,54	103,31
<b>Ratio de endeudamiento</b> (Pasivo Total/Patrimonio Neto)	0,00	2,41	1,31	0,21	0,05	0,01
<b>Ratio de Liquidez</b> (Caja/Pasivo Corriente)	-	2,41	2,69	11,32	27,81	103,31

Fuente: *Elaboración Propia*

#### 4.6.5. Comentarios a los Estados Financieros y Ratios de Desempeño

Se incluyen en las próximas líneas unas breves explicaciones de los Estados Financieros y de las Ratios de Desempeño presentadas en las páginas anteriores.

##### 4.6.5.1. Balance de Situación

Como puede comprobarse, el Balance de Situación de *LegalMemory* incluye muy pocos elementos dentro de sí, ya que, como se adelantó en apartados anteriores (ver “4.1. Inversión Inicial”), su activo es muy reducido por tratarse de una empresa íntegramente online.

En particular, por lo que se refiere al **activo**, las partidas de activo no corriente se refieren al software de *LegalMemory* (Inmovilizado Inmaterial) y a los equipos informáticos (Inmovilizado Material), ambos amortizados conforme a las reglas del Plan General Contable; mientras que el único activo corriente se corresponde con las variaciones en los flujos de caja – no hay cuenta de clientes porque el pago de las cuotas se realiza a principio de mes mediante domiciliación en cuenta bancaria (ver “4.2. Estimación de Ingresos”), con lo que se presume que no hay saldos de clientes pendientes de pago –.

Por otro lado, el **patrimonio neto** incluye desde el principio el primer tramo de financiación (con participación en el capital), dividido en las aportaciones de los fundadores y las de las entidades, y posteriormente se le van sumando los resultados negativos y positivos de los ejercicios subsiguientes – se ha optado por no compensar contablemente estas cuentas, priorizando el principio de imagen fiel, para mostrar la magnitud de las pérdidas para las que se precisa financiación –. Resulta interesante señalar que las aportaciones de los fundadores (100.000 €) se imputan íntegramente al capital social, representando un 80% del control total; mientras que las de las entidades (150.000 €) se imputan en parte al capital (25.000 €, un 20% del control societario) y en parte a reservas. Esto ocurre porque la entrada en el capital de los inversores se ha realizado con una prima de emisión para evitar la dilución política de los fundadores – que ostentan un 80% del control societario, como se explica en “4.5.2. Propuesta de estructura de la financiación –.

Por último, el **pasivo** muestra la entrada de la financiación mediado el primer año. El préstamo, que se ha asumido por importe de 150.000 € pagaderos a cinco años con cuota de interés fija de 1.500 € anuales, no está vigente en el momento inicial de comienzo de actividad, y, para final del primer año, tan solo le restan 135.000 € pendientes de pago, ya que la cuota de los primeros seis meses de vigencia del préstamo (15.000 € de capital y 750 € de intereses) se habrá abonado en diciembre. El resto de años reflejan la evolución natural del préstamo, con pagos anuales de 30.000 € en concepto de capital.

#### 4.6.5.2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de Pérdidas y Ganancias refleja el sistema de ingresos reflejado en “4.2.3. Proyecciones de ingresos anualizadas: ARR”, separando contablemente los ingresos de explotación y los descuentos de ventas, contrariamente a como se presentaron en el apartado mencionado.

Por otro lado, se incluyen todos los gastos de explotación previos al EBITDA conforme al apartado “4.3. Estimación de Costes”, para después restar las amortizaciones señaladas en “4.3.1. Amortizaciones del Inmovilizado”.

Por último, se incluye el pago de intereses de la deuda correspondiente al segundo tramo de financiación – nótese que, el primer año, el pago es de 750 € porque el préstamo solo ha estado vigente seis (6) meses – y una estimación del Impuesto de Sociedades por el 25% de los beneficios antes de impuestos.

#### 4.6.5.3. Estado de Flujos de Caja

Se refleja lo comentado anteriormente (ver “4.6.5.1. Balance de Situación”) acerca de la simplicidad del Balance. No existen variaciones sobre el fondo de maniobra operativo en el Flujo de Caja de Explotación, que está integrado únicamente por la fórmula

$$FCE = EBIT - IS + Amortizaciones.$$

Por otro lado, en lo referente al Flujo de Caja de Financiación, se incluyen la concesión y los pagos parciales del préstamo (segundo tramo de financiación), así como las aportaciones de capital previas a la actividad (250.000 €).

Por último, el Flujo de Caja de Inversión refleja la cuantía total de la Inversión Inicial (ver “4.1. Inversión Inicial”).

#### 4.6.5.4. Ratios de Desempeño

Como puede comprobarse, las ratios de rentabilidad de *LegalMemory* muestran rentabilidades muy pobres hasta que comienza a recuperarse la inversión inicial y las pérdidas incurridas durante los meses de expansión comercial. Estas pérdidas minoran tanto el activo como el patrimonio neto de *LegalMemory*, lo que justifica que el año 3 sea tan bueno en lo que se refiere a la rentabilidad ofrecida. Posteriormente, conforme el activo y el patrimonio crece por mor de los resultados positivos, el denominador de las ratios se agranda y las rentabilidades van disminuyendo, aunque muestran aun así datos muy positivos, superando el 45% tanto en ROA – *Return on Assets*, rentabilidad calculada sobre Beneficio Neto – como en ROE – *Return on Equity*, rentabilidad calculada sobre el patrimonio neto –. En consecuencia, hay que concluir que la inversión en *LegalMemory*, superada la fase de expansión, presenta rentabilidades muy atractivas.

Por otro lado, en lo que se refiere a las ratios de liquidez, podemos comprobar cómo las ratios de tesorería y liquidez siempre son suficientes para hacer frente a las necesidades de *LegalMemory*, y van creciendo conforme crece la tesorería y decrece el pasivo. Al contrario, la ratio de endeudamiento decrece conforme el pasivo total se aproxima a cero. Consecuentemente, hay que concluir que la inyección de liquidez derivada de la estructura de financiación hace viable el proyecto de *LegalMemory* y lo convierte en una inversión con una alta rentabilidad.

## 5. CONCLUSIONES

El **objetivo** de este Trabajo de Fin de Grado era determinar las necesidades de liquidez de una empresa *startup* del sector LegalTech, y estructura de financiación que serviría para hacerla viable económica y financieramente.

Para conseguirlo, se ha **aprovechado** la participación en el concurso de creación de *startups* “Comillas Emprende”, que culminó en la formación de la empresa *LegalMemory*, la cual ha servido de base para el análisis financiero del cuerpo de este trabajo. Partiendo del plan de negocio producido en el seno de Comillas Emprende, se ha podido presentar tanto la oportunidad comercial como el modelo de negocio de la empresa, para después proceder a analizar en profundidad su modelo de costes e ingresos y determinar sus necesidades de liquidez. Finalmente, se ha presentado una propuesta de estructura de financiación que serviría para garantizar la viabilidad económica y financiera de *LegalMemory*, produciendo una rentabilidad muy atractiva a sus inversores.

Gracias al proceso de **desarrollo** del trabajo, se han proyectado las estimaciones de crecimiento de clientes e ingresos, determinando que se alcanzarían cifras superiores a los 300 clientes (para unos ingresos superiores a los 620.000 € en el año) al final del tercer año de actividad; y de más de 550 clientes (ingresos de casi 1.250.000 € en el año) al final del quinto año.

Además, se han estimado unos costes consistentes casi íntegramente en costes fijos derivados de la retribución del personal de cada uno de los departamentos necesarios para mantener el modelo de negocio de *LegalMemory*, complementados con costes de amortización de inmovilizado material e inmaterial y de suministros, por un total de aproximadamente 260.000 € anuales. Asimismo, se han proyectado unos costes variables consistentes en el pago de diversas campañas progresivas de marketing online, con lo que los costes de operación anuales superan por encima la cifra de los 260.000 €.

Con estos datos en mente, se ha podido constatar que los ingresos mensuales de *LegalMemory* comienzan a superar a los costes a partir del mes 18º de actividad, con lo que la empresa, para su viabilidad económica y financiera, precisa de un complemento para su liquidez hasta al menos este mes.

Se han cuantificado las necesidades totales de financiación de *LegalMemory* en 350.000 €, necesarias para poder asumir el pago de la inversión inicial y las pérdidas de los primeros 17 meses de actividad. Para garantizar esta liquidez, se propone como solución una inversión inicial del equipo fundador de 100.000 €, complementada con un sistema de financiación mixta en dos tramos de 150.000 €, uno de participación en capital (20%) y otro, menos arriesgado, de deuda, que provean a *LegalMemory* con las cantidades necesarias para garantizar su viabilidad económica y financiera. El primero de los tramos serviría para garantizar el desarrollo del producto de forma satisfactoria, y el segundo para hacer frente a la expansión comercial.

De aceptarse esta estructura de financiación, el equipo fundador podría poner en marcha su idea, manteniendo el control sobre su empresa al 80% y evitándose diluciones en el control técnico y financiero de la Sociedad; y los inversores institucionales obtendrían, en caso de cumplirse las previsiones de explotación, un retorno altamente satisfactorio, tanto en el caso de los inversores en el capital como en el de los acreedores financieros

Como **conclusión final**, se ha podido determinar que la empresa *LegalMemopresenta* visos de viabilidad económica y financiera, y que, de cumplirse sus expectativas de evolución de ingresos, *LegalMemory* tiene la capacidad de producir una rentabilidad muy atractiva, con un ROE al 5º año de en torno al 45%. Sin embargo, para poder alcanzar estos resultados, *LegalMemory* necesita de una inyección de financiación de aproximadamente 350.000 €, que sirvan para cubrir la inversión en el desarrollo del producto y las pérdidas derivadas de los primeros meses de expansión comercial.

En suma, la estructura de financiación que se propone al final de este Trabajo de Fin de Grado contribuiría a garantizar la viabilidad económica y financiera de una empresa que, de ser viable, puede ofrecer una rentabilidad muy atractiva a todos sus inversores.

Las principales **limitaciones** del Trabajo se derivan del propio carácter hipotético del análisis: al no encontrarse *LegalMemory* en funcionamiento – ni siquiera en proceso de lanzamiento – en la actualidad, el trabajo ha tenido que basarse en expectativas no contrastadas con una demanda real de mercado. Los datos que se han presentado se corresponden con el escenario “neutro”, y, por razones de espacio, no se han presentado los escenarios “optimista” ni “pesimista”. Consecuencia de estos dos factores es que las necesidades de financiación de *LegalMemory* podrían cambiar de verificarse un escenario

distinto del neutro, con lo que las predicciones expuestas en el Trabajo podrían no cumplirse completamente. Teniendo esto en cuenta, la planificación por escenarios es una de las tareas pendientes en caso de proceder al lanzamiento de *LegalMemory*.

Por último, me gustaría señalar que, en el plano **personal**, la ejecución del presente Trabajo de Fin de Grado me ha servido para profundizar en los distintos aspectos de un negocio estudiados durante la carrera, y, de forma particular, para poder trabajar con un modelo de expectativas de costes e ingresos, y para diseñar una estructura de financiación adecuada a las necesidades particulares de una empresa. Independientemente de lo anterior la participación en Comillas Emprende me ha servido como aproximación al mundo del emprendimiento, contribuyendo a desarrollar mi ilusión por producir una solución innovadora que contribuya a mejorar el desempeño de las personas o las empresas. Esta primera aproximación al panorama emprendedor para mí ha resultado vital ya que me ha permitido actualizar mi conocimiento sobre la estrategia necesaria para sacar un proyecto de *startup* adelante, y me ha proporcionado herramientas que me permitirán desarrollar mi propio proyecto emprendedor en el futuro a corto o medio plazo, ya sea mediante el lanzamiento de *LegalMemory*, o a través de otro proyecto diferente.

## 6. REFERENCIAS

Consejo General de la Abogacía Española. (2019). *Barómetro Interno del Consejo General de la Abogacía Española 2019*. Obtenido el 09/06/2021 de <https://www.abogacia.es/wpcontent/uploads/2019/06/Informe-Abogacia-Espanola-2019.pdf>

Costa, E. (2019). *Business Models in LegalTech Companies* (Maria Raquel Guimaraes ed.) [Libro electrónico]. CIJE. Obtenido el 09/06/2021 de [https://cije.up.pt//client/files/0000000001/erickdamasceno-ebook\\_1222.pdf](https://cije.up.pt//client/files/0000000001/erickdamasceno-ebook_1222.pdf)

González, M. (2017). *Los 10 usos más comunes en machine learning e inteligencia artificial*. Blogthingbig.com. Obtenido el 09/06/2021, de <https://blogthinkbig.com/los-10-usos-mas-comunes-en-machine-learning-e-inteligencia-artificial>

Finnovating. (2019). *LegalTech Unconference Madrid 2019*. Obtenido el 09/06/2021 de <https://www.finnovating.com/wp-content/uploads/2019/04/LegalTech-Public-Report-2019-.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2019). *Empresas por condición jurídica, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados*. Obtenido el 10/04/2021 de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=297>

Johnson, G., et. al. (2017). *Exploring Strategy. Text and Cases*. Pearson.

Law, R. (2019). *The ultimate guide to SaaS pricing models, strategies & psychological hacks*, Cobloom. Obtenido el 09/06/2021 de <https://www.cobloom.com/blog/saas-pricing-models>

Lefebvre. (2019). *Estudio de innovación en el sector jurídico*. Obtenido el 09/06/2021 de <https://lefebvre.es/innovacion/estudio-innovacion-2019/>

Lyncat (2016). *¿Cuánto se tarda de media en crear una app móvil?*. Obtenido el 09/06/2021, de <http://blog.lyn.cat/desarrollo-apps/cuanto-se-tarda-de-media-en-crear-una-app-movil/>

Owius (2019). *¿Cuánto tiempo podemos tardar en hacer un desarrollo app?*. Obtenido el 09/06/2021, de <https://owius.com/cuanto-tiempo-tardar-desarrollo-app/>

Pedraza, J. (2017). “Diez cosas que la inteligencia artificial puede hacer por ti”. *El País*.  
Obtenido el 09/06/2021, de

[https://elpais.com/elpais/2017/01/24/talento\\_digital/1485284777\\_722413.html](https://elpais.com/elpais/2017/01/24/talento_digital/1485284777_722413.html)

Tucho Consultoria. (2014). *Estudio sobre estrategia comercial de los despachos de abogados*. Obtenido el 09/06/2021 de

<http://www.tuchoconsultoria.com/wpcontent/uploads/2014/07/Estudio-Experiencia-Cliente-en-los-despachos.-Tucho.2.pdf>

Syntonize (2021). *Top 10 de las tecnologías que despuntarán en 2020*. Obtenido el 09/06/2021 de <https://www.syntonize.com/2020-top-10-tecnologias/>

Zaask (2021). *Cuánto cuesta un servicio de abogado/a*. Obtenido el 09/06/2021 de <https://www.zaask.es/cuanto-cuesta/abogado-civil>