



FACULTAD DE CC. ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

PLAN DE NEGOCIO DE UNA STARTUP INNOVADORA: PROXYRIZE

BUSINESS PLAN FOR AN INNOVATIVE STARTUP: PROXYRIZE

Trabajo de Fin de Grado

Alumno: Luis Álvarez Escudero

Tutor: Carlos Martínez de Ibarreta Zorita

MADRID, 8 JUNIO 2023

Índice

1. <i>Introducción</i>	5
2. <i>Terminología y contextualización del sector</i>	6
3. <i>El equipo e identificación del problema</i>	9
4. <i>Modelo de negocio</i>	27
5. <i>La industria Legal-Tech</i>	9
6. <i>Análisis de mercado: problemas de las legal operations</i>	18
A) <i>Información primaria</i>	18
B) <i>Información secundaria</i>	20
C) <i>Competidores</i>	20
7. <i>Modelo Financiero</i>	45
A) <i>Financiación</i>	45
B) <i>Ingresos</i>	47
C) <i>Estructura de costes</i>	48
D) <i>Resultados</i>	55
8. <i>Conclusiones y reflexión personal</i>	62
<i>Bibliografía</i>	54
<i>Anexo</i>	66

Resumen

El presente trabajo busca desarrollar una idea de negocio innovadora que ponga solución a los retos que se enfrentan los departamentos legales de medianas y grandes empresas en Europa. Los progresivos avances tecnológicos como el de la firma electrónica, las complejas estructuras organizacionales y las demandas en masa suponen un aumento de riesgos y falta de control interna además de una amenaza a la seguridad de las empresas. Estos problemas sumados a la búsqueda de eficiencia y optimización constante han servido de motivación para desarrollar este trabajo. Como resultado del proyecto, se propone una startup con un software como servicio con un modelo de negocio B2B por suscripción que ofrece un programa único y especialmente diseñado para resolver los problemas de control de riesgos, seguridad y eficiencia de los departamentos jurídicos de las empresas. Para desarrollar el trabajo se ha hecho uso de herramientas de análisis como las 5 fuerzas de Porter, el modelo de negocio canvas y un análisis financiero bajo 3 escenarios. Para recabar información de mercado se han llevado a cabo entrevistas a 45 profesionales del sector y se ha contado con el constante apoyo y asesoramiento de Segismundo Álvarez, notario especializado en derecho de sociedades europeo. Después del análisis se concluye que a pesar de que la creación de la startup *Proxyrize* puede añadir valor y beneficios a los potenciales clientes y puede llegar a ser altamente rentable, debido a variables del mercado no controlables y una elevada inversión inicial se considera que es un proyecto de emprendimiento con elevado riesgo.

Abstract

This paper seeks to develop an innovative business idea to solve the challenges faced by legal departments of medium and large companies in Europe. Progressive technological advances such as electronic signatures, complex organisational structures and mass demands pose an increase in risks and lack of internal control as well as a threat to the security of the company. These problems, together with the constant search for efficiency and optimisation, have served as the motivation for the development of this work. As a result of the project, a startup is proposed with a software as a service with a subscription based B2B business model that offers a unique program specially designed to solve the problems of risk control, security and efficiency of the legal departments of companies. In order to develop the work, analysis tools such as Porter's 5 forces, the business model canvas and a financial analysis under 3 scenarios are used. To gather market information, interviews were conducted with 45 professionals in the sector, with the constant support and advice of Segismundo Álvarez, a notary specialised

in European company law. After the analysis it is concluded that although the creation of the startup *Proxyrize* can add value and benefits to potential customers and can be highly profitable, market variables that cannot be controlled and a high initial investment make this a high-risk entrepreneurial project.

1. Introducción

El objetivo de este trabajo de final de grado es presentar el plan de negocio de *Proxyrize*, una idea innovadora que tiene como misión simplificar las operaciones legales de los departamentos jurídicos de empresas medianas y grandes europeas. La principal motivación para realizar este trabajo ha sido mi gran interés por el emprendimiento, en unión a la ayuda y experiencia brindada por Segismundo Álvarez, notario de Madrid, quien ha proporcionado información y contactos dentro del sector legal en Europa de enorme valor.

Para comprender el mercado y la industria en la que operará *Proxyrize*, se ha recabado información primaria y secundaria. La metodología utilizada para obtener información primaria ha consistido en realizar entrevistas a profesionales del sector legal a los que se ha tenido acceso gracias a Segismundo Álvarez. Por otra parte, la información secundaria se ha obtenido de artículos de revistas de investigación, artículos académicos e informes de empresas con reputación en el sector. Para sintetizar y presentar esta información se han utilizado distintas herramientas, entre las que destacan un análisis financiero bajo tres escenarios, el análisis de las 5 fuerzas de Porter y un modelo de negocio Canvas.

El trabajo estará dividido en ocho apartados. Además de la presente introducción, se incluirá una contextualización del sector, donde se explicarán la terminología y los conceptos esenciales del sector en el que opera *Proxyrize*, así como los elementos clave de sus operaciones. A continuación, se describirá en detalle la empresa, seguido de una explicación exhaustiva del modelo de negocio propuesto. Posteriormente, se realizará un análisis de la industria legal-tech, explorando las tendencias y desafíos actuales. También se presentará un análisis de mercado, evaluando el tamaño y las oportunidades para *Proxyrize*. Posteriormente se presentará el modelo financiero, donde se examinarán los aspectos económicos y se propondrán escenarios financieros bajo los cuales operaría *Proxyrize*. Finalmente, se presentarán las conclusiones y reflexiones derivadas de este trabajo.

A continuación, se dará paso al apartado de contextualización del sector, en el que se explicará la terminología y los conceptos esenciales del sector en el que opera *Proxyrize*, así como elementos clave de sus operaciones.

2. Terminología y contextualización del sector

En esta sección, se proporcionará una terminología y contextualización del sector en el que opera *Proxyrize*. Se explicarán conceptos y términos relevantes que aparecerán a lo largo del plan de negocio para brindar un mejor entendimiento del marco de operación de la empresa además de explicar brevemente la solución de *Proxyrize* para poder conectar la terminología explicada con la aplicación que se le dará a lo largo del trabajo.

Es necesario comenzar explicando el sector en el que operará nuestra startup. Este es conocido como el sector legal-tech que se caracteriza por la convergencia de la tecnología y el ámbito legal. Engloba empresas y soluciones tecnológicas que buscan mejorar la eficiencia, la productividad y la prestación de servicios legales mediante el uso de tecnologías digitales, como inteligencia artificial (IA), automatización, análisis de datos y plataformas en la nube. Dentro de este sector se encuentran múltiples variantes de soluciones tecnológicas (Salmerón Manzano, 2021).

Proxyrize se basa en un software enfocado específicamente en la optimización de la gestión de información jurídica. Este nicho de la industria legal-tech se conoce como “enterprise legal management” o gestión jurídica empresarial. Los departamentos jurídicos de las empresas utilizan soluciones de gestión jurídica empresarial para mantener una visión holística de sus actividades, controlar el gasto legal y gestionar un repositorio electrónico de registros legales. Las funciones clave del software de gestión jurídica empresarial incluyen la automatización de procesos y la creación de un eje centralizado para toda la información relevante de las operaciones (Thomson Reuters, 2022). La propuesta de valor de *Proxyrize* va más allá de mejorar la eficiencia de los departamentos legales pues propone mejorar el control y seguridad de la empresa con dos herramientas innovadoras y únicas como son la gestión de poderes notariales y el rastreo de la firma electrónica. Estas funciones serán desarrolladas en profundidad a lo largo del trabajo.

El tratar del sector legal tech conlleva hablar también de un concepto innovador que ha surgido recientemente conocido como las legal-operations, este concepto es de especial relevancia para *Proxyrize* pues se refiere a la función estratégica y operativa dentro de un departamento o una organización legales que se encarga de la gestión eficiente y efectiva de los recursos, procesos y tecnologías legales. Esta función ha ido ganando popularidad. Un informe de la Association of Corporate Counsel (ACC) indica que las legal operations es la iniciativa más estratégica de los departamentos legales y en 2021 el 61% de las empresas en Estados Unidos tienen al menos

un empleado que trabaja en esta área comparada con un 21,2% en 2018 (García, 2018). Esta función será fundamental para *Proxyrize* pues la concienciación sobre la importancia de la gestión eficiente por parte de las empresas es clave.

Para dar un mejor contexto es necesario también resumir la solución de *Proxyrize*; esta consiste en un software compuesto por 4 módulos que pretenden simplificar y automatizar la gestión interna de los departamentos legales de medianas y grandes empresas europeas mediante los siguientes sistemas:

- Gestora de materia legal
- Rastreador del programa de firma electrónica
- Base de datos intuitiva que almacene los apoderados notariales de la empresa
- Analytics software que recopile y conecte los otros 3 módulos para ofrecer un análisis de la eficiencia de la empresa

A continuación, se da una breve explicación y un marco operativo de los elementos relacionados con las soluciones establecidas.

Un poder notarial es un documento físico que otorga al apoderado la autoridad legal para realizar transacciones en nombre del poderdante, como la compra o venta de bienes, la firma de contratos o la gestión de cuentas bancarias. Los poderes notariales han de ser otorgados ante notario para que sean válidos. En el caso de empresas medianas y grandes suele haber más de un apoderado, pues la frecuencia con la que los empleados tienen que actuar en nombre de la empresa firmando documentación es alta. Aún así no todos los empleados de una empresa suelen tener un poder notarial (Madridejos, s.f.). Otro elemento de importancia clave para *Proxyrize* es la firma electrónica. Es crucial entender el marco legal de esta. En Europa la firma electrónica tiene la misma validez legal que la firma manuscrita en papel, siempre y cuando se utilicen las herramientas de firma electrónica adecuadas y se cumplan ciertos requisitos de autenticidad e integridad. Para utilizar la firma electrónica en Europa, es necesario contar con un certificado digital emitido por una entidad certificadora reconocida por el gobierno. Los certificados digitales se pueden obtener a través de empresas certificadoras autorizadas, como la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre (FNMT) en España, la Bundesnetzagentur en Alemania o empresas privadas. En Europa se puede distinguir entre tres tipos de firma electrónica según el nivel de seguridad; simple, avanzada y cualificada (eIDAS, 2022).

Por último, es necesario explicar brevemente el concepto de análisis de datos o data analytics que es fundamental en el sector empresarial. Se refiere al proceso de examinar, limpiar,

transformar y modelar grandes conjuntos de datos para descubrir patrones, tendencias y relaciones significativas. Utilizando herramientas y técnicas de análisis estadístico y matemático, el data analytics permite extraer información valiosa y conocimientos útiles a partir de grandes volúmenes de datos (Frankenfield, 2023). A lo largo del trabajo se usará tanto el término en inglés como en español.

Después de examinar la terminología clave para poder comprender este trabajo y esbozar la solución de *Proximize* se pasará a explicar cómo se identificó esta idea de negocio, el equipo por el que está compuesta la startup y el objetivo y principal propuesta de valor de la empresa.

3. El equipo e identificación del problema

En esta sección, se proporcionará una descripción detallada de la propuesta de valor y el objetivo de *Proxyrize*. Además, se presentará al equipo fundador de la empresa y se destacará la experiencia profesional de cada miembro, lo cual desempeña un papel crucial en el éxito de la idea. Por último, se abordará cómo se identificó el problema al que la empresa pretende dar solución, enfatizando en el proceso de detección de necesidades y la pertinencia de la solución ofrecida.

Proxyrize surge a raíz de las conversaciones e interacciones que Segismundo Álvarez, mantiene día a día con sus clientes corporativos en su notaría. Después de más de 30 años trabajando como notario, sigue percibiendo una falta de eficiencia en los departamentos legales de las empresas con las que interactúa dado a la deficiente gestión que se hace de la documentación, los múltiples canales de comunicación entre los departamentos legales y las áreas de negocio, sumado a la falta de control que hay por parte de los departamentos legales de los poderes notariales y las ineficiencias que esto causa, y la inadaptación de sistemas de seguridad y de control de riesgos al uso de la firma electrónica dentro de las empresas. Este último problema supone una preocupación para muchos de sus clientes, entre ellos, uno admite que departamento tecnológico de su empresa está desarrollando su propio software para solventar este problema.

Una vez comenta esto con Luis Álvarez ambos deciden indagar en el problema, midiendo y analizando las causas y consecuencias del problema en los departamentos jurídicos con el foco en 4 pains;

- La gestión de la documentación y materia jurídica
- El uso, control de riesgos en relación al uso de la firma electrónica
- La gestión y almacenamiento de los poderes notariales
- El análisis de datos como herramienta de auditoría interna

En agosto de 2022, debido al enfoque que se le va dando a la idea de negocio se incluyó a Diego Fernández en la idea del proyecto. A continuación, se encuentra una descripción sobre la trayectoria de cada miembro del equipo de la empresa.

Segismundo Alvarez: (Co-fundador)

Segismundo Álvarez es notario en la ciudad de Madrid con más de 30 años de experiencia. Es doctor en Derecho de Sociedades y Digitalización y ha impartido clases en programas educativos en universidades como Harvard en Estados Unidos y en ICADE o la Universidad de la Haya en Europa. Ha trabajado como asesor legal de notables operaciones financieras en Europa y de litigios como el de Vivendi y Mediaset. Además ha publicado artículos sobre "Seguridad Jurídica en la Sociedad Digital" en revistas españolas y británicas. Es el fundador y presidente de "Hay Derecho" una fundación con el objetivo de defender el estado de derecho en España y Europa.

Diego Fernández: Chief technological officer (CTO y co-fundador)

Diego Fernández es estudiante en la universidad de Cornell cursando un doble grado en ingeniería informática y matemáticas aplicadas. Tiene experiencia como programador para compañías como Goldman Sachs y es miembro del Cornell Blockchain Club. Se encuentra en su tercer año de carrera.

Luis Álvarez: CEO (Co-fundador)

Luis Álvarez es estudiante del programa de ADE con mención internacional por la Universidad de San Diego e ICADE. En San Diego está cursando un doble grado en finanzas además de ADE. Tiene experiencia trabajando para un Corporate Venture Builder, como analista de datos y programador para una empresa especializada en "big data" y recientemente ha trabajado para la división de banca de inversión en el Banco Santander en las oficinas de Nueva York. Tiene experiencia emprendiendo, participando en dos competiciones de start-ups en San Diego, llegando en ambas ocasiones a semifinales.

Tim Guyot (Asesor)

Graduado por Esade en 2021 y con 6 meses de experiencia trabajando en la reconocida venture builder española, Antai VB, y ha vivido de cerca y participado en el lanzamiento de startups de éxito. Además, su trabajo en Antai VB le ha permitido desarrollar un pensamiento crítico y estructurado a la hora de analizar oportunidades de negocio.

Con este experimentado equipo y después de analizar el mercado de softwares para la gestión interna de departamentos jurídicos se desarrolla y establece la visión de *Proxyrize* que consiste en ser el proveedor de software para la gestión legal de empresas que preste el mejor servicio

focalizado en la seguridad, control y eficiencia de los departamentos legales corporativos en Europa.

Dada la experiencia del equipo y el dominio de las áreas de tecnología y desarrollo de aplicaciones por Diego Fernandez, la experiencia y conocimiento legal europeo de Segismundo Álvarez y la formación empresarial y emprendedora de Luis Álvarez y Tim Guyot el proyecto de *Proxyrize* cuenta con equipo que controla y domina las disciplinas necesarias para llevar el proyecto de una idea de negocio a una startup con éxito.

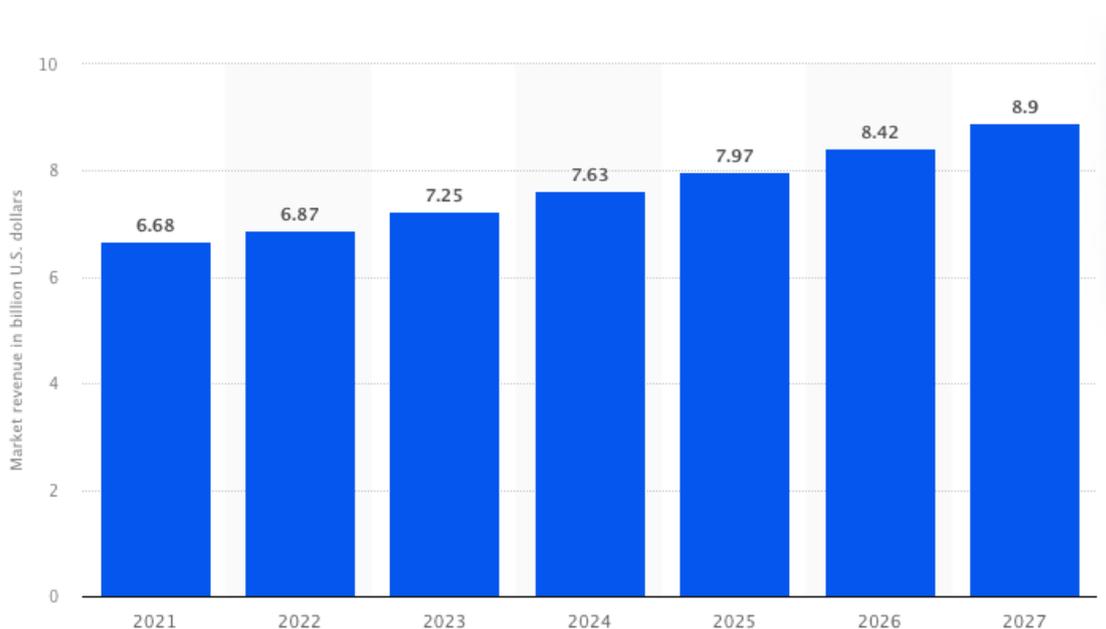
Tras explicar el equipo fundador y la idea inicial se procederá a desarrollar el análisis de la industria legal-tech que incluirá un análisis de las 5 fuerzas de Porter.

4. La industria Legal-Tech

Este apartado se divide en las principales características de la industria legal-tech y en un análisis de Porter de la misma.

Uno de los principales rasgos de la industria es un acelerado desarrollo. La industria legal-tech experimenta un crecimiento significativo y se espera que continúe expandiéndose en los próximos años. En respuesta a la creciente demanda de automatización de procesos y digitalización de los departamentos legales, el mercado generó ingresos de 6.68 millones de dólares en Europa en 2021, con una proyección de alcanzar los 8.900 millones de dólares para el año 2027, con una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) del 10,91% (Alsop, 2022).

Figura 1 – Crecimiento del del mercado legal-tech 2021-2027



Fuente: Statista 2017

En cuanto a las estrategias empleadas en el mercado legal-tech, se pueden identificar dos categorías principales: la aportación de valor y la satisfacción del cliente, así como la gestión eficaz del servicio. La primera opción implica escuchar activamente a los clientes para mejorar la herramienta de manera beneficiosa, mientras que la segunda opción se enfoca en las mejoras del software que se pueden implementar. La mayoría de las empresas optan por la estrategia

de aportar valor y satisfacer al cliente (72,58%) a través de sus soluciones. Esto implica identificar y proporcionar elementos percibidos como valiosos por los clientes, lo cual genera ventajas competitivas y fideliza a los clientes existentes (PWC, 2022).

Otra gran influencia es el reciente estallido de la inteligencia artificial (IA). Esta está desempeñando un papel cada vez más importante en el ámbito legal-tech. La introducción de sistemas basados en modelos lingüísticos avanzados como GPT-3 y GPT-4 ha permitido que la IA realice tareas sofisticadas de redacción e investigación con una destreza que antes requería personal altamente cualificado (Scholtes, 2022). Esto ha facilitado la redacción de documentos personalizados y ha agilizado los procesos de trabajo de los abogados. La IA está transformando la forma en que los abogados y los departamentos jurídicos llevan a cabo sus actividades diarias, y se espera que su adopción continúe creciendo en el futuro (Villasenor, 2023).

En resumen, el mercado legal-tech está experimentando un crecimiento significativo impulsado por la automatización de procesos y la digitalización de los departamentos legales. Las estrategias se centran en aportar valor y satisfacer al cliente, así como en la gestión eficaz del servicio. La inteligencia artificial está transformando la forma de trabajo de los abogados, brindando nuevas oportunidades y mejorando la eficiencia en la redacción y la investigación. El mercado legal-tech ofrece un entorno dinámico y prometedor para empresas como *Proxyrize* que buscan ofrecer soluciones innovadoras y eficientes en este sector. A continuación, se realizará un análisis de las 5 fuerzas de Porter que añadirá información detallada sobre la industria y el entorno en el que operará *Proxyrize*.

A) Análisis de Porter

En este análisis de Porter se analizarán las 5 fuerzas de Porter en el sector legaltech, esto servirá para analizar y medir los recursos de Proxyrize frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, será más fácil establecer y planificar estrategias que potencien las oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

- Amenaza de nuevos competidores: Media

El sector de legal-tech es competitivo debido a la saturación del mercado, la diversidad de la oferta de productos y el constante impulso de la innovación tecnológica. Las empresas compiten por su cuota de mercado diferenciando sus productos y servicios en términos de

características, rendimiento y precios. Las empresas consolidadas con sólidas relaciones con los clientes y una reputación positiva tienen ventaja, mientras que las nuevas se enfrentan al reto de ganarse la credibilidad del sector jurídico. Un marketing eficaz, las estrategias de marca y las asociaciones contribuyen a la ventaja competitiva de una empresa. Las estrategias de precios y las propuestas de valor desempeñan un papel importante, y las empresas tratan de ofrecer precios competitivos y soluciones de valor añadido. Mantenerse a la cabeza en este panorama competitivo exige innovación continua, relaciones sólidas con los clientes y un profundo conocimiento de las tecnologías emergentes y las tendencias del sector.

- Amenaza de nuevos productos: Baja

La amenaza de sustitutos en el sector de la tecnología jurídica es relativamente baja. Los profesionales del Derecho dependen en gran medida de herramientas jurídicas especializadas y de programas informáticos adaptados a sus necesidades específicas. Las soluciones alternativas pueden no ofrecer el mismo nivel de funcionalidad, integración o cumplimiento de los requisitos legales, por lo que es difícil que los sustitutos reemplacen completamente las ofertas de Legal Tech. Los profesionales del Derecho dan prioridad a las soluciones que se adaptan específicamente a su sector, garantizando operaciones jurídicas precisas y eficientes. En consecuencia, la disponibilidad de sustitutos adecuados es limitada, lo que reduce la amenaza de sustitución en el mercado de la tecnología jurídica.

- Poder de negociación de clientes: Alto

Los compradores del sector de la tecnología jurídica, como bufetes de abogados y departamentos jurídicos, tienen un gran poder de negociación debido a varios factores. En primer lugar, el mercado de la tecnología jurídica se caracteriza por una multitud de proveedores que ofrecen productos y servicios similares, lo que genera una intensa competencia entre ellos. Esta competencia da a los compradores la ventaja de comparar ofertas y negociar condiciones favorables. Además, los compradores del sector jurídico suelen tener requisitos y preferencias específicas cuando se trata de soluciones de tecnología jurídica. Pueden exigir funciones personalizadas, integraciones o servicios de asistencia, lo que refuerza aún más su poder de negociación. Además, el poder de los compradores aumenta por su capacidad de cambiar de proveedor con relativa facilidad si encuentran alternativas mejores (Mania, 2022).

- Rivalidad entre competidores: Media

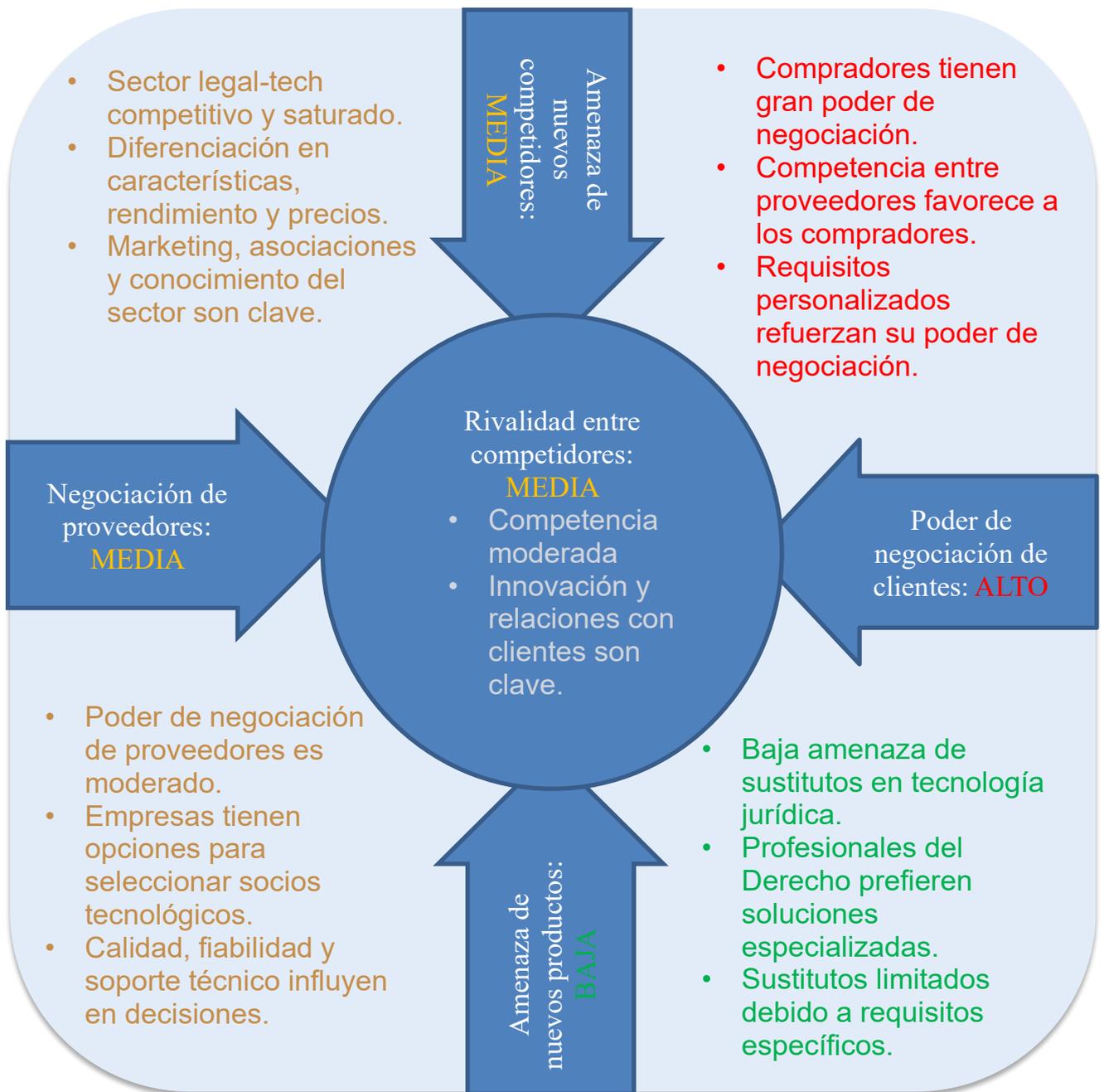
El mercado legal-tech se caracteriza por una competencia moderada entre empresas que ofrecen productos y servicios similares o que se solapan. Las empresas compiten en múltiples frentes, como las características del producto, el rendimiento, la facilidad de uso, las integraciones, los precios y la atención al cliente. La innovación tecnológica desempeña un papel importante a la hora de obtener una ventaja competitiva, ya que las empresas invierten en soluciones basadas en IA, análisis predictivos y herramientas avanzadas de investigación jurídica. Los actores establecidos con sólidas relaciones con los clientes y una reputación positiva tienen una ventaja, ya que la confianza y la fiabilidad son factores críticos para los profesionales del derecho (Mania, 2022). Las estrategias de marketing y marca son esenciales para crear diferenciación y captar la atención de los clientes potenciales. La colaboración y las asociaciones con otros proveedores de tecnología o de servicios jurídicos también pueden mejorar la posición competitiva de una empresa.

- Poder de negociación con proveedores: Media

El poder de negociación de los proveedores de tecnología en el sector de la tecnología jurídica es moderado. Aunque los proveedores de tecnología tienen cierta influencia, las empresas de tecnología jurídica disponen de múltiples opciones a la hora de seleccionar socios tecnológicos. El mercado tecnológico es muy amplio y ofrece diversas soluciones y proveedores. Esta abundancia de opciones reduce en cierta medida el poder del proveedor. Las empresas de tecnología jurídica pueden comparar ofertas, negociar precios y condiciones contractuales y evaluar la calidad e idoneidad de las soluciones tecnológicas. Sin embargo, no se puede subestimar la importancia de una tecnología fiable y sólida, ya que constituye la base de los productos y servicios de tecnología jurídica. Los proveedores que pueden ofrecer soluciones tecnológicas punteras y escalables, manteniendo al mismo tiempo unos precios competitivos y proporcionando un sólido soporte técnico, pueden obtener una ventaja en el mercado.

En la siguiente página, se puede encontrar una ilustración del análisis de las 5 fuerzas con los principales takeaways de cada una:

Figura 2 – Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia

En conclusión, el análisis de las cinco fuerzas de Porter en el sector legaltech revela los siguientes puntos clave. En cuanto a la amenaza de nuevos competidores, el mercado de legaltech es altamente competitivo, y las empresas deben diferenciarse a través de características, rendimiento, precios y estrategias de marca para ganar cuota de mercado. La

amenaza de nuevos productos es baja debido a la dependencia de herramientas especializadas y programas informáticos adaptados por parte de los profesionales del Derecho. El poder de negociación de los clientes es alto debido a la multitud de proveedores y a las demandas específicas de soluciones de tecnología jurídica. La rivalidad entre competidores es moderada, con empresas compitiendo en características del producto, rendimiento, precios y atención al cliente, y la innovación tecnológica como factor clave. El poder de negociación con proveedores es moderado, con empresas teniendo múltiples opciones y la calidad y confiabilidad de las soluciones tecnológicas como factores importantes. En general, las estrategias de *Proxyrize* deben enfocarse en diferenciación, innovación continua, relaciones sólidas con clientes y conocimiento de las tecnologías emergentes para tener éxito en el competitivo mercado de legaltech. Teniendo en cuenta todos estos factores es importante que *Proxyrize* centre sus esfuerzos en dar a conocer su propuesta de valor única focalizada en la seguridad y el control de riesgos además de la eficiencia e innovar nuevas características adicionales que añadan valor al cliente una vez esté establecida en el mercado. Mediante esta diferenciación podrá fortalecerse y anular a las amenazas de nuevos competidores y el poder de negociación de clientes.

Una vez finalizado el análisis de la industria se realizará el análisis de mercado, este examinará en profundidad los problemas de los equipos legales corporativos y las tendencias en el mercado de las soluciones de operaciones legales.

5. Análisis de mercado: problemas de las legal operations

El análisis de mercado para *Proximize* se centró en recopilar información relevante para el mercado objetivo de *Proximize* que consiste en los departamentos jurídicos de empresas europeas. Esta información ha sido recopilada de fuentes primarias y secundarias. A continuación se ha dividido este análisis en dicha clasificación. En cada apartado se explica el proceso de investigación llevado a cabo y los resultados principales.

A) Información primaria

La información primaria que se recabó para el estudio consiste en 45 entrevistas realizadas a trabajadores tanto junior como senior de departamentos legales de empresas medianas y grandes. De las 45 empresas 38 operaban en Europa y 7 solamente en España. Las entrevistas, de una extensión media de 30 minutos, eran llevadas a cabo de manera formal tanto por videoconferencia como en la notaría de Segismundo Álvarez. Cabe mencionar que los entrevistados son clientes frecuentes de Segismundo y que de los 45, 39 han preferido que sus perfiles e información no sea revelada. Véase en el anexo para encontrar una captura de pantalla de los perfiles de linkedin de los entrevistados.

Entre las empresas que se entrevistaron se contaron con empresas de varios sectores para tener una muestra variada. Consultoras, petroleras, constructoras, aseguradoras o bancos de inversión son algunos de los ejemplos de los sectores entrevistados.

A continuación aparecen los resultados con mayor relevancia clasificados por el tipo de problema que habían sido identificados previamente.

Poderes notariales:

Mientras que el 93% de los entrevistados confirmaban tener algún tipo de base de datos que tuviese la información de los apoderados de la empresa el 85% de este grupo afirmaba que esta no tenía un uso anti intuitivo y eficiente. Las bases de datos que tenían eran en todos los casos creadas por el equipo informático interno de la empresa o creadas por el propio equipo legal

utilizando softwares no destinados para esta función (google sheets o herramientas en la nube). El 68% de los entrevistados consideraba que era necesario o muy necesario desarrollar un sistema que resolviera su situación actual respecto al almacenamiento y gestión de poderes. En general el problema que atribuían de pérdida de eficiencia y control se debía al tiempo que se dedicaba en buscar al empleado capacitado para poder firmar ciertas transacciones. Se daban confusiones y errores cuando apoderados con capacidades limitadas firmaban escrituras para las que no estaban capacitados. Otro problema surgía a la hora de otorgar y actualizar los poderes de empleados relocalizados personal a otras áreas de la empresa. La comunicación entre el área de recursos humanos, el área en la que se encontraba el empleado y el departamento legal encargado de revocar los antiguos poderes y/o tramitar los nuevos del empleado en su nueva área.

Firma electrónica

El 100% de los encuestados no contaba con un sistema para rastrear el uso de la firma electrónica, y el 71% consideraba que este sistema era necesario o muy necesario para su empresa y para tener un mayor control sobre lo que cada empleado firmaba y para aumentar el control de riesgos interno dentro de la empresa. A pesar de las respuestas, ningún trabajador confirmó que en su empresa hubiese habido algún caso de uso indebido de la firma electrónica por parte de los empleados. Un encuestado confirmó que el departamento informático de su empresa estaba desarrollando un programa que cumpliera con esta función.

Gestión de materia legal

El 77% de los encuestados tenían contratado un software del que hacían uso para almacenar y gestionar la materia legal. De este grupo el 94% afirmaba que su software no era un software de enterprise legal management sino un producto sustituto como Clickup o Asana.

Del total del grupo el 89% afirmaba que un software diseñado específicamente para departamentos legales era necesario o muy necesario y aumentaría la eficiencia del departamento.

Cabe destacar que de los softwares contratados, ninguno ofrecía una solución interconectada con la firma electrónica ni con una base de datos de poderes notariales.

Análisis de datos

El mismo 77% que han contratado un software para gestionar la materia legal afirmaban que el software ofrece estadísticas y métricas. Solo el 11% consideraba estas métricas relevantes y

útiles para el análisis de eficiencia de los departamentos legales. La métrica considerada más relevante por departamento era “número de asuntos gestionados por empleado”. El 80% de los encuestados considera necesario o muy necesario conseguir un análisis estadístico del rendimiento del departamento y de cada trabajador además de un análisis del coste del departamento en relación con la eficiencia del mismo, por ejemplo un ratio de coste/asunto.

B) Información secundaria

Como segundo recurso se hizo uso de estudios y artículos académicos para comprender las tendencias y prioridades de los departamentos jurídicos de empresas en Europa. A continuación, se explorarán las tendencias que se están dando en los departamentos legales europeos que se pueden resumir en 4; aumento de la carga de trabajo, enfoque en la tecnología y priorización de la automatización de procesos, falta de control de riesgos y seguridad interna y proliferación del uso de softwares no destinados a las operaciones legales para aumentar la eficiencia de los equipos jurídicos en empresas. En este mismo apartado también se analizarán los principales competidores en este. Mercado.

Una de las principales tendencias es el aumento de la cantidad de trabajo realizado por equipo de la empresa y reducción la cantidad de trabajo que externalizan a despachos de abogados los departamentos jurídicos, un 39% confirman que había internalizado más actividades frente a un 20% que afirma haber aumentado la cantidad de externalización de servicios legales a despachos de abogados (CLOC, 2021). Asimismo, el 65% de los departamentos legales ve aumentar el volumen de asuntos y trabajo legal (Thomson Reuters Institue, 2022). En consonancia con estos datos uno de los mayores retos de los departamentos legales es que las empresas internacionales se ven cada vez más sometidas a demandas judiciales masivas. Este tipo de demandas en masa se espera que siga creciendo a escala mundial (KPMG, 2021).

Estos datos suponen un problema para los departamentos legales sobre todo cuando se tiene en cuenta que el 59% de los departamentos legales han mantenido o reducido su presupuesto en el último año (Thomson Reuters, 2022).

Ante este aumento de cargas de trabajo, los ejecutivos de departamentos legales buscan manera de realizar más trabajo con los mismos recursos. Esto ha puesto una enorme presión sobre los departamentos internos tecnológicos y en buscar tecnologías que aceleren el trabajo. Uno de los datos claves para comprender la urgencia y el interés por la optimización solución se entiende gracias al industry reports de Corporate Legal Operations Consortium (CLOC, 2021) en el que se demuestra que la automatización de los procesos jurídicos y la implantación de nuevas tecnologías siguen siendo las principales prioridades para los departamentos legales, ya que el 57% las consideran de máxima prioridad en segundo lugar después de la implementación de programas de DEI.

Esto se debe mayormente a que los departamentos legales son conscientes de la pérdida de eficiencia que resulta de que personal cualificado y abogados dediquen tiempo a la gestión administrativa de los casos. Según una encuesta de 2.915 profesionales legales de los EE.UU., los abogados dedican el 48 % de su tiempo a tareas administrativas, como administración de la oficina, generación y envío de facturas, configuración de tecnología y cobros (Lozano, 2021). Esto hace que los softwares y la tecnología sean cruciales tecnologías para que la colaboración entre los departamentos legales y otros departamentos de la empresa mejore y la eficacia en la empresa en su conjunto (Parrilla, 2023).

Un informe de SimpleLegal publicado destaca además que el 99% de los profesionales jurídicos internos indicaron que el análisis de datos será muy importante, indispensable y tendrá un uso generalizado en el futuro.

Estas tendencias se están viendo reflejadas en los presupuestos dedicados a tecnología jurídica, el gasto en esta materia ya se ha multiplicado por 1,5 pasando del 2,6% de los presupuestos internos en 2017 al 3,9% en 2020. Un estudio de Gartner (Gartner, 2020) predice que el gasto en tecnología jurídica aumentará hasta aproximadamente el 12% de los presupuestos internos en 2025, lo que supone triplicar los niveles de 2020.

A la importancia que se le está dando a la tecnología se suma una nueva tendencia en los departamentos legales que señala el grave problema de gestión de riesgos interno y seguridad por parte de las empresas sobre las acciones de sus empleados. KPMG incluye en su informe “Top five challenges for in-house legal departments” (2022) el riesgo al que se enfrentan los departamentos legales de grandes multinacionales con grandes estructuras. En el actual entorno político y regulatorio, el riesgo es creado por las estructuras cada vez más complicadas que

adoptan las empresas internacionales. Con miles de filiales y entidades operativas en todo el mundo, manejar las necesidades legales de la red organizacional es una tarea enorme. Citando textualmente el informe “Un cambio en una área, como el de un directivo de una compañía, puede desencadenar requisitos en múltiples entidades. A medida que aumenta el número de entidades y jurisdicciones involucradas, aumenta el riesgo de incumplimiento.”

Este aumento de sociedades y filiales relacionadas a la misma empresa ha disparado la burocracia, la lentitud en procesos y el desconocimiento en que medidas tomar en muchas ocasiones para los empleados. Según una nueva encuesta, “el 65% del personal de organizaciones de Reino Unido, Francia y Alemania se ha saltado a sabiendas las políticas legales o de la compañía en el último año” (Onit, 2022). La mayoría de las ocasiones los empleados lo habían hecho por la lentitud de la política legal, la burocracia que implicaba o por no entenderla.

Debido a la creciente necesidad de automatizar las legal operations y la ausencia de softwares específicamente diseñados para solucionar los principales pains de los departamentos jurídicos de empresas estos hacen uso de softwares no diseñados para esta función pero que aún así agilizan y aceleran las operaciones legales. Los softwares utilizados son los siguientes (Southall, 2022):

- Softwares de Gestión del Ciclo de Vida de Contratos (Contract lifecycle management)
 - Función: asiste a las empresas en todas las fases del ciclo de vida de los contratos, agilizando el proceso desde la creación hasta las actividades posteriores a la firma, incluido el seguimiento de las obligaciones, la resolución de los contratos y la gestión del cumplimiento de los contratos. Estas herramientas ayudan a las organizaciones a garantizar que las partes interesadas internas y externas conozcan y mantengan sus obligaciones contractuales almacenando todos los datos del contrato en un repositorio centralizado, proporcionando un medio para colaborar y comunicarse.
 - Líderes: Linksquares, Ironclad, SAP Ariba, Docusign CLM
- Softwares de facturación jurídica (legal billing softwares)

- Función: El software de facturación jurídica garantiza que los abogados y bufetes cobren por su tiempo y esfuerzo. Estos sistemas de facturación están optimizados para la abogacía e incorporan funciones como el seguimiento del tiempo, la facturación y algunas funciones de contabilidad. El software de facturación jurídica suele integrarse con sistemas de gestión de casos y plataformas de contabilidad más amplias para mantener una visión holística de las horas de trabajo de quién contribuye a qué casos y en qué casos el bufete aún tiene que conciliar deudas.
- Líderes: Thomson reuters y Clio
- Software de gestión de proyectos y carteras
 - Función: gestiona las carteras de proyectos y los proyectos asociados a cada cartera. Se utiliza para organizar recursos y actividades en múltiples carteras de proyectos, así como para mantener las interdependencias entre las carteras. Las empresas utilizan dichas soluciones para optimizar sus carteras de proyectos y maximizar los ingresos y el retorno de la inversión.
 - Líderes: Clickup, Asana, Oracle Primavera o Smartsheet

Una vez analizadas las tendencias en el ámbito de las operaciones legales se hará un análisis de los softwares utilizados por departamentos jurídicos que suponen una barrera para *Proxyrize*.

C) Competidores

Teniendo en cuenta que los departamentos jurídicos hacen uso de softwares que no ofrecen una herramienta diseñada específicamente para solventar los problemas causados por las operaciones legales se realizará un análisis de competidores en el que no todas las empresas ofrecen funcionalidades específicas para departamentos legales, por tanto se especificará el subsector en el que opera según G2, una empresa especializada en la calificación y clasificación de softwares. Además, se añadirá el año de fundación, el tamaño de la plantilla, una descripción de la empresa, la propuesta de valor que ofrece a las empresas que utilizan su producto y una sección con las claves para entender la posicionamiento de *Proxyrize* respecto a dicho competidor.

Clio

- Fecha de fundación: 2007.
- Sector: Legal Billing Software
- Descripción: Clio es un software de gestión de asuntos basado en la nube diseñado específicamente para bufetes de abogados del derecho. Ofrece un conjunto completo de herramientas y funciones para ayudar a los bufetes de abogados a gestionar su práctica de manera eficiente, incluida la gestión de clientes y asuntos, el seguimiento del tiempo, la facturación, la gestión de documentos.
- Propuesta de valor B2B: La propuesta de valor de Clio consiste en proporcionar a los bufetes de abogados una plataforma racionalizada e integrada para gestionar las distintas tareas de su bufete, lo que permite mejorar la eficacia, la colaboración y la comunicación con los clientes.
- Tamaño: 950 empleado

Claves: a pesar de tener una propuesta de valor similar a la de Proxyrize pues el objetivo último es aumentar la eficiencia de los equipos legales, Clio está enfocado en servir las necesidades de bufetes de abogados, posee herramientas estrictamente orientadas a la relación de bufetes de abogados con el cliente como por ejemplo realizar un seguimiento preciso de las horas facturables, generar facturas profesionales y gestionar las transacciones financieras.

Thomson Reuters Legal Tracker

- Fecha de fundación: 2001
- Sector: Legal Billing Software
- Descripción: Thomson Reuters Legal Tracker es una plataforma de facturación electrónica legal y gestión de asuntos basada en la nube. Proporciona una solución para los departamentos jurídicos de las empresas que incluye la facturación, la gestión de asuntos, el análisis de gastos y la elaboración de informes. El objetivo de Legal Tracker es aumentar la eficiencia, mejorar el control de costes y facilitar la colaboración entre los departamentos jurídicos y los abogados externos.
- Propuesta de valor B2B: La propuesta de valor B2B de Legal Tracker consiste en agilizar los procesos de facturación electrónica y gestión de asuntos para los departamentos jurídicos de las empresas. Ofrece funciones que automatizan la generación de facturas, facilitan su revisión y aprobación, aplican directrices de

facturación, realizan un seguimiento de los gastos jurídicos y proporcionan información a través de análisis e informes.

Claves: de nuevo a pesar de ofrecer herramientas similares a las de Proxyrize como la de gestión de asuntos y materia Legal Tracker de Thomson Reuters se focaliza en la gestión de facturas y en agilizar las relaciones entre proveedores de servicios legales externos al departamento jurídico

SimpleLegal

- Fecha de fundación: fundada en 2013.
- Sector: Enterprise Legal Management
- Descripción: SimpleLegal ofrece una plataforma de gestión de operaciones legales diseñada para agilizar los procesos de operaciones legales dentro de los departamentos legales. Tiene un fuerte enfoque en el e-billing (gestión de facturas electrónicas)
- Proporciona herramientas para la gestión de asuntos, facturación electrónica, gestión de proveedores, gestión de gastos e informes. El objetivo de SimpleLegal es potenciar la colaboración, mejorar la eficiencia y optimizar el control de costes de los departamentos jurídicos.
- Propuesta de valor B2B: La propuesta de valor B2B de SimpleLegal consiste en proporcionar a los departamentos jurídicos de las empresas una plataforma completa para gestionar y optimizar sus operaciones jurídicas. Ofrece funcionalidades que ayudan en la gestión de asuntos, facturación electrónica, gestión de proveedores y gestión de gastos, ayudando a los departamentos jurídicos a agilizar los procesos, aumentar la transparencia e impulsar el ahorro de costes.
- Plantilla: 75 empleados

Claves: Simple legal es el único competidor con un enfoque en las legal operations, fundado en estados unidos y comprado por Onit, una firma canadiense, no ofrecen ninguna función adaptada a las necesidades de los departamentos jurídicos europeos como la gestión de riesgos mediante un control de las firma electrónica y una eficiente gestión de los poderes notariales.

Brightflag

- Fecha de fundación: 2014
- Sector: Enterprise Legal Management

- Descripción: Brightflag es una plataforma de operaciones legales que aprovecha la inteligencia artificial (IA) para ayudar a los departamentos legales corporativos a gestionar sus gastos legales, gestión de facturas y gestión de asuntos legales. La plataforma se centra en agilizar las operaciones jurídicas, mejorar la eficiencia y proporcionar información basada en datos.
- Propuesta de valor B2B: La propuesta de valor B2B de Brightflag radica en su plataforma impulsada por IA que automatiza el procesamiento de facturas, gestiona el gasto legal y proporciona análisis de datos para mejorar el control de costes, la eficiencia y la transparencia de los departamentos legales corporativos. La plataforma pretende reducir el esfuerzo manual, mejorar la colaboración y optimizar las operaciones jurídicas.
- Tamaño: 150 empleados

Claves: de nuevo a pesar de ofrecer herramientas similares a las de Proximize como la de gestión de asuntos y materia Brightflag se focaliza en la gestión de facturas y en agilizar las relaciones entre proveedores de servicios legales externos al departamento jurídico, su propuesta de valor radica de el software basado en inteligencia artificial y el uso de este para el análisis de documentación.

A continuación, se encuentra una matriz de los competidores con sus principales características.

Tabla 1 – Competidores y características

Competidor / area	Clio	Thomson Reuters Legal Tracker	SimpleLegal	Brightflag
Fundación	2007	2001	2013	2014
Tamaño	950 empleados	N/A	75 empleados	150 empleados
Sector	Legal Billing Software	Legal Billing Software	Enterprise Legal Management	Enterprise Legal Management
Descripción	Software en la nube para bufetes de abogados.	Plataforma de facturación y gestión de asuntos legales para empresas.	Plataforma de gestión de operaciones legales con enfoque en e-billing.	Plataforma basada en IA para operaciones legales corporativas, enfocada en gestión de gastos y facturación.
Propuesta de valor B2B	Plataforma integrada para gestionar tareas legales y mejorar la eficacia de bufetes de abogados.	Agiliza la facturación y gestión de asuntos legales, mejorando el control de costes y facilitando la colaboración.	Plataforma completa para optimizar operaciones jurídicas, agilizando procesos y reduciendo costes.	Automatiza la facturación, gestiona el gasto legal y mejora la eficiencia con IA.

Fuente: elaboración propia

Tras haber analizado el mercado de *Proxyrize* se pueda afirmar con claridad que hay un espacio claro para la propuesta de valor. Teniendo en cuenta los problemas de eficiencia que sufren las empresas, el aumento de carga de trabajo, el incremento del presupuesto de gasto en tecnología por parte de los departamentos legales y el problema de la firma electrónica y la gestión de poderes en Europa presentan grandes oportunidades para *Proxyrize*. Además, el hecho de que ningún competidor oferte una solución con un enfoque basada en la seguridad y el aumento de control de riesgos y la creciente preocupación por ambos factores hace que el posicionamiento de *Proxyrize* sea increíblemente atractivo en este mercado. En base a las necesidades mencionadas por los departamentos y el posicionamiento de los distintos competidores se procederá a trazar el modelo de negocio y la solución de *Proxyrize* en detalle.

6. Modelo de negocio

En este apartado se profundizará en qué consiste la solución de Proxyrize y como esta pretende aportar valor y agilizar las operaciones legales de las empresas, después de detallar el funcionamiento y la solución de Proxyrize se explicará el modelo de negocio de Proxyrize a través del modelo de negocio canvas y por último se encuentra una breve explicación de la estructura prevista para los primeros años de la empresa.

A) Solución

Después de estudiar y sondear todos los problemas de los departamentos legales, analizar la industria legal-tech y el mercado de las plataformas de legal operations se llegó a la conclusión de que no existía una empresa que ofreciera una solución con un enfoque en la seguridad y el control de la empresa europea y que como se ha podido observar esta es una gran preocupación para los departamentos jurídicos.

Por ello se entendió que ofrecer una plataforma de legal-operations adaptada a las necesidades de los departamentos jurídicos europeos con un enfoque en la seguridad y control es una oportunidad única para añadir valor y explotar un nicho en el mercado.

A continuación, se explicará cada aspecto y funcionalidad del software según los problemas que resuelva.

Gestión de asuntos:

El módulo de gestión de asuntos de Proxyrize permite a los equipos jurídicos centralizar y organizar sus asuntos jurídicos en un único sistema.

Este módulo facilita a los usuarios hacer un seguimiento de los detalles de cada caso, los plazos, las fechas clave y los documentos importantes relacionados con cada asunto. Esto facilita la colaboración entre los miembros del equipo, garantizando que todos tengan acceso a la información y las actualizaciones más recientes. Esta gestión de asuntos además proporciona un repositorio centralizado para almacenar, buscar y recuperar documentos, garantizando un fácil acceso y control de versiones.

La gestión de documentos incluye funciones como la creación de documentos, el uso compartido, la colaboración y la automatización del flujo de trabajo para agilizar los procesos relacionados con los documentos.

Esta gestión está basada en sistemas de gestión de bases de datos (SGBD), estos sistemas se utilizan para almacenar y organizar los datos relacionados con los asuntos, lo que permite una recuperación y gestión eficaces de los detalles de los casos, los plazos y los documentos. Para desarrollar la interfaz basada en web se hará uso de tecnologías como Ruby on Rails, Django o ASP.NET.

El equipo jurídico puede determinar la creación de usuarios y el acceso de estos, aunque no formen parte del departamento legal, para así dar accesibilidad a empleados de otras áreas y facilitar el acceso a la información y la comunicación.

Gestión de poderes notariales:

El módulo de gestión de gestión de poderes notariales de Proxyrize permite a las distintas áreas centralizar y organizar los poderes notariales. En primer lugar, el software envía recordatorios automáticos sobre la expiración de los poderes para asegurarse de que se toman las medidas adecuadas para renovarlos o restablecerse a su debido tiempo. Esto evita problemas legales y garantiza que los poderes estén siempre actualizados. Además, el programa acelera el proceso de cambio de poderes, permitiendo la revocación rápida y electrónica o la adquisición de nuevos poderes. Esto facilita la movilidad de los empleados en la empresa y reduce la carga administrativa asociada a los trámites burocráticos y al manejo de documentos físicos. Este módulo incluye funcionalidades para rastrear la fase del proceso en la que se encuentra la revocación o la autorización del poder notarial. Esto facilita que las distintas áreas de la empresa tengan acceso al flujo de trabajo y tengan una comunicación más eficiente. Por último, el programa mantiene un registro detallado de todas las acciones realizadas, lo que permite una auditoría exhaustiva y la fiabilidad del proceso. Esta función facilita la auditoría interna, aporta transparencia y garantiza la fiabilidad del sistema. En conjunto, estas características permiten una gestión administrativa y legal eficaz y segura, proporcionando a las empresas un mayor control y flexibilidad sobre los desplazamientos de sus trabajadores.

Rastreador de firma electrónica

El rastreador de firma electrónica consistirá en un software que se instala en el dispositivo del empleado en el que se encuentra el programa de firma electrónica de la autoridad estatal (FNMT en España o Bundesnetzagentur en Alemania). Este software solicitará el acceso a la información y actividad del programa de firma electrónica. Una vez el empleado permita el acceso, cada vez que el programa de firma electrónica sea abierto y la firma utilizada el programa rastreador mandará una notificación al perfil del empleado en la plataforma en la nube para que cargue el documento firmado a la plataforma y que sea asignado a un caso. De esta manera queda registrado y visible a los usuarios de la plataforma el uso de la firma electrónica que hacen los empleados para representar a la empresa. Este rastreador de firma electrónica ofrece varias características clave para mejorar el control y la gestión de riesgos. En primer lugar, permite el seguimiento en tiempo real de las firmas electrónicas, lo que ofrece a la empresa una visibilidad instantánea de las actividades de firma de los empleados. Esto garantiza una información puntual sobre la ejecución de los documentos, mejorando el control de los procesos críticos. Además, el software mantiene un registro de auditoría detallado de todas las actividades de firma, incluidas la hora de la firma, la identificación del usuario y los detalles del documento. Esta función fomenta la transparencia y la responsabilidad, permitiendo a la empresa rastrear y verificar la validez de las firmas, algo crucial para una gestión eficaz de los riesgos y el cumplimiento de las normativas.

Este módulo genera numerosas sinergias con los módulos de gestión de asuntos y gestión de poderes notariales: la centralización de ambos módulos permite a los usuarios incluir en los asuntos copias de los documentos firmados con información relevante como por quién fue firmado, a qué hora, el poder notarial del usuario que lo firmó y si este estaba capacitado para firmar dicho documento.

Análisis de datos e informes

La herramienta de análisis de datos e informes de Proxyrize ofrece una solución completa para la agregación y centralización de datos jurídicos combinando la información de los otros 3 módulos, permitiendo a los usuarios obtener una visión completa de sus operaciones legales. Con informes personalizables, los usuarios pueden generar informes detallados basados en sus necesidades específicas, seleccionando elementos de datos, aplicando filtros y eligiendo opciones de visualización. La herramienta también cuenta con potentes capacidades de filtrado

y segmentación, lo que permite a los usuarios enfocarse en subconjuntos específicos de datos. Además, los informes pueden ser exportados en varios formatos y compartidos dentro de la organización, fomentando la colaboración y la transparencia en los procesos de toma de decisiones. Con esta herramienta, los usuarios pueden aprovechar al máximo sus datos legales para impulsar la eficiencia y mejorar la toma de decisiones en su departamento jurídico.

Gracias a la integración de los módulos de gestión de asuntos, rastreador de firma electrónica y gestión de poderes notariales, los informes ofrecerán métricas clave específicamente diseñadas para los departamentos legales. A continuación, se encuentra una lista con ciertas métricas que Proxyrize ofrecerá.

- Coste por abogado: El gasto legal total dividido por el número de abogados del departamento. Esta métrica es útil para comparar el departamento jurídico de una organización con los estándares del sector.
- Asuntos jurídicos por abogado: El número medio de casos, proyectos o tareas legales gestionados por cada abogado. Esta métrica proporciona una visión de la distribución de la carga de trabajo y ayuda a identificar si se necesitan recursos adicionales.
- Firmas electrónicas por empleado corporativo: da una imagen del volumen de contratos por empleado, sirve para entender el volumen de contratos por empleado.
- Número de asuntos por apoderados notariales: Esta métrica proporciona una visión de la estructura de apoderados y si es necesario apuntar más apoderados o menos según el volumen de asuntos.
- Duración del ciclo: mide el tiempo que tarda el departamento jurídico en completar diversos procesos, como la revisión y aprobación de contratos, los litigios, el cumplimiento de la normativa o cualquier otra tarea jurídica. El seguimiento de los tiempos de ciclo puede ayudar a identificar cuellos de botella y áreas de mejora de procesos.
- Resultados de los litigios: evalúa el índice de éxito de los litigios gestionados por el departamento jurídico. Mide parámetros como el número de casos ganados, resueltos o desestimados, así como el coste y el tiempo invertido en actividades litigiosas.
- Uso de Recursos Externos: Evalúa el uso y la gestión de recursos legales externos, como despachos de abogados externos o consultores jurídicos. Mide la efectividad en

términos de costos, calidad de servicio, satisfacción del cliente interno y alineación con los objetivos de la organización.

Otras características y funciones

- **Funciones y permisos de usuario:**

La función de gestión de usuarios incorpora un control de acceso basado en funciones, lo que permite a los administradores asignar diferentes funciones y permisos a los usuarios en función de sus responsabilidades y de la jerarquía organizativa.

Los roles de usuario más comunes incluyen administradores, gerentes, jefes de equipo y usuarios normales, cada uno con diferentes niveles de acceso a las características y funcionalidades del sistema. Al asignar los permisos adecuados, los administradores pueden garantizar que los empleados tengan acceso sólo a las funcionalidades y datos necesarios para sus funciones, manteniendo la privacidad y seguridad de los datos.

- **Autenticación y autenticación de usuarios:**

Para garantizar la autenticidad y seguridad de los perfiles de usuario, el software implementa sólidos mecanismos de autenticación de usuarios. Los métodos de autenticación de usuarios pueden incluir combinaciones de nombre de usuario y contraseña, autenticación de dos factores (2FA) o integración con soluciones de inicio de sesión único (SSO).

- **Gestión de perfiles de usuario:**

La función de gestión de usuarios ofrece a los administradores la posibilidad de gestionar los perfiles de usuario de forma eficaz. Los administradores pueden crear nuevos perfiles de usuario, asignar funciones y permisos, y actualizar la información del usuario cuando sea necesario. Además, los administradores pueden desactivar los perfiles de usuario de los empleados que dejan la organización, asegurándose de que los antiguos empleados ya no tienen acceso al sistema.

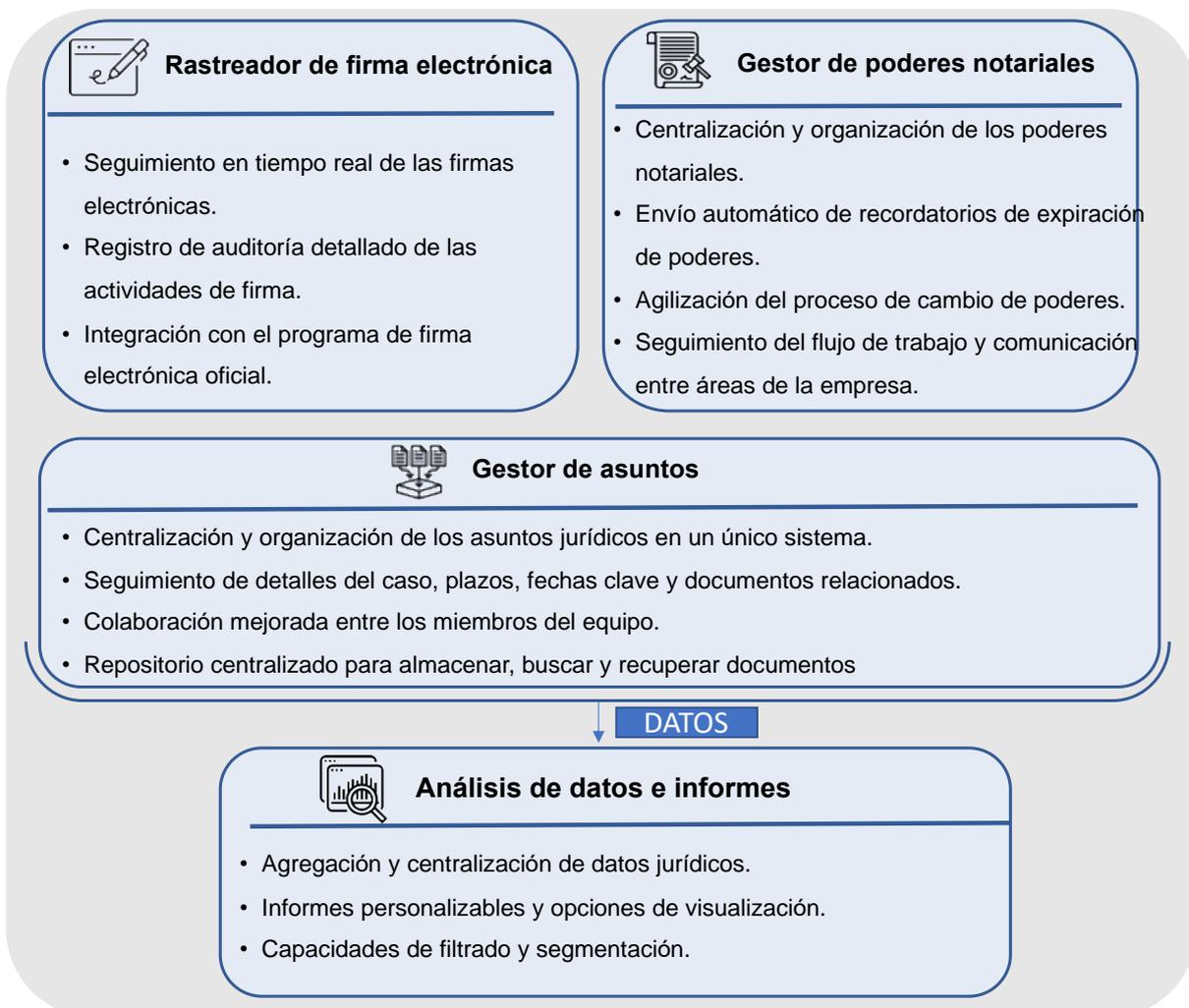
- **Comunicación con el usuario y notificaciones:**

La función de Gestión de Usuarios puede incluir funcionalidades de comunicación como notificaciones por correo electrónico o mensajería in-app para mantener a los usuarios informados sobre actualizaciones del sistema, cambios en los permisos o cualquier anuncio

relevante. Los usuarios pueden recibir notificaciones relacionadas con sus actividades de firma electrónica, como firmas realizadas con éxito, solicitudes de documentos pendientes o recordatorios de políticas. Las herramientas de comunicación ayudan a mantener la transparencia y garantizan que los usuarios estén informados de sus responsabilidades y de cualquier cambio en la funcionalidad del sistema.

Después de explicar todas las funcionalidades del software de Proxyrize se ha realizado un esquema con las principales funciones de cada herramienta.

Figura 3 - Herramientas y funciones de Proxyrize



Fuente: elaboración propia

Una vez comprendido el funcionamiento y solución del software se procederá a trazar el modelo de negocio que gira en torno a ofrecer el software como servicio (SaaS) a empresas y no a particulares (B2B)

B) Modelo de negocio canvas

El modelo de negocio de Proxyrize consiste en un “Software as a Service” con un enfoque B2B en el que los clientes pagarán una suscripción mensual o anual para poder hacer uso de la plataforma. En este apartado se dará a entender el modelo de negocio de Proxyrize en base a los problemas identificados y en función al esquema del business model canvas.

Actividades clave

Las actividades clave de *Proxyrize* son las siguientes:

- **Desarrollo de software y mejora continua:** La actividad clave de *Proxyrize* gira en torno al desarrollo y la mejora de su software de operaciones jurídicas basado en la nube. Esto implica un desarrollo de software dedicado y un equipo de ingeniería que trabaja en la codificación, pruebas e implementación de nuevas características y funcionalidades. Gran parte de este desarrollo se centrará en incorporar los comentarios de los usuarios y las mejores prácticas del sector. Al invertir continuamente en I+D, *Proxyrize* pretende ofrecer soluciones de vanguardia que aporten valor a sus clientes.
- **Ventas y marketing:** *Proxyrize* llevará a cabo actividades proactivas de ventas y marketing para captar nuevos clientes. Esto incluye la identificación de clientes objetivo, la creación de campañas de marketing, la asistencia a eventos del sector y la realización de demostraciones de su software para mostrar su propuesta de valor. El equipo de ventas se encarga de generar oportunidades, cultivar las relaciones con los clientes y cerrar acuerdos para ampliar la base de clientes.
- **Asistencia a clientes:** es esencial proporcionar una experiencia de incorporación sin problemas a los nuevos clientes. Esto incluye ayudarles con la instalación del software, la configuración y la migración de datos. Ofrecer sesiones de formación para familiarizar a los usuarios con las funciones de la plataforma y garantizar que puedan aprovechar al máximo sus capacidades. La asistencia continua al cliente también es una

actividad clave, con un equipo de asistencia dedicado a atender las consultas de los usuarios.

- Colaboración con profesionales del derecho y expertos del sector: *Proxyrize* colaborará activamente con profesionales del derecho, expertos en operaciones jurídicas y asociaciones del sector para poder adaptarse a los cambios regulatorios de Europa.
- Análisis de datos y generación de ideas: *Proxyrize* recopila y analiza los datos de su plataforma de software para generar información práctica para los clientes. Aprovechan las técnicas de análisis de datos para proporcionar a los usuarios indicadores clave de rendimiento, datos de evaluación comparativa y visualizaciones que permiten una toma de decisiones informada.

Asociaciones clave

- Integración con otros proveedores de software jurídico: *Proxyrize* busca activamente alianzas con otros proveedores de software jurídico. Mediante la integración con herramientas complementarias, como sistemas de gestión de documentos, plataformas de e-discovery o soluciones de gestión de contratos, *Proxyrize* pretende ofrecer a sus clientes un ecosistema más completo e interconectado. Estas asociaciones permiten a los usuarios aprovechar los puntos fuertes de múltiples soluciones de software y agilizar aún más sus operaciones jurídicas.
- Colaboraciones con asesores jurídicos y asociaciones del sector: *Proxyrize* formará colaboraciones estratégicas con consultores jurídicos y asociaciones del sector. Estas asociaciones implican iniciativas conjuntas de marketing, creación de contenidos de liderazgo intelectual y participación en eventos, seminarios web o conferencias. Al asociarse con expertos reconocidos y organizaciones del sector, *Proxyrize* refuerza la reputación de su marca, amplía su red y obtiene acceso a un público más amplio de profesionales del derecho.
- Alianzas estratégicas con proveedores de tecnología y datos: *Proxyrize* puede formar alianzas estratégicas con proveedores de tecnología y datos para mejorar las capacidades y el valor de su plataforma. Estas asociaciones pueden involucrar a proveedores de datos que ofrezcan análisis de gastos legales, perspectivas del mercado legal o fuentes de datos externas relevantes para las operaciones legales. Mediante la integración de fuentes de datos externas o el aprovechamiento de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial o el aprendizaje automático, *Proxyrize* puede ofrecer a

sus clientes análisis mejorados, capacidades predictivas o conocimientos específicos del sector.

Segmentos de clientes

- Las soluciones de *Proxyrize* responden a las necesidades de las organizaciones que manejan un gran volumen de contratos y requieren una gestión eficaz de los mismos, y que buscan un mayor control de riesgos y seguridad interna.

Basado en la estrategia se han dividido los segmentos de clientes en 2 grupos, la clasificación se determinará por los ingresos y el número de empleados corporativos:

Empresas medianas

- Ingresos en Europa: €45.000.000<
- Número de empleados corporativos: 150 <

Empresas grandes

- Ingresos en Europa: >€45.000.000
- Número de empleados corporativos: >150

Relaciones con clientes

- Actualizaciones y mejoras continuas del software: es importante un enfoque en la actualización y mejora continua de la plataforma de software. Periódicamente lanzar actualizaciones y nuevas funciones basadas en los comentarios de los clientes, las tendencias de la industria y las tecnologías emergentes. Al mantener el software actualizado, *Proxyrize* pretende ofrecer a los clientes una solución en constante evolución que responda a sus necesidades cambiantes e incorpore los últimos avances en la gestión de operaciones jurídicas.
- Apoyo personalizado de incorporación e implementación: es necesario ofrecer a los clientes una asistencia personalizada para la incorporación y la implantación. Esto garantiza que los clientes tengan una transición fluida a la plataforma y puedan empezar a utilizar sus funciones de forma eficaz.

Canales

- Sitio web: *Proxyrize* ofrece su software a través de su propio sitio web. Los visitantes pueden acceder al sitio, obtener información sobre el producto y realizar la compra o solicitar una demostración.
- Ventas directas: La empresa tendrá un equipo de ventas dedicado que se encargue de interactuar directamente con los clientes potenciales. Esto puede incluir llamadas telefónicas, reuniones en persona o demostraciones en línea.
- Alianzas estratégicas: *Proxyrize* puede establecer alianzas con otras empresas o proveedores en la industria del software. Estas alianzas pueden permitir la distribución conjunta del software a través de canales de los socios, como eventos, seminarios o promociones conjuntas.

Recursos clave

- Equipo de desarrollo e ingeniería de software: Uno de los principales recursos clave de *Proxyrize* será su equipo de desarrollo e ingeniería de software. Este equipo será responsable de diseñar, desarrollar, probar y mantener la plataforma de software de operaciones legales basada en la nube. Sus tareas consistirán en la mejora continua del software, solucionando errores y problemas e incorporando nuevas características y funcionalidades.
- Experiencia jurídica : la experiencia jurídica del equipo será un recurso clave. Esta experiencia ayuda a diseñar y desarrollar soluciones de software que abordan específicamente los puntos débiles y los retos a los que se enfrentan los equipos jurídicos internos en su día a día.
- Infraestructura de alojamiento y mantenimiento: el software a desarrollar requiere una infraestructura sólida para alojar y mantener su plataforma de software basada en la nube. Esto incluye servidores, bases de datos, equipos de red y sistemas de almacenamiento. La infraestructura garantiza que el software sea accesible, seguro y funcione sin problemas para los clientes.
- Especialistas de ventas y marketing: La tarea de identificar clientes potenciales, realizar demostraciones de productos, negociar contratos y cerrar acuerdos es esencial para el éxito de *Proxyrize*. Estos recursos ayudarán a captar nuevos clientes y a ampliar el alcance de *Proxyrize* en el mercado.

Estructura de costes

- Desarrollo y mantenimiento de software: Una parte significativa de la estructura de costes de *Proxyrize* se asignará al desarrollo y mantenimiento del software. Esto incluye los costes asociados con el desarrollo inicial de la plataforma de software, los salarios y beneficios del equipo de desarrollo e ingeniería de software, las pruebas de software, la garantía de calidad y los gastos de infraestructura.
- Infraestructura y alojamiento: *Proxyrize* incurre en gastos relacionados con la infraestructura y el alojamiento de su plataforma de software. Esto incluye gastos asociados con servidores, bases de datos, equipos de red, sistemas de almacenamiento y servicios de alojamiento en la nube.
- Ventas y marketing: Esto incluye costes relacionados con los salarios y comisiones del equipo de ventas, campañas de marketing, publicidad, actividades de generación de contactos, participación en eventos y conferencias del sector, creación de contenidos y mantenimiento de una presencia en línea.
- Atención al cliente: *Proxyrize* asignará recursos para proporcionar asistencia al cliente y garantizar su éxito. Esto incluye los costes asociados con los representantes de atención al cliente, los materiales de formación, la gestión de la base de conocimientos, los gestores de éxito del cliente y la infraestructura de apoyo continuo.
- Gastos administrativos y generales: *Proxyrize* incurre en gastos generales y administrativos que apoyan las operaciones generales de la empresa. Estos costes pueden incluir espacio de oficina, servicios públicos, servicios jurídicos y profesionales, recursos humanos, finanzas y contabilidad, seguros y otras funciones administrativas.

Estructura de ingresos

- Ingresos por suscripción: La principal fuente de ingresos de *Proxyrize* son los precios basados en suscripciones. Los clientes pagan una cuota periódica para acceder y utilizar la plataforma de software. El modelo de precios de suscripción se estructurará en función del número de empleados en la empresa, el volumen de y el tamaño del departamento jurídico del cliente. Este flujo de ingresos predecible y recurrente permitirá a *Proxyrize* generar ingresos constantes a lo largo del tiempo.

- Servicios de implementación e incorporación: Además de las tarifas de suscripción, *Proxyrize* ofrecerá servicios de implementación y onboarding a los clientes. Estos servicios consisten en ayudar a los clientes a instalar y configurar el software, migrar los datos de los sistemas existentes y garantizar una transición sin problemas a la plataforma. Los servicios de implementación e incorporación suelen ofrecerse como una tarifa única adicional o como parte de un paquete para nuevos clientes.
- Servicios profesionales y personalización: *Proxyrize* ofrece servicios profesionales y opciones de personalización para satisfacer las necesidades específicas de los clientes. Esto puede incluir la adaptación de la plataforma de software para alinearse con los requisitos únicos del cliente, la integración con otros sistemas o herramientas. Estos servicios profesionales se ofrecen a menudo por proyecto y pueden generar ingresos adicionales.

Propuesta de valor

- Cumplimiento y gestión de riesgos adaptada a la normativa europea: *Proxyrize* ayuda a las organizaciones a mejorar el cumplimiento y la gestión de riesgos gracias a las herramientas de gestión de poderes notariales y el rastreador de firma electrónica. Estos módulos del sistema operativo de *Proxyrize* ofrecen una seguridad y un control del departamento jurídico únicos en el mercado que permiten por primera vez a los departamentos legales poder analizar la estructura de apoderados, llevar un registro detallado de las firmas de sus empleados y reducir riesgos contractuales. La plataforma incluye funciones como la gestión de contratos, recordatorios y notificaciones automatizados y flujos de trabajo personalizables para garantizar el cumplimiento legal y mitigar los riesgos. Esto ayuda a las organizaciones a estar al tanto de sus obligaciones legales, reducir los riesgos legales y normativos y mantener una sólida reputación legal y de cumplimiento.
- Agilización de las operaciones jurídicas: *Proxyrize* proporciona una plataforma de software integral que agiliza las operaciones jurídicas para los departamentos jurídicos internos, los asesores jurídicos corporativos y los profesionales de operaciones

jurídicas. La plataforma centraliza y automatiza procesos jurídicos clave como la gestión de asuntos, eliminando flujos de trabajo manuales, canales de comunicación ineficientes y tediosos procesos burocráticos y de auditoría interna. De esta manera *Proxyrize* ayuda a las organizaciones a optimizar sus operaciones jurídicas, mejorar la eficiencia y ahorrar tiempo y recursos.

- Mayor visibilidad e informes: el módulo de análisis de datos de *Proxyrize* ofrece potentes funciones de generación de informes y análisis que proporcionan a los usuarios información en tiempo real sobre sus operaciones jurídicas. Los usuarios pueden generar informes personalizados, realizar un seguimiento de los gastos jurídicos, analizar indicadores clave de rendimiento y obtener visibilidad de datos y métricas fundamentales. Esto permite la toma de decisiones basada en datos, ayuda a identificar oportunidades de ahorro de costes, mejora la elaboración de presupuestos y previsiones, y permite a las partes interesadas supervisar la salud general de las operaciones legales.
- Colaboración y comunicación: La plataforma de *Proxyrize* facilita la colaboración y la comunicación entre los equipos jurídicos, los abogados externos y otras partes interesadas. Proporciona un repositorio centralizado para almacenar y gestionar documentos jurídicos, contratos y comunicaciones. La plataforma permite una colaboración sin fisuras, el intercambio de documentos y la gestión de tareas, garantizando que todas las personas involucradas en las operaciones legales puedan trabajar juntas de manera eficiente, independientemente de su ubicación.
- Ahorro de costes y eficiencia: Al automatizar los procesos manuales y optimizar las operaciones legales, *Proxyrize* ayuda a las organizaciones a ahorrar costes y mejorar la eficiencia general. Mediante la agilización de flujos de trabajo, reduce las cargas administrativas y elimina las tareas que consumen tiempo, liberando a los profesionales jurídicos para que puedan centrarse en iniciativas estratégicas y en un trabajo de mayor valor.
- Solución escalable y configurable: La plataforma de software de *Proxyrize* está diseñada para ser escalable y configurable, atendiendo a las necesidades de organizaciones de diversos tamaños y complejidades. Puede adaptarse a la evolución de los requisitos empresariales y escalar junto con el crecimiento de la organización.

- Interfaz fácil de usar: *Proxyrize* da prioridad a la experiencia del usuario proporcionando una interfaz fácil de usar que es intuitiva y fácil de navegar. Esto mejora la satisfacción del usuario, fomenta la adopción dentro de las organizaciones y reduce la necesidad de una amplia formación o asistencia técnica.

Figura 4 – Canvas Business model

CANVAS BUSINESS MODEL				
<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de software y mejora continua • Ventas y marketing • Asistencia a clientes • Colaboración con profesionales del derecho y expertos del sector • Análisis de datos y generación de ideas 	<p>Asociaciones clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración con otros proveedores de software • Colaboraciones con asociaciones del sector • Alianzas con proveedores de tecnología <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo programadores • Experiencia jurídica • Infraestructura de alojamiento • Especialistas de ventas y marketing 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento y gestión de riesgos adaptada a la normativa europea • Agilización de las operaciones jurídicas • Mayor visibilidad e informes • Colaboración y comunicación 	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizaciones y mejoras continuas • Apoyo personalizado de incorporación e implementación • Asistencia continua <p>Canales de distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sitio web: a través su propio sitio web. • Ventas directas: directa con clientes potenciales. • Alianzas estratégicas: 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas medianas con ingresos en Europa < €45.000.000 y menos de 150 empleados corporativos • Empresas grandes con ingresos en Europa > €45.000.000 y más de 150 empleados corporativos
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y mantenimiento de software • Infraestructura y alojamiento • Ventas y marketing • Atención al cliente • Gastos administrativos y generales 			<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo "Saas" con suscripciones mensuales • Recopilación de datos 	

Fuente: elaboración propia

Con cada apartado del modelo de negocio completado es posible diseñar los requerimientos de trabajo y personal que la empresa va a tener. A continuación se encuentra la estructura de Proxyrize según las necesidades.

C) Estructura organizacional y equipo

Proxyrize contará con un equipo ejecutivo formado por los fundadores de la empresa previamente presentados, pero serán asistidos por un equipo de profesionales que se irá construyendo a medida que la idea de negocio madure y la empresa se forme. Las proyecciones

del equipo se han realizado teniendo en cuenta las necesidades de la empresa a lo largo del tiempo. Los número que se presentan a continuación son las proyecciones del personal en el sexto año de operaciones.

La empresa contará con 3 equipos especializados, el equipo tecnológico, el equipo de ventas, y el equipo de marketing.

El equipo tecnológico contará con 4 desarrolladores profesionales dedicados a la mejora e innovación constante del software gracias al feedback de los clientes y 3 programadores que harán una función de atención al cliente. El equipo estará compuesto por un equipo de 3 Representantes de Desarrollo de Negocio (RDN), que se encargará de realizar el proceso de cualificación y la preventa antes de enviar las Oportunidades de Negocio a los Ejecutivos de Cuenta (EC), que se encargará de gestionar todo el Ciclo de Ventas desde la etapa "Oportunidad Identificada" hasta la etapa final "Cerrada".

Por último, el equipo de marketing contará con un empleado encargado de buscar posibles partnerships de empresas tanto de software como corporates de otros sectores y 3 especialistas en marketing con la función de diseñar anuncios de Proxyrize.

A continuación, se encuentra una tabla con la plantilla de la empresa por años y el sueldo de cada empleado por año. Los salarios proyectados están basados en los sueldos de empleados de empresas de software en España encontrados a través de el portal web de Glassdoor. Cabe señalar que en los primeros años el equipo ejecutivo se encargará de realizar más de una tarea, mientras Segismundo (que ha declarado no querer cobrar el primer año) tanto como Luis Álvarez se dedicaran a las áreas de gestión legal, ventas y marketing mientras que Diego Fernández se ocupará del área tecnológica. Los salarios de los empleados crecerán a un 5% anual.

Tabla 2 – Desglose de los costes de Recursos Humanos

Costes RRHH	2024		2025		2026		2027		2028		2029	
CEO (Co-Founder)	€	35.000	€	36.750	€	38.588	€	40.517	€	42.543	€	44.670
# Empleados	1		1		1		1		1		1	
Coste anual	€	2.917	€	3.063	€	3.216	€	3.376	€	3.545	€	3.722
CTO (Co-Founder)	€	35.000	€	36.750	€	38.588	€	40.517	€	42.543	€	44.670
# Empleados	1		1		1		1		1		1	
Coste anual			€	36.750	€	38.588	€	40.517	€	42.543	€	44.670
Co-Founder	€		€	36.750	€	38.588	€	40.517	€	42.543	€	44.670
	-											
# Empleados	1		1		1		1		1		1	
Coste anual	€	-	€	36.750	€	38.588	€	40.517	€	42.543	€	44.670
Tecnológico	€	50.000	€	52.500	€	55.125	€	57.881	€	60.775	€	63.814
# Empleados	1		2		2		4		6		7	
Coste anual	€	50.000	€	105.000	€	110.250	€	231.525	€	364.652	€	446.699
Marketing	€		€	35.000	€	36.750	€	38.588	€	40.517	€	42.543
	-											
# Empleados	-		1		1		2		2		4	
Coste anual	€	-	€	35.000	€	36.750	€	77.175	€	81.034	€	170.171
Ventas	€	30.000	€	31.500	€	33.075	€	34.729	€	36.465	€	38.288
# Empleados	1		3		4		5		5		7	
Coste anual	€	30.000	€	94.500	€	132.300	€	173.644	€	182.326	€	268.019
Costes Anuales	€	150.000	€	273.000	€	319.725	€	486.203	€	632.063	€	804.057
Plantilla		5		9		10		14		16		21

Fuente: elaboración propia

Como se ha visto en esta sección, es determinante para Proxirize tener una fuerte diferenciación. Por ello, además de ofrecer dos herramientas únicas en el mercado como son el módulo de gestión de poderes y el rastreador de firma electrónica se hará un fuerte énfasis en

la innovación y desarrollo tecnológico del software para ir añadiendo características que nuestros clientes consideren necesarias y útiles además de un excelente servicio de atención al cliente. Es por esa razón que el equipo tecnológico de Proxyrize es fundamental y se espera que cobren más que el equipo fundador. Otra parte importante es dar a conocer a Proxyrize y el valor que puede añadir a las empresas. Es por esa razón que tanto el equipo de marketing como el de ventas supone más de la mitad de la plantilla de la empresa en el último año. Una vez establecida la estrategia que proxyrize llevará a cabo, las necesidades de personal es posible proceder al análisis financiero.

7. Modelo Financiero

En esta sección analizaremos el modelo desde un punto de vista financiero. Debido a la fase tan temprana en la que se encuentra la empresa, se necesitarán algunas suposiciones iniciales en relación con el modelo, aunque todas las cifras proceden de una investigación en profundidad para garantizar el máximo nivel de precisión.

Además, se tomará tiempo en analizar aspectos como los ingresos y la estructura de costes. En función a estos datos se calculará la cuenta de pérdidas y ganancias para los primeros 6 años y se estructurará las necesidades de financiación en relación a las cuentas de flujos de caja. El análisis se realizará bajo 3 tipos de escenarios, pesimista, realista y optimista. En cada escenario se modificarán las proyecciones de ventas y los costes variables asociados a ellas. Por motivos de espacio solamente se presentarán las estructuras de ingresos y costes bajo el escenario pesimista mientras que sí que se incluirá la cuenta de pérdidas y ganancias bajo el escenario realista y optimista.

Se comenzará por analizar la necesidades de financiación, luego los ingresos, posteriormente la estructura de costes y finalmente los resultados.

A) Financiación

Se he decidido presentar la financiación de Proxyrize como el primer apartado dentro del modelo financiero porque a pesar de que se ha diseñado teniendo en cuenta las cuentas de Cash Flow, en un principio la financiación no variará independientemente de los escenarios.

Este apartado parte de la base que los fundadores aportarán €125.000 y un socio de Segismundo Álvarez actuará como angel investor inyectando €25.000 en el inicio de la creación de la empresa. Además se han considerado estrategias de financiación por deuda y ampliaciones de capital.

A través de deuda se pretende obtener un préstamo de la institución pública ENISA que actualmente ofrece préstamos de hasta €1.500.000 con un interés fijo del 8%. Este préstamo tendrá una duración de 5 años, se estima que un importe de €200.000 y un interés del 8%. Los pagos se harán de manera anual y tendrán un valor de €50.091

Tabla 3 – Información del préstamo

Importe del préstamo	€ 200.000
Fecha	01/01/2024
Duración	5
Tipo de interés	8%

Fuente: elaboración propia

La financiación por capital consistirá en 2 rondas de capital en el año 2025 y 2026. La ronda semilla será por un valor de €250.000 y la serie A será por un valor de €1.500.000€. Con estas rondas de financiación se mantendrá una liquidez por encima de 0 en todos los escenarios. A continuación, se encuentra una tabla con la información de la financiación de Proxyrize a lo largo de los siguientes 6 años.

Tabla 4 – Estructura de financiación de la empresa

Financiación - Participación	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Equipo de Constitución	€ 125.000					
Business Angel (inversor pre-semilla)	€ 25.000					
Ronda de inversión- Semilla y Serie A		€ 250.000	€ 1.500.000			
Financiación - Deuda	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Préstamo	€ 200.000					
Duración del préstamo (años)	5	4	3	2	1	
Reembolso del principal	€ 34.091	€ 36.819	€ 39.764	€ 42.945	€ 46.381	€ -
Pago de interés	€ 16.000	€ 13.273	€ 10.327	€ 7.146	€ 3.710	€ -
Total del pago	€ 50.091	€ 50.091	€ 50.091	€ 50.091	€ 50.091	€ -
Amortización	€ 165.909	€ 129.090	€ 89.326	€ 46.381	€ -	€ -

Fuente: elaboración propia

Una vez explicada la financiación se procederá a explicar la estructura de ingresos, como se ha mencionado solamente aparecerán los datos del escenario pesimista por cuestiones de espacio.

B) Ingresos

Los ingresos de Proxyrize dependen de las suscripciones pagadas por los clientes anualmente por el software. Se estima que se perderán al año un 10% de los clientes (churn rate o ratio de pérdida de clientes). Las proyecciones que se han hecho de la capacitación de clientes se han hecho teniendo en cuenta la red de contactos que Segismundo Álvarez posee en el sector corporativo en Europa y en los esfuerzos del equipo de ventas y marketing.

EL software tendrá dos precios según el tamaño de la empresa, 20.000 para empresas medianas y 45.000 para empresas grandes

Tabla 5 – Ingresos bajo escenario pesimista

Ingresos	2024	2025	2026	2027	2028	2029
# Nuevas empresas						
medianas	4	7	11	18	30	40
# Total Empresas						
Medianas - churn rate	4	10	18	33	57	87
# Nuevas grandes						
empresas	0	2	3	4	11	13
# Total Grandes						
Empresas - churn rate	0	2	3	4	13	24
Total Clientes	4	11	21	36	70	110
Ingresos anuales -	€	€	€	€	€	€
Empresas Medianas	72.000	190.800	369.720	656.748	1.131.073	1.737.966
Ingresos anuales -	€	€	€	€	€	€
Empresas Grandes	-	81.000	121.500	162.000	591.300	1.058.670
Total ingresos	€	€	€	€	€	€
anuales - churn rate	72.000	271.800	491.220	818.748	1.722.373	2.796.636

Fuente: elaboración propia

Con las proyecciones de ventas fijadas es posible calcular la estructura completa de los costes.

C) Estructura de costes

En este apartado se hará un análisis y explicación de los costes de la empresa basados en la estrategia tomada por cada departamento. Los costes están divididos en coste de bienes vendidos, investigación y desarrollo, marketing, ventas y costes operativos.

Coste de bienes vendidos

Los costes directos relacionados con los ingresos del SaaS son principalmente los siguientes:

- Alojamiento y supervisión de aplicaciones: este coste ha sido estimado utilizando datos comparables y precios de proveedores de alojamiento en la nube, como Amazon Web Services y teniendo en cuenta el volumen de clientes por año. En el anexo se puede encontrar un ejemplo de como se obtuvieron para el año 1.
- Coste de atención al cliente: esto supone el salario de los empleados del equipo tecnológico que atienden a los problemas de los clientes. En el primer año no se tienen en cuenta pues Diego Fernandez realizará esta función
- Costes de licencias de software: responde a la obtención y mantenimiento de licencias a medida que Proxyrize se expande a países europeos.
- Costes de servicios profesionales y personal de formación: coste externo de formar a empleados

Estos costes se han tenido en cuenta las guías de OpenView (Valchev, 2020) y de SaaS Capital (Fortener, 2021), sitios web que cuentan con autores especializados en el análisis financiero de empresas con soluciones de SaaS.

Tabla 6 – Costes de bienes vendidos bajo escenario pesimista

Costes de bienes vendidos	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Coste de alojamiento	€ 7.000	€ 25.000	€ 45.000	€ 90.000	€ 135.000	€ 165.000
Asistencia al cliente	€ -	€ 52.500	€ 55.125	€ 115.763	€ 182.326	€ 191.442
Licencias de software	€ 10.000	€ 20.000	€ 35.000	€ 60.000	€ 80.000	€ 100.000
Costes de servicios profesionales y formación	€ 4.000	€ 10.000	€ 20.000	€ 35.000	€ 45.000	€ 45.000
Total CBV	€ 21.000	€ 107.500	€ 155.125	€ 300.763	€ 442.326	€ 501.442

Fuente: elaboración propia

Investigación y desarrollo

El coste de investigación y desarrollo está compuesto por los salarios de los desarrolladores dedicados a la innovación y desarrollo de la plataforma, el número de estos va aumentando con el paso de los años. Se calculan multiplicando el salario total de la plantilla tecnológica por el porcentaje de esta que se dedica a I+D. Por tanto, los costes de I+D son los siguientes. En el primer año son más elevados que en el segundo pues en el primer año ambos empleados se dedicarán al desarrollo de la plataforma.

Tabla 7 – Costes de Investigación y Desarrollo bajo escenario pesimista

I+D	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Sueldos equipo tecnológico	€ 100.000	€ 105.000	€ 110.250	€ 231.525	€ 364.652	€ 446.699
% equipo tecnológico dedicado a I+D	100%	50%	50%	50%	50%	57%
Total I+D	€ 100.000	€ 52.500	€ 55.125	€ 115.763	€ 182.326	€ 255.256

Fuente: elaboración propia

Marketing

Para determinar los costes de marketing para Proxyrize se ha hecho uso de guías en las que se comprende de qué manera una empresa con un modelo de negocio B2B y con una solución “SaaS” debe operar su departamento de marketing (Gulliani, 2023).

La estrategia de posicionamiento de la empresa se centra en captar el interés y la atención de los compradores potenciales que buscan soluciones innovadoras que mejoren la eficiencia empresarial, al tiempo que aborden las preocupaciones en torno a la falta de seguridad y

control. Se pone un fuerte énfasis en priorizar la seguridad legal de la empresa por encima de todo.

Para alcanzar sus objetivos, se ha desarrollado una estrategia de canales de adquisición cuidadosamente diseñada. Se enfocarán en los mayores desafíos y objetivos de los buyer personas a través de anuncios en Google Adwords (SEO o search engine optimization) y LinkedInAds, así como mediante la participación en conferencias globales presenciales y eventos en red. Además, se ha planificado la creación de webinars en los que se presentarán casos de éxito de clientes, se proporcionará información valiosa y se hará una clara llamada a la acción para que los participantes se inscriban en el próximo webinar.

En cuanto a las herramientas y tecnología, se ha equipado al equipo de marketing con una plataforma de automatización de marketing B2B de alta calidad, como Pardot de Salesforce, Marketo de Adobe o CMD de Hubspot. Esto les permitirá atraer a clientes potenciales a través de una comunicación recurrente por correo electrónico y publicidad en redes sociales. También se ha implementado un sistema de scoring, que evalúa la atractividad de los clientes potenciales para la empresa, y un sistema de grading, que evalúa su atractividad para los clientes potenciales. Estos sistemas les permiten determinar si los leads están listos para ser enviados al departamento de ventas para su conversión en clientes.

Gracias al uso de información académica y la estrategia de Proxyrize de marketing se ha trazado el presupuesto y gasto de marketing para los siguientes 6 años.

Tabla 8 – Costes de Marketing bajo escenario pesimista

Costes de Marketing	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Marketing online						
SEO	€ 4.500	€ 45.000	€ 78.750	€ 78.750	€ 90.000	€ 123.750
Percepción de marca						
Branding y Diseño	€ 6.000	€ 9.000	€ 18.000	€ 42.000	€ 60.000	€ 78.000
Relaciones Publicas	€ 1.500	€ 15.000	€ 30.000	€ 48.000	€ 60.000	€ 72.000
Patrocinios	€ -	€ -	€ 12.000	€ 18.000	€ 30.000	€ 48.000
Eventos						
Webinars		€ 12.000	€ 48.000	€ 60.000	€ 78.000	€ 90.000
Conferencias		€ -	€ 24.000	€ 36.000	€ 48.000	€ 54.000
Eventos de partners		€ -	€ 12.000	€ 24.000	€ 30.000	€ 42.000
Marketing de producto						
Market Research		€ 24.000	€ 42.000	€ 42.000	€ 54.000	€ 60.000
Total Marketing	€ 12.000	€ 105.000	€ 264.750	€ 348.750	€ 450.000	€ 567.750

Fuente: elaboración propia

Equipo de ventas

En la estrategia de ventas, se busca identificar empresas con un alto potencial de encaje con nuestra tecnología, enfocándonos en ofrecer una solución innovadora que aborde problemas de seguridad y control que los clientes pueden no ser conscientes de resolver, al mismo tiempo que ofrecemos un alto retorno de inversión. Para lograrlo, será fundamental educar al mercado y demostrarles la propuesta de valor de nuestra empresa. En términos de colaboración laboral, el equipo de Ventas y Marketing trabajará en conjunto utilizando una plataforma omnicanal que combina la automatización de marketing B2B y un CRM de ventas B2B. Esta integración permitirá una comunicación fluida y sincronizada entre ambos equipos, maximizando la eficiencia y el impacto de sus acciones.

En cuanto a los canales de venta, se implementarán diversos enfoques para alcanzar a los clientes potenciales. Se realizarán llamadas directas utilizando el teléfono, se utilizarán videos de prospección con herramientas como Vidyard y Loom, y se aprovechará el potencial de LinkedIn Sales Navigator junto con Lusha para acceder a números de teléfono y correos electrónicos de manera ética y cumpliendo con las regulaciones de protección de datos. Además, se hará uso de reuniones presenciales estándar y virtuales utilizando tecnología de realidad virtual para fortalecer el contacto con los clientes. En cuanto a las herramientas y tecnología, se contará con el software Sales Cloud de Salesforce, que permitirá recopilar información de clientes potenciales desde nuestra página web corporativa y redirigirlos al Departamento Comercial para su seguimiento. También se implementará un chatbot en el sitio web, facilitando la respuesta a consultas a través de una interfaz sencilla y adaptable a diferentes canales de comunicación. Los costes de Herramientas y Tecnología ya se incluyeron en la sección anterior. En la siguiente tabla sólo tenemos en cuenta los gastos en RRHH del equipo de ventas desglosados por ejecutivos de cuentas y desarrolladores de negocio.

Tabla 9 – Costes del equipo de ventas bajo escenario pesimista

Ventas	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	€		€	€	€	
€ Ejecutivos Cuentas	-	€ 31.500	66.150	69.458	72.930	€ 114.865
# Ejecutivos de cuentas	-	1	2	2	2	3
			€			
€ Desarrollo Negocio	€ 30.000	€ 63.000	66.150	€ 104.186	€ 109.396	€ 153.154
# Desarrollo de Negocio	1	2	2	3	3	4
Total Plantilla Ventas	1	3	4	5	5	7
Total Presupuesto						
ventas	€ 30.000	€ 94.500	€ 132.300	€ 173.644	€ 182.326	€ 268.019

Fuente: elaboración propia

Costes operativos

Estos gastos se producen en las operaciones cotidianas de la empresa y pueden no estar directamente vinculados a una función o departamento específico dentro de la empresa (es decir, gastos generales operativos, alquiler, servicios públicos, seguros, honorarios legales, etc.). Los gastos generales y administrativos suelen ser objeto de recortes cuando una empresa tiene problemas de tesorería.

A continuación podemos ver los distintos costes necesarios para el lanzamiento (creación del nombre y la marca, abogados...) de la empresa y los años siguientes. Estos costes están basados en la información académica de costes operativos estimados para startups de SaaS de FinModelLabs publicada en 2020 y de Victor Maia publicada en el mismo año (2020)

Los costes operativos que se han tenido en cuenta son los siguientes:

- Asesoramiento financiero y legal: a pesar con un equipo con renombrada experiencia en ambas áreas será necesario asesorarse para las rondas de financiación y préstamos
- Auditoría: los costes de auditoría son esenciales para el control y la regulación interna, a medida que aumenten las operaciones de la empresa estos también aumentarán
- Proveedores de software: Proxyrize adoptará herramientas de gestión de proyectos y demás softwares que faciliten las operaciones internas de la empresa.
- Abogados y legal: de nuevo gastos legales, en este caso se refieren al asesoramiento recibido para penetrar mercados que segismundo Alvarez no domine como puede ser el los de países en Europa del este
- Otros gastos: gastos de representaciones de la empresa, viajes de los ejecutivos...

Tabla 10 – Costes operativos bajo escenario pesimista

Opex (G&A)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Financiero y legal	€ 16.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
Auditoría	€ 1.000	€ 2.000	€ 3.000	€ 5.000	€ 10.000	€ 10.000
Oficinas	-	-	€ 70.000	€ 90.000	€ 120.000	€ 120.000
Proveedores de software	-	€ 3.000	€ 40.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
Abogados y legal	€ 5.000	€ 5.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Otros gastos	€ 2.000	€ 50.000	€ 80.000	€ 100.000	€ 110.000	€ 110.000
Total Opex	€ 24.000	€ 85.000	€ 228.000	€ 280.000	€ 325.000	€ 400.000

Fuente: elaboración propia

D) Resultados

Tras desglosar todos los ingresos y costes se puede consolidar la cuenta de pérdidas y ganancias para los primeros 6 años. De las partidas contables, costes de personal es más bajo que lo que aparecía en los costes de toda la plantilla en el anterior apartado. Esto se debe a que el sueldo de los empleados técnicos se computa en dos distintas partidas. El sueldo de los empleados dedicados a I+D forma parte de dicha partida mientras que el sueldo de los empleados centrado en la asistencia al cliente se computa dentro de coste de los bienes vendidos. Es por esta razón que el porcentaje del margen bruto fluctúa de manera irregular, pues cada año que se contrata un nuevo empleado dedicado a la asistencia del cliente CVB incrementa de manera no directamente proporcional al aumento en ventas.

Bajo un escenario pesimista de ventas se prevé que Proxyrize obtenga beneficios en el 5º año de operaciones, esto se debe mayoritariamente a los elevados costes de personal que no se espera que den resultados inmediatos. A medida que pasen los años, el software se adaptará aún mejor a las necesidades de los clientes, el equipo de marketing habrá conseguido crear una fuerte imagen de marca y el equipo de ventas también conocerá mejor el mercado y los clientes.

Todos estos factores harán que las ventas se disparen en los 3 últimos años de operaciones. Se espera que en 2029 el beneficio neto de *Proxyrize* sea de más de €700.000 y que crezca a un ritmo similar.

Tabla 11 – Cuenta de resultados bajo escenario pesimista

Cuentas de resultados	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos	€ 72.000	€ 271.800	€ 491.220	€ 818.748	€ 1.722.373	€ 2.796.636
Costes de ventas	-€ 21.000	-€ 107.500	-€ 155.125	-€ 300.763	-€ 442.326	-€ 501.442
Margen bruto	€ 51.000	€ 164.300	€ 336.095	€ 517.986	€ 1.280.047	€ 2.295.194
% Margen bruto	71%	60%	68%	63%	74%	82%
Costes de marketing y ventas	-€ 12.000	-€ 105.000	-€ 264.750	-€ 348.750	-€ 450.000	-€ 567.750
Gastos de personal	-€ 100.000	-€ 168.000	-€ 209.475	-€ 254.678	-€ 267.411	-€ 357.359
I+D	-€ 100.000	-€ 52.500	-€ 55.125	-€ 115.763	-€ 182.326	-€ 255.256
Opex	-€ 24.000	-€ 85.000	-€ 228.000	-€ 280.000	-€ 325.000	-€ 400.000
EBITDA	-€ 185.000	-€ 246.200	-€ 421.255	-€ 481.205	€ 55.310	€ 714.828
(Intereses de la deuda)	-€ 16.000	-€ 13.273	-€ 10.327	-€ 7.146	-€ 3.710	€ -
Beneficio neto	-€ 201.000	-€ 259.473	-€ 431.582	-€ 488.351	€ 51.599	€ 714.828

Fuente: elaboración propia

Con estos resultados y la financiación inicialmente presentada será posible mantener un flujo de caja positivo en los primeros 6 años de operación de Proxyrize. A continuación, se encuentra las cuentas de cash flow de la empresa.

Tabla 12 – Flujo de Caja bajo escenario pesimista

Cash Flow	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Balanza de pagos						
Beneficio neto	-€ 201.000	-€ 259.473	-€ 431.582	-€ 488.351	€ 51.599	€ 714.828
Préstamos	€ 200.000		€ -	€ -	€ -	€ -
(Pago de préstamos)	€ 50.091	€ 50.091	€ 50.091	€ 50.091	€ 50.091	€ -
Ampliaciones de capital	€ 150.000	€ 250.000	€ 1.500.000	€ -	€ -	€ -
Liquidez	€ 98.909	€ 39.345	€ 1.057.671	€ 519.229	€ 520.738	€ 1.235.566
Situación de liquidez	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok

Fuente: elaboración propia

Resultados bajo un escenario realista

A continuación se presentarán los resultados con previsiones realistas de ventas, esto afecta tanto a coste de bienes vendidos como a los costes de personal pues en función del crecimiento de la empresa se contratará a mayor ritmo o menos.

Bajo un escenario realista de ventas se prevé que Proxyrize obtenga beneficios en el 4º año de operaciones, gracias al incremento en ventas tanto el margen bruto es más alto como las cifras de EBITDA cada año. Bajo este escenario se espera que en 2029 el beneficio neto de Proxyrize sea de más de €2500.000.

Tabla 13 – Cuenta de Resultados bajo escenario realista

Cuentas de resultados	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos	€ 166.500	€ 572.400	€ 980.460	€ 1.535.814	€ 2.952.733	€ 5.060.459
Costes de ventas	-€ 21.000	-€ 133.750	-€ 255.250	-€ 418.644	-€ 522.714	-€ 658.791
Margen bruto	€ 145.500	€ 438.650	€ 725.210	€ 1.117.170	€ 2.430.019	€ 4.401.668
% Margen bruto	87%	77%	74%	73%	82%	87%
Costes de marketing y ventas	-€ 12.000	-€ 105.000	-€ 264.750	-€ 348.750	-€ 450.000	-€ 567.750
Gastos de personal	-€ 100.000	-€ 199.500	-€ 209.475	-€ 254.678	-€ 267.411	-€ 357.359
I+D	-€ 100.000	-€ 78.750	-€ 110.250	-€ 173.644	-€ 212.714	-€ 291.722
Opex	-€ 24.000	-€ 85.000	-€ 228.000	-€ 280.000	-€ 325.000	-€ 400.000
EBITDA	-€ 90.500	-€ 29.600	-€ 87.265	€ 60.099	€ 1.174.894	€ 2.784.838
(Intereses de la deuda)	-€ 16.000	-€ 13.273	-€ 10.327	-€ 7.146	-€ 3.710	€ -
Beneficio neto	-€ 106.500	-€ 42.873	-€ 97.592	€ 52.953	€ 1.171.184	€ 2.784.838

Fuente: elaboración propia

Con estos resultados y la financiación inicialmente presentada se podrá mantener un flujo de caja positivo con comodidad en los primeros 6 años de operación de Proxyrize. A continuación, se encuentran las cuentas de cash flow de la empresa.

Tabla 14 – Flujo de Caja bajo escenario realista

Cash Flow	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Balanza de pagos						
Beneficio neto	-€ 106.500	-€ 42.873	-€ 97.592	€ 52.953	€ 1.171.184	€ 2.784.838
Préstamos	€ 200.000		€ -	€ -	€ -	€ -
(Pago de préstamos)	€ 50.091	€ 50.091	€ 50.091	€ 50.091	€ 50.091	€ -
Ampliaciones de capital	€ 150.000	€ 250.000	€ 1.500.000	€ -	€ -	€ -
Liquidez	€ 193.409	€ 350.445	€ 1.702.761	€ 1.705.623	€ 2.826.715	€ 5.611.553
Situación de liquidez						
	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok

Fuente: elaboración propia

Resultados bajo un escenario optimista

Bajo un escenario optimista de ventas, Proxyrize obtendría beneficios en el segundo año de operaciones lo cual sería excepcional. En 2029 se facturarían €6.800.000 y el beneficio neto sería de \$4.400.000. Estos resultados cuentan con que la del mercado valora de manera extremadamente positiva la propuesta de valor de Proxyrize y demostraría que la seguridad y el control de riesgos es una de las mayores prioridades por parte de los departamentos legales y las empresas.

Tabla 15 – Cuenta de resultados bajo escenario optimista

Cuentas de resultados	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos	€ 243.000	€ 757.800	€ 1.393.920	€ 2.145.078	€ 4.072.570	€ 6.855.813
Costes de ventas	-€ 21.000	-€ 133.750	-€ 255.250	-€ 463.644	-€ 602.714	-€ 796.791
Margen bruto	€ 222.000	€ 624.050	€ 1.138.670	€ 1.681.434	€ 3.469.857	€ 6.059.022
% Margen bruto	91%	82%	82%	78%	85%	88%
Costes de marketing y ventas	-€ 12.000	-€ 105.000	-€ 264.750	-€ 348.750	-€ 450.000	-€ 567.750
Gastos de personal	-€ 100.000	-€ 199.500	-€ 209.475	-€ 254.678	-€ 267.411	-€ 357.359
I+D	-€ 100.000	-€ 78.750	-€ 110.250	-€ 173.644	-€ 212.714	-€ 291.722
Opex	-€ 24.000	-€ 85.000	-€ 228.000	-€ 280.000	-€ 325.000	-€ 400.000
EBITDA	-€ 14.000	€ 155.800	€ 326.195	€ 624.363	€ 2.214.732	€ 4.442.192
(Intereses de la deuda)	-€ 16.000	-€ 13.273	-€ 10.327	-€ 7.146	-€ 3.710	€ -
Beneficio neto	-€ 30.000	€ 142.527	€ 315.868	€ 617.217	€ 2.211.021	€ 4.442.192

Fuente: elaboración propia

Tabla 16 – Flujo de Caja bajo escenario optimista

Cash Flow	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Balanza de pagos						
Beneficio neto	-€ 30.000	€ 142.527	€ 315.868	€ 617.217	€ 2.211.021	€ 4.442.192
Préstamos	€ 200.000		€ -	€ -	€ -	€ -
(Pago de préstamos)	€ 50.091	€ 50.091	€ 50.091	€ 50.091	€ 50.091	€ -
Ampliaciones de capital	€ 150.000	€ 250.000	€ 1.500.000	€ -	€ -	€ -
Liquidez	€ 269.909	€ 612.345	€ 2.378.121	€ 2.945.247	€ 5.106.177	€ 9.548.368
Situación de liquidez	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok

Fuente: elaboración propia

Si este supuesto ocurriese se debería reconsiderar las ampliaciones de capital a realizar al menos con las necesidades de personal y costes proyectadas no sería necesario la inyección de capital por parte de inversores pues como se puede observar en el análisis de flujos de caja, sólo con el beneficio neto de las operaciones se podría financiar la empresa el segundo y tercer año.

Como se ha podido observar, a lo largo de los tres análisis y con las consideraciones de financiación establecidas Proxirize podrá mantener un flujo de caja positivo que le permitirá mantener el proyecto de la empresa. Creo que aunque el inicio de la empresa pueda complicarse es una idea de negocio que acabaría atrayendo al mercado y por ello incluso en el escenario pesimista se obtiene beneficio en el 2028 y 2029.

Tras finalizar el análisis financiero y observar como responderían las cuentas de la empresa a distintos escenarios de ventas se finaliza el análisis financiero, dando paso a la conclusión y una reflexión personal.

8. Conclusiones y reflexión personal

Tras realizar el análisis financiero bajo los tres escenarios se puede afirmar con claridad que la idea de negocio de Proxyrize es realmente interesante y puede resultar altamente rentable. La propuesta de valor que se centra en aumentar el control de riesgos y la seguridad de la empresa es única en el mercado y pretende ofrecer herramientas que ningún otro competidor posee como son el rastreador de firma electrónica y la gestora de poderes notariales. Otra gran ventaja de esta empresa emergente es el equipo por el que está formada, Segismundo, Diego y yo tenemos experiencia directamente relacionada con las áreas de operación de Proxyrize y Segismundo además ofrece una red de contactos increíblemente valiosa dentro del sector legal en España y Europa. El espacio en el mercado es amplio para la idea y parece que habría clientes dispuestos a comprar la solución vistos los resultados de las entrevistas realizadas a ejecutivos de departamentos legales. Todas estas ventajas no son suficientes para sobreponerse al problema que a mi juicio supone la adaptación de las compañías y competidores dentro de el sector legaltech. Como se menciona en el análisis de Porter, la entrada de nuevos competidores es una amenaza alta y resulta complicado cuantificar esa amenaza desde un punto de vista financiero. Tras charlas con distintos agentes dentro del sector se me dio a entender que este tipo de entradas son frecuentes y que al ser empresas con gran poder negociador y financiero son capaces de desarrollar en cuestión de meses lo que a una startup puede llevarle años.

Otra preocupación es el gran desembolso inicial que supone la creación y desarrollo del software de la empresa y el riesgo que tiene. Dado que el programa ha de desarrollarse en el primer año, la inversión inicial es muy alta, en concreto €150.000 del equipo fundador más un préstamo de €200.000.

Por estas razones y otras personales a pesar de la gran experiencia que ha sido el desarrollo del plan de negocio, lo mucho que he aprendido de modelos de negocio que ofrecen softwares como servicio y a investigar un mercado e industria creo que no llevaré a cabo la idea de Proxyrize como ha sido presentada en este proyecto.

9. Bibliografía

6 Ways Legal Tech is Changing the Legal Industry. (2023). LAcademy. Recuperado de: <https://futurelaw.ee/technology/6-ways-legal-tech-is-changing-the-legal-industry/>

Alsop, T. (2022). Legal Tech Market Revenue from 2017 to 2027, by business type. Statista. Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/1168105/europe-legal-tech-market-revenue-by-business-type/#:~:text=In%202021%2C%20the%20legal%20tech,dollars%20worth%20of%20this%20total.>

Arcari, J. (2018). LegalTech: Evolution of Legal Tech Solutions. Legal tech Corner. Recuperado de: <https://medium.com/legal-tech-corner/legal-tech-evolution-of-legal-tech-solutions-90729c8842c6>

Costos de inicio de SaaS: la mejor guía de inversión. (s.f.). Finmodelslab. Recuperado de: <https://finmodelslab.com/es/blogs/blog/saas-startup-costs>

EIDAS: reglamento europeo de identificación digital. (2022). Electronic Identification. Recuperado de: <https://www.electronicid.eu/es/blog/post/eidas-nuevo-reglamento-de-firma-electronica-en-europa/es>

Frankenfield, J. (2023). Data Analytics: What is it, How it's Used and 4 Basic Techniques. Investopedia. Recuperado de: <https://www.investopedia.com/terms/d/data-analytics.asp>

Fuller, S. (s.f.). Top Five Challenges for in-house Legal Departments. KPMG. Recuperado de: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/07/top-five-challenges-for-in-house-legal-departments.html>

Garcia, B. (2022). The State of the Legal Operations role in Legal Departments. Docket. Recuperado de: <https://docket.acc.com/state-legal-operations-role-legal-departments>

Global Legaltech Artificial Intelligence Market Size By End User (Lawyer, Client), By Application (Document Management System, e-Discovery, Practise And Case Management), By Geographic Scope And Forecast. (2023). Verified Market Research. Recuperado de: <https://www.verifiedmarketresearch.com/product/legaltech-artificial-intelligence-market/>

Guiliani, M. (2023). 14 Winning B2BMarketing Strategies for SaaS Businesses. Recuperado de: <https://mention.com/en/blog/b2b-marketing-strategies-for-saas/>

Jeffreys, B. (2017). What do Lawyers Really Do with their Time? Law.com. Recuperado de: <https://www.law.com/2017/09/26/what-do-lawyers-really-do-with-their-time/>

Madridejos Velasco, J. (s.f.). Poder notarial: ¿qué es y para qué sirve? JLA Notarios. Recuperado de: <https://www.jlanotarios.com/poder-notarial/>

Mania, K (2022). Legal Technology: Assessment of the Legal Tech Industry's Potential. Springer Link. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-022-00924-z>

Miller, J. (s.f.). Legal Tech Industry Landscape. Laconia Capital Group. Recuperado de: <https://legal-tech.blog/wp-content/uploads/2018/05/Laconia-Capital-Group-Legal-Tech-Industry-Landscape.pdf>

Onit. (2022). Leading Corporate Legal Operations Trends 2022. CLOC. Recuperado de: <https://cloc.org/leading-corporate-legal-operations-trends-2022/>

Parrilla, T (2023). Selling the Dream: Three Trends that will Impact In-House Legal in 2023. Legaltech News. Recuperado de: <https://www.law.com/legaltechnews/2023/01/09/selling-the-dream-3-trends-that-will-impact-in-house-legal-in-2023/?sreturn=20230408150343>

Plaza, M. (2022). 10 Trends in the Legal Tech Sector for 2022. Lawahead. Recuperado de: <https://lawahead.ie.edu/10-trends-in-the-legal-tech-sector-for-2022/>

Policarpio, E. (2022). New Study Uncovers Fractured Dynamic Between Legal Departments and Their Enterprises Undermines More Than Business Growth and Efficiency — It Undercuts Legal's Charter. Onit. Recuperado de: <https://www.onit.com/news/new-study-uncovers-fractured-dynamic-between-legal-departments-and-their-enterprises-undermines-more-than-business-growth-and-efficiency-it-undercuts-legals-charter/>

PwC España. (2023). Informe LegalTech 2023. Fundación Mutualidad Abogacía. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/informe-legaltech-2023.pdf>

Salmerón-Manzano, E. (2021). Legaltech and Lawtech: lobal Perspectives, Challenges, and Opportunities. MDPI. Recuperado de: <https://www.mdpi.com/2075-471X/10/2/24>

Scholtes, J. (2022). GPT-3 and ChatGPT: Disrupting LegalTech? LegalTech Bridge. Recuperado de: <https://www.legaltechbridge.com/en/gpt-3-and-chatgpt-disrupting-legaltech>

SimpleLegal. (s.f.). 9 Essential Reports Every GC Needs. Recuperado de: https://info.simplelegal.com/hubfs/Content/Reporting%20Whitepaper/9%20Essential%20Reports%20Every%20GC%20Needs.pdf?_hsmt=100875352&_hsenc=p2ANqtz-9-CaxfF6FmIaAHqgh5nsX228DQCLJIn_YtuXx5nc9_T1Gt7Wvxz-ucLTsn-YfhxQMk2y4-fYIPvjdz5nKdp4DbTNgNpRTPzQCQxA5SPJ35DGeYAg

Southall, D. (s.f.). The failure of Legal Tech. Technology Enablement. Alternative Insights. Recuperado de: <https://www.alternativeinsights.co.uk/2022/09/13/the-failure-of-legaltech/>

Stamford, C. (2020). Gartner Predicts Legal Technology Budgets Will Increase Threefold by 2025. Gartner. Recuperado de: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-02-10-gartner-predicts-legal-technology-budgets-will-increase-threefold-by-2025>

Valchev, K. (2020). Cost of Goods Sold (COGS) for Software-as-a-Service (SaaS) Business. OV blog. Recuperado de: <https://openviewpartners.com/blog/cost-of-goods-sold-cogs-for-software-as-a-service-saas-business/#.YLOeTS2ZM1I>

Villasenor, J. (2023). How AI Will Revolutionize the Practice of Law. Brookings. Recuperado de: <https://www.brookings.edu/blog/techtank/2023/03/20/how-ai-will-revolutionize-the-practice-of-law/#:~:text=AI%20can%20be%20used%20to,be%20much%20faster%20with%20AI>

What is Enterprise Legal Management and how to choose the best software? (2022). Thomson Reuters. Recuperado de: <https://legal.thomsonreuters.com/en/insights/articles/what-is-enterprise-legal-management>

What is legal operations? (2021). CLOC. Recuperado de: <https://cloc.org/what-is-legal-operations/>

What's G&A and why it Matters for SaaS. (2020). SaaSolic. Recuperado de: <https://saasholic.com/whats-ga-and-why-it-matters-for-saas/>

10. Anexo

Cálculo de costes de alojamiento para Proxyrize

A continuación se presenta un ejemplo estimado para el año 2024 en el que se atenderán las necesidades de 4 empresas medianas. Considerando los siguientes requisitos de infraestructura: cuatro máquinas virtuales (VM) de tamaño medio, 100 GB de almacenamiento y dos bases de datos relacionales. Los componentes de precios de AWS son los siguientes: las VMs, utilizando instancias EC2 m5.medium con un coste aproximado de €0.0464 por hora; el almacenamiento, utilizando Amazon Elastic Block Store (EBS) con un coste de alrededor de €0.10 por GB-mes; y las bases de datos relacionales, utilizando instancias pequeñas a partir de aproximadamente €0.025 por hora. Se asume un volumen moderado de transferencia de datos para el ancho de banda de red, lo cual puede generar costes adicionales según el uso.

Los patrones de uso consideran usuarios concurrentes y un volumen moderado de transferencia de datos. Los costes de las VMs ascienden a €6435.36 por año, los costes de almacenamiento suman €120.00 por año y los costes de las bases de datos relacionales totalizan €438.00 por año. Los costes variables de ancho de banda no representan una diferencia significativa. Tomando en cuenta todos estos costes, se estima que en el año 2024 los costes de alojamiento se aproximen a €7000.

Perfiles de los entrevistados

Figura 5 – Perfil de María Sánchez Delgado

María del Mar Sánchez Delgado

Vicesecretaria del Patronato de la Fundación AXA

Responsable Asesoría Jurídica Corporativa de AXA España



- Licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid.
- Diplomatura. Curso General Formativo para Abogados, Escuela de Práctica Jurídica. Universidad Complutense de Madrid.
- Cursos relativos al periodo de docencia del doctorado sobre Fusiones y Adquisiciones de empresas. Universidad Autónoma de Madrid.
- Abogado. Colegiada como ejerciente nº 62877, Ilustre Colegio de Abogados de Madrid.

Responsable Asesoría Jurídica Corporativa de AXA España

Desde 2004

Vicesecretaria del Patronato de la Fundación AXA

Desde 2017

Fuente: Axa

Figura 6 – Perfil de LinkedIn de Alfonso Carcasona

Servicios de **confianza digital**
IDENTIDAD DIGITAL | FIRMA DIGITAL | PSD2 COMPLIANCE

Alfonso Carcasona · 2nd
CEO Camerfirma, SA

Talks about #psd2, #eidas, #blockchain, #identidaddigital, and #onboardingdigital

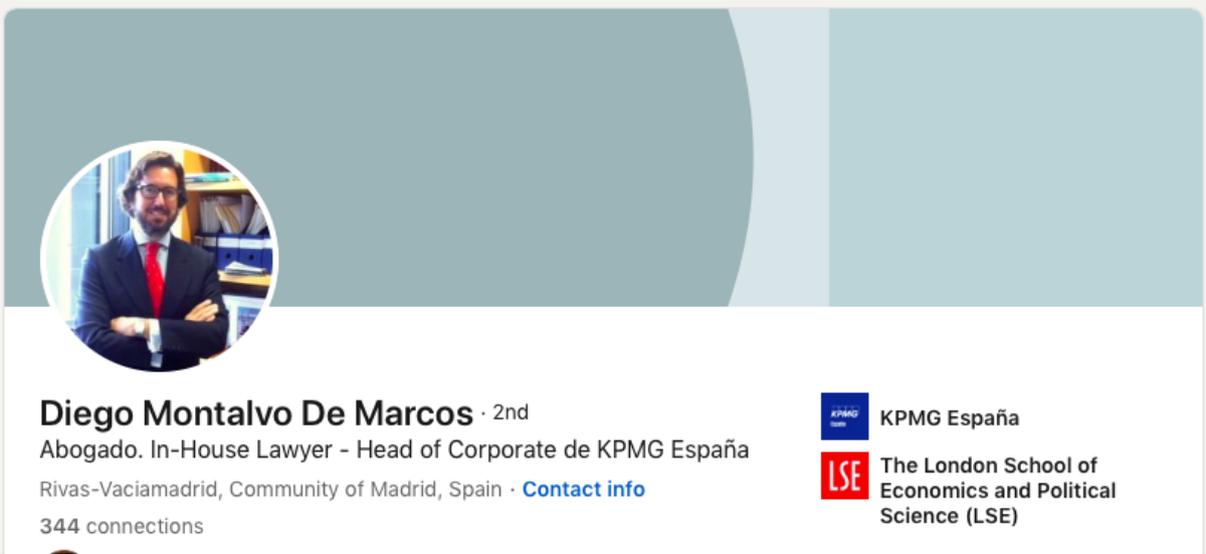
Madrid, Community of Madrid, Spain · [Contact info](#)

3,759 followers · 500+ connections

CA Camerfirma S.A.
Universidad Pontificia Comillas

Fuente: LinkedIn

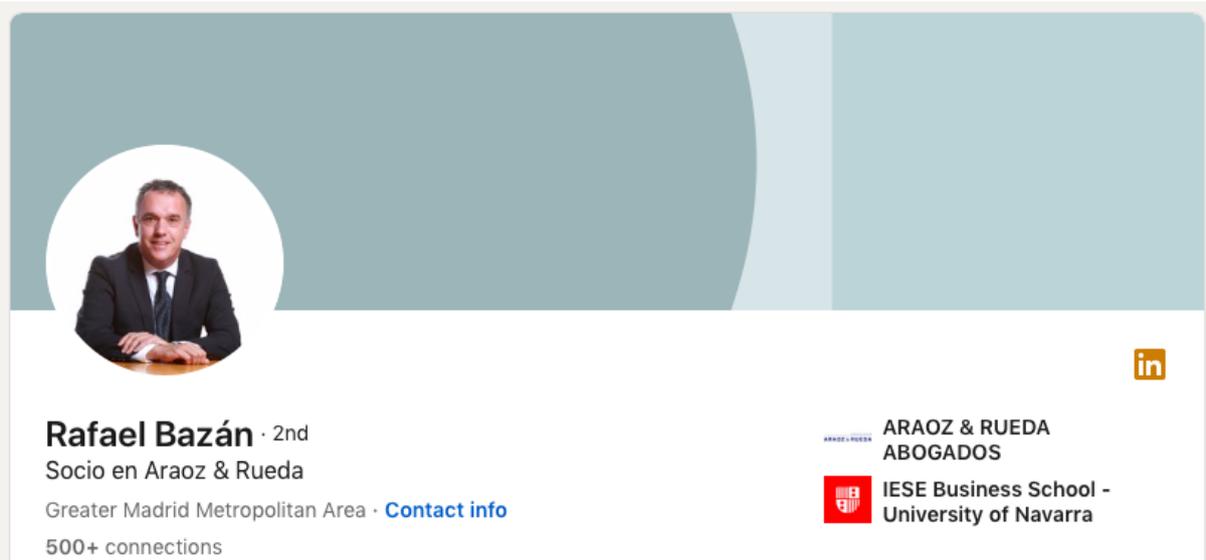
Figura 7 – Perfil de LinkedIn de Diego Montalvo De Marcos



The image shows a screenshot of a LinkedIn profile for Diego Montalvo De Marcos. The profile includes a circular profile picture of a man with glasses and a beard, wearing a dark suit and a red tie. Below the picture, the name "Diego Montalvo De Marcos" is displayed, followed by "2nd" and "Abogado. In-House Lawyer - Head of Corporate de KPMG España". The location is listed as "Rivas-Vaciamadrid, Community of Madrid, Spain" with a "Contact info" link. It also shows "344 connections". To the right of the profile information, there are two logos: "KPMG España" and "The London School of Economics and Political Science (LSE)".

Fuente: LinkedIn

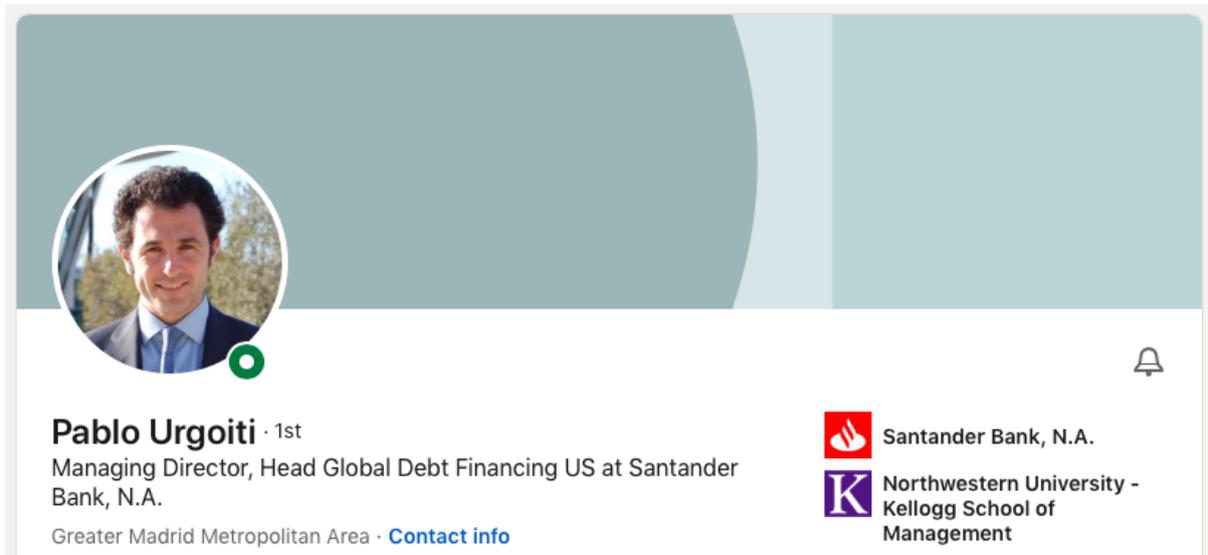
Figura 7 – Perfil de LinkedIn de Rafael Bazán



The image shows a screenshot of a LinkedIn profile for Rafael Bazán. The profile includes a circular profile picture of a man in a dark suit and tie. Below the picture, the name "Rafael Bazán" is displayed, followed by "2nd" and "Socio en Aroz & Rueda". The location is listed as "Greater Madrid Metropolitan Area" with a "Contact info" link. It also shows "500+ connections". To the right of the profile information, there are two logos: "ARAOZ & RUEDA ABOGADOS" and "IESE Business School - University of Navarra".

Fuente: LinkedIn

Figura 7 – Perfil de LinkedIn de Pablo Urgoiti



Fuente: LinkedIn