



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LegalMemory: Análisis de viabilidad de una solución comercial para los abogados

Autor: Juan José García Núñez

Director: María del Carmen Bada Olanan

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. Interés del tema	4
1.2. Objetivos	5
1.3. Metodología	6
1.4. Estructura	7
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y PROPUESTA DE VALOR.....	8
2.1. Las claves de la transformación digital de las firmas legales.....	8
2.1.1. <i>Nuevas tendencias de digitalización legal</i>	<i>8</i>
2.1.2. <i>Aproximación a la oferta de servicios en el sector LegalTech</i>	<i>9</i>
2.2. Hipótesis sobre las necesidades de las firmas legales en la gestión comercial	12
2.2.1. <i>Particularidades de la relación comercial cliente-abogado.....</i>	<i>12</i>
2.2.2. <i>Modelo de gestión de las firmas legales</i>	<i>13</i>
2.3. Nueva realidad de la relación abogado-cliente: la COVID-19 como catalizador de la modernización	15
2.4. Validación de las hipótesis: identificación de necesidades no cubiertas de las firmas legales.....	17
2.4.1. <i>Marketing y Estrategia.....</i>	<i>19</i>
2.4.2. <i>Gestión documental.....</i>	<i>22</i>
2.4.3. <i>Gestión interna y organización del trabajo</i>	<i>25</i>
2.4.4. <i>Voluntad real de invertir tiempo y recursos en la transformación</i>	<i>27</i>
2.5. Propuesta de valor provisional	28
3. ANÁLISIS DE VIABILIDAD COMERCIAL.....	31
3.1. Análisis del entorno general: PESTEL	31
3.1.1. <i>Factores políticos y legales.....</i>	<i>32</i>
3.1.2. <i>Factores económicos.....</i>	<i>32</i>
3.1.3. <i>Factores socioculturales</i>	<i>33</i>
3.1.4. <i>Factores tecnológicos</i>	<i>34</i>
3.1.5. <i>Factores ecológicos</i>	<i>34</i>
3.2. Análisis del entorno específico: 5 fuerzas de Porter.....	35
3.2.1. <i>Barreras de entrada - Alta</i>	<i>36</i>
3.2.2. <i>Amenaza de sustitutivos – Media</i>	<i>36</i>
3.2.3. <i>Poder de negociación de consumidores - Medio</i>	<i>37</i>

3.2.4.	<i>Poder de negociación de proveedores - Bajo</i>	37
3.2.5.	<i>Rivalidad de los competidores - Alta</i>	38
3.2.6.	<i>Conclusiones</i>	39
3.3.	Mercado potencial	40
3.3.1.	<i>Dimensión total del mercado potencial</i>	40
3.3.2.	<i>Segmentación psicográfica: análisis del nivel de adopción</i>	41
3.4.	Análisis DAFO	43
3.4.1.	<i>Oportunidades</i>	43
3.4.2.	<i>Amenazas</i>	44
3.4.3.	<i>Debilidades</i>	45
3.4.4.	<i>Fortalezas</i>	45
4.	REDEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR Y DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	47
4.1.	Redefinición de la propuesta de valor	47
4.2.	Descripción del producto final	48
4.2.3.	<i>Módulo de Marketing Discovery: sugerencia y recomendación de acciones comerciales</i>	49
4.2.3	<i>Módulo de seguimiento de leads comerciales: acompañamiento en el desarrollo de las acciones</i>	51
4.2.4.	<i>Módulos de centralización y sistematización de información</i>	52
4.2.5.	<i>Paquetes de comercialización</i>	53
5.	ANÁLISIS DE VIABILIDAD OPERATIVA	54
5.1.	Actividades y recursos estratégicos	54
5.1.1.	<i>Recursos y capacidades estratégicos</i>	54
5.1.2.	<i>Actividades estratégicas</i>	56
5.1.3.	<i>Alianzas estratégicas</i>	57
5.2.	Análisis de viabilidad económica	58
5.	CONCLUSIONES Y LINEAS BÁSICAS DEL MODELO DE NEGOCIO	60
6.	REFERENCIAS	64
7.	ANEXOS	66
7.2.	Anexo 1: Estados financieros simplificados	66

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1: Dificultades económicas percibidas por los abogados.....	16
Tabla 2: Necesidades de mejora percibidas por los abogados	18
Tabla 3: Acciones de marketing y publicidad desarrolladas por los abogados.....	20
Tabla 4: Sistemas de gestión documental implementados	23
Tabla 5: Sistemas de gestión interna implementados.....	26
Tabla 6: Preparación de los abogados para la transformación tecnológica.....	28

FIGURAS

Figura 1: Análisis PESTEL	31
Figura 2: Análisis Porter	35
Figura 3: Análisis DAFO	43

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Interés del tema

La transformación tecnológica de la sociedad, los cambios en el perfil de los consumidores y la creciente globalización de las relaciones están empujando a las empresas a redefinir su estrategia comercial para poder competir en este nuevo terreno de juego. En un mercado en el que la inmediatez de los servicios resulta crucial y donde los consumidores cada vez se encuentran mejor informados y son más exigentes, las empresas se ven obligadas a invertir gran cantidad de esfuerzo y recursos en la construcción y mantenimiento de una cartera de clientes que garantice su viabilidad económica.

Sin embargo, existen determinados sectores que, por diferentes factores, presentan dificultades para adaptarse a esta nueva realidad competitiva. Este es el caso de las **firmas de servicios jurídicos**. En este sentido, las singularidades que presenta la prestación de servicios jurídicos han hecho que el sector de la abogacía se haya sentido tradicionalmente blindado frente al riesgo de perder su cartera de clientes, desarrollando así un **modelo pasivo de gestión** de sus relaciones comerciales.

Si bien este modelo de gestión resultó viable en un contexto anterior, la conjunción de las circunstancias anteriormente referidas ha hecho que en la actualidad los abogados deban afrontar una nueva realidad en la que tienen menos clientes, menos fieles y más exigentes. Prueba de ello es que el 80% de los colegiados españoles considera que cada vez es más difícil vivir del ejercicio de la profesión, habida cuenta de la enorme reducción que han sufrido sus ingresos (Consejo General de la Abogacía Española, 2019).

Esta situación, que ya era difícil anteriormente, se ha vuelto dramática tras la crisis sanitaria de la COVID-19, pues el colapso de la economía nacional ha agravado las **dificultades económicas** que sufrían gran parte de los abogados. Sin embargo, aunque pueda parecer paradójico, esta crisis parece revelarse como el catalizador que el sector de la abogacía, siempre tan reticente a los cambios, necesitaba para unirse al proceso de transformación tecnológica y competitiva que vive nuestra sociedad. Así, gran parte de los abogados considera la actual situación de pandemia como una oportunidad para reinventarse e incorporar **cambios sustanciales y permanentes** en el modo de ejercer sus actividades, en el que las nuevas tecnologías desarrollan un papel protagonista.

Así, es en este contexto, en el que los abogados comienzan a ser conscientes de que deben dedicar más atención y recursos a gestionar sus relaciones comerciales y en el que la implantación de las nuevas tecnologías comienza a ser una realidad, donde surge **LegalMemory**.

LegalMemory nace como una **herramienta de identificación y propuesta de oportunidades comerciales para abogados** que, más allá de centralizar y sistematizar toda la información de los clientes, utiliza esta información para extraer el máximo valor a cada una de estas relaciones comerciales. De esta suerte, la clave de la propuesta de valor de LegalMemory pasa por ir al origen del problema de los abogados y, por lo tanto, ocuparse de identificar y proponer acciones comerciales concretas que permitan aumentar su volumen de negocio. En definitiva, la herramienta busca ayudar a los abogados a superar los prejuicios hacia el marketing y la creencia de que un abogado no debe “vender” sus servicios, cuestiones que los analistas consideran como dos de las claves del éxito comercial de los despachos en el futuro próximo (Lefevbre, 2019).

Así las cosas, a lo largo de las siguientes páginas estudiaremos las diferentes necesidades que presentan los abogados en la actualidad y desgranaremos la viabilidad estratégica de esta *startup*, que pretende desencadenar todo un proceso de automatización y actualización del sector jurídico.

1.2. Objetivos

El propósito del presente trabajo es evaluar la **viabilidad estratégica** de una *startup* del sector *LegalTech* que introduzca a las firmas de servicios jurídicos españolas en el desarrollo proactivo de acciones comerciales que incrementen su volumen de oportunidades comerciales. Para ello, y como parte fundamental de tal análisis de viabilidad, se realizará un detallado **estudio de mercado de la situación y necesidades** de las firmas legales a fin de definir la propuesta de valor que mejor satisfaga las mismas.

Para la consecución de tal objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- a. Análisis de mercado de la industria *LegalTech*.
- b. Identificación de particularidades en las relaciones comerciales de las firmas legales.

- c. Estudio de las necesidades de las firmas legales no cubiertas por la industria y definición de la propuesta de valor de LegalMemory.
- d. Contraste de la viabilidad comercial de la idea de negocio y la pertinencia de la propuesta de valor.
- e. Análisis del mercado potencial y estudio de la posición competitiva de LegalMemory.
- f. Determinación de la viabilidad operativa de LegalMemory.

1.3. Metodología

El presente TFG se elabora como culmen al proyecto de emprendimiento desarrollado por un equipo de cuatro alumnos en el marco del **concurso “Comillas Emprende”**, convocado por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. En consecuencia, resulta crucial puntualizar que, si bien en el seno del concurso se ha desarrollado todo un plan de negocio, este TFG pretende centrar su análisis en la **identificación de la oportunidad comercial y la evaluación de su viabilidad estratégica** como etapas iniciales y determinantes de los planes comercial, operacional y financiero posteriormente elaborados en el concurso.

En lo que se refiere a la metodología específica a seguir para alcanzar los objetivos detallados anteriormente, podemos diferenciar dos fases fundamentales:

En primer lugar, encontramos una primera fase de **investigación de mercados** consistente en la realización de un análisis de la situación comercial de las firmas legales españolas, de las tendencias de digitalización del sector, así como de las diferentes herramientas de gestión comercial de ofrecidas por la industria *Legal Tech*.

Este análisis del sector, junto con un estudio de las particularidades de las relaciones comerciales de las firmas legales, nos permitirá identificar necesidades de las firmas legales no cubiertas por el mercado en relación con la gestión y explotación de sus relaciones comerciales. Así, estaremos en disposición de concretar una propuesta de valor concreta que responda la oportunidad de negocio identificada.

En segundo lugar, y tras los estudios de mercado oportunos, se procederá a realizar un **análisis de la viabilidad estratégica – comercial y operativa** - de una *Startup* que asuma la propuesta de valor anteriormente definida. De este análisis de viabilidad estratégica se

extraerá la información necesaria para evaluar y redefinir la propuesta de valor primigenia y construir el modelo de negocio de la *Startup*.

1.4. Estructura

El trabajo se estructura en cinco partes. En la primera parte se realiza un estudio de mercado de las necesidades de las firmas legales españolas en relación con la gestión de sus relaciones comerciales a fin de identificar una oportunidad comercial y definir una propuesta de valor. Asimismo, en esta parte se realiza un análisis de las tendencias de digitalización del sector legal, las cuales se han visto propulsadas por la crisis de la Covid-19. En un segundo apartado se procede a analizar la viabilidad comercial de la propuesta de valor previamente definida, incluyéndose en este punto un análisis del mercado potencial. El tercer punto se centra en la evaluación de los resultados del análisis de viabilidad comercial para redefinir la propuesta de valor inicial. El cuarto bloque recoge el análisis de viabilidad operativa de la nueva propuesta de valor, identificándose las actividades, los recursos y los factores estratégicos en su desarrollo. Por último, el quinto punto recoge las conclusiones del análisis de viabilidad estratégica realizado – comercial y operativa – así como la definición de las líneas generales del modelo de negocio de nuestra *startup*.

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y PROPUESTA DE VALOR

2.1. Las claves de la transformación digital de las firmas legales

2.1.1. *Nuevas tendencias de digitalización legal*

El enorme cambio social y tecnológico en el que se encuentra inmersa nuestra sociedad también tiene su reflejo en el sector jurídico. La globalización de las relaciones sociales y económicas, la digitalización y automatización de los procesos productivos, así como el carácter tecnológico e internacional del nuevo perfil de cliente son factores que empujan a los despachos de abogados hacia la innovación.

No adaptarse a esta nueva realidad, quedando rezagados respecto a los competidores nacionales e internacionales, constituye una verdadera amenaza para la supervivencia del sector legal español. Sin embargo, convertirse en un agente activo de innovación se revela como una gran oportunidad para tomar ventaja competitiva en un momento en el que el sector aún se encuentra rezagado.

Aunque en el siguiente apartado analizaremos de manera específica la oferta de herramientas *LegalTech* en el mercado español, en este punto nos centraremos en identificar aquellas tendencias de innovación que rigen el panorama internacional de los servicios jurídicos en la actualidad. En concreto, destacan las siguientes tendencias: la implementación del *Blockchain*, la utilización de *Chatbots* legales, y la aplicación del *Big Data* a la justicita predictiva y otras funciones (Lefebvre, 2019).

En cuanto a la tecnología *Blockchain*, la cual permite transferir información codificada entre partes sin la intervención de terceros, debemos destacar su utilización en el desarrollo de herramientas de *Smart contract*. Este tipo herramientas permiten transferir información de manera segura entre las partes durante el proceso de negociación y, en base a esa información, definir y ejecutar de manera automática un contrato que se ajuste a los intereses de las mismas.

Por otro lado, dirigidos a agilizar la interacción con los clientes, encontramos los *Chatbots* legales. Mediante un esquema de pregunta-respuesta y sobre la base de un sistema de procesamiento de lenguaje verbal, la Inteligencia Artificial de la herramienta permite mejorar y agilizar la prestación del servicio a los clientes. Este tipo de aplicaciones

presentan un enorme potencial en lo que respecta a la gestión operativa del primer contacto de los clientes con las firmas de abogados.

Por último, podemos considerar la aplicación del *Big Data* al mundo de los servicios jurídicos como el mayor catalizador de la eficiencia del sector. Durante décadas, los operadores del sector jurídico han ido generando y recopilando ingentes cantidades de información que, por diferentes circunstancias, no han sabido explotar. Sin embargo, la progresiva implementación de sistemas y algoritmos de procesamiento masivo de esa información constituye una gran oportunidad para explotar todo el valor comercial la misma.

Ejemplo de ello es la utilización de esta tecnología de *data analytics* para la identificación de patrones en las sentencias precedentes. Este análisis masivo de datos permite, entre otras muchas cosas, establecer la probabilidad ganar o perder un determinado caso en un procedimiento judicial.

No obstante, la trascendencia del tratamiento masivo de datos para el sector jurídico no acaba aquí. Los últimos informes también identifican la gran potencialidad que encarna el uso de la información recopilada de los clientes para la gestión de las relaciones comerciales, no solo de cara al cliente potencial sino también respecto del ya fidelizado (Lefebvre, 2019).

Como mencionábamos anteriormente, estas son las tendencias de innovación y digitalización de los servicios jurídicos que en la actualidad lideran el panorama internacional. Ahora bien, que los analistas las identifiquen como las tendencias competitivas clave de cara al futuro, no significa que exista un nivel de oferta e implantación de las mismas que nos permita considerarlas como una realidad. Así, una vez identificadas las tendencias, resulta crucial estudiar la oferta actual existente en el mercado para identificar posibles oportunidades comerciales.

2.1.2. Aproximación a la oferta de servicios en el sector LegalTech

Tras la realización de un análisis de las tendencias que deben regir el futuro de la innovación y digitalización de las firmas legales, resulta de interés realizar una primera aproximación a la oferta de herramientas *LegalTech* que actualmente existen en el mercado a fin de tomar consciencia de la situación de la industria.

En primer lugar, es necesario puntualizar qué entendemos por herramientas *LegalTech*. Esta denominación es empleada para referirse a aquellas herramientas especializadas que los despachos de abogado, en el ejercicio de su actividad, utilizan para incrementar su eficiencia y productividad en el desempeño sus actividades. Este sector de prestadores de servicios, que ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, se caracteriza por tener una fuerte componente tecnológica.

Tal y como adelantábamos en el apartado anterior, mientras que el sector *LegalTech* se encuentra altamente desarrollado en el contexto internacional, en España se trata de un sector en pleno proceso de desarrollo que ha comenzado a crecer en los últimos años (Lefebvre, 2019). En concreto, la oferta de herramientas *LegalTech* en el mercado español puede ser clasificada de acuerdo con los siguientes ocho tipos de servicios (Finnovating, 2019):

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

A mayor abundamiento, diremos que, a su vez, estas ocho categorías de servicios pueden ser clasificadas en dos sobre la base de la diferente finalidad que persiguen: por un lado, las herramientas encaminadas a facilitar el acceso de los potenciales clientes a los servicios legales sin necesidad de acudir a un despacho (como los servicios a, b, c y d); y, por otro, las que persiguen incrementar la eficiencia y productividad de los abogados en ejercicio de sus funciones profesionales (servicios e, f, g y h).

En relación con este último tipo de herramientas, aquellas cuya finalidad es facilitar la gestión del trabajo de los abogados, resulta destacable que, aunque existen pequeñas empresas especializadas en alguno de los servicios, su oferta se encuentra concentrada en

grandes conglomerados de servicios *LegalTech* (Fernández y Guglieri, 2021). En términos generales, se trata de empresas con un gran nivel de arraigo y penetración en el sector, circunstancia que responde al hecho de que estas fueron las primeras que ofrecieron bases de datos jurisprudenciales. Así, partiendo de la oferta de este tipo de bases de datos, a día de hoy empleadas por el 83% de los abogados (Consejo General de la Abogacía, 2019), han ido expandiendo su oferta hasta copar la mayoría del mercado de herramientas destinadas a facilitar la ejecución de su trabajo a los abogados (como, por ejemplo, Aranzadi con su plan Fusión, Lefebvre con LexOn o Wolters Kluwer con Kleos) (Fernández y Guglieri, 2021). El gran potencial de este tipo de conglomerados se debe a las sinergias que se derivan de la posibilidad de integrar todas las herramientas que ofrecen sobre la base de un mismo universo de trabajo.

No obstante, a pesar de la existencia de este tipo de conglomerados de servicios, debemos recordar aquello que apuntábamos al inicio del presente epígrafe: el sector *LegalTech* español se encuentra en proceso de desarrollo. Así, podemos apreciar la ausencia de determinados servicios que resultan trascendentales para el crecimiento de los despachos. En este sentido, destaca la ausencia de servicios cuya propuesta de valor principal vaya dirigida a ayudar a los abogados en la gestión de sus relaciones comerciales y mejorar su forma de dirigirse el mercado. Aunque bien es cierto que existen *softwares* de gestión de despachos que ofrecen esta posibilidad, estos lo hacen de manera derivativa y con escaso desarrollo (Fernández y Guglieri, 2021). Por lo general, se trata de herramientas destinadas a facilitar la gestión de expedientes jurídicos, pero no centran su propuesta de valor en el incremento de las oportunidades comerciales de los abogados.

En suma, podemos afirmar que, frente al amplio desarrollo y aceptación que han experimentado las herramientas destinadas a facilitar la ejecución de tareas “de contenido”, el mercado *LegalTech* español presenta un déficit en lo referido a herramientas que ayuden a los despachos a gestionar sus relaciones comerciales. Esta circunstancia se traduce en que, en la mayor parte de los casos, los abogados aún emplean sistemas tradicionales de gestión y, en los menos, utilizan herramientas genéricas no adaptas a las particularidades de su situación comercial.

2.2. Hipótesis sobre las necesidades de las firmas legales en la gestión comercial

La falta de desarrollo de herramientas *Legal Tech* que presten a los abogados ayuda en la gestión de sus relaciones comerciales constituye una potencial oportunidad de negocio en un futuro inmediato. Refrendando esta consideración, los analistas estiman que el marketing y la forma de dirigirse a los clientes es uno de los factores estratégicos para el éxito futuro de las firmas de servicios jurídicos.

En concreto, señalan la superación de los prejuicios hacia el marketing y la creencia de que un abogado no debe “vender” sus servicios como dos de los principales retos que los despachos de abogados deben superar en los próximos años. Además, lo que resulta verdaderamente interesante desde el punto de vista empresarial, es que afirman que aun quedan mucho para alcanzar una verdadera innovación en este campo (Lefevbre, 2019).

Con estas circunstancias en mente, a continuación, se analizan las particularidades de las relaciones cliente-abogado, así como el habitual modelo de gestión de las firmas legales, a fin de identificar las posibles necesidades de estas en la gestión de sus relaciones comerciales.

2.2.1. Particularidades de la relación comercial cliente-abogado

La prestación de servicios jurídicos por parte de firmas legales presenta una serie de particularidades que la hacen distinta a cualquier otro modelo de prestación de servicios. Estas particularidades, que afectan a todos los integrantes del sector, tienen un especial reflejo en la forma en que se articulan las relaciones entre los clientes y el prestador del servicio.

En primer lugar, las relaciones cliente-abogado gozan, con carácter general, de un **nivel de estabilidad superior** al que podemos encontrar en otros sectores. Esta fidelidad del cliente en el tiempo responde a la conjunción de dos factores: el carácter sensible y confidencial de la información compartida por el cliente y, quizá con mayor relevancia, la necesidad de que una misma firma (o abogado) unifique la estrategia de asesoramiento jurídico respecto de asuntos que suelen guardar relación entre sí. En este sentido, bien sea por la confianza forjada entre cliente y abogado o por la dificultad de cambiar de dirección estratégica de manera sobrevenida, la realidad es que el cambio de asesor jurídico (como prestador de un servicio) es poco habitual si lo comparamos con otros sectores.

Por otro lado, otra circunstancia que particulariza las relaciones comerciales de las firmas legales es que la figura del **abogado es difícilmente prescindible** como consecuencia del acceso exclusivo que este colectivo tiene al asesoramiento y la dirección letrada en asuntos procesales (artículo 6 del Estatuto General de la Abogacía Española). Así, la necesidad de acudir a estos profesionales se ve cualificada por el hecho de que las empresas en muchos casos no pueden renunciar a verse involucradas en asuntos jurídicos que requieren de asistencia letrada (como cuando reciben una demanda).

Por último, merece la pena destacar que el desconocimiento de los clientes de la normativa legal hace que la calidad de asesoramiento jurídico sea **difícilmente mesurable** por parte de estos. De esta suerte, la imposibilidad de realizar una fiscalización de la labor de los abogados hace que, en muchos casos, resulte muy difícil percatarse de la existencia de una deficiente prestación del servicio (circunstancia que se suma a que el daño derivado de un deficiente asesoramiento tiende a producirse mucho después de la prestación de este).

La conjunción de todas estas circunstancias no hace sino colocar al abogado en una **posición comercial privilegiada** si lo comparamos con otros sectores de prestación de servicios. En definitiva, podemos afirmar que, como consecuencia de las particularidades anteriormente referidas, el abogado se ha sentido tradicionalmente blindado frente al riesgo de que los clientes decidan cambiar de prestador de servicios, desarrollando así un **modelo reactivo de gestión** de sus relaciones.

2.2.2. Modelo de gestión de las firmas legales

La comprensión del modelo de gestión de recursos de las firmas legales resulta crucial para identificar aquellos elementos o estrategias sobre las que es necesario trabajar para mejorar su posición competitiva y comercial.

En este sentido, en las firmas de abogados la dedicación interna de recursos económicos y humanos puede dividirse conceptualmente en dos grandes categorías de actividades: las de ejecución de las tareas propiamente jurídicas (para las que han sido contratados), y las destinadas a cultivar y explotar sus relaciones comerciales con los clientes.

En términos generales, tal y como indicábamos en apartados anteriores, los prestadores de servicios jurídicos presentan un deficiente nivel de implantación de herramientas tecnológicas en ambas categorías de actividades. Circunstancia que se hace más relevante

si consideramos las limitaciones de productividad comercial que se derivan de este retraso.

i. Actividades de ejecución

En relación con las actividades de ejecución, cabe destacar que estas se caracterizan por presentar un importante componente repetitivo. Si bien la mayor parte de ellas revisten *a priori* un elevado nivel de complejidad, una vez son desarrolladas para un cliente resultan fácilmente replicables adaptándolas a cada supuesto.

A pesar del potencial que representa la automatización de este tipo de actividades, la realidad nos muestra que los abogados no han realizado esfuerzos por integrar herramientas tecnológicas que les ayuden a ello (vid. apartado 2.4.2.). No obstante, lo que resulta más sorprendente es que la ineficiencia en el desarrollo de estas actividades se produce aun existiendo una amplia y desarrollada oferta de herramientas *LegalTech* orientadas a mejorar esos procesos. Tal y como indicábamos anteriormente (vid. apartado 2.1.2.), han sido las herramientas destinadas a facilitar el desarrollo de las tareas de ejecución las que han presentado un mayor crecimiento en los últimos años, motivo por el que en estos momentos resultan accesibles por todos los profesionales del sector.

ii. Actividades de relación con los clientes

Por otro lado, en lo que respecta a las relaciones con los clientes, lejos de realizar una gestión estratégica de las mismas, el sector de la abogacía se caracteriza por desarrollar un **modelo de gestión reactiva** de sus oportunidades comerciales. Así, en términos generales, suelen ser los clientes quienes acuden al abogado demandando sus servicios cuando les surge la necesidad de ello, siendo inusual que los abogados tomen una posición comercial proactiva en la búsqueda de asuntos proponiendo operaciones a sus clientes.

Esta filosofía de gestión reactiva, identificada por los analistas como uno de los escollos a superar, se encuentra instalada en el sector a pesar de que los abogados cuentan con gran cantidad de información sobre la situación jurídico-económica de los clientes, lo que les permitiría adelantarse a sus problemas (necesidades) y generar nuevos asuntos.

Así las cosas, el resultado de esta situación es la **pérdida de numerosas oportunidades comerciales**, que en muchos casos requerirían de un escaso nivel de trabajo. Piénsese en operaciones sencillas fácilmente replicables una vez han sido desarrolladas para un

cliente. Manteniendo un modelo reactivo de gestión, el abogado renunciaría a prestar este servicio a clientes que pueden tener una necesidad similar si estos no lo solicitan expresamente. Sin embargo, dirigiéndose de manera proactiva a ellos, podría incrementar su volumen de facturación adaptando el trabajo que realizó para el primero de los clientes, reduciendo los costes por operación e incrementando sus márgenes.

2.3. Nueva realidad de la relación abogado-cliente: la COVID-19 como catalizador de la modernización

La globalización y la transformación tecnológica que ha vivido nuestra sociedad en los últimos años esta teniendo un claro impacto en las relaciones de las empresas con los consumidores, y el sector de los servicios jurídicos no es una excepción. Aunque aun existen grandes reminiscencias de ese sistema tradicional de gestión de las relaciones, basado en la confianza con el cliente, poco a poco empieza a despertar un modelo de “abogacía empresarial” en el que se difumina la cercanía de la relación cliente-abogado para dar paso a un modelo de asesoría técnica especializada más impersonal y competitivo.

Esta circunstancia se refleja en la aparición de firmas de abogados especializadas en pleitos de masas (cláusulas suelo, acciones preferentes, reclamaciones de gastos hipotecarios, etc.) que ofrecen a los clientes soluciones jurídicas rápidas y asequibles sobre la base de un nuevo modelo de negocio: el trabajo en cadena de un elevado número de abogados que, de acuerdo con un modelo predeterminado, generan una ingente de demandas al día (Méndez, 2016). La consecuencia indirecta de la promoción de este tipo de firmas es que el gran público ha tomado consciencia de la numerosa competencia que existe en el sector, comenzando a ver a los abogados como prestadores puntuales de un servicio especializado en el que la confianza pasa a un segundo plano.

Además, frente a la tradicional imposibilidad de fiscalizar la labor de los abogados, se ha producido un incremento de la exigencia de los clientes en relación con los resultados obtenidos. Prueba de ello es el aumento de cursos de formación para abogados sobre aspectos relativos a la claridad en la facturación de sus servicios (Consejo General de la Abogacía Española, 2019).

La conjunción de todo lo anterior contribuye a que la posición comercial de los abogados, hasta ahora privilegiada, se haya visto debilitada como consecuencia de la paulatina

desaparición de los factores que la sostenían. Así, los abogados deben afrontar una nueva realidad en la que tienen menos clientes, menos fieles y más exigentes. En consecuencia, comienzan que ser conscientes de que deben dedicar más atención y recursos a gestionar de manera proactiva sus relaciones comerciales pues, de lo contrario, verán su supervivencia seriamente comprometida.

Esta nueva realidad, tan diferente a aquella que les permitía despreocuparse de la captación y seguimiento de los clientes, se ve reflejada en que los propios abogados consideran que un gran número de ellos pasa serias dificultades económicas (Consejo General de la Abogacía Española, 2019). En este sentido, resulta muy ilustrativo apuntar que una gran parte del sector lo componen pequeños despachos que reciben menos de 50 asuntos al año, una cifra que pone al límite la sostenibilidad de su modelo de negocio (Consejo General de la Abogacía Española, 2019).

Tabla 1: Dificultades económicas percibidas por los abogados

¿Con cuál de estas dos opiniones tiende usted a estar más de acuerdo? (En porcentajes)						
	2019	2015	2013	2008	2005	2003
Muchos abogados pasan serias dificultades económicas porque ahora es más difícil que antes vivir del ejercicio profesional	80	78	80	59	64	63
Los abogados han tenido siempre más o menos las mismas dificultades económicas que ahora	18	18	16	37	32	33

Fuente: Consejo General de la Abogacía Española (2019).

Si la situación ya empujaba a los despachos hacia un cambio en la forma de vender sus servicios, la crisis de la COVID-19 ha aparecido como un catalizador de este proceso de transformación. El colapso de la economía nacional ha afectado enormemente al sector de las firmas legales, agravando las dificultades económicas que sufrían gran parte de los abogados. En este sentido, el 83% de ellos considera que la situación económica de la abogacía se ha visto seriamente dañada como consecuencia de la pandemia (Consejo General de la Abogacía, 2021).

Ante esta situación, los abogados se ven en la necesidad de desarrollar una política comercial proactiva que les permita incrementar su volumen de negocio y, con ello, sobrevivir. No obstante, muchos de ellos son conscientes de que no tienen el conocimiento, el tiempo o los recursos suficientes para realizar una redefinición radical de su modelo de gestión comercial. En concreto, resulta particularmente delicada la situación de los despachos pequeños y medianos que, por sus recursos económicos y temporales limitados, así como su habitual falta de formación tecnológica y comercial, presentan mayores dificultades para desarrollar una estrategia comercial y de marketing proactiva.

Por ello, una herramienta digital que les permitiera incrementar sus oportunidades comerciales a través a la gestión proactiva de las relaciones con sus clientes les resultaría enormemente valiosa. Además, su utilización les permitiría implantar este modelo de gestión de una manera mucho más rápida, económica y eficaz que haciéndolo internamente.

Por último, diremos que la potencialidad comercial de una herramienta de este tipo parece verse elevada por la situación que estamos viviendo, pues gran parte de los abogados considera la actual situación de pandemia como una oportunidad para reinventarse e incorporar cambios sustanciales y permanentes en el modo de ejercer sus actividades, en el que las nuevas tecnologías desarrollan un papel protagonista.

2.4. Validación de las hipótesis: identificación de necesidades no cubiertas de las firmas legales

Tras analizar las particularidades de las relaciones comerciales cliente-abogado y el modelo de negocio de los despachos de abogados, hemos podido identificar una deficiente adaptación de la gestión de las relaciones comerciales a las exigencias que se derivan de un mercado cada vez más competitivo y en el que la digitalización y las nuevas tecnologías actúan como catalizadores de crecimiento y eficiencia.

Sin embargo, con carácter previo a desarrollar una herramienta que actúe sobre tales deficiencias, se hace preciso validar en el mercado las hipótesis anteriormente planteadas y, lo que es aún más importante, comprobar si los despachos perciben una verdadera necesidad de adaptación que nos permita confirmar la existencia de una oportunidad comercial que satisfaga tales necesidades.

En este sentido, el Barómetro publicado por el Consejo General de la Abogacía de España en 2019 constituye una herramienta idónea, pues en él se refleja el clima de opinión de la abogacía española sobre múltiples aspectos, incluyéndose por vez primera cuestiones relativas al uso de herramientas tecnológicas por parte de los abogados y los aspectos en los que estos perciben que es necesaria una mejora su forma actual de actuar. Este sondeo realizado sobre una muestra de 2.275 abogados de todas las regiones de España, no solo nos permite verificar o rechazar la realidad de las necesidades de evolución y adaptación anteriormente mencionadas, sino que nos facilita información de primera mano sobre si las actuales ofertas existentes en el mercado que tratan de satisfacer tales necesidades resultan efectivas, útiles y, por lo tanto, empleadas por los despachos.

En la siguiente tabla (ver Tabla 2) se muestran las principales áreas en las que los abogados consideran que existen deficiencias que hacen necesario realizar cambios que mejoren la actual forma actuar: marketing (68%), estrategia (59%), gestión documental (47%), organización del trabajo (47%), gestión interna (44%) y atención y relación con el cliente (28%).

Tabla 2: Necesidades de mejora percibidas por los abogados

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

Fuente: Consejo General de la Abogacía Española (2019).

2.4.1. *Marketing y Estrategia*

a. **Existencia de necesidad de mejora**

Como podemos observar, los abogados consideran que las áreas de los despachos en las que existe una mayor necesidad de mejorar las formas actuales de gestión son el marketing y estrategia, con **el 68% y el 59%** de los encuestados, respectivamente.

Estos resultados nos indican que los abogados verdaderamente perciben deficiencias en lo que a la explotación del modelo de negocio de los despachos se refiere, toda vez que más de la mitad de ellos considera como una necesidad imperiosa el hecho de **redefinir el enfoque estratégico** que siguen en la explotación de su negocio. Si esto lo ponemos en relación con que el marketing, esto es, la **forma en la que los despachos se dirigen al mercado**, es el factor sobre el que existe un mayor consenso a cerca de la necesidad de mejora, no podemos sino afirmar que efectivamente los despachos de abogados perciben una necesidad de cambio y adaptación en la forma de **vender sus servicios y de extraer valor de su negocio**.

Así, si analizamos los datos de una manera más profunda, resulta bastante coherente el hecho de que precisamente aquellos abogados con menos de 20 años de ejercicio, más jóvenes y presumiblemente más familiarizados con el uso estratégico de las nuevas tecnologías y el marketing, aprecien la necesidad de superar el modelo tradicional de estrategia y comunicación en un porcentaje más elevado que aquellos con más de 20 de años de ejercicio -presumiblemente más tradicionales y conservadores en lo que al modelo de gestión respecta-.

Aunque puede inducir error, que únicamente el 28% de los encuestados considere las relaciones con el cliente como un área susceptible de mejora, no supone una inconsistencia con que el 68% considere que lo que necesita una mayor modernización sean las actividades de marketing. Una interpretación conjunta de los resultados nos permite concluir que posiblemente la atención y relación con el cliente haya sido interpretada como el trato y la atención personalizada a los clientes en el desarrollo de los asuntos, mientras que el marketing parece incidir más en la generación de oportunidades de negocio derivadas de la forma de vender los servicios y dirigirse al mercado – que indudablemente también pasa por la captación y mantenimiento de clientes -.

b. Acciones realizadas actualmente

Ahora bien, cabe preguntarse en este punto **cuál es la forma en la que los abogados se dirigen actualmente al mercado**, pues a partir del análisis de las acciones de marketing y explotación de valor que realizan actualmente podremos conocer cuáles son aquellas que hasta ahora no han llegado a satisfacer la necesidad existente y que, por lo tanto, forman parte del problema a resolver.

En este sentido, de la siguiente tabla (ver Tabla 3), que muestra el porcentaje de implantación de diferentes acciones de marketing y publicidad entre los despachos, podemos inferir la existencia de una **precaria implantación de herramientas y actuaciones de marketing** entre los despachos de abogados españoles, poniendo de manifiesto la existencia de un modelo tradicional y reactivo de gestión de las relaciones comerciales.

Tabla 3: Acciones de marketing y publicidad desarrolladas por los abogados

¿Realiza usted alguna de las siguientes acciones de marketing y publicidad...? (Solo respuestas afirmativas) (En porcentajes)				
	Total	Años de ejercicio		
		Menos de 10 años	De 10 a 20 años	Más de 20 años
Página web, blog	47	51	48	42
Publicidad	25	33	28	17
Networking	22	32	23	14
Posicionamiento (SEM o SEO)	17	22	19	13
Newsletters	15	20	17	10
Patrocinio de eventos	11	16	11	9

Fuente: Consejo General de la Abogacía Española (2019).

Por un lado, los datos corroboran la existencia del antes mencionado **modelo tradicional de gestión** de las relaciones comerciales, ya que los abogados **apenas emplean herramientas tecnológicas** que permitan gestionar de una manera automatizada y eficiente las relaciones con los clientes. Todo apunta a que la relación comercial tradicional, basada en la confianza y en la que se dedica gran cantidad de tiempo a cultivar la relación con cada cliente constituye la tónica habitual entre los despachos españoles.

Así, las herramientas tecnológicas más empleadas para el desarrollo de acciones de marketing y dirigirse al mercado son el empleo de páginas webs y blogs (47%) y la publicidad (25%), no siendo posible considerar que ninguna de ellas pueda responder a las **necesidades de automatización e incremento de la eficiencia** en la gestión de las relaciones comerciales antes referidas. De acuerdo con el informe elaborado por la consultora estratégica de abogados Tucho (2019), en la mayor parte de los casos las herramientas como las páginas webs adolecen de deficiencias capitales: diseños poco orientados a una buena venta corporativa, falta de orientación al cliente e inexistencia de una estrategia digital.

Por otro lado, aquellos medios de relación con potenciales clientes tales como las *newsletters* o el patrocinio de eventos, que implican una actitud proactiva hacia el mercado en cuanto a la generación y explotación de nuevas oportunidades de negocio, únicamente son empleados por el 15% y el 11% de los abogados, respectivamente.

De nuevo, los datos nos remiten a un **modelo reactivo de gestión de las relaciones comerciales**. No existe una planificación estratégica dirigida a la generación de oportunidades de negocio en las que sea el despacho quien tome la iniciativa y presente a los potenciales clientes – o incluso a clientes en cartera – la posibilidad de realizar nuevas operaciones acordes a sus necesidades. Muy al contrario, los datos parecen revelar como ciertas las hipótesis anteriormente planteadas, y es que - en su mayoría - las oportunidades de negocio de los despachos de abogados surgen cuando un cliente con acude a ellos con una necesidad que satisfacer, lo que **limita enormemente el volumen de negocio**.

c. Oportunidad comercial

Pero, ¿cuál es el motivo de que, sintiendo la necesidad de mejorar sus actividades de marketing, continúen llevando a cabo una gestión tradicional y reactiva de sus relaciones comerciales? La realidad es que el **desarrollo de herramientas *LegalTech*** dirigidas a los despachos de abogados se ha centrado durante los últimos años en mejorar la automatización y la eficiencia en las actividades de ejecución y **no tanto en las actividades de relación con los clientes**. Así, existen multitud de herramientas dirigidas a facilitar el trabajo de los abogados en relación con la elaboración, revisión y gestión de

documentos legales, pero no en lo que a la generación de oportunidades comerciales se refiere.

En este sentido, el informe elaborado por el Centro de Investigación Jurídico-Económica de la Universidad de Oporto (Costa, 2019) sobre los modelos de negocio existentes en las empresas *LegalTech* muestra claramente como de entre los 28 grupos en los que pueden agruparse los servicios prestados por las herramientas *Legal Tech* que existen actualmente en el mercado únicamente existen 2 grupos de herramientas dirigidas a gestionar la relación con el cliente: *Chatbots*, que permiten a los despachos interactuar con potenciales clientes de manera automatizada a través sus páginas webs, y *Legal Advice online marketplaces*, que actúan como foro en el se pone en contacto a clientes y abogados.

Esta situación del mercado, junto con la ya argumentada necesidad de adaptación y mejora en la gestión estratégica de las relaciones comerciales de los despachos, nos permite afirmar la **existencia de una oportunidad comercial** que pasa por ofrecer a los despachos herramientas accesibles que les permitan generar una estrategia comercial y de marketing proactiva de la que se derive un **incremento de su volumen de negocio**.

En definitiva, la revolución del sector legal pasa por un cambio en el modelo de gestión que debe cristalizar en la **creación de una estrategia, comercial y de marketing, dirigida al seguimiento y fidelización de los clientes** de una manera mucho más eficiente y automatizada (Tucho, 2019).

2.4.2. Gestión documental

a. Existencia de necesidad de mejora

Otra de las áreas en la que los abogados consideran que es **necesario realizar grandes mejoras es en la gestión documental** que realizan los despachos. Concretamente, el 47% de los encuestados percibe deficiencias en tal gestión y reconocen la necesidad de realizar cambios y adaptaciones que mejoren este aspecto de la labor del abogado.

Al igual que en el caso anterior, una vez que conocemos la existencia de una necesidad de cambio y adaptación en la gestión documental, se hace necesario analizar **cuáles son las herramientas que los despachos de abogados utilizan** en la actualidad para tal fin. En este sentido, conocer las acciones y herramientas que actualmente emplean nos permitirá identificar de manera más detallada las necesidades existentes y la mejor manera de abordarlas.

b. Acciones y herramientas utilizadas actualmente

Si analizamos la siguiente tabla (ver Tabla 4), podemos observar cómo las herramientas de gestión documental **más implantadas son las bases de datos jurídicas**, empleadas por un 83% de los encuestados, y las herramientas de digitalización de documentos, instauradas en el 75% de los casos. Un análisis más detallado nos permite identificar que tales herramientas son aquellas que se revelan absolutamente necesarias para la prestación de servicios jurídicos, esto es, son esenciales para poder competir en el mercado (son un “*must*”). Sin embargo, por otro lado, también son las **más básicas y las que implican un menor nivel de automatización** e incremento de la eficiencia en los procesos internos.

Tabla 4: Sistemas de gestión documental implementados

¿Conoce algunos de los siguientes sistemas de gestión documental y, en caso afirmativo, lo ha utilizado en el último año? (En porcentajes)				
	Total	Años de ejercicio		
		Menos de 10 años	De 10 a 20 años	Más de 20 años
Herramientas de bases de datos de documentación jurídica				
Usado en el último año	83	84	84	81
No lo ha usado en el último año	5	3	6	5
No conoce	12	13	10	14
Digitalización de documentos (estrategias de eliminación del uso del papel)				
Usado en el último año	75	76	75	73
No lo ha usado en el último año	8	8	7	9
No conoce	17	16	18	18
Software de modelización de documentos tipo				
Usado en el último año	19	17	18	21
No lo ha usado en el último año	15	14	15	14
No conoce	66	69	67	64
Software de análisis de casos internos para optimización de actuaciones				
Usado en el último año	11	12	11	9
No lo ha usado en el último año	17	17	18	17
No conoce	72	71	71	74

Fuente: Consejo General de la Abogacía Española (2019).

En contraposición, los **softwares de modelización de documentos y de análisis de casos** para la optimización de actuaciones, ambas herramientas que verdaderamente permiten incrementar la eficiencia interna de manera exponencial son empleadas por **menos del 20%** de los abogados y desconocidas para más del 60% de ellos.

c. Oportunidad comercial

Pero, ¿cuál es el motivo de que, sintiendo la necesidad de mejorar en la gestión documental, no empleen aquellas herramientas más avanzadas ya desarrolladas que ofrecen una mayor eficiencia en la gestión?

Tal y como mencionamos en el análisis de las herramientas del sector *LegalTech*, son precisamente aquellas herramientas relacionadas con la automatización de las actividades de ejecución las que han alcanzado un mayor nivel de desarrollo en los últimos años. Por lo tanto, parece que el hecho de que la mayoría de los abogados no empleen estas herramientas más avanzadas en su labor diaria no se debe a una falta de oferta o de suficiente desarrollo de estas.

Así, muy posiblemente esto responda a que, conscientes de la ineficiencia en su gestión, los abogados no se ven forzados a realizar un cambio en su modelo de trabajo porque **no tienen un volumen de negocio que haga imprescindible para ellos realizar tal adaptación.**

En consecuencia, podemos concluir que el desarrollo de herramientas de automatización de las actividades de ejecución de los abogados no constituye una oportunidad comercial interesante, toda vez que ya se encuentran muy desarrolladas y son ofertadas de manera accesoria por las grandes bases de datos – que tienen un nivel de implantación muy elevado -.

Ahora bien, de tal información sí que se pueden extraer conclusiones de gran valor. Si la falta de utilización de este tipo de herramientas se debe a que los abogados no se ven en la necesidad de implantarlas porque no tienen un volumen de negocio que lo haga imprescindible, aportar a los despachos una herramienta que les permita **generar una estrategia comercial y de marketing proactiva** de la que se derive un **incremento de su volumen de negocio** constituye la clave para desencadenar todo un proceso de automatización y actualización del sector jurídico.

2.4.3. Gestión interna y organización del trabajo

a. Existencia de necesidad de mejora

Por último, existen otras dos dimensiones en las que los despachos de abogados consideran que existen deficiencias que hacen necesaria la implantación de mejoras en la forma de trabajar: **organización del trabajo (47%) y gestión interna (44%)**.

La especial vinculación de ambas dimensiones permite realizar un análisis conjunto de ambas pues, al fin y al cabo, en ambos supuestos se contemplan actividades relativas a la gestión interna de los flujos de comunicación, organización de tareas, contabilidad, gestión financiera, etc.

b. Acciones y herramientas utilizadas actualmente

Un análisis de las herramientas que los abogados emplean actualmente para la gestión y organización sus flujos de trabajo releja que las que tienen un **mayor nivel de implantación son aquellas exigidas por la Administración** para comunicarse con ella: Lexnet (87%), necesaria para los trámites ante la Administración de Justicia, y las utilizadas para presentar documentos ante la Agencia Tributaria (63%) son los ejemplos más representativos.

Frente a estas herramientas destinadas a incrementar la eficiencia de los flujos de trabajo de cara al exterior, encontramos que el nivel de implantación de **aquellas que persiguen mejorar la organización interna** de las tareas es mucho menor. Así, el 54% de los abogados no emplea herramientas de trabajo remoto y a penas el 16% utiliza programas de gestión automática de cobros y pagos, por ejemplo.

Tabla 5: Sistemas de gestión interna implementados

¿Conoce algunos de los siguientes sistemas de gestión interna en el despacho...? En caso afirmativo, ¿lo ha utilizado en el último año? (En porcentajes)				
	Total	Años de ejercicio		
		Menos de 10 años	De 10 a 20 años	Más de 20 años
Lexnet (Herramienta para los trámites de la Admón. de Justicia)				
Usado en el último año	87	88	87	87
No lo ha usado en el último año	11	11	12	9
No conoce	2	1	1	4
Herramienta de presentación automática de documentos a la Agencia Tributaria				
Usado en el último año	63	56	65	67
No lo ha usado en el último año	20	22	17	20
No conoce	17	22	18	13
Trabajo remoto				
Usado en el último año	46	46	52	42
No lo ha usado en el último año	20	22	17	22
No conoce	34	32	31	36
Gestión automática de cobros y pagos				
Lo ha usado en el último año	16	17	14	18
No lo ha usado en el último año	28	24	29	29
No lo conoce	56	59	57	53

Fuente: Consejo General de la Abogacía Española (2019).

c. Oportunidad comercial

Pero, ¿cuál es el motivo de que, pese a considerar que necesitan mejorar en gestión interna y organización del trabajo, no empleen las herramientas destinadas a incrementar la eficiencia de los flujos de trabajo y facilitar las comunicaciones entre los miembros del despacho?

La respuesta parece ser muy similar a la obtenida en el apartado anterior: hasta ahora los abogados, conscientes su deficiente organización interna, no se han visto en la necesidad de cambiar porque **su volumen de negocio les permitía realizar todo el trabajo a pesar de las ineficiencias existentes**. Así, aunque sean conscientes de que trabajar de una manera más ordenada les permitiría llevar más asuntos, como el número de estos es limitado pueden abarcarlos asumiendo las ineficiencias.

Del análisis de esta realidad podemos extraer dos conclusiones que resultan de interés para nuestro estudio. Por un lado, que, tal y como apuntábamos anteriormente, una herramienta que permita a los despachos incrementar su volumen de negocio a través del desarrollo de una estrategia comercial proactiva constituye una oportunidad de negocio más que interesante. Y, por otro, que en el mercado **no existen herramientas específicas destinadas a centralizar y sistematizar la información** de las comunicaciones de los despachos de abogados con los clientes (pues, en su mayoría, se limitan a facilitar la gestión de expedientes y el seguimiento de los asuntos).

2.4.4. Voluntad real de invertir tiempo y recursos en la transformación

Llegados a este punto, interesa conocer cuál es la voluntad real de cambio de los abogados y, sobretodo, quiénes están dispuestos a invertir recursos para actualizar su forma de actuar y de dirigirse al mercado. Existe el riesgo de que, como mencionábamos anteriormente, sientan la necesidad de realizar una actualización de sus procesos pero que no tengan una clara predisposición a sumarse a la transformación tecnológica por el esfuerzo que ello implica en un primer momento.

Sin embargo, los datos nos muestran que, tras la crisis de la COVID-19, el **85% de los abogados encuestados consideran que se encuentran en buena medida o totalmente preparados** para la implantación de las transformaciones tecnológicas que inciden en su ejercicio profesional, porcentaje que quedaba reducido al 55% antes de la pandemia (Consejo General de la Abogacía, 2021). Así, aunque hace a penas un año el 45% consideraba que se encontraba preparado solo en parte para tal adaptación, los datos resultan alentadores pues, como se analizará *infra*, uno de los objetivos principales de nuestra propuesta de valor pasa por hacer sencilla y accesible la implantación de tales herramientas.

Tabla 6: Preparación de los abogados para la transformación tecnológica

En líneas generales, ¿se considera usted preparado/a para utilizar en su trabajo las nuevas tecnologías de forma razonablemente ágil y eficaz? (En porcentajes)					
	2020	2019	Años de ejercicio		
			Menos de 10 años	De 10 a 20 años	Más de 20 años
Sí	85	55	92	89	79
No	15	45	8	11	21

Fuente: Consejo General de la Abogacía Española (2021).

Por otro lado, es necesario valorar si, además de esta voluntad de cambio, existe una predisposición a invertir recursos en la implantación de transformaciones tecnológicas que actualicen su forma de trabajar. En este sentido, de acuerdo con el Estudio de Innovación en el Sector Jurídico publicado por Lefebvre (2019), **el 54,6% de los despachos de abogados españoles tienen presupuestada una partida de al menos 10.000 € para invertir en innovación durante el próximo año**. Además, de acuerdo con este estudio, valoran, por encima de la media de otros países europeos, la mejora del servicio al cliente como el factor más relevante en el que centrar su innovación (siempre encaminada a la generación de nuevas oportunidades de negocio).

Asimismo, resulta relevante conocer que un elevado porcentaje de los abogados encuestados **han invertido recientemente tiempo y recursos económicos** en realizar cursos de reciclaje (68%), formación continua (56%) o cursos especializados (40%) (Consejo General de la Abogacía Española, 2019). Como vemos, los profesionales del sector jurídico perciben la importancia de mantenerse actualizado en un mercado cada vez más competitivo, por lo tanto, únicamente es necesario ofrecerles una herramienta que les permita **explotar todo el potencial de su negocio** de una manera más eficiente.

2.5. Propuesta de valor provisional

La ya argumentada necesidad de adaptación y mejora en la gestión estratégica de las relaciones comerciales de los despachos de abogados nos permite afirmar la existencia de una oportunidad comercial que pasa por ofrecer a los despachos herramientas accesibles

que les permitan generar una estrategia comercial proactiva de la que se derive un incremento de su volumen de negocio.

Como adelantábamos, los grandes conglomerados de herramientas *LegalTech* ofrecen herramientas destinadas a facilitar la gestión de los despachos, pero estas se encuentran focalizadas en la gestión interna de expedientes y no parten de un planteamiento “hacia fuera”, esto es, hacia la explotación del máximo valor de las cuentas de los clientes (Derecho Práctico, 2020).

Ante esta realidad, LegalMemory se articula, sobre la base funcional de una base de datos CRM (*Customer Relationship Management*), como una **herramienta de gestión de las relaciones comerciales que permite centralizar y sistematizar toda la información de los clientes** de manera que sea posible generar nuevas oportunidades comerciales en base a la misma.

Así, si bien ya existen en el mercado herramientas de gestión de clientes (CRMs) que sistematizan la información y los procesos de venta (como Salesforce y Pipedrive, entre otras), estas no se encuentran adaptadas a las particularidades de las relaciones comerciales de los abogados. Además, el valor diferencial de LegalMemory pasa por ofrecer a los abogados una herramienta intuitiva y autoexplicativa que, además de sistematizar la información, **orienta al abogado en el desarrollo acciones comerciales** de las que puedan derivarse oportunidades de negocio (circunstancia que resulta crucial habida cuenta de las características de la mayor parte de los integrantes del sector).

La generación de este valor diferencial relativo a centralizar **de la información de los clientes y orientar al abogado en el desarrollo de acciones comerciales** se materializa en funcionalidades como:

- **Módulo de seguimiento de *leads* comerciales:** este módulo ofrece la posibilidad de monitorizar y gestionar las acciones comerciales iniciadas con cada cliente a través de las diferentes fases del proceso de venta (el denominado embudo de ventas o *funnel comercial*). No obstante, lo que resulta diferencial es que el abogado recibirá información acerca de cuáles son las siguientes acciones que debe realizar para que esa oportunidad comercial progrese al siguiente nivel en el *funnel*. Así, mediante su **orientación a través del proceso de comercialización** de servicios, se pretende introducir al abogado en el desarrollo de acciones comerciales proactivas.

Además, en este punto, la propia herramienta pone a disposición del abogado la estructura necesaria para desarrollar dichas acciones comerciales: organización de *webinars*, creación de *newsletter*, programación de correos de seguimiento, recordatorios de operaciones, sugerencias periódicas, etc.

- **Módulo de operaciones y clientes:** este módulo posibilita el acceso al perfil de cada cliente en el que queda reflejado a modo de historial: operaciones exitosas, operaciones infructuosas, comunicaciones realizadas en el seno de cada operación, así como los documentos generados en cada una de ellas. Esta funcionalidad pretende, por un lado, solventar las **ineficiencias que existen en relación con los flujos internos de comunicación** y, por otro, posibilitar que toda la información de los clientes quede registrada a fin de que pueda ser explotada con fines comerciales.
- **Configuración como una *two-sided platform*:** con el fin de mejorar la experiencia del cliente, la herramienta se configura como una plataforma bilateral en la que el cliente tiene acceso inmediato, a través de una cuenta personal, a toda información relativa a sus asuntos. Esta funcionalidad permite canalizar de una manera más ordenada los flujos de comunicación entre el abogado y el cliente.

3. ANÁLISIS DE VIABILIDAD COMERCIAL

Tras el analizar las necesidades de los despachos de abogados, identificar una oportunidad comercial y definir una propuesta de valor provisional que responda a esa oportunidad, resulta necesario realizar un análisis de viabilidad comercial de esta última a fin de testar su potencial real en el mercado. Así, una vez realizado este análisis, estaremos en disposición de reevaluar la propuesta de valor y realizar los ajustes que resulten necesarios para competir mejor en el mercado.

3.1. Análisis del entorno general: PESTEL

En primer lugar, es preciso realizar un análisis del entorno general en el que se va a ver inmersa LegalMemory. En concreto, nos centraremos en explicitar aquellos factores del análisis PESTEL que pueden incidir de manera notable en nuestro modelo de negocio y, consecuentemente afectar a nuestra propuesta de valor

Figura 1: Análisis PESTEL

F. Político-legales	F. Económicos	F. Sociales
<ul style="list-style-type: none">- Ayudas a la innovación y el emprendimiento- Normativa de protección de datos- Limitaciones a la publicidad de los abogados	<ul style="list-style-type: none">- Crisis sanitaria como catalizador- Crecimiento de inversión en <i>startups</i>	<ul style="list-style-type: none">- Nuevas generaciones de abogados- Nuevo perfil de consumidor- Trabajo a distancia

F. Tecnológicos	F. Ecológicos
<ul style="list-style-type: none">- La Cuarta Revolución Industrial- Adaptabilidad tecnológica	<ul style="list-style-type: none">- Concienciación ecológica (<i>paperless</i>)- Epidemia de COVID-19

Fuente: Elaboración propia

3.1.1. Factores políticos y legales

- **Ayudas a la innovación y el emprendimiento:** Conscientes de la trascendencia económica y social que implica el desarrollo de la innovación, las instituciones públicas están desarrollando políticas encaminadas a fomentar los proyectos de emprendimiento. Ejemplos de ello son los incentivos fiscales y bonificaciones aplicables a los proyectos de innovación tecnológica, los programas públicos de financiación de *startups* (como el Programa Neotec, organizado por el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial) o la cercana aprobación de la nueva Ley de Startups, que pretende incrementar los incentivos y adaptar la regulación a fin de facilitar su crecimiento y financiación (Garvi Carvajal, 2021).
- **Normativa de protección de datos:** En la medida en que nuestra herramienta trabaja con información sensible de los clientes y de sus operaciones, resulta especialmente importante ajustar el tratamiento que realizamos de esa información a lo exigido por la Ley Orgánica de Protección de Datos. Asimismo, al igual que la mayoría de las herramientas *Legal Tech*, deberemos contar con la certificación de Sistema de Gestión de Seguridad de la Información de AENOR, que acredita la seguridad en el tratamiento de los datos generando confianza frente a terceros.
- **Limitaciones a la publicidad de los servicios jurídicos:** Históricamente los abogados han visto limitada la posibilidad de publicitar sus servicios como consecuencia de las restricciones establecidas en el Estatuto General de la Abogacía. Sin embargo, la supresión de estas prohibiciones en su reforma de 2001, sumado a que la normativa europea aboga por la eliminación de las prohibiciones a las comunicaciones comerciales en las profesiones reguladas, hace que el riesgo de que nuestra herramienta se vea afectada por este tipo de restricciones ínfimo (Blanco Hernández, 2017). En cualquier caso, hay que puntualizar que estas limitaciones se centran en las acciones publicitarias masivas (anuncios en televisión, cartelería, etc.), estando la propuesta de valor de *LegalMemory* alejada de esas acciones comerciales.

3.1.2. Factores económicos

- **Crisis económica como catalizador:** El colapso de la economía a nivel nacional ha afectado enormemente a los despachos de abogados, que ya venían enfrentando dificultades económicas (el 83% considera que su situación se ha visto seriamente

dañada). Sin embargo, esta crisis constituye un catalizador en el proceso de transformación de los despachos, que se ven empujados más que nunca a evolucionar en la forma de vender sus servicios, pues de ello depende su supervivencia económica (Consejo General de la Abogacía Española, 2021).

- **Crecimiento de la inversión en *startups*:** A pesar de las dificultades por las que pasa la economía nacional, en el tercer trimestre de 2020 se alcanzó el récord en número de operaciones de inversión en *startups* (un 46,6% más que el mismo periodo de 2019), siendo el sector de *Business & Productivity* uno de los que mayor inversión ha acogido (Fundación Innovación Bankinter, 2020). Esta circunstancia no hace sino alentar el desarrollo de *startups* como LegalMemory, que se revelan como el camino hacia el aumento de la riqueza económica en el futuro.

3.1.3. *Factores socioculturales*

- **Incorporación de las nuevas generaciones al mercado laboral:** Como ya adelantábamos, son precisamente los abogados jóvenes, más familiarizados con el uso de las nuevas tecnologías y el marketing, quienes más aprecian la necesidad de superar el modelo tradicional de estrategia y comunicación de los despachos (Consejo General de la Abogacía Española, 2019). En consecuencia, la progresiva incorporación al mundo laboral de generaciones “nativas” en el uso de la tecnología constituye un factor muy prometedor para el éxito de nuestra idea de negocio.
- **Nuevo perfil de consumidor:** El perfil del consumidor ha presentado una enorme evolución en las últimas décadas, y el demandante de servicios legales no es una excepción. Así, las empresas se enfrentan a un consumidor altamente informado, que valora la disponibilidad inmediata de la información, y que, consecuentemente, es mucho más exigente ya que tiene más oportunidades de elección. De esta manera, este nuevo perfil de cliente parece empujar a los despachos hacia una nueva forma de dirigirse a los mismos.
- **La revolución del trabajo a distancia:** De nuevo la crisis sanitaria ha actuado como estímulo para la implantación de las nuevas tecnologías en los entornos de trabajo. En este sentido, el 62,5% de los trabajadores españoles espera que el teletrabajo se mantenga como herramienta habitual de trabajo tras el fin de la pandemia (Randstad, 2020). Estas nuevas formas de trabajo han revelado la necesidad de contar con

herramientas de organización interna que permitan gestionar de manera eficientemente los flujos de trabajo, algo que proporciona LegalMemory en su módulo de operaciones y clientes.

3.1.4. Factores tecnológicos

- **La Cuarta Revolución Industrial y la adaptación tecnológica:** El desarrollo de la tecnología y la importancia alcanzada por la digitalización ha provocado cambios sustanciales en la forma en que muchas empresas organizan y desarrollan sus actividades. La inminente incorporación de *softwares* y sistemas inteligentes en la gestión empresarial constituye la hoja de ruta de la Cuarta Revolución Industrial (Schwab, 2017). Ante esta tendencia, una herramienta que permita a los despachos introducir la digitalización en su modelo de gestión comercial se encuentra perfectamente encuadrada en el panorama actual. Además, tal y como apuntábamos, la crisis sanitaria ha actuado como estímulo para la implantación de la tecnología en su modelo de negocio (Consejo General de la Abogacía Española, 2021).

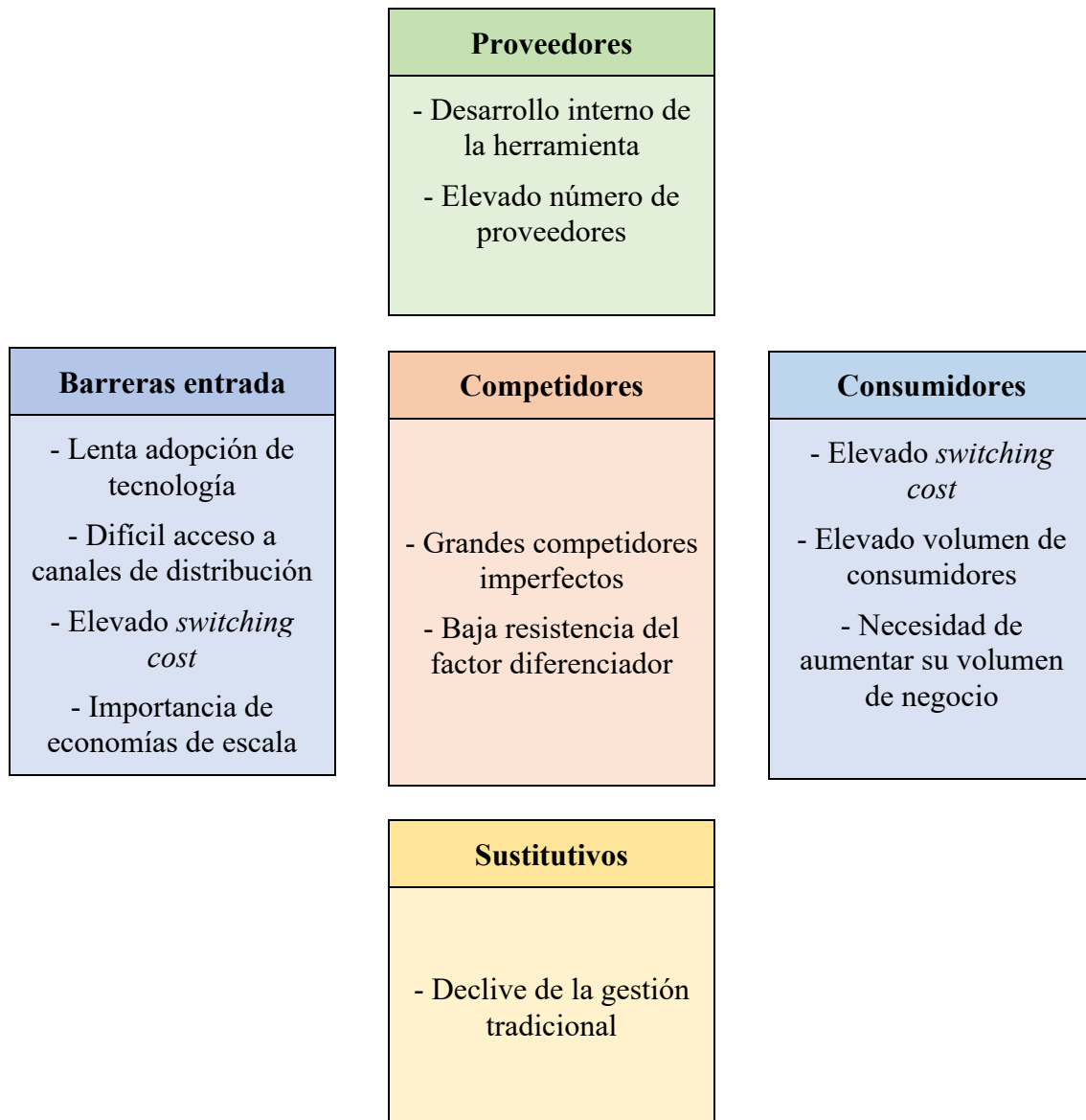
3.1.5. Factores ecológicos

- **Concienciación ecológica (*paperless*):** La preocupación de la sociedad por reducir el impacto ecológico de las actividades humanas es cada vez mayor, siendo uno de los principales factores que impulsan a las empresas a reducir el uso del papel y optar la digitalización de sus actividades. Así, nuestra herramienta puede verse beneficiada por esta tendencia, pues introduce a los despachos en el empleo de herramientas digitales y pretende ser el detonante de un proceso de actualización del sector.
- **Epidemia de Covid-19:** la crisis sanitaria que ha golpeado nuestra sociedad en el último año ha acelerado muchos procesos de cambio en la forma de relacionarnos, de consumir e incluso de trabajar. Como impulsor de la transformación de nuestra sociedad y nuestra economía, ha tenido un enorme impacto en todas las facetas del entorno de LegalMemory, tal y como se ha ido indicando en cada una de ellas.

3.2. Análisis del entorno específico: 5 fuerzas de Porter

Conocido el entorno general, es momento de centrar nuestro análisis del entorno específico de *LegalMemory*, es decir, en la industria concreta en la que pretende competir. Para ello, partiremos de la estructura analítica que nos propone el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2008) para reflexionar sobre la forma en que estas fuerzas afectan a nuestra propuesta de valor, validando o rechazando así su formulación actual.

Figura 2: Análisis Porter



Fuente: Elaboración propia.

3.2.1. *Barreras de entrada - Alta*

- **Lenta adopción de la tecnología:** la reticencia de la abogacía hacia la implantación de nuevas tecnologías en sus actividades profesionales - la cual ha quedado probada en el capítulo anterior -, si bien se está viendo mitigada por la crisis sanitaria, constituye una barrera de entrada de enorme calado. Su superación pasa, en gran medida, no solo por que LegalMemory sea capaz de hacer “fácil e intuitiva” su implementación, sino por ofrecer una propuesta de valor que haga que su implantación sea verdaderamente necesaria para los abogados.
- **Difícil acceso a los canales de distribución:** como apuntábamos en el apartado 2.1.2., en el mercado existen determinados conglomerados que concentran la oferta de herramientas tecnológicas para abogados y, consecuentemente, controlan los canales de acceso y comunicación con estos. Esta circunstancia, sumada al perfil conservador de muchos de los despachos, que tienden a confiar en sus proveedores tradicionales, dificulta en un primer momento el acceso a los abogados y, consecuentemente, la penetración en el mercado.
- **Elevado coste de cambio (*switching cost*) de los clientes:** una de las principales barreras de entrada a un mercado viene determinada por el coste de oportunidad que debe soportar el cliente por cambiar de proveedor de servicio. En este caso, encontramos la limitación de que LegalMemory es una herramienta externa al universo de trabajo (integración de diferentes herramientas) que ofrecen los grandes conglomerados de *LegalTech*, de manera que se pierden las sinergias que se derivan de la utilización conjunta de todas ellas.
- **Importancia de las economías de escala:** por último, en el sector de las herramientas *LegalTech*, más allá de los costes variables vinculados al volumen de usuarios, los costes fijos de desarrollo y mantenimiento de la herramienta resultan determinantes. Así, cuanto mayor es el volumen de usuarios, menor el coste unitario de prestación del servicio, cosa que obliga a los nuevos competidores del mercado a partir con una desventaja en el coste frente a los ya establecidos.

3.2.2. *Amenaza de sustitutos – Media*

En relación con los productos o servicios sustitutos, si bien es cierto que no existen herramientas tecnológicas con una propuesta de valor similar a la de LegalMemory, el

principal (y más extendido) sustitutivo de esta nueva forma de dirigirse al mercado es la gestión tradicional de las relaciones comerciales.

- **Declive de la gestión tradicional:** la amenaza que supone este modelo de gestión, aunque en la actualidad es el más extendido, es de esperar que sea progresivamente superada al sentir los despachos de abogados la necesidad de incrementar su volumen de negocio. Así, los analistas consideran la forma de dirigirse a los clientes como uno de los factores estratégicos para el éxito futuro de las firmas de servicios jurídicos.

3.2.3. Poder de negociación de consumidores - Medio

- **Elevado coste de cambio (*switching cost*):** al igual que constituye una barrera de entrada al mercado, la existencia de un elevado *switching cost* de los consumidores refuerza su posición negociadora frente a nuevos proveedores de servicios, como *LegalMemory*.
- **Elevado volumen de consumidores:** *LegalMemory* se dirige a un mercado muy amplio en el que, como se analiza en el siguiente apartado (vid. apartado 3.3.), existen más de 80.000 clientes potenciales. La existencia de tal volumen de consumidores incrementa enormemente el poder de negociación conjunto de estos pues, de acuerdo con los planteamientos de Porter, cuanto mayor es el volumen de consumidores, mayor es su poder de negociación conjunto, particularmente en una industria con elevados costes fijos como es el sector tecnológico.
- **Necesidad de incrementar sus oportunidades comerciales:** frente a los dos factores anteriores, que refuerzan la posición de los clientes potenciales frente a *LegalMemory*, existe otro que los neutraliza en gran medida: las dificultades económicas por la que pasa el sector de la abogacía (vid. apartado 2.3.). En consecuencia, la clave del posicionamiento competitivo de *LegalMemory* pasa por dirigir su propuesta de valor hacia la necesidad imperiosa que tienen los abogados por conseguir más oportunidades comerciales.

3.2.4. Poder de negociación de proveedores - Bajo

- **Desarrollo interno y elevado número de proveedores:** el elemento cuya provisión resulta más relevante para nuestro modelo de negocio es el desarrollo y mantenimiento del *software* de gestión en sí mismo considerado. En este sentido, para

una mejor protección de la ventaja competitiva, resulta interesante que el desarrollo de la herramienta sea realizado *in house*, esto es, por el propio equipo de LegalMemory, lo que reduce considerablemente la dependencia y poder de negociación de los proveedores.

En cualquier caso, para aquellas funcionalidades o elementos que requieran de desarrollo externo, encontramos numerosos proveedores en el mercado con precios extremadamente competitivos (sobretudo a través de plataformas que permiten contratar *freelancers* para proyectos de desarrollo concretos).

3.2.5. *Rivalidad de los competidores - Alta*

- **Grandes competidores imperfectos:** aunque, tal y como indicamos anteriormente, en la actualidad no existen competidores perfectos, podemos identificar tres grandes competidores imperfectos: (i) las herramientas de gestión interna ofertadas por los grandes conglomerados *LegalTech*, (ii) los grandes proveedores de *softwares* de gestión de clientes (herramientas CRM) y (iii) las agencias de marketing y consultoría focalizadas en las necesidades de los abogados.
- **Grandes conglomerados *LegalTech* (Aranzadi, Thomson Reuters, Lefebvre, etc.):** si bien tienen una posición muy consolidada en el mercado al ser su número reducido y su penetración muy elevada, las herramientas de gestión interna que ofrecen presentan dos diferencias fundamentales con LegalMemory: (i) se centran en la gestión interna de expedientes y no parten de un planteamiento comercial dirigido hacia la generación de oportunidades comerciales y (ii) no incluyen una orientación del abogado a largo del proceso de venta que le enseñe la forma de desarrollar acciones comerciales (Fernández y Guglieri, 2021).
- **Grandes proveedores de CRM (Salesforces, Pipedrive, etc.):** otro de los competidores imperfectos son las herramientas de gestión de clientes (CRM) que disfrutan de una alta penetración en otros sectores, como son Salesforce o Pipedrive. Estas, al igual que LegalMemory, permiten centralizar y sistematizar la información de los clientes. Sin embargo, LegalMemory se encuentra adaptada a las necesidades del abogado orientándolo en el desarrollo de acciones comerciales.

- **Agencias de marketing:** aunque las agencias de marketing también están encaminadas a mejorar el posicionamiento e incrementar el volumen de negocio de los despachos, LegalMemory orienta a los abogados en el propio desarrollo de las acciones comerciales, no siendo estas realizadas por un tercero, como en el caso de las agencias de marketing. Además, las agencias de marketing no cuentan con una herramienta que permita recopilar y explotar la información pasada de los clientes.
- **Baja resistencia del factor diferenciador:** que en un primer momento no existan competidores directos que ofrezcan una propuesta de valor similar a los abogados, no significa que la ventaja competitiva de LegalMemory por entrar en un mercado inexplorado pueda ser mantenida en el tiempo. Dado que el factor diferenciador de LegalMemory se basa en la adaptación de una herramienta CRM, la cuales ya existen en el mercado, a las particulares necesidades de los abogados, existe un riesgo elevado de que los conglomerados de herramientas *LegalTech* o los grandes proveedores de CRM decidan aprovechar su penetración en el mercado y su mayor capacidad logística y económica para adaptar su producto a este nuevo segmento.

Así, el mantenimiento de una posición competitiva diferenciada respecto del resto de operadores exigiría la definición de una propuesta de valor que, si bien incida sobre la misma necesidad de los abogados, presente una mayor distancia respecto de las del resto de operadores.

3.2.6. Conclusiones

El análisis del entorno específico revela la existencia de dos factores que inciden de manera notoria en nuestra propuesta de valor y que sugieren la necesidad de que esta sea reevaluada: (i) las **fuertes barreras de entrada** que existen para penetrar en el mercado y (ii) la **baja perdurabilidad del factor diferenciador** de la propuesta de valor.

En este sentido, la superación de las barreras de entradas derivadas de la lenta adopción de la tecnología y el elevado coste de cambio de los despachos pasa por ofrecer una herramienta que se centre en la necesidad más imperiosa que sienten: incrementar su volumen de negocio. Esta circunstancia, sumada a la falta de una visión comercial proactiva, hace que resulte interesante adaptar la propuesta de valor de tal manera que no solo se guíe a los abogados en el desarrollo de las acciones comerciales, sino que se

identifiquen y propongan oportunidades comerciales a los abogados en base a la información de los clientes.

Aunque pueda parecer similar, este nuevo planteamiento de la propuesta de valor resulta radicalmente distinto y plantea una clara distancia con las herramientas de gestión existentes. Así, el factor diferenciador no pasaría por adaptar un CRM a las particularidades de los abogados, sino que nuestra herramienta dejaría de ser un *software* para la gestión de información de los clientes, para ser una **herramienta de identificación y propuesta de oportunidades comerciales**.

3.3. Mercado potencial

3.3.1. Dimensión total del mercado potencial

El mercado objetivo al que se dirige *LegalMemory* son las **firmas de servicios jurídicos españolas de pequeño y mediano tamaño** que, por sus recursos económicos y temporales limitados, así como su habitual falta de formación tecnológica y comercial, presentan mayores dificultades para desarrollar una estrategia comercial y de marketing proactiva.

Según el INE (2020), en España actualmente existen **93.604 empresas que se dedican como actividad principal a la prestación de servicios jurídicos**. Si bien no todas ellas tomarán la forma jurídica de despacho de abogados (piénsese en asesorías jurídicas), podemos considerarlas a todas como potenciales clientes en la medida en que pueden presentar necesidades que cubra nuestra herramienta.

Partiendo de este volumen inicial de firmas de servicios legales, que sería el total de la población, es preciso realizar una segmentación en función de su tamaño a fin de identificar aquellas que presentan mayores limitaciones comerciales y que constituyen nuestro mercado objetivo. Así, de acuerdo con su tamaño (número de empleados), los despachos de abogados pueden segmentarse de la siguiente manera (Lefebvre, 2019):

- Firmas con más de 20 empleados (10,3%): 9.641 despachos.
- Firmas con entre 10 y 20 empleados (7,1%): 6.646 despachos.
- Firmas con menos de 9 empleados (82,6%): 77.317 despachos, siendo 30.327 de ellos unipersonales (un 32,4% del total).

Así las cosas, considerando que son los despachos pequeños y medianos quienes sienten una mayor necesidad de mejorar la forma de vender sus productos y así incrementar su volumen de negocio, el **mercado potencial de *LegalMemory* queda constituido por unos 84.000 despachos.**

Dicho lo anterior, conviene puntualizar que, como se puede apreciar, el análisis ha sido realizado considerando como potenciales clientes a los despachos y no a los abogados que los conforman (153.913 colegiados ejercientes en 2020) (Consejo General de la Abogacía Española, 2019). Ello se debe a que la contratación de la herramienta es una decisión estratégica del despacho, que es quien paga el precio de la misma, dando posteriormente acceso a los abogados de su plantilla.

3.3.2. Segmentación psicográfica: análisis del nivel de adopción

Llegados a este punto, si bien la segmentación por tamaño es un buen indicador para estimar las dimensiones del mercado potencial y concretar el perfil de despacho al que nos dirigimos, los resultados obtenidos deben ser puestos en conjunción con un análisis de la predisposición de los despachos hacia la transformación tecnológica.

Lejos de existir una postura uniforme frente a las nuevas tecnologías y la digitalización, los despachos presentan diferentes niveles de predisposición a la incorporación de estas a sus modelos de negocio. En este sentido, con el objetivo de ser conservadores, emplearemos la información recogida en el Barómetro del Consejo General de la Abogacía de 2019, a fin de evitar el riesgo de que, pasada la crisis sanitaria, la predisposición de los despachos hacia la adopción de la tecnología pudiera variar. De esta suerte, podemos identificar los siguientes perfiles de despachos:

- **Necesitados (87%) frente a Negacionistas (13%):** En relación con la necesidad de modernizar la actividad profesional de los abogados, un 87% considera que es necesario invertir más recursos en ello (necesitados), frente a un 13% que niega la existencia tal necesidad (negacionistas). De esta manera, podemos identificar un segmento del 13% de los despachos que presentan una muy baja probabilidad de adopción de nuestra herramienta, al menos en el corto-medio plazo.
- **Capacitados (55%) frente a Incapaces (45%):** Si vamos más allá de la necesidad y analizamos quiénes se sienten preparados para implantar las transformaciones tecnológicas que inciden en su ejercicio profesional, podemos ver como el porcentaje

se reduce del 87% al 55%. Así, frente al 45% de quienes consideran que no están preparados (incapaces), existe un 55% de despachos que, antes de la Covid-19, se consideraba en disposición de acometer una transformación digital en su modelo de negocio.

- **Aventureros (aprox.20%):** A pesar de que ya conocemos que, al menos, un 55% de los integrantes del mercado se encuentran preparados para adaptar su ejercicio profesional a las nuevas tecnologías, resulta muy interesante tratar de dimensionar aquel grupo de despachos que presentan una **especial predisposición a ello y buscan activamente** nuevas tecnologías que les permitan optimizar sus procesos internos. Conocer el número de estos despachos, que podríamos llamar aventureros o *early adopters*, resulta especialmente relevante para diseñar la estrategia de penetración en el mercado, pues estos serán los **primeros en adoptar el producto**, constituyendo así nuestro mercado objetivo en un primer momento.

En este sentido, podemos observar que el porcentaje de implantación de las herramientas de gestión interna del trabajo más avanzadas (y no exigidas por la Administración para realizar trámites burocráticos), tales como las herramientas de gestión automática de cobros y pagos (16%), de *compliance* (18%) o de gestión fiscal (26%), ronda el 20% (Consejo General de la Abogacía Española, 2019). Por lo tanto, podemos trabajar con la **estimación de que existe un 20% de despachos** aventureros, esto es, que buscan de forma activa herramientas que les permitan mejorar la eficiencia de sus procesos, constituyendo así el mercado objetivo inicial.

En consecuencia, asumiendo que este perfil de despachos se distribuye de manera uniforme entre las diferentes categorías establecidas en función del tamaño, nuestro mercado objetivo vendría definido por el 20% (*early adopters*) del ya referenciado 82,6% que representan los despachos pequeños y medianos, lo que arroja un total **15.463 despachos (un 16,52% del total del mercado)**.

3.4. Análisis DAFO

Por último, más allá de los factores externos identificados en el análisis del entorno general y específico, y que a continuación se clasificarán brevemente en amenazas y oportunidades, es necesario estudiar aquellos factores internos (fortalezas y debilidades) que indiquen sobre la propuesta de valor de LegalMemory y su estrategia competitiva.

Figura 3: Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad de ver resultados a corto plazo - Integración de datos en la plataforma 	<ul style="list-style-type: none"> - Barrera psicológicas y comerciales a la penetración - Escasa resistencia del factor diferenciador
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Tailoring</i> para abogados - Herramienta simple y asequible 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio de paradigma en el sector de la abogacía - Necesidad insatisfecha y gran tamaño del mercado potencial - Clima favorable al emprendimiento

Fuente: Elaboración propia.

3.4.1. Oportunidades

- **Cambio de paradigma en el sector de la abogacía:** La globalización y la transformación tecnológica esta teniendo un claro impacto en las relaciones de las firmas de servicios jurídicos con sus clientes. El incremento de la competencia y la facilidad de cambiar de proveedor de servicio ha hecho que el modelo de gestión tradicional de las relaciones comerciales implantado por los abogados quede obsoleto (vid. apartado 2.3.). Ante esta situación, los abogados se ven en la necesidad de desarrollar una política comercial proactiva que les permita incrementar su volumen

de negocio y, con ello, sobrevivir. Además, si la situación ya empujaba a los despachos hacia un cambio en la forma de vender sus servicios, la crisis de la Covid-19 no solo ha agravado su situación económica, sino que hecho que la adaptación tecnológica sea necesaria para poder competir en el mercado.

- **Necesidad insatisfecha y gran tamaño del mercado potencial:** A la existencia de esta necesidad, se suma que no existe en el mercado herramientas específicas destinadas a centralizar y sistematizar la información de las comunicaciones de los despachos de abogados con los clientes. Esta circunstancia constituye *a priori* una gran oportunidad, al ser el primer operador del mercado que dirige una herramienta de gestión comercial al sector de la abogacía. Oportunidad que se ve acrecentada si tenemos en cuenta que el mercado objetivo lo componen un elevado número de despachos (84.000).
- **Clima favorable al emprendimiento:** Por último, constituye una gran oportunidad para el desarrollo de LegalMemory que existan cada vez proyectos públicos y privados de financiación y fomento de startups tecnológicas, cosa que se ha materializado en el incremento de la inversión en este sector incluso durante la crisis sanitaria (vid. apartado 3.1.1.).

3.4.2. Amenazas

Aquellos factores que amenazan desde fuera la propuesta de valor de LegalMemory han sido ya explicitados en el análisis del entorno específico, a saber: (i) la existencia de barreras de entrada al mercado y (ii) la baja perdurabilidad del elemento diferenciador de la propuesta de valor de LegalMemory.

- **Barreras psicológicas y comerciales a la penetración:** la reticencia de la abogacía hacia la digitalización de sus actividades, si bien se ve mitigada por la crisis sanitaria y la necesidad de aumentar sus ingresos, constituye una barrera psicológica que es necesario vencer para poder penetrar en el mercado. Además, a esta barrera psicológica se suma el difícil acceso a los consumidores pues, dado el perfil tradicional del sector, tienden a confiar en los proveedores habituales que dominan el mercado y ofrecen otras herramientas que ya tienen implantadas (como bases de datos jurídicas).

- **Escasa resistencia del factor diferenciador:** como indicábamos, la posibilidad de que LegalMemory compita a través de la diferenciación de sus servicios es difícilmente sostenible en el tiempo. En la medida en que ofrecemos una herramienta de gestión de clientes (CRM) adaptada a las particularidades de los servicios jurídicos, es más que probable que los grandes proveedores de CRM o herramientas *LegalTech* aprovechen su penetración en el mercado y su dominio de la tecnología para, con algunos cambios, adaptar su producto a las necesidades de los abogados.

3.4.3. Debilidades

- **Dificultad de ver resultados a corto plazo:** los abogados sentirán los beneficios derivados del uso de LegalMemory cuanto mayor sea el nivel de utilización de la herramienta. Dado que lo que pretende es incrementar la eficiencia y orientar al abogado en la comercialización, para que esto se traduzca en un incremento de las oportunidades comerciales es necesaria la inversión de tiempo y recursos por parte del abogado. Esto es una gran limitación al tratarse de un sector tan reticente a los cambios, de manera que si no ven beneficios en el corto plazo abandonarán la herramienta.
- **Integración de datos en la plataforma:** otro de los retos a los que se enfrenta LegalMemory es establecer mecanismos que permitan a los abogados incorporar toda la información de su historial de clientes, en la mayoría de los casos en formato papel, a la base de datos de la herramienta. De nada serviría ofertar la herramienta si no es posible incorporar toda la información preexistente, pues habría una parte del negocio que siempre quedaría fuera esta.

3.4.4. Fortalezas

- **Tailoring:** la principal fortaleza de LegalMemory, muy ligada a la ventaja competitiva de esta, es su carácter personalizado y adaptado a las particulares necesidades del sector de la abogacía. En cierta medida, es muy posible que la falta de implantación de herramientas de gestión de clientes entre las firmas legales se deba precisamente a la falta de esta personalización y de una estrategia dirigida a copar este mercado. Ahora bien, tal y como indicamos *supra*, es posible que la introducción de adaptaciones en una herramienta CRM no sea un factor diferenciador suficientemente resistente frente a los grandes operadores de este mercado.

- **Herramienta simple y asequible:** habida cuenta de las dificultades de adaptación de los abogados, la simpleza de la implantación de LegalMemory se revela con un factor determinante. Además, su uso también pretende ser fácil e intuitivo, pues se trata de una herramienta autoexplicativa que orienta al abogado en los procesos.

A modo de **conclusión**, diremos que, para aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas (barreras de penetración y baja perdurabilidad del elemento diferenciador) y cubrir las debilidades (dificultad de ver resultados a corto plazo), es necesario redefinir la propuesta de valor de manera que:

- (i) incida de tal manera en la necesidad de los abogados de incrementar sus oportunidades comerciales que resulte absolutamente irresistible para ellos;
- (ii) permita ver resultados en el corto plazo que eviten que la herramienta sea abandonada;
- (iii) y marque una clara distancia con la propuesta de valor de los *softwares* CRM, de manera que permita mantener una posición competitiva perdurable, cosa que pasa por ir más allá del *tailoring* para abogados de herramientas ya existentes.

4. REDEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR Y DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

4.1. Redefinición de la propuesta de valor

Una vez realizado el análisis de viabilidad comercial, es momento de redefinir la propuesta de valor de LegalMemory sobre la base de las conclusiones obtenidas en dicho análisis. Así las cosas, la clave de la nueva propuesta de valor de LegalMemory pasa por ir al origen del problema de los abogados y, por lo tanto, ocuparse de identificar y proponer acciones comerciales concretas que permitan aumentar su volumen de negocio y extraer el máximo valor de las cuentas de sus clientes. Por lo tanto, **LegalMemory**, además de aportar la centralización y sistematización de la información de los clientes que ofrece todo CRM, se articula como una herramienta de **identificación y propuesta de oportunidades comerciales** (*leads* comerciales).

La generación de este valor diferencial relativo al **asesoramiento e introducción paulatina del abogado en la utilización y desarrollo de las estrategias de comercialización** actuales pasa por los siguientes elementos:

- Identificación oportunidades comerciales sobre la base de la información pasada recopilada de los clientes y la segmentación realizada de los mismos.
- Alertas sobre novedades legislativas de las que se deriven oportunidades comerciales que pueden ofertarse de manera masiva a la cartera de clientes.
- Incorporación transversal de funcionalidades de *marketing automation*, como la utilización de *newsletters* que mantengan un contacto periódico con el cliente.
- Avisos sobre negocios fácilmente replicables una vez desarrollados para un determinado perfil de cliente.
- Propuestas sobre la segmentación de los clientes para dirigir las acciones comerciales de manera más eficiente.

Como podemos observar, esta nueva formulación de la propuesta de **valor solventa las principales amenazas y debilidades** identificadas pues: (i) incide de una manera más directa en la necesidad de los abogados de incrementar sus oportunidades comerciales, (ii) permite vencer las barreras de adaptación al evitar a los abogados todo el trabajo de

identificación de las posibles oportunidades, (iii) posibilita la consecución de resultados inmediatos al obtener propuestas comerciales desde un primer momento y (iv) se aleja de la propuesta de valor de los *softwares* de gestión de clientes existentes en el mercado.

En relación con este último punto, a continuación, analizamos el elemento diferenciador de la nueva propuesta de valor respecto de los tres competidores que, si bien no ofrecen el mismo servicio, pueden considerarse competidores imperfectos:

- LegalTech: los grandes proveedores de herramientas *LegalTech* comparten con LegalMemory el objetivo de ayudar a los despachos de abogados a través de la tecnología. No obstante, como ya indicamos, en su mayoría se centran en mejorar la gestión interna de los despachos (organización de expedientes, gestión de documentación, etc.), mientras que LegalMemory se focaliza en la gestión proactiva de las relaciones comerciales.
- CRMs: los CRM existentes en el mercado, como herramientas de gestión de clientes, presentan una finalidad semejante a la de LegalMemory en la medida que ayudan a centralizar y sistematizar toda la información de los clientes y las operaciones comerciales. Sin embargo, el valor diferencial de LegalMemory es que esta identifica, propone y estructura acciones comerciales adaptadas al perfil de cada despacho sobre la base de la información de sus clientes y del mercado.
- Agencias de marketing: estos operadores también asesoran y orientan a los despachos de abogados en aspectos relativos al posicionamiento y la comercialización. Sin embargo, se diferencian de LegalMemory en que esta permite el desarrollo de las acciones comerciales *in house*, no siendo realizadas por un tercero. Además, las agencias de marketing no cuentan con una herramienta que permita recopilar y explotar la información pasada de los clientes.

4.2. Descripción del producto final

LegalMemory es una herramienta digital de orientación y asesoramiento dirigido del abogado centrada en la **identificación y explotación de oportunidades comerciales** (“*leads* comerciales”). En este sentido, más allá de a centralización y sistematización de la información de los clientes, LegalMemory utiliza la información de su base de datos, junto con otra información del mercado, para **identificar y proponer al abogado**

acciones comerciales y de marketing concretas que permitan explotar el máximo valor de sus clientes.

En cuanto a su sistema de acceso, la herramienta se configura como un *Software as a Service* (SaaS), esto es, un software en donde el soporte funcional y todos los datos manejados se alojan en servidores de la compañía a los que el abogado puede acceder vía Internet. Esta configuración posibilita que el cliente acceda a la herramienta desde cualquier dispositivo y en cualquier momento, además de facilitar la gestión y el mantenimiento de la herramienta por parte del proveedor.

En relación con los diferentes módulos que componen la herramienta, podemos identificar tres grandes bloques: (i) módulo de *Marketing Discovery*, (ii) módulo de seguimiento de *leads* comerciales y (iii) módulos de sistematización de información.

4.2.3. Módulo de Marketing Discovery: sugerencia y recomendación de acciones comerciales

De entre todas las funcionalidades a las que tiene acceso el abogado, el módulo de *Marketing Discovery* constituye la clave de la propuesta de valor de la herramienta pues a través de este LegalMemory **identifica y propone acciones comerciales y de marketing** al abogado de acuerdo con el perfil de su despacho y de sus clientes actuales y potenciales.

En este módulo, el abogado verá en un panel actualizadas con cierta periodicidad diferentes propuestas de acciones comerciales adaptadas a su perfil que la plataforma ha identificado como potencialmente interesantes para la generación nuevas oportunidades comerciales o para la fidelización de sus clientes actuales. Así, las acciones comerciales o de marketing propuestas por la plataforma tratarán de introducir al abogado en la utilización y desarrollo de estrategias proactivas de comercialización, superando así la gestión reactiva de las relaciones comerciales que domina el sector.

El algoritmo del programa definirá las acciones comerciales recomendadas a cada abogado de manera personalizada en base a la siguiente información tanto interna como externa al despacho:

- Clasificación de los perfiles de despachos de abogados

Esta segmentación realizada *a priori* por la plataforma (bajo criterios como número de clientes, tamaño de los clientes, número de casos al año, áreas de práctica principales, dotación de personal o facturación) pretende garantizar que las acciones de marketing sugeridas a cada abogado se ajusten lo máximo posible **a su situación de manera que resulten verdaderamente interesantes y útiles para su negocio.**

- Historial de los clientes del despacho

El algoritmo del programa, teniendo en cuenta la información sobre el perfil de cada cliente y su historial de casos, realizará una clasificación de estos en base a criterios como: tamaño, sector, historial de casos, estrategia, facturación, etc. En base a esta categorización de los diferentes perfiles de cliente, el algoritmo genera propuestas de acciones comerciales concretas dirigidas a grupos homogéneos que, por sus características comunes, pueden ser atraídos por la misma.

- Novedades legislativas

Los gestores de la herramienta introducen en el algoritmo información acerca de novedades legislativas que pueden resultar de interés para un determinado perfil de cliente, lo permitirá al abogado obtener propuestas de acciones comerciales dirigidas a clientes que puedan verse potencialmente afectados por novedades legislativas concretas.

- Actuaciones genéricas de contactación y seguimiento

El programa, al margen de las acciones comerciales adaptadas al perfil del cliente y del despacho, también propone de manera periódica acciones genéricas de contactación y seguimiento de los clientes a fin de cultivar la relación cliente-abogado y estar presentes en su día a día.

En cuanto a la naturaleza de las acciones recomendadas, si bien todas tienen por objeto incrementar el volumen de oportunidades comerciales, podemos diferenciar entre aquellas encaminadas a explotar el máximo valor de los clientes que cada despacho ya tiene en cartera y aquellas que buscan la captación de nuevos clientes:

- Las acciones encaminadas a **extraer el mayor valor de los clientes existentes** son aquellas que, en base a la información recopilada de su historial y las particularidades de su perfil, pretenden generar nuevas oportunidades comerciales que, de no ser por LegalMemory, quedarían sin abordar.

Ejemplos de estas acciones son: *newsletters* de novedades legislativas, organización de *webinars* sobre temáticas que les afectan, propuestas de operaciones que se deriven de otras anteriores, mejoras preventivas de su situación jurídica, etc.

- Las acciones cuyo objetivo es la **captación de nuevos clientes** pasan por el desarrollo de operaciones de marketing digital que permitan incorporar los datos de nuevos clientes potenciales a la base de datos del CRM de manera que posteriormente puedan ser objeto. Entre esta clase de acciones encontramos: la captación de datos de potenciales clientes a través de la oferta de contenido en la web del despacho, el posicionamiento en redes sociales como LinkedIn, formularios web personalizables, etc.

4.2.3 Módulo de seguimiento de leads comerciales: acompañamiento en el desarrollo de las acciones

Como funcionalidad derivada a la que ofrece el módulo de *Marketing Discovery*, el módulo de seguimiento de *leads comerciales* permite monitorizar y gestionar las acciones iniciadas con cada cliente a través de las diferentes fases del proceso de venta (el denominado embudo de ventas o *funnel comercial*). En este módulo, el abogado verá en un panel todas las operaciones que se encuentran en curso clasificadas en función de su grado de desarrollo.

Además, al seleccionar cualquiera de las operaciones iniciadas la herramienta brindará al abogado información acerca de cuáles son las siguientes acciones que debe realizar para que esa oportunidad comercial progrese al siguiente nivel en el *funnel*, además del soporte necesario para su realización (como plantillas de correos electrónicos, sugerencias de clientes potencialmente interesados en esa acción, soporte para la convocatoria y desarrollo de *webinars*, etc.).

4.2.4. Módulos de centralización y sistematización de información

Por otro lado, además de los módulos que indican de manera directa en la necesidad de generar nuevas oportunidades comerciales y aumentar las ventas, la herramienta presenta otras tres funcionalidades que pretenden satisfacer la necesidad de mejorar la gestión interna de la información y la eficiencia en las comunicaciones.

a. Módulo de clientes y operaciones

A través del módulo de clientes y operaciones el abogado tiene acceso a una base de datos de todos los clientes del despacho en la que podrá consultar: su perfil, historial de casos, operaciones exitosas, operaciones infructuosas, comunicaciones realizadas en el seno de cada operación, así como los documentos generados en cada una de ellas.

El hecho de conservar todas las comunicaciones y documentos generados en cada operación (gracias a la sincronización de correo electrónicos, integración de calendarios, etc.) no solo supone un incremento en la eficiencia de la gestión documental, sino que implica la posibilidad de que cualquier abogado del despacho pueda conocer la situación de cada operación a fin de continuar con su gestión.

Por último, es preciso apuntar que toda la información recopilada acerca de los clientes en la base de datos, junto con las novedades legislativas existentes, servirá para alimentar el módulo de generación de *leads* comerciales, explotando así todo el valor de las cuentas de los clientes.

b. Módulo de facturación y cobranza

Como culmen del proceso de venta, LegalMemory agiliza y centraliza el procedimiento de facturación y cobranza gracias a su configuración como una *two-side platform*. Además, dado que todas las operaciones y comunicaciones realizadas en el marco de cada operación quedan monitorizadas, el despacho cuenta con información acerca de las horas dedicadas a cada actividad y las personas que han intervenido en ellas, lo que no solo facilita la facturación al cliente, sino que permite dimensionar los recursos del despacho de manera óptima.

c. *Two-sided platform*

Por otro lado, resulta determinante su configuración como una plataforma bilateral (*two-sided platform*) a la que pueden acceder tanto el abogado como los clientes a los que este

haya autorizado para ello. Esta configuración permite canalizar de una manera más ordenada los flujos de comunicación entre el abogado y el cliente, poniendo a disposición de este último la posibilidad de acceder en cualquier momento y de manera inmediata a toda información relativa a sus asuntos.

4.2.5. Paquetes de comercialización

Tras definir los diferentes módulos y funcionalidades del producto, es preciso concretar que LegalMemory se basa en un modelo de **suscripción mensual**. De esta manera, una vez que la suscripción es pagada por el despacho de abogados (pues es quien tiene la facultad decisoria para su implementación) todos los profesionales de la firma pueden utilizar la herramienta a partir de una única licencia.

Además, LegalMemory ofrece a los despachos la posibilidad de elegir entre dos paquetes de suscripción: paquete *Basic* y paquete *Memory*. Estos dos paquetes, si bien comparten la mayor parte de las funcionalidades anteriormente descritas, difieren en la naturaleza de las acciones comerciales recomendadas a los abogados:

- **Paquete *Basic***: propone acciones encaminadas a generar nuevas oportunidades comerciales sobre la base de la información recopilada de los clientes actuales, por lo que se centran en extraer el mayor valor de los clientes existentes.
- **Paquete *Memory***: además de lo ofertado por el paquete *Basic*, propone acciones cuyo objetivo es la captación de nuevos clientes. Estas acciones pasan por el desarrollo de operaciones de marketing digital que permitan incorporar los datos de nuevos clientes potenciales a la base de datos del CRM.

Este desdoblamiento de la naturaleza de las acciones recomendadas por cada paquete persigue que la herramienta se ajuste a las necesidades estratégicas particulares de cada despacho de abogados. Así, si bien el objetivo de ambos tipos de acciones es un incremento de las oportunidades comerciales, aquellas encaminadas a extraer más valor de los clientes parten de un planteamiento estratégico y comercial muy distinto al de las dirigidas a atraer nuevos clientes.

5. ANÁLISIS DE VIABILIDAD OPERATIVA

5.1. Actividades y recursos estratégicos

Tras la reformulación de la propuesta de valor de LegalMemory y la descripción de sus módulos, es momento de analizar aquellos recursos, actividades y alianzas que van a resultar determinantes en el desarrollo y viabilidad del producto. En este sentido, debemos ser conscientes que el desarrollo de recursos y capacidades que permitan obtener una ventaja competitiva en el mercado es la principal meta de todo planteamiento estratégico.

5.1.1. Recursos y capacidades estratégicos

A continuación, además de identificar y analizar cada uno de estos recursos o capacidades estratégicos, se va a proceder a su clasificación en dos categorías: aquellos que son necesarios para competir en el mercado porque nos ponen al nivel de los competidores (*threshold resources* – recursos umbral) y aquellos que constituyen una verdadera fuente de ventaja competitiva (*distinctive resources* - recursos distintivos).

- Recursos y capacidades distintivos - *Distinctive resources/capabilities*

- **Algoritmo de generación de *leads* comerciales**

El éxito comercial de LegalMemory, así como el mantenimiento de una ventaja competitiva respecto del mercado pasa por el adecuado desarrollo y explotación del algoritmo de generación de *leads* comerciales. Este recurso se encuentra en la base de la estrategia competitiva de LegalMemory y es elemento que permite sostener su propuesta de valor. En consecuencia, podemos afirmar que se trata de un recurso que, más allá de ser necesario para competir en el mercado (*qualifier*), constituye una fuente de ventaja competitiva (*winner*). Dada esta situación, su desarrollo y control debe ser realizado por el propio equipo de LegalMemory mediante la introducción de profesionales del correspondiente ramo.

- **Capacidad de generación creativa de *leads***

Para el éxito competitivo y comercial de LegalMemory resulta crucial contar un equipo que introduzca en el sistema aquellas oportunidades comerciales que no se derivan directamente del análisis de los datos sobre los clientes recopilados en la base de datos del CRM. Así, es necesario contar con generadores e identificadores de novedades legislativas de las que puedan derivarse nuevas oportunidades

comerciales, siendo esta una capacidad estratégica para el mantenimiento de la ventaja competitiva (*winner*).

- ***Two-side platform structure (Plataforma bilateral)***

La introducción de una plataforma a la que pueda acceder el cliente para consultar toda la información de sus procedimientos constituye un elemento claramente diferenciador en lo que a la oferta de los competidores respecta, aunque constituya una funcionalidad secundaria de nuestra herramienta. En consecuencia, su gestión y desarrollo deberá ser realizada teniendo presente en todo momento la posibilidad de hacer de esta circunstancia un valor añadido de nuestro producto con carácter permanente.

- **Recursos y capacidades umbral – *Threshold resources/capabilities***

- **Base de datos CRM**

La propuesta periódica de *leads* comerciales por parte de la herramienta requiere de una alimentación continua del algoritmo con datos obtenidos, de entre otras fuentes, del historial de las relaciones comerciales pasadas con los clientes. En consecuencia, resulta necesario contar con la infraestructura de un CRM que, a la vez que facilite a los abogados la gestión de las relaciones comerciales con los clientes, permita recabar datos que alimenten el algoritmo de generación de leads. Así, el *software* CRM constituye un recurso necesario para competir en el mercado (*qualifier*) pero no una fuente de ventaja competitiva. La oferta de otro tipo de CRMs y la cercanía en cuanto a las funcionalidades ofertadas hace que el valor diferenciador de esta herramienta no suponga un elemento sobre el que trabajar el posicionamiento competitivo.

- **Certificación sobre protección y seguridad en el tratamiento**

Dado que nuestra herramienta trabaja con información sensible de los clientes y de sus operaciones y también ofrece la posibilidad que estos accedan a la plataforma, es necesario contar con un sistema de protección de la información que garantice la seguridad y privacidad de los datos frente a posibles ataques. Así, para competir en el mercado es necesario contar con: (i) la certificación de Sistema de Gestión de Seguridad de la Información de AENOR (UNE-ISO/IEC

2700:2014), que acredita la seguridad en el tratamiento de los datos generando confianza frente a terceros y (ii) la certificación de implantación de un Sistema de Gestión de Privacidad de la Información de AENOR (ISO/IEC 27701:2019).

5.1.2. Actividades estratégicas

Más allá de los recursos y capacidades que resultan estratégicos para el éxito comercial y competitivo de LegalMemory, también podemos identificar determinadas actividades claves para alcanzar tal objetivo.

- Acciones de marketing y posicionamiento competitivo

El desarrollo de acciones de marketing propias dirigidas a la penetración en el mercado de los despachos de abogados y la captación de clientes constituye una de las claves del éxito de LegalMemory. Tal y como se mencionaba en el análisis DAFO, la reticencia de los despachos de abogados en relación con la adopción de la tecnología constituye una de las principales barreras a superar. Así, es muy importante desarrollar políticas de marketing que, no solo permitan impactar en un elevado número de despachos, sino que permitan transmitir una imagen de fiabilidad y confianza a los mismos (presencia en foros y congresos, gestión de redes sociales, generación de contenido en revistas jurídicas, etc.).

Asimismo, es preciso tener puntualizar que en el seno de estas acciones de marketing se debe enfatizar aquellos elementos de nuestra propuesta de valor que resultan diferenciadores respecto de los competidores y que, en definitiva, solucionan el problema al que actualmente se enfrentan los despachos: la identificación y propuesta de nuevas oportunidades comerciales.

- Formación específica y continua sobre el uso de la plataforma

Uno de los pilares de la atracción y, sobretodo, de la retención de clientes de nuestro modelo de negocio es que a medida que se incrementa el nivel de conocimiento y uso de nuestra herramienta por parte del cliente mayores son los resultados obtenidos y las sinergias generadas como consecuencia de su utilización. Por lo tanto, a fin de que los clientes se mantengan fieles a nuestro servicio y sean conscientes del verdadero potencial de la herramienta, es necesaria la existencia de formación específica y continua sobre el uso de la plataforma a través de “píldoras formativas” y asistentes virtuales.

- **Aprendizaje y adaptación continua de la plataforma**

Es evidente que a medida que esta sea utilizada por los clientes surgirán aspectos o características que requerirán de una adaptación. En este sentido, es de destacar que, dado que el éxito de nuestra herramienta radica en su carácter versátil y adaptado a las necesidades de los despachos, esta deberá ir evolucionando y mejorando para adaptarse a las nuevas necesidades que se vayan identificando.

- **Gestión dinámica de oportunidades comerciales**

Al igual que se afirmaba en el marco de las capacidades estratégicas, el éxito comercial y operativo de LegalMemory pasa por ofrecer a los abogados nuevas propuestas de acciones comerciales de manera periódica. Así, más allá de las oportunidades comerciales derivadas de la información recabada de los clientes, existen otras dos fuentes de oportunidades comerciales cuya gestión resulta estratégica: el diseño de acciones estandarizadas de seguimiento y fidelización de clientes y la búsqueda de novedades legislativas.

5.1.3. Alianzas estratégicas

Por último, y como parte final de la proyección estratégica de LegalMemory, debemos hacer referencia aquellas alianzas que pueden resultar esenciales tanto en el desarrollo de la herramienta como en su futura escalabilidad.

- **Alianzas comerciales**

La penetración comercial en un sector *a priori* reticente a la incorporación de herramientas tecnológicas resulta mucho más fácil si se realiza a través de una alianza estratégica con el Consejo General de Abogacía y, por consiguiente, con los diferentes Colegios de Abogados de España. En este sentido, es preciso conocer que en la actualidad el CGAE, como concreción de su apuesta por la digitalización de la abogacía española, ya centraliza la oferta de herramientas *LegalTech* a sus colegiados a fin de potenciar su conocimiento y utilización (SIGA, ACA, etc.) (Consejo General de la Abogacía Española, 2019).

Así las cosas, resulta más que interesante el hecho de que, de acuerdo con los datos recogidos en el Barómetro elaborado por el CGAE en 2019, más del 80% de los abogados

considera que su Colegio debería dedicar más recursos a modernizarse y fomentar el uso de nuevas tecnologías entre los colegiados.

- **Alianzas técnicas**

En el mercado existen pequeñas *startup* que, al igual que nosotros, se están sumando al desarrollo de herramientas *LegalTech* (Finnovating, 2019), por lo que podría resultar interesante valorar la posibilidad de realizar colaboraciones con aquellas que cuenten recursos o capacidades que puedan resultar de interés para desarrollar nuestra herramienta.

Ahora bien, tal y como hemos mencionado anteriormente, este tipo de *partnership* solamente tendrían sentido si se circunscriben a aquellos recursos o capacidades que resultan necesarias para competir en el mercado pero que no constituyen una verdadera fuente de ventaja competitiva. En este sentido, este tipo de alianzas técnicas puede tener sentido en lo que respecta a la estructura básica de la base de datos CRM y la herramienta de facturación que se incorpora como culmen a todo el proceso de venta, pues en la actualidad existen en el mercado herramientas de facturación y cobranza cuya integración en nuestra plataforma podría resultar más que interesante.

- **Colaboraciones con Universidades**

En un contexto en el que la innovación y el aprendizaje resultan tan relevantes para el éxito empresarial de una idea de negocio, es interesante entablar relaciones de colaboración con las Facultades de Derecho y ADE. La Universidad no solo constituye un foro público de primer nivel en el que darse a conocer (ej. Ferias de innovación, ponencias, congresos, etc.) sino que presenta un enorme potencial en cuanto a la oportunidad de encontrar personas que potencialmente puedan ser empleadas en nuestra *startup*.

5.2. Análisis de viabilidad económica

Si bien el análisis de la viabilidad económica y financiera de LegalMemory no forma parte del objeto del presente trabajo, es necesario puntualizar que en el seno del concurso Comillas Emprende sí se ha realizado este estudio, desarrollándose todo un plan financiero del que se desprenden conclusiones muy alentadoras. Así, sin ánimo de realizar un análisis exhaustivo del mismo que, como apuntábamos, no es el objeto del presente

estudio, podemos referenciar las conclusiones principales de tal análisis de viabilidad económica y financiera (ver Anexo I):

- Se estima necesaria una **inversión inicial de 133.500 €**, correspondiéndose esta cantidad al coste de desarrollo del producto.
- Las estimaciones de crecimiento de clientes nos llevan a un **nivel de ingresos** (*Annual Recurring Revenue*) de 63.150 € el primer año, 277.760 € el segundo y 606.560 € el tercero.
- Si bien en el primer año se estima un **resultado negativo de -195.397,10 €**, el crecimiento de los clientes y la distribución de los costes fijos daría lugar a beneficios a partir del segundo año. Concretamente, de **10.401,62 € en el segundo** y 251.225,38 € en el tercero.

5. CONCLUSIONES Y LINEAS BÁSICAS DEL MODELO DE NEGOCIO

El análisis realizado en las páginas anteriores nos ha permitido alcanzar las siguientes conclusiones en relación con los objetivos inicialmente planteados, las cuales no hacen sino corroborar la viabilidad estratégica de LegalMemory:

En primer lugar, hemos podido comprobar que, fruto de las particularidades que históricamente han caracterizado las relaciones cliente-abogado, basadas en la estabilidad y la confianza, en el sector de la abogacía se encuentra instalado un **modelo de gestión pasiva de las relaciones comerciales**.

Sin embargo, este modelo reactivo resulta difícilmente sostenible habida cuenta de las exigencias que se derivan de un mercado cada vez más competitivo, en donde la falta de extracción de valor a la cartera de clientes se traduce en una pérdida de oportunidades comerciales y, con ello, de ingresos.

En segundo lugar, del análisis de la **oferta de servicios del sector LegalTech** hemos podido identificar que el mercado *LegalTech* español presenta un déficit en lo referido a herramientas que ayuden a los despachos a gestionar sus relaciones comerciales. De esta forma, la mayor parte de herramientas del mercado se centran en mejorar la eficiencia de los procesos internos del despacho, pero no inciden en la forma en la que los abogados comercializan sus servicios.

En tercer lugar, los estudios sobre la situación de la abogacía española nos revelan que los abogados son verdaderamente conscientes de las deficiencias de su modelo comercial. De esta suerte, son precisamente las áreas de marketing y estrategia aquellas en las que los abogados perciben una mayor necesidad de mejora. Por lo tanto, se identifica una **oportunidad comercial** que pasa por ofrecer a los despachos una herramienta accesible que les permita generar una estrategia comercial y de marketing proactiva de la que se derive un incremento de sus oportunidades comerciales.

En cuarto lugar, el contraste de la **viabilidad comercial** de la oportunidad identificada nos ha permitido concluir que para poder mantener una posición competitiva perdurable en el mercado es necesario establecer una **propuesta de valor** que: (i) incida de manera directa en la necesidad de incrementar el volumen de negocio, (ii) permita ver resultados a corto plazo y (iii) marque una clara distancia con las herramientas CRM.

Así, LegalMemory, además de aportar la centralización y sistematización de la información de los clientes que ofrece todo CRM, se articula como una **herramienta de identificación y propuesta de oportunidades comerciales** (*leads* comerciales).

Por último, las conclusiones anteriores pueden ser concretadas en una breve síntesis del modelo de negocio de LegalMemory en el que se refleja el valor que LegalMemory aporta a los abogados para satisfacer sus necesidades (creación de valor), la forma en la que aporta ese valor (configuración de valor) y los mecanismos por los que capta valor para sí y sus inversores (captación de valor).

- ***Creación de valor (Value Creation)***

Ante la necesidad de los abogados de incrementar su volumen de negocio, LegalMemory presenta una **propuesta de valor** que viene determinada por las siguientes características:

- Se articula como una herramienta de **identificación y propuesta de oportunidades comerciales** (*leads* comerciales) que identifica y define acciones comerciales adaptadas al perfil de cada abogado.
- Además, **orienta y asesora** al abogado en el desarrollo de las acciones comerciales de manera que estas se materialicen en una oportunidad comercial ganada.
- Y, paralelamente, **centraliza y sistematiza** toda la información y las comunicaciones con los clientes con el objetivo de optimizar los flujos de trabajo internos.

- ***Configuración de valor (Value Configuration)***

En cuanto a la forma en la que LegalMemory crea ese valor, podemos diferenciar dos líneas de actividades que integran la configuración de valor: (i) aquellas directamente relacionadas con la forma en la que la herramienta genera nuevas propuestas comerciales y (ii) aquellas relativas la comercialización de la propia herramienta.

En relación con las primeras, los **flujos de trabajo e información internos** que permiten aportar ese valor son:

- Los datos históricos de los clientes de la base de datos, junto con las novedades legislativas introducidas por nuestros analistas, alimentan el algoritmo de identificación y generación de *leads*.
- El algoritmo en el que se basa la herramienta, que es gestionado por el personal del departamento de producto, identifica y propone acciones comerciales a los abogados.
- Una vez iniciada la acción por el abogado, el módulo de seguimiento le orienta y asesora en el proceso de venta para que la acción se materialice en una oportunidad ganada. Además, los módulos de operaciones y clientes; de facturación y cobranza y su configuración como una plataforma bilateral facilitan la centralización de la información y de los flujos de comunicación.

Por otro lado, encontramos las **actividades de marketing y comercialización** desarrolladas por el Departamento de Marketing, que se circunscriben a dos tipos:

- Actividades de venta de la herramienta a través de acciones de marketing tradicional (contactación de clientes) y marketing digital (posicionamiento en webs, buscadores, etc.).
- Actividades de atención, seguimiento y orientación de los clientes existentes.

- **Captación de valor (*Value Captured*)**

Dada la configuración de LegalMemory como un *Software as a Service*, su modelo de monetización, es decir, la forma en la que la empresa obtiene ingresos, se basa en un modelo de **suscripción mensual**. Así, LegalMemory capta valor para sí y sus inversores a través de las suscripciones pagadas por los despachos de abogados, siendo posible la utilización de la herramienta por todos los abogados del despacho a partir de una única licencia.

Así las cosas, el análisis realizado a lo largo del presente trabajo nos permite afirmar con rotundidad la viabilidad comercial y operativa de LegalMemory desde una perspectiva estratégica. De esta suerte, no solo se ha identificado una necesidad de gran calado de los despachos de abogados, sino que a ello se suma que a día de hoy el mercado *LegalTech* presenta un déficit de herramientas encaminadas a satisfacer tal necesidad. Además, la propuesta de valor que presentamos incide de una manera tan directa en la necesidad

mejorar la gestión comercial y resulta tan rompedora respecto a los competidores, que su posición competitiva queda garantizada.

En consecuencia, habida cuenta del potencial de esta oportunidad, el equipo que ha desarrollado el plan de negocio de LegalMemory en el seno del concurso Comillas Emprende se encuentra en la actualidad en proceso de presentar el proyecto a inversores para que LegalMemory vea la luz.

6. REFERENCIAS

- Bibliografía

Consejo General de la Abogacía Española. (2019). *Barómetro Interno del Consejo General de la Abogacía Española 2019*.

Consejo General de la Abogacía Española. (2021). *La situación de la abogacía vista por los abogados*.

Costa, E. (2019). *Business Models in LegalTech Companies*. University of Porto, Porto.

Finnovating. (2019). *LegalTech UnConference Madrid 2019: Observatorio LegalTech. Insights*.

Fundación Innovación Bankinter. (2020). *Tendencias de inversión en España Q3 2020*.

Lefebvre. (2019). *Estudio de innovación en el sector jurídico*.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.

Randstad. (2020). *Los trabajadores ante la pandemia*.

Schwab, K. (2017). *La cuarta revolución industrial* (1ª edición), Penguin Random House Grupo Editorial.

Tucho. (2019). *Estudio sobre estrategia comercial de los despachos*.

- Artículos de prensa

Blanco Hernández, I. (2016). La deontología y la publicidad de los despachos de abogados. *Abogacía Española*. Obtenido el 10/04/2021 de: <https://www.abogacia.es/actualidad/noticias/la-deontologia-y-la-publicidad-de-los-despachos-de-abogados/>

Garvi Carvajal, A. (2021). La ley de “startups”, clave para impulsar el emprendimiento. *CincoDías*. Obtenido el 10/04/2021 de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/03/26/legal/1616770504_606812.html

Méndez, R. (2016). La “cara b” de Arriaga: demandas “como churros” y abogados cronometrados. *El Confidencial*. Obtenido el 10/04/2021 de:

https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-02-06/la-cara-b-de-arriaga-demandas-como-churros-y-abogados-cronometrados_1147150/

- **Páginas web**

Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Empresas por condición jurídica, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados*. Obtenido el 10/04/2021 de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=297>

7. ANEXOS

7.2. Anexo 1: Estados financieros simplificados

Pérdidas y Ganancias					
Ejercicio	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos de Explotación	63.150,00 €	277.760,00 €	606.560,00 €	956.320,00 €	1.286.190,00 €
Descuentos sobre ventas	1.231,43 €	5.416,32 €	11.827,92 €	18.648,24 €	25.080,71 €
Ingresos Netos	61.918,58 €	272.343,68 €	594.732,08 €	937.671,76 €	1.261.109,30 €
Paid Marketing	635,68 €	1.794,86 €	3.084,91 €	10.516,74 €	12.620,09 €
Sueldos y Salarios	207.480,00 €	207.480,00 €	207.480,00 €	207.480,00 €	207.480,00 €
<i>Dpto Producto</i>	<i>66.000,00 €</i>	<i>66.000,00 €</i>	<i>66.000,00 €</i>	<i>66.000,00 €</i>	<i>66.000,00 €</i>
<i>Dpto Análisis</i>	<i>36.000,00 €</i>	<i>36.000,00 €</i>	<i>36.000,00 €</i>	<i>36.000,00 €</i>	<i>36.000,00 €</i>
<i>Dpto Marketing</i>	<i>57.600,00 €</i>	<i>57.600,00 €</i>	<i>57.600,00 €</i>	<i>57.600,00 €</i>	<i>57.600,00 €</i>
<i>Seguridad Social</i>	<i>47.880,00 €</i>	<i>47.880,00 €</i>	<i>47.880,00 €</i>	<i>47.880,00 €</i>	<i>47.880,00 €</i>
Administración y Gestión	27.000,00 €	27.000,00 €	27.000,00 €	27.000,00 €	27.000,00 €
<i>Dpto Producto</i>	<i>18.000,00 €</i>	<i>18.000,00 €</i>	<i>18.000,00 €</i>	<i>18.000,00 €</i>	<i>18.000,00 €</i>
<i>Dpto Marketing</i>	<i>9.000,00 €</i>	<i>9.000,00 €</i>	<i>9.000,00 €</i>	<i>9.000,00 €</i>	<i>9.000,00 €</i>
Suministros	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
EBITDA	179.197,10 €	30.068,82 €	351.167,17 €	686.675,02 €	1.008.009,21 €
Amortizaciones s/II	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €

Amortización s/IM		2.700,00 €	2.700,00 €	2.700,00 €	2.700,00 €	2.700,00 €
EBIT	-	193.897,10 €	15.368,82 €	336.467,17 €	671.975,02 €	993.309,21 €
Intereses s/deuda		1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
EBT	-	195.397,10 €	13.868,82 €	334.967,17 €	670.475,02 €	991.809,21 €
Impuesto de Sociedades		- €	3.467,21 €	83.741,79 €	167.618,75 €	247.952,30 €
BN	-	195.397,10 €	10.401,62 €	251.225,38 €	502.856,26 €	743.856,90 €

Balance de Situación						
ACTIVO						
	INICIAL	2022	2023	2024	2025	2026
Activo No Corriente	133.500,00 €	118.800,00 €	104.100,00 €	89.400,00 €	74.700,00 €	60.000,00 €
Inmovilizado Inmaterial	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €
AAII		- 12.000,00 €	- 24.000,00 €	- 36.000,00 €	- 48.000,00 €	- 60.000,00 €
Inmovilizado Material	13.500,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €
AAIM		- 2.700,00 €	- 5.400,00 €	- 8.100,00 €	- 10.800,00 €	- 13.500,00 €
Activo Corriente	266.500,00 €	55.802,90 €	50.904,51 €	286.829,89 €	774.386,15 €	1.502.943,06 €
Cientes						
Efectivo y otros medios equivalentes	266.500,00 €	55.802,90 €	50.904,51 €	286.829,89 €	774.386,15 €	1.502.943,06 €

Total Activo	400.000,00 €	174.602,90 €	155.004,51 €	376.229,89 €	849.086,15 €	1.562.943,06 €
PATRIMONIO NETO + PASIVO						
		2022	2023	2024	2025	2026
Patrimonio Neto	250.000,00 €	54.602,90 €	65.004,51 €	316.229,89 €	819.086,15 €	1.562.943,06 €
Capital Social	250.000,00 €	250.000,00 €	250.000,00 €	250.000,00 €	250.000,00 €	250.000,00 €
<i>Fundadores</i>	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €
<i>Entidades</i>	150.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €
Reservas				10.401,62 €	261.626,99 €	764.483,26 €
Resultados Negativos de Ejercicios anteriores			- 195.397,10 €	- 195.397,10 €	- 195.397,10 €	- 195.397,10 €
Resultado del Ejercicio		- 195.397,10 €	10.401,62 €	251.225,38 €	502.856,26 €	743.856,90 €
Pasivo No Corriente	120.000,00 €	90.000,00 €	60.000,00 €	30.000,00 €	- €	- €
Deuda Financiera l/p	120.000,00 €	90.000,00 €	60.000,00 €	30.000,00 €	- €	- €
Pasivo Corriente	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	- €
Deuda Financiera c/p	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	
Proveedores HP Acreedora						
Total PN+PASIVO	400.000,00 €	174.602,90 €	155.004,51 €	376.229,89 €	849.086,15 €	1.562.943,06 €