



Facultad de Derecho

LEGALMEMORY: DISEÑO DE UNA STARTUP LEGALTECH

Autor: Blanca Hernández-Vallejo Fernández
Director: Raquel Redondo Palomo

MADRID | Abril 2021

Resumen:

El mercado LegalTech en España está creciendo, si bien le queda un gran camino por recorrer. Aunque cada vez son más los despachos de abogados que implementan herramientas tecnológicas para mejorar su productividad, parece que los grandes olvidados en este sentido son los clientes, pues las relaciones con los mismos son llevadas a cabo a través de medios tradicionales. Así, aparece una oportunidad de negocio para que, desde las nuevas tecnologías, se cree una herramienta que modernice dichas relaciones y permita la implementación de estrategias de marketing en el sector legal español.

A lo largo de este trabajo se va a presentar la startup LegalMemory, la cual tiene como objetivo principal cubrir la necesidad de aumentar el volumen de negocio de los despachos de abogados a través de la propuesta de acciones de marketing concretas, a fin de que estos puedan explotar en mayor medida su base de clientes. En especial, se va a desarrollar en mayor profundidad el plan de marketing de la misma, debido a la gran importancia que cobran las relaciones con los clientes y el diseño de la estrategia de comercialización por tratarse de la abogacía un sector tan específico. Todo ello, con el fin de determinar la viabilidad económica de la empresa y ver si se trata de un proyecto factible.

Palabras clave: LegalTech, startup, plan de marketing, despachos de abogados, relaciones comerciales.

Abstract:

The LegalTech market in Spain is currently growing, although it still has a long way to go. While more and more law firms are implementing new technologies to improve their productivity, it seems that clients have been forgotten, since the relationships with them are still carried out through traditional means. Thus, there is an immense business opportunity for the creation of a new technological tool that modernizes these relationships and allows the implementation of marketing strategies in the Spanish legal sector.

Throughout this paper, I am going to present the startup LegalMemory, whose main objective is to cover the need to increase the turnover of law firms through the proposal of specific marketing leads, so that they can exploit their customer base to a greater extent. In particular, the marketing plan of the startup will be developed in greater depth, due to the importance of customer relations and the design of the marketing strategy in a sector so specific as legal. All this will be done to determine the economic viability of the company and whether or not it is a feasible project.

Key words: LegalTech, startup, marketing plan, law firms, customer relations.

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Interés del tema.....	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Metodología	2
2. BREVE CONTEXTO DE LA EMPRESA: INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	4
2.1. Análisis del mercado de los servicios prestados a los abogados: LegalTech	4
2.2. Identificación de las necesidades no cubiertas: particularidades del sector	5
3. LEGALMEMORY: MODELO DE NEGOCIO	10
3.1. Presentación general del plan de negocio.....	10
3.1.1. Business Model Canvas	10
3.1.2. Análisis del entorno.....	13
3.2. Plan de marketing.....	24
3.2.1. Segmentación del mercado.....	25
3.2.2. Política de producto.....	31
3.2.3. Política de precios y modelo de monetización	33
3.2.4. Estrategia comercial y de marketing	37
4. CONCLUSIONES	43
5. BIBLIOGRAFÍA	45
6. ANEXOS	48
Anexo 1. Número de despachos en España.....	48
Anexo 2. Imágenes de la plataforma LegalMemory	48
Anexo 2.1. Imagen inicial de la plataforma al proponer un lead	48
Anexo 2.2. Imágenes de la propuesta de lead comercial: Webinar	49
Anexo 2.3. Imagen de la plataforma tras la realización del lead.....	49

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Actividades formativas continuas entre los abogados.....	6
Figura 2. Preparación de los abogados frente a la revolución tecnológica.....	7
Figura 3. Áreas de mejora en la abogacía	7
Figura 4. Herramientas de publicidad y marketing empleadas por los despachos de abogados	8
Figura 5. Business Model Canvas	10
Figura 6. Análisis PESTEL.....	14
Figura 7. Análisis de las fuerzas competitivas en el sector	17
Figura 8. Análisis DAFO.....	21
Figura 9. Clasificación de los grupos de despachos en función de sus características	27
Figura 10. Matriz de clasificación de los grupos de despachos en función de la adopción de la tecnología y que la tengan o no	29

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Interés del tema

LegalMemory nace de la voluntad de combinar el enfoque empresarial con la visión práctica que la experiencia laboral en el sector de la abogacía ha brindado a fin de poder ofrecer una solución tecnológica a un problema muy arraigado en el sector. Así, el enfoque que se ha seguido para el desarrollo del modelo de negocio no ha sido tanto partir de una idea para determinar qué necesidades puede cubrir sino más bien al revés: en primer lugar se ha identificado una necesidad no cubierta y, posteriormente, se ha diseñado a medida un producto que la cubra de la manera más eficiente posible.

Así, la idea de negocio se ha visto sometida a numerosas modificaciones. En primer lugar, se pretendía crear un CRM (*customer relationship management*), a fin de que los despachos pudieran tener una mayor constancia de los procedimientos que se llevaban a cabo y abstraer cifras de análisis sobre los mismos. Asimismo, se planteó también una herramienta que combinase esta gestión con otras utilidades tales como la automatización de documentos legales, lo que más tarde se descartó. Finalmente, y tras realizar un análisis en profundidad de las necesidades del sector, se optó por desarrollar una herramienta que permitiese maximizar el valor de los clientes de los despachos de abogados a través de una gestión integrada de las interacciones y relaciones comerciales con ellos.

El desarrollo del plan de negocio se circunscribe dentro del concurso “Comillas Emprende”, en el que se ha participado en un equipo junto con los alumnos Carlos Herrero-Tejedor Jiménez de Andrade, Juan José García Núñez y María Gabilondo García, equipo bajo la supervisión de Verónica Fernández-Trapa Díaz-Obregón. Dado que el plan de marketing se incardina dentro del plan de negocio realizado en equipo, es posible que se aprecien solapamientos con el trabajo presentado por el resto de los compañeros, puesto que se ha participado en conjunto con ellos para la elaboración de un plan de negocio común. De esta manera, si bien las partes del plan de negocio se han dividido entre los integrantes del equipo para plasmarlas en el TFG, existen elementos comunes e indispensables sin los que sería imposible comprender la situación y contexto del negocio, por lo que pueden existir similitudes en el contenido y redacción de los TFG.

1.2. Objetivos

Este TFG tiene como objetivo la creación y diseño de una parte del plan de negocio –concretamente el desarrollo del plan de marketing– de una startup de LegalTech cuya función principal es la mejora de la gestión comercial de los clientes de los despachos de abogados para incrementar su retención y explotación comercial. Se ha querido estudiar la viabilidad económica de la startup, llamada LegalMemory, centrándose este trabajo, en particular, en desarrollar la estrategia de marketing de la misma. Así, la finalidad principal es el esbozo y concreción de una estrategia de marketing que de lugar a una empresa factible y que pueda generar beneficios en un futuro.

Para la consecución de los objetivos será preciso:

- (i) Investigar de las **necesidades concretas** que se pretenden cubrir para poder concretar las funcionalidades del producto.
- (ii) Describir la **ventaja competitiva** de la propuesta de valor.
- (iii) Realizar un **análisis del sector LegalTech** en España, donde se incardina la empresa. Para ello será preciso, por un lado, determinar las características generales del mercado al que se quiere acceder, concretadas a través de las fuerzas del mercado y, por otro, concretar el tamaño del mismo y segmentarlo.
- (iv) Desarrollar el **modelo de negocio** de la startup y analizar la estrategia interna de la empresa a través del *marketing mix*.

1.3. Metodología

La elaboración de este trabajo busca llevar a la práctica los conocimientos teóricos adquirido durante la carrera de Administración y Dirección de Empresas. Así, su elaboración ha constado de tres principales fases:

1. En primer lugar, ha sido preciso **estudiar el mercado** al que se quiere acceder, fundamentalmente los competidores, las posibles barreras de entrada, el tamaño del mercado potencial y su evolución. Asimismo, también se han analizado las necesidades existentes para poder desarrollar la mejor manera de cubrirlas. Para todo ello nos hemos servido, fundamentalmente, del Barómetro Interno del Consejo General de la Abogacía Española (CGAE, 2019).

2. Seguidamente, se ha procedido a la **elaboración y desarrollo de un modelo de negocio** aplicando la herramienta del *Business Model Canvas*, ello con el apoyo de la plataforma digital “Adventurees”, dentro del concurso “Comillas Emprende”. Así, el equipo de trabajo ha podido analizar la viabilidad económica de la startup.
3. Finalmente, se han plasmado y desarrollado en mayor detalle todos los aspectos relacionados con el **plan de marketing de LegalMemory**, que constituyen el grueso de este trabajo. Se ha de precisar, no obstante, que este TFG presenta una visión más académica y detalla en mayor profundidad los aspectos teóricos que sirven de base para la toma de decisiones dentro del plan de negocio

2. BREVE CONTEXTO DE LA EMPRESA: INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

En primer lugar, se va a proceder a realizar un breve análisis del sector en el que se quiere posicionar LegalMemory, haciendo también referencia a las necesidades que se han identificado y que dan origen a la idea de negocio.

2.1. Análisis del mercado de los servicios prestados a los abogados: LegalTech

En el sector LegalTech se ubican aquellas empresas dedicadas a la prestación de servicios relacionados con el mundo de la abogacía y que presentan un fuerte componente tecnológico. Si bien se trata de un sector muy desarrollado a nivel internacional, en España aún tiene mucho camino por recorrer.

De entre los distintos tipos de servicios que se prestan encontramos dos grandes categorías: la de servicios que facilitan al cliente final acceder a servicios legales sin tener que acudir a un despacho de abogados –por ejemplo, los servicios legales online o la resolución de consultas legales online–, y la de los servicios que sirven a los despachos para gestionar mejor sus flujos internos de trabajo –por ejemplo, el software de gestión para despachos o la generación automática de documentos legales y contratos–. Llama la atención a este respecto que los servicios de gestión de flujos de trabajo son prestados, como regla general, por empresas muy arraigadas en el sector legal (el 83% de los abogados utiliza con frecuencia estos servicios), por ser mayormente asociadas con las bases de datos jurisprudenciales –a modo de ejemplo, encontramos Aranzadi con su plan Fusión, Lefebvre con LexOn, o Wolters Kluwer con Kleos–.

Por otro lado, resulta muy llamativo que, si bien el mercado de LegalTech en España está en crecimiento y desarrollo, no se ha planteado hasta el momento ningún servicio cuyo objetivo sea mejorar la gestión comercial de los despachos, cuestión donde existe un amplio margen de mejora. Así, a pesar de que las herramientas de creación de contenido jurídico han sido bien acogidas en el mercado, no se ha emprendido todavía la tarea de crear herramientas en el ámbito comercial, que se sigue prestando a través de la gestión tradicional de las relaciones comerciales o, en los menos casos, con la ayuda de CRMs genéricos o agencias de marketing.

2.2. Identificación de las necesidades no cubiertas: particularidades del sector

La relación abogado-cliente presenta una serie de particularidades que la diferencian de cualquier otro tipo de servicio estándar. Con independencia de su continuidad o no en el tiempo, se caracteriza por gozar de una gran estabilidad, y ello por el carácter confidencial de la información y la relación que se tiene con el abogado. Asimismo, la figura del abogado es difícilmente prescindible, lo que, sumado al hecho de que la calidad del asesoramiento es difícilmente medible por los clientes debido a su desconocimiento sobre la normativa y la actividad, el abogado goza de una posición comercial privilegiada.

Las firmas legales dedican sus recursos a dos grandes bloques: las tareas de ejecución del trabajo, es decir, la actividad legal en sí, y las relaciones comerciales con los clientes, es decir, las tareas de captación, mantenimiento y seguimiento de los mismos. Centrándonos en este segundo bloque, lo más llamativo de la relación de los abogados con sus clientes es su carácter reactivo, sin que se lleve a cabo una gestión comercial estratégica y especializada. Así, son los clientes los que acuden al despacho en busca de asesoramiento cuando tienen una necesidad, y no los abogados quienes buscan proactivamente asuntos por los que prestar servicios. Como consecuencia de lo anterior, se pierden numerosísimas oportunidades comerciales, en tanto que el abogado no se plantea adaptar el trabajo hecho para un cliente a otro con necesidades similares, lo cual podría reducir considerablemente los costes unitarios de cada operación e incrementar los márgenes.

En los últimos años, sin embargo, la evolución tecnológica y el cambio en los hábitos de consumo ha impulsado un gran cambio en estas relaciones. Por un lado, los clientes se ven cada vez menos afectados por el abogado en sí, viéndolo como un servicio genérico y sin diferencias entre uno y otro. Por otro lado, la oferta ha aumentado considerablemente y se emplean, cada vez más, técnicas publicitarias en asuntos derivados de los pleitos masa, incrementando así la competitividad dentro de este sector.

Con todo, se puede observar que la relación cliente-abogado ha perdido gran parte de su protección, de forma que ahora los abogados se encuentran con el problema de que tienen menos clientes, menos fieles y más exigentes. Así las cosas, muchos abogados opinan que “ahora es más difícil que antes vivir del ejercicio profesional” (CGAE, 2019).

A través del Barómetro publicado por el CGAE en 2019 –el cual mide la opinión de 2.275 abogados en toda España–, se puede observar como los abogados son conscientes de las necesidades de mejora y actualización presentes en el sector y buscan, de manera activa, invertir su tiempo y recursos en la misma. A este respecto, se observa en la Figura 1 que, en un mercado cada vez más competitivo, existe entre los abogados una voluntad de reciclarse y estar actualizado: el 68% han realizado cursos de reciclaje, el 56% de formación continua y el 40% cursos especializados.

Figura 1. Actividades formativas continuas entre los abogados

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

Nota. Adoptado de “Clima de opinión entre la Abogacía Española” (p. 32), por CGAE 2019.

Así las cosas, se puede observar que la mayoría de abogados, especialmente los más jóvenes, perciben un amplio margen de mejora y tienen la voluntad de adoptar los medios o herramientas al efecto. Estos son, a su vez, conscientes de la necesidad de modernizar y revolucionar el sector, opinando, además, que ha de venir de la mano tanto de la tecnología como de un cambio en la forma de gestionar las relaciones comerciales, pasando de una gestión reactiva a una proactiva, para así poder obtener el máximo valor de las cuentas.

En primer lugar, en relación a la implementación de las nuevas tecnologías y la digitalización del sector, la Figura 2 muestra como el 83% de los abogados encuestados desea que se lleve a cabo una modernización del sector, entendiendo que esta ha de hacerse a través de la tecnología. Asimismo, CGAE (2019) menciona que el 55% de los encuestados se ven preparados para la implementación de una transformación tecnológica, a pesar de que el 40% se encuentra solo en parte preparado para ello. Así, se puede intuir que, a pesar de la necesidad de ofrecer una herramienta tecnológica que permita tal modernización, es preciso que esta sea sencilla y accesible a fin de superar esta barrera de entrada psicológica.

Figura 2. Preparación de los abogados frente a la revolución tecnológica

CUADRO 5.8				
En general, ¿qué nivel de preparación diría usted que tiene en relación con las transformaciones tecnológicas que inciden en su ejercicio profesional...?				
(En porcentajes)				
	Total	Años de ejercicio		
		Menos de 10 años	De 10 a 20 años	Más de 20 años
Totalmente preparado/a	8	13	9	4
En buena medida	47	54	48	40
Solo en parte	40	31	38	47
Muy poco o nada preparado/a	6	2	5	9

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

Nota. Adoptado de "Clima de opinión entre la Abogacía Española" (p. 31), por CGAE 2019.

En segundo lugar, en relación a la mejor gestión de las relaciones comerciales para aumentar la productividad y eficiencia, a través de la Figura 3 se puede observar que las áreas que los abogados identifican como más mejorables son el marketing y la estrategia (68% y 59% de los encuestados, respectivamente). Esto parece derivar de que se percibe una posible mejora en la explotación del modelo de negocio, por lo que surge la necesidad de buscar nuevas formas de obtener valor de las actividades llevadas a cabo y aumentar el número de ventas. Asimismo, llama la atención que, de nuevo, esta apreciación crece entre aquellos con menos años de ejercicio, es decir, que son los abogados más jóvenes quienes perciben un mayor potencial de mejora.

Figura 3. Áreas de mejora en la abogacía

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

Nota. Adoptado de "Clima de opinión entre la Abogacía Española" (p. 31), por CGAE 2019.

Como ya se ha mencionado, el modelo de gestión de las relaciones comerciales en el sector de la abogacía se caracteriza por su reactividad y por el empleo de herramientas tradicionales. En la actualidad, tal y como se observa en la Figura 4, las herramientas de marketing más empleadas por los despachos de abogados son las páginas web y blogs (utilizadas por 47% de los encuestados) y la publicidad tradicional (empleada por el 25%). Estas, en realidad, son consideradas un *must* en cualquier otro sector, no pudiendo por tanto afirmarse que respondan a las necesidades de automatización e incremento de la eficiencia en la gestión.

Figura 4. Herramientas de publicidad y marketing empleadas por los despachos de abogados

CUADRO 5.5				
¿Realiza usted alguna de las siguientes acciones de marketing y publicidad...?				
(Solo respuestas afirmativas)				
(En porcentajes)				
	Total	Años de ejercicio		
		Menos de 10 años	De 10 a 20 años	Más de 20 años
Página web, blog	47	51	48	42
Publicidad	25	33	28	17
Networking	22	32	23	14
Posicionamiento (SEM o SEO)	17	22	19	13
Newsletters	15	20	17	10
Patrocinio de eventos	11	16	11	9

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

Nota. Adoptado de “Clima de opinión entre la Abogacía Española” (p. 30), por CGAE 2019.

Asimismo, es patente la ausencia de herramientas enfocadas a la mejora de las relaciones comerciales en el sector de la abogacía. Según Costa Damesco (2019), únicamente existen dos tipos de herramientas enfocadas a las relaciones con los clientes de entre los 28 grupos en los que pueden clasificarse los servicios LegalTech: los *chatbots* y los *legal advice online marketplaces*. Queda así patente una ausencia de desarrollo de herramientas cuyo fin sea el aumento del volumen de negocio del despacho a través de una estrategia comercial y de marketing con un enfoque proactivo.

Con todo lo anterior, si bien se observa que los abogados son conscientes de la necesidad de mejora en la gestión de sus relaciones con los clientes y parecen buscar soluciones, son la falta de tiempo o de recursos los que muchas veces suponen un impedimento para que ellos mismos lleven a cabo esta renovación, especialmente entre

los despachos de menor tamaño. Es así como aparece una gran oportunidad para la creación de una herramienta comercial que combine la tecnología y el marketing y que permita a los despachos gestionar de forma estratégica y proactiva las cuentas de sus clientes, minimizando la carga económica, temporal y formativa que de lo contrario precisarían los abogados.

3. LEGALMEMORY: MODELO DE NEGOCIO

3.1. Presentación general del plan de negocio

3.1.1. *Business Model Canvas*

Como ya se ha explicado, únicamente va a desarrollarse en profundidad el plan de marketing de LegalMemory. No obstante, no es posible comprender este plenamente si antes no se expone el contexto actual en el que se incardina la empresa y se resumen, brevemente, el resto de las cuestiones importantes del plan de negocio completo. Por ello, en primer lugar, se entiende necesario realizar un sucinto examen del modelo de negocio íntegro, el cual se hará a través del *Business Model Canvas*.

Figura 5. *Business Model Canvas*

<p><u>Alianzas clave</u></p> <p>El Consejo General de la Abogacía Española o los distintos Colegios de Abogados autonómicos, a fin de promocionar nuestra plataforma.</p>	<p><u>Actividades clave</u></p> <p>Aumento del volumen de negocio a través de la propuesta de <i>leads</i> comerciales.</p> <hr/> <p><u>Recursos clave:</u></p> <p>Algoritmo LM. Plataforma de la empresa.</p>	<p><u>Propuesta de valor</u></p> <p>La estrategia de marketing y de gestión de las relaciones comerciales proactiva.</p>	<p><u>Relaciones de clientes</u></p> <p>Atención al cliente. Mejoras y actualizaciones de la plataforma. <i>Customer experience.</i></p> <hr/> <p><u>Canales</u></p> <p>Canal online. Marketing tradicional. SEM y SEO.</p>	<p><u>Segmentos</u></p> <p>Pequeños y medianos despachos de abogados españoles. Despachos que buscan una mejora de su marketing. Despachos que quieren emplear herramientas tecnológicas.</p>
<p><u>Estructura de costes</u></p> <p>Sueldos y salarios de los empleados. <i>Paid marketing.</i> Costes de administración y gestión.</p>		<p><u>Fuentes de ingresos</u></p> <p>Contratos anuales de pago mensual a través de suscripciones por despacho. Dos paquetes de servicios de 200 y 270 euros al mes.</p>		

Los nueve elementos que recoge este modelo para el diseño de un plan de negocio, a su vez, pueden clasificarse en cuatro grupos:

Elementos estratégicos: son todos aquellos que otorgan una ventaja competitiva a LegalMemory y la diferencian de los competidores. De acuerdo con Porter (1996), la obtención de una ventaja competitiva que sea sostenible pasa por la estrategia y no por la

eficiencia operacional. Es decir, se han de realizar bien actividades distintas a las de los competidores, bien las mismas actividades pero de forma distinta, pues no basta con realizar las mismas actividades mejor. Así, la diferenciación de LegalMemory con respecto a sus competidores se origina en la oferta de un servicio distinto de aquello que se encuentra ahora mismo en el mercado, el cual se basa en los siguientes pilares:

- **Actividades clave:** como ya se ha mencionado, LegalMemory ataca una necesidad que hasta ahora no se ha visto cubierta: el aumentar el volumen de negocio a través de nuevas formas de gestionar las relaciones con los clientes. Así, si bien LegalMemory permite realizar numerosas actividades –como el cobro a los clientes o el seguimiento de los procedimientos llevados a cabo–, el verdadero elemento diferenciador y la actividad principal del negocio es la propuesta de *leads comerciales*.

El diseño de esta actividad es verdaderamente estratégico, ello porque se desliga absolutamente de todo aquello ofrecido por los competidores hasta el momento. Por un lado, supone la realización de una actividad distinta a la de los CRMs –centrados en el seguimiento y organización interno de los clientes–, mientras que, en relación a las Agencias de Marketing, realiza una actividad similar pero de una forma distinta, pues en lugar de llevar a cabo la gestión del marketing, LegalMemory se centra en la mera propuesta de las acciones comerciales, pudiendo así el despacho realizarla *inhouse*.

- **Recursos clave:** siguiendo a Barney (1991), los recursos únicamente serán estratégicos y conducirán a una ventaja competitiva si superan el llamado test “VRIN”, es decir, que han de ser: (i) de valor, (ii) raros, (iii) inimitables y (iv) no sustituibles. Para ello, se entiende la necesidad de desarrollar *inhouse* todos estos recursos, a fin de evitar que sean fácilmente replicables por la competencia y ajustarlos a las necesidades concretas que tratamos de cubrir.

Podemos hablar de dos principales recursos de LegalMemory:

- **Algoritmo LM:** se trata del algoritmo interno que genera los *leads* comerciales. Es el punto diferenciador de LegalMemory y donde reside la mayor parte del valor del negocio.
- **Plataforma de LegalMemory,** que permite un doble acceso a los clientes y a los despachos. Se trata de una herramienta absolutamente novedosa en el sector, pues nunca antes se había propuesto algo igual en el ámbito legal

español. El hecho de que permita interactuar a ambos grupos de usuarios aumenta considerablemente el valor total creado, pues entran en juego los llamados efectos de red (*network effects*).

- **Alianzas clave:** encontramos algunas entidades de renombre que pueden resultar esenciales en el desarrollo de LegalMemory. Podemos hablar, por ejemplo, de alianzas comerciales con Colegios de Abogados o con el Consejo General de la Abogacía Española, que podrían tener un enorme impacto en nuestro marketing en tanto que servirían de plataforma para darnos a conocer y su aprobación aumentaría con creces nuestro número de clientes.

Propuesta de valor: se trata del punto clave de la empresa, pues se encuentra estrechamente relacionada con las necesidades del mercado que se pretenden cubrir. Esta, tal y como se presenta en el Plan de Negocio completo, reside en “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 este sentido, LegalMemory permite hacer lo siguiente:

- Al igual que un CRM, permite llevar una **gestión más ordenada de la información** de los clientes, presentando un histórico de los procedimientos en los que han estado incursos, así como el resultado de los mismos.
- Orientar al abogado hacia la **generación de oportunidades comerciales** (*leads*), proponiendo y estructurando actuaciones comerciales y de marketing. La plataforma interactúa con el despacho a través de elementos como las alertas sobre novedades legislativas, la generación de ideas sobre operaciones en base a la información pasada de los clientes, funcionalidades de *marketing automation*, la gestión integrada de páginas web y redes sociales, los avisos sobre negocios fácilmente replicables una vez desarrollados para un determinado perfil de cliente, la propuesta sobre la segmentación de los clientes y los informes periódicos de desempeño y propuestas de mejora.
- Facilita la **comunicación con los clientes** a través de una *two-sided platform*. Así, el cliente puede acceder a una plataforma donde realizar las comunicaciones con el abogado y puede observar toda la información relativa a sus asuntos (operaciones en curso, sugerencias de nuevas operaciones del abogado, documentación generada en los casos, información sobre el estado de sus procedimientos, etc.).

Marketing y clientes: a este respecto podemos hablar de relaciones con clientes, segmentos de clientes y canales de distribución. Todo ello conforma el grosor del plan de marketing, por lo que se podrá encontrar desarrollado en el epígrafe siguiente.

Elementos financieros: la importancia de este análisis radica en que permite dilucidar la viabilidad económica de la empresa, así como las posibles necesidades de financiación que puedan existir. Si bien no se recoge en este trabajo debido a las limitaciones de espacio y temática, el plan financiero de LegalMemory muestra que se alcanzan beneficios a partir del mes 18 de funcionamiento, demostrando así que se trata de una idea viable y con rentabilidad.

- **Estructura de costes:** además de los costes de administración y gestión, encontramos dos grandes *buckets* de costes:
 - **Sueldos y salarios** de los trabajadores de los distintos departamentos, que se dividen en desarrollo de producto (ingenieros y diseñadores gráficos), comerciales y análisis.
 - **Marketing y publicidad** de nuestro servicio. A este respecto, el principal coste es el *paid marketing* –anuncios en medios de pago y demás–, que como se explicará en epígrafes posteriores, no será nuestra principal actividad de marketing debido a su elevado coste.
- **Fuentes de ingresos:** siendo LegalMemory una SaaS (*software as a service*) nuestra principal fuente de ingresos son las suscripciones que pagan los despachos de abogados mes a mes. La determinación del precio se incardina dentro de la política de monetización.

3.1.2. Análisis del entorno

i. Análisis del entorno general

En primer lugar, se considera necesario hacer un estudio del entorno general en el que se incardina LegalMemory dentro del panorama español. Para ello, se procede a realizar un análisis PESTEL:

Figura 6. Análisis PESTEL

Política	Economía	Social	Tecnología	Ecología	Legal
Incertidumbre e inestabilidad política Crisis sanitaria	Crisis sanitaria Inversión en <i>startups</i> Ayudas para la innovación y el emprendimiento	Incorporación al mundo laboral de las nuevas generaciones Formación en tecnología Nuevas formas de trabajar	Adaptación tecnológica y Cuarta Revolución Industrial Estado del arte de la tecnología	Creciente preocupación por el cambio climático Movimiento <i>paperless</i> Crisis sanitaria	Normativa española y europea LOPD y LGDCU Secreto profesional y confidencialidad de la información

Factores políticos: en general, no podría decirse que el clima político sea el más favorable para la creación de una empresa, mucho menos para la inversión. El contexto político español actual se caracteriza por la **incertidumbre e inestabilidad**, ello exacerbado por la crisis catalana y la dificultad de formar un gobierno estable. Asimismo, en los últimos años, parece existir una corriente tendente a la polarización de la sociedad en el espectro político, aparejada a la creación de nuevos partidos de carácter más extremo y el auge de los nacionalismos. A ello se suma que la **pandemia de la COVID-19** no ha hecho más que empeorar la opinión pública acerca de las políticas del Gobierno. En este sentido, un reciente artículo de The Economist (2020) considera que la “política venenosa” de España ha contribuido al agravamiento de la crisis sanitaria y económica.

Factores económicos: la situación económica actual dista mucho de la ideal para la creación de una empresa, ello con motivo de la **crisis ocasionada por la pandemia**, la cual ha tenido un fuerte impacto en la economía mundial. En concreto, el PIB español en 2020 se ha reducido en un 11,1%. En cambio, las previsiones del Banco Mundial (2020) para el 2021 son más positivas, previendo un crecimiento para España bastante por encima de la media de las economías desarrolladas.

No obstante lo anterior, la crisis parece no haber afectado del todo a la inversión en startups, donde el desarrollo tecnológico y la inversión sigue en auge. A este respecto, un informe del Observatorio de Startups de la Fundación Innovación Bankinter (FIB, 2020) muestra que los sectores de FinTech y *Business & Productivity* han sido los más destacados en el 2020, habiéndose recogido el **record de inversión en startups** en el último trimestre de 2020 en España (un 46,6% más que el mismo periodo de 2019). A ello se suma que, en la actualidad, existen varias **políticas cuyo objetivo es fomentar el**

emprendimiento y el desarrollo de nuevas empresas. Encontramos así, por ejemplo, reducciones fiscales para proyectos orientados al desarrollo tecnológico o programas que financian startups donde la estrategia de negocio se basa en este tipo de ideas (Programa Neotec).

Factores socioculturales: en la actualidad, las nuevas tecnologías están floreciendo y las empresas buscan con mayor fervor programas y soluciones tecnológicas. La digitalización está adquiriendo un papel fundamental, ello gracias a factores tales como la **incorporación al mundo laboral de los *millennials* y la generación Z** –que ha impulsado la adaptación tecnológica–, o incluso las nuevas formas de trabajar derivadas de la crisis. Según un estudio de Randstad (2020) el 62,5% de los españoles espera que el teletrabajo siga siendo una opción después de la pandemia. Esto ha tenido también su impacto en el sector de la abogacía, donde los despachos se han visto obligados a emplear las nuevas tecnologías como recurso para seguir con sus actividades durante la pandemia.

De esta manera, las herramientas tecnológicas son cada vez más demandadas, especialmente en el seno empresarial, donde son **las propias empresas las que fomentan y refuerzan su uso a través de la impartición de cursos de formación** y reciclaje a sus empleados. En los últimos años, su conocimiento e implementación ha pasado de ser un *plus* a un *must*. Todo ello crea las circunstancias ideales para el lanzamiento de un producto como el nuestro.

Factores tecnológicos: la creciente demanda por este tipo de herramientas deriva de que, tal y como afirma Klawns Scwab (2016), fundador del Foro Económico Mundial, estamos ante la **“Cuarta Revolución Industrial”**. Así, nos encontramos con que el gasto en tecnología y desarrollo digital supone el 5,6% del gasto empresarial (Sewan, 2019), ello debido a los beneficios que aporta la digitalización a nivel de productividad y eficiencia.

Por su parte, en los últimos años, **el Big Data y la Inteligencia Artificial han visto un enorme desarrollo**, generalizándose su implantación en las empresas españolas. Todo ello supone que el software y los conocimientos que vamos a necesitar en el desarrollo de nuestro algoritmo son accesibles y no se tratan de tecnología especialmente cara.

Factores ecológicos: por un lado, el **movimiento *paperless***, cuyo objetivo es la digitalización y eliminación del papel para que todas las actividades empresariales se lleven a cabo de forma telemática, va cobrando cada vez un mayor papel en la sociedad.

A su vez, encontramos una **mayor preocupación entre la población por el desarrollo sostenible** y el cambio climático.

Lo anterior también es de calado en el **ámbito empresarial**. En este sentido, un informe elaborado por la Red Española del Pacto Mundial (2019) permite observar como el 86% de las empresas españolas integran, a día de hoy, parte de las estrategias de desarrollo sostenible implementadas por la ONU. Así, es posible afirmar que encontramos un clima excelente para la creación de una startup tecnológica que, a su vez, consiste en un plataforma digital.

Factores legales: a diferencia de los puntos anteriores, los factores legales no resultan tan beneficiosos para LegalMemory, ello debido a la abrumadora cantidad de legislación a la que queda sometida cualquier startup en España. A este respecto, no obstante, el Ejecutivo ha anunciado ya la aprobación del **anteproyecto de la ley de Fomento del Ecosistema de Empresas Emergentes** –conocida como la Ley de Startups–, la cual puede suponer grandes beneficios una vez aprobada.

Por otro lado, el panorama general de la regulación empresarial es muy estricto. Así, se ha de tener en cuenta tanto la legislación española como la procedente de la Unión Europea, debido al carácter de Estado Miembro que tiene España. Es de destacar la **estricta normativa en relación a los datos y protección de la información** que se recoge en la Ley Orgánica de Protección de Datos y Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, cuyas medidas se han ido endureciendo en los últimos años con el avance de las nuevas tecnologías.

ii. Análisis del entorno competitivo

Por otro lado, resulta también preciso analizar el entorno competitivo dentro del sector concreto en el que LegalMemory va a operar, ello debido a que, de acuerdo con Porter (1979), una parte fundamental del diseño de la estrategia empresarial es poder hacer frente a la competencia. Según este autor, esta no solo se concreta en los competidores, sino a través de otras fuerzas competitivas cuya fuerza global determina el potencial de beneficios de la industria. Estas son las siguientes:

Figura 7. Análisis de las fuerzas competitivas en el sector



Amenaza de nuevos sustitutos. El poder de los nuevos sustitutos se entiende de fuera media y en declive, ello, principalmente, por el **declive de la gestión tradicional**. En la actualidad, el principal sustitutivo al servicio que LegalMemory ofrece es la gestión tradicional de las relaciones comerciales que llevan a cabo los despachos y que, a día de hoy, siguen siendo la opción más extendida. Ello, no obstante, no indica que sea la más eficiente, pues, como ya se ha atisbado, el cambio en la relación cliente-abogado así como la implementación de las nuevas tecnologías están abriendo todavía más la brecha entre las necesidades existentes y las cubiertas.

Asimismo, es preciso observar como la entrada en el mercado de nuestro producto supone, en si mismo, una reducción en este tipo de gestión, ello debido a que solventa la necesidad, hasta ahora no cubierta, de generar un aumento de ingresos para paliar las pérdidas surgidas a consecuencia de la COVID-19. De esta manera, una vez se penetre el mercado y demuestre la utilidad de nuestro servicio, se espera que la amenaza que presenta esta forma de actuar se vaya reduciendo hasta quedar prácticamente mermada, dado que se entenderán los beneficios aportados por nuestro servicio en contraposición con aquella.

Amenaza de las barreras de entrada. La fuerza que las barreras de entrada ejercen sobre el mercado en la actualidad puede considerarse alta, si bien se irá reduciendo en cuanto se rompan las *first mover barriers* –es decir, aquellas que únicamente suponen una limitación para LegalMemory por ser el primer entrante o *first incumbent* y que son tres: (i) la adaptación de la tecnología a las necesidades concretas del sector, (ii) la lenta adopción de la tecnología por parte de los abogados, y (iii) la compleja comunicación o *engagement* con los despachos–.

En primer lugar, como ya se ha mencionado, el servicio que ofrecemos tiene como objetivo adaptarse al máximo posible a las necesidades de los despachos de abogados. De esta manera, llama la atención como la tecnología existente hasta el momento, de carácter genérico, no ha podido brindar dicha posibilidad, dejando las necesidades concretas de este mercado descubiertas. Ello lleva a pensar que **la identificación de dichas necesidades y el desarrollo de una plataforma que las cubra no es tarea fácil**, sino que precisa de un cuidadoso análisis que ha de resultar muy preciso. Por ello, se considera que la adaptación de dicha tecnología es una de las principales barreras de entrada a este mercado, por lo que una meticulosa investigación del sector se convierte en la piedra angular que se impone en el camino de quien trata de entrar al mercado. A este respecto, esta barrera únicamente se encuentra presente en la actualidad, pues se romperá con *first incumbent* al mercado.

En segundo lugar, la **reticencia del cliente hacia este tipo de servicios** se muestra patente en el hecho de que gran parte de los despachos de abogados mantengan una gestión tradicional de sus relaciones comerciales. Asimismo, los pocos que utilizan este tipo de servicios se conforman con una gestión genérica y poco adaptada, que hace que no tenga un gran éxito. A ello se le ha de sumar el hecho de que el sector legal español es tendente a una reticencia generalizada de los servicios y aplicaciones informáticas, utilizando sistemas arcaicos o aplicaciones con funcionalidades muy limitadas para llevar a cabo estas tareas.

Esto, sin embargo, se ve mitigado por dos cosas: (i) la entrada de las nuevas generaciones al mundo laboral, las cuales no solo tienen conocimientos y facilidad para el uso tecnológico, sino que también lo piden y fomentan; y (ii) la pandemia de la COVID-19 que, sumada a la Cuarta Revolución Industrial en la que hoy día nos hallamos, empujan a las empresas a adoptar nuevas tecnologías tanto para optimizar sus procesos como para facilitar el acceso al trabajo.

En tercer lugar, aparece una dificultad en cuanto a penetrar un sector donde **los competidores** –en este caso productos sustitutivos– **son empresas de alto grado de arraigo en el mercado**. Así las cosas, encontramos proveedores de servicios legales con los que nuestros clientes llevan años trabajando, generando una relación de confianza que es difícil alcanzar en un primer momento.

Además de las anteriores, encontramos una última barrera de entrada al mercado, la cual en vez de afectar a LegalMemory como *first incumbent*, aparecerá con posterioridad. Esta se concreta en los **altos switching costs que supone cambiar de un proveedor de servicio a otro**, afectando por tanto a los nuevos entrantes. Ello debido al hecho de que la plataforma guarda todos los datos históricos del cliente, funcionando mejor cuanto mayor sea la información recopilada.

Poder de negociación de consumidores. El poder de negociación de los consumidores, es decir, de los despachos de abogados, se considera de nivel medio, si bien descendiente. En primer lugar, el principal motivo que incrementa el poder de negociación de los despachos es **su reticencia a la introducción de este tipo de productos**, dado el gran arraigo que tiene la gestión tradicional de los clientes para este mercado en concreto. A ello se suma la dificultad en el uso de las nuevas tecnologías y su lenta adopción, que funcionan como barreras psicológicas de entrada al mercado.

No obstante, dicho poder se ve reducido considerablemente por el **gran número de consumidores presentes en el mercado**, en tanto que existen más de 70.000 despachos de abogados pequeños y medianos en España. Ello implica que el poder de negociación que tiene un consumidor en concreto es nimio, puesto que existen muchos otros a los que dirigirse en caso de que uno en concreto no esté de acuerdo con las condiciones ofrecidas.

Asimismo, cabe decir que una vez el producto se haya comenzado a adoptar, surgirán **grandes costes de cambio** para los consumidores, ello debido a que el cambio de proveedor del servicio conlleva una migración en los datos de los clientes que se encuentran en la plataforma. Así, a medida que se va utilizando la plataforma cada vez más, se pierde poder de negociación.

Poder de negociación de proveedores. Este bajo poder se debe, en primera instancia, a que la tecnología que va a emplearse y en que consiste nuestra plataforma se va a **desarrollar inhouse**, debido a que se trata de un recurso estratégico y es de vital importancia. Así, se reduce considerablemente el poder de negociación de los

proveedores en este sentido, pues no se les precisa para el desarrollo de un recurso estratégico.

Para el resto del software que no se vaya a desarrollar, existe un **elevado número de proveedores en el mercado**, por lo que el precio ofertado es extremadamente competitivo. En este sentido, además, se encuentra la ventaja de que no se precisa algo extremadamente concreto, sino que se buscan herramientas de *cloud*, por ejemplo, de carácter muy genérico.

Competidores. En estos momentos, se entiende que, a pesar de la ausencia de competidores perfectos, la **fuerza de los competidores imperfectos es muy elevada**. Los pseudocompetidores que encontramos en la actualidad son: (i) los CRMs –sector extremadamente competitivo y donde existen empresas con un gran poder–, (ii) las agencias de marketing –donde la competencia es menos fuerte–, y, en parte, (iii) empresas del sector legal más centradas en la gestión documental. Así, nuestro producto ofrece una combinación de todas ellas, brindando soluciones integradas para obtener el mayor beneficio posible.

En este sentido, este nivel de competitividad se ve mitigado por la presencia del *first mover advantage*, pues LegalMemory cuenta con la ventaja de ser la primera herramienta de este tipo presente en el mercado. Así, entramos en un mercado hasta ahora prácticamente inexplorado, pues si bien se sabe que, dada la presencia de competidores, las herramientas por separado pueden funcionar, no existe nada que lo aúne en un mismo lugar, ofreciendo así una propuesta de valor (*core value*) absolutamente diferenciada de todo lo anterior. Ello, a su vez, supone que la competencia perfecta puede verse incrementada de forma exponencial en los próximos meses, una vez se haya demostrado que se está ante un producto que funciona y crezca la demanda para este tipo de software.

iii. Análisis interno de LegalMemory

Por último, en aras de concretar mayormente nuestra estrategia empresarial y de marketing, se considera oportuna la realización de un análisis DAFO –de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades–, que permita aunar la situación externa y competitiva de nuestra empresa con sus características internas.

Figura 8. Análisis DAFO

<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Difícil adopción del producto. - Ausencia de comparables. - Protección de datos confidenciales. 	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencia. - Posible impracticabilidad del mercado. - Características del sector.
<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Características del producto y propuesta de valor única. - Conocimiento interno del sector. - Revolución tecnológica y estado del arte. 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>First mover advantage</i>. - Gran volumen de clientes potenciales. - Nuevas generaciones de abogados.

Debilidades. Nuestra primera gran debilidad reside en la **difícil adopción de un producto de tales características** en el sector de la Abogacía española, ello debido al arraigado sistema de gestión de clientes y el formato de las relaciones abogado-cliente. A ello se suma también el factor edad de los abogados, que opera como amenaza en tanto se encuentran más reticentes a la implantación de nuestro producto. Por ello, nuestro objetivo es el de dirigirnos a una audiencia joven y abierta al cambio.

Por otro lado, la **ausencia de competidores perfectos** dificulta nuestra tarea de identificación de las necesidades concretas y búsqueda de soluciones a las mismas, en tanto que no existe otro producto que haya testado con anterioridad qué cosas funcionan y cuáles no.

Por último, hemos de tener en cuenta la **estricta protección de los datos, especialmente en el ámbito de la abogacía**, donde existe un secreto profesional sobre las comunicaciones abogado-cliente. A este respecto, si bien no trabajamos con información sensible de los clientes de los despachos, sí precisamos de cierta información para poder ofrecer un servicio de calidad. Así las cosas, hemos de conocer con mucho detenimiento la legislación vigente al respecto, concretamente el Reglamento General de Protección de Datos y el nuevo Estatuto de la Abogacía, así como estar al tanto de posibles cambios normativos que nos puedan afectar.

Amenazas. En relación a la competencia, si bien no encontramos competidores perfectos, pues no existen empresas que ofrezcan un servicio idéntico al nuestro, la

principal amenaza es la **ardua competencia dentro de los sectores en los que nos posicionamos tangencialmente**. Por un lado, los competidores existentes en el sector legal, los cuales ofrecen servicios especialmente relacionados con la búsqueda jurisprudencial y normativa, se encuentran fuertemente arraigados. Así las cosas, encontramos un reducido número de empresas con un amplio reconocimiento por parte de los principales despachos de abogados, dado su largo recorrido y presencia en el sector. A su vez, estas poseen un amplio *market share*, lo que supone un enorme riesgo en caso de que decidan lanzar un producto similar al nuestro.

Por otro lado, encontramos los CRMs tradicionales, ofreciendo estas empresas una de las funcionalidades integradas en nuestro producto. Si bien este es genérico, sí permite su personalización, por lo que suponen una mayor amenaza para nuestro negocio. Adicionalmente, existe la posibilidad de que desarrollen un producto dirigido al sector de la abogacía, en cuyo caso entraríamos en competencia directa con ellos.

La segunda gran amenaza a la que hemos de hacer frente es la **posible impracticabilidad del mercado**. Dado que se trata de un mercado hasta ahora inexplorado, nada garantiza que se pueda explotar de manera fehaciente hasta generar beneficios. Ciertamente, existen numerosas barreras de entrada, especialmente de orden psicológico, a las que hemos de hacer frente a la hora de penetrar el mercado.

Finalmente, la propia **mentalidad del sector** se convierte en nuestra gran enemiga a la hora de tratar de implementar el producto, ello por dos motivos principales: (i) la elevada edad media de los abogados y (ii) el arraigado sistema de gestión de los clientes.

En relación con el primero, un informe elaborado por el CGAE (2008) indicaba que **solo el 25% de los abogados tenían menos de 35 años**. Así pues, se espera que, 13 años después, la edad media no haya hecho sino incrementar. Asumiendo incluso que dichos datos se mantuviesen constantes en el presente, no se puede sino deducir la elevada media de edad presente en el sector. La gran problemática que esto genera se relaciona con el uso de las tecnologías en los más mayores, los cuales no tienen tanta facilidad para su uso y tienden a ser más reticentes a su implementación. Ello puede paliarse dirigiéndose a subgrupos dentro de los despachos más proclives a las tecnologías además de la creación de un sistema intuitivo y fácil de usar.

En segundo lugar, la **gestión tradicional** por parte del abogado deriva en que los despachos no utilizan el marketing como medio de atracción de nuevos clientes. Así las

cosas, la disruptividad de nuestro producto y su carácter innovador pueden chocar con esta forma de hacer las cosas tan concreta y arraigada. Es este sistema el que genera uno de los mayores retos para nuestra empresa, en tanto que hemos de ser capaces de llevar a cabo una revolución dentro del mismo.

Fortalezas. En primer lugar, el **diseño de nuestro producto** es nuestra mayor fortaleza, en tanto que, por un lado, nos permite diferenciarnos de nuestros competidores y, por otro, lucha contra las dificultades de implementación ligadas a la tecnología.

La característica fundamental de nuestro producto, muy relacionada con su ventaja competitiva y la diferenciación con respecto a otros productos, es su **carácter personalizado al sector** de la abogacía en España, nuestro mercado. De esta forma, ofrecemos un producto hecho a medida (*tailored*) a las necesidades del sector. Creemos que esta falta de personalización ha sido la causa fundamental por la que este tipo de tecnología no ha triunfado hasta el momento, dada la complejidad del sector y dificultad de adaptación de un producto genérico a sus necesidades y características propias.

La **simpleza de la plataforma LegalMemory** también supone una ventaja a la hora de fomentar la adopción. Así, su uso es fácil e intuitivo, lo cual permite que los usuarios, especialmente aquellos más reticentes o con un menor control sobre las tecnologías, no consideren esto una barrera. Además, el precio del producto ronda aquello que en la actualidad se paga por servicios de índole similar en el mercado y tampoco requiere de mucha inversión por parte de los despachos, siendo así que es fácil su adopción en términos monetarios.

En segundo lugar, una de las grandes ventajas que tiene el equipo es su **experiencia en el sector** tras haber tenido amplias experiencias profesionales dentro del mismo. Así, no solo conocemos desde dentro los principales problemas que intentamos solucionar, sino que también tenemos la suerte de tener contactos personales con el sector y los principales *partners*.

Por último, en relación al estado del arte y la revolución tecnológica, si bien este factor se encuentra a caballo entre una fortaleza y una oportunidad, contamos con la ventaja de que **gran parte de la tecnología necesaria para la creación de nuestro producto ya existe**, por lo que encontramos una base de la que partir y desarrollar algo novedoso. Asimismo, la revolución tecnológica que ahora mismo se está dando en todo

el mundo crea un ambiente de innovación que nos permite encontrar potenciales desarrolladores de alto nivel.

Oportunidades. El mercado en el que nos queremos adentrar es ciertamente inexplorado, lo cual nos otorga una *first mover advantage* ciertamente envidiable. Como bien se ha mencionado antes, existen CRMs que pueden ser utilizados por los despachos de abogados, pero no existe un CRM para despachos de abogados como tal. Así, nuestra empresa ofrece un producto adaptado a las necesidades concretas de los despachos en vez de un producto que se puede “adaptar” a ellas, ahorrando así tiempo y esfuerzos a los clientes. Asimismo, va más allá, ofreciendo una mejora en el ámbito del marketing, lo cual nos otorga una diferencia competitiva que hace que seamos los primeros en el mercado, dada la ausencia de competidores perfectos.

Por otro lado, el panorama actual que caracteriza el sector legal en España nos brinda una serie de oportunidades incomparables. En primer lugar, encontramos un **amplio número de despachos** a los que ofrecer nuestro producto ya que, como posteriormente se verá, los pequeños y medianos despachos son los más numerosos en nuestro país. Esta gran *target audience* genera una oportunidad maravillosa para LegalMemory, ya que, por un lado, crea enormes posibilidades de crecimiento, y por otro, permite dividir en nichos más específicos que explotar.

Por último, la gran oportunidad viene de la mano de los nuevos abogados, los cuales tienen un gran interés por digitalizar el sector de la abogacía. En este sentido, entendemos que la **incorporación de la Generación Z al mercado laboral** supone un hito revolucionario en cuanto a la adopción de las nuevas tecnologías y la búsqueda de herramientas digitales, buscando así adaptar el sector y sus procesos a las mismas. Es así que entendemos esto como la principal oportunidad para entrar en el mercado, apostando por este grupo.

3.2. Plan de marketing

A continuación, se procede a desglosar el Plan de Marketing que se ha desarrollado en el seno del Plan de Negocio de LegalMemory y cuyo objeto es la concreción de una estrategia efectiva y el diseño de una política de relaciones con los despachos que permitan conseguir la viabilidad y rentabilidad de la startup.

Después de describir al cliente objetivo (*target*) a través de la segmentación del mercado total, este plan se estructura siguiendo las cuatro Ps del Marketing Mix, enunciadas por McCarthy (1960): producto (*product*), precio (*price*), distribución (*placement*), y promoción (*promotion*).

3.2.1. Segmentación del mercado

El mercado al que nos dirigimos, como bien se ha señalado a lo largo de este trabajo, son los despachos de abogados españoles. Según el INE, en la actualidad existen 93.000 empresas que se dedican a las actividades jurídicas en España. Asimismo, dado que en 2012 existían 90.000 despachos de abogados de 103.000 empresas dedicadas a actividades jurídicas (LegalToday, 2012), podemos asumir que un 87,4% de estas son despachos de abogados, así, en la actualidad podemos prever unos 81.000 despachos.

Vamos a proceder a realizar una macrosegmentación de dicho mercado a fin de concretar en mayor medida cuáles son nuestros *target clients*, es decir, qué tipos de despachos van a ser nuestros clientes objetivo. Para ello, hemos decidido clasificar los despachos en función de dos características: su tamaño, a fin de concretar el tamaño total del mercado –ello debido a que nuestro producto se vende por despacho–, y el nivel de adopción a la tecnología (*early adopters tech*), a fin de identificar los potenciales clientes de forma efectiva.

i. Segmentación por tamaño

Los despachos de abogados pueden clasificarse atendiendo a su tamaño (número de abogados que trabajan en la firma) de la siguiente manera (Navarro, 2013):

- Despachos grandes: más de 50 abogados.
- Despachos medianos: entre 10 y 50 abogados.
- Despachos pequeños: menos de 10 abogados.

Partiendo de los datos anteriores, podemos segmentar nuestro mercado en función del tamaño de los despachos de la siguiente manera y atendiendo a Carcelén y Díaz-Bustamante (2017) [*vid. Anexo I*]:

- Despachos grandes (6,13%): 4.965 despachos.
- Despachos medianos (3,74%): 3.030 despachos

- Despachos pequeños (90,13%): 73.005 despachos.

La importancia de esta diferenciación radica en el hecho de que son los pequeños y medianos despachos los que, por regla general, no cuentan con un producto como el nuestro adaptado a sus necesidades, ni especialmente con los recursos para adquirirlo o desarrollarlo internamente. Así, se ven obligados a o bien prescindir de este tipo de servicios, o bien utilizar aquellos que prestan un servicio genérico. En cambio, los grandes despachos cuentan con los medios suficientes para “adaptar” estas tecnologías genéricas a sus necesidades concretas o, incluso, crear sus propios programas informáticos.

Así las cosas, entendemos que nuestro mercado objetivo, al menos en primera instancia, se centra en los pequeños y medianos despachos de abogados, es decir, unos **76.000 despachos** en España, los cuales fácilmente pueden estar interesados en un producto como el nuestro.

ii. Segmentación por adopción del producto (psicográfica)

De esta manera, si bien consideramos que una segmentación por tamaño de despacho es un buen *approach* a fin de estimar el tamaño de mercado y concretar el tipo de despacho al que nos vamos a dirigir, consideramos necesario introducir la adopción del producto como factor a la hora de analizar el mercado, debido a la falta de uniformidad en cuanto a la adopción de nuevas tecnologías. Así las cosas, hemos llevado a cabo una segmentación psicográfica, recogiendo en la Figura 9 los diversos grupos dentro de los despachos de abogados y pudiendo así determinar la proporción de posibles compradores dentro del mercado objetivo de los despachos medianos y pequeños.

Figura 9. Clasificación de los grupos de despachos en función de sus características

	Posición frente a la modernización del sector		Posición frente a un producto así		Necesidad de mejora en marketing
	Necesidad de modernización	Capacidad de modernización	Cree en el producto	Dispone de uno	
Ocupados	Si	Si	Si	Si	No
Negacionistas	No	Innecesaria	No	No	No
Escépticos	Si	Imposible	En parte	No	Improbable
Carcas	Si	Incapaces	En parte	No	Si
Mutantes	Si	Si	Si	Si	Si
Convencibles	Si	Si	En parte	No	Si
Aventureros	Si	Si	Si	No	Si

Se han clasificado los despachos por sus características en relación a tres variables, ello con el fin de identificar el grupo de despachos más proclives a la adopción de nuestro producto:

- Posición frente a la **modernización del sector**. Esta, a su vez, se subdivide en función de si se considera necesaria o no y si el despacho se considera o no preparado para afrontarla. Nuestro objetivo es identificar aquellos despachos que desean la modernización y digitalización del sector y, a su vez, se ven capaces de llevarla a cabo por tener mayores facilidades en el uso de las tecnologías.
- Posición frente a **productos relacionados con el marketing y gestión de clientes**. A su vez, se busca identificar dos cosas: (i) si el despacho percibe que este tipo de producto puede resultar beneficioso y (ii) que el despacho utilice o no este tipo de productos (por ejemplo, un CRM). Con ello, se pretende identificar al grupo de despachos que consideran este tipo de productos beneficioso pero que aún no dispone de uno similar.
- Identificación de una **necesidad de mejora en marketing**. El objetivo reside en *targetizar* a los despachos que sean conscientes de su capacidad de mejora y la busquen activamente.

Una vez identificados los distintos perfiles de despachos, se ha de concretar el porcentaje que suponen dentro del mercado total. Para ello, se han utilizado los datos recogidos en el Barómetro del CGAE (2019), del cual se puede inferir la postura de los abogados frente a las cuestiones mencionadas, y se han formulado distintas hipótesis.

En relación a la **modernización**, se observa que el 87% de los encuestados opina que se deben dedicar más recursos a modernizar el sector. A este respecto, el 55% de los encuestados se considera preparado para hacer frente a las nuevas tecnologías, mientras que el 45% restante considera que no. De esta manera, se identifica que el 13% de abogados que no considera necesaria la modernización conforman el grupo de negacionistas. Junto a ellos, encontramos a los despachos escépticos y carcas – que son la gran mayoría, debido a las dificultades del sector en relación a la tecnología–, los cuales presentan una actitud negativa hacia las posibilidades de modernización del sector, conformando, en total, el 45% del mercado. En cambio, el 55% de los que sí ven factible dicha modernización son los ocupados, los mutantes, los convencibles y los aventureros.

En relación al **uso de las tecnologías**, el 16% de los abogados emplea herramientas de gestión automática de cobros y pagos, mientras que el 58% desconoce la existencia de este servicio. Dado que no existen datos acerca del uso de CRMs y que esta es una de las herramientas menos empleadas por el sector, se va a tomar como extrapolación a nuestro servicio, es decir, que se va a asumir que en torno al 15% de los despachos utilizan un CRM. Por consiguiente, se asume que dicho 15% de abogados que emplean un CRM se distribuye, en partes iguales (7,5%) entre ocupados y mutantes, pues son los despachos que poseen en la actualidad un producto similar al nuestro.

En cuanto al uso del **marketing**, se observa que el 47% de los abogados usa webs y blogs, mientras que únicamente el 25% utiliza la publicidad como tal [*vid. Figura 4*]. A este respecto, además, se observa como los abogados más jóvenes –los que llevan menos de 10 años en el ejercicio– son más conscientes de su necesidad de mejorar en marketing (74%), frente al 68% del total de los abogados [*vid. Figura 3*]. Así las cosas, se puede pensar que este tipo de tecnologías va a ser más popular entre los abogados más jóvenes. Se asume, pues, que el 32% de los despachos que no consideran que necesiten una mejora en cuanto a su gestión del marketing viene a estar conformado por los despachos ocupados (7,5%), los negacionistas (13%) y los escépticos.

De todo lo anterior, queda un 40% del mercado a dividir entre los aventureros y los convencibles. Tomando una postura conservadora, y asimilando a los aventureros a los

early adopters en la introducción de un producto al mercado, se estima que estos últimos conforman el 15% del mercado.

A continuación se detalla en mayor profundidad el perfil de cada tipología de despacho, pudiéndose observar su posicionamiento frente a la adopción inicial de la *tech* en la Figura 10:

Figura 10. Matriz de clasificación de los grupos de despachos en función de la adopción de la tecnología y que la tengan o no

	NO ADOPCIÓN INICIAL DE LA TECH	ADOPCIÓN INICIAL DE LA TECH
TIENEN	LOS OCUPADOS (7,5%)	LOS MUTANTES (7,5%)
NO TIENEN	LOS NEGACIONISTAS (13%)	LOS CONVENCIBLES (25%)
	LOS CARCAS (20,5%) Y LOS ESCÉPTICOS (11,5%)	LOS AVENTUREROS (15%)

- **Los ocupados** (7,5% de los despachos): despachos que ya utilizan un CRM o similar que les funciona. Muy baja probabilidad de adopción en el corto plazo. Posibilidad de adopción en el medio-largo plazo si se proporciona (i) un producto con ventajas adicionales al actual (de precio, de funcionalidad, de adaptación a su empresa, etc.); (ii) bajo coste de cambio; (iii) se demuestra que el producto funciona. Es posible que este conjunto de despachos haya desarrollado su propio *software*, en cuyo caso la probabilidad de adopción es nula.
- **Los negacionistas** (13% de los despachos): se integran dentro de esta categoría los despachos que consideran innecesaria la modernización de la actividad profesional. La tasa de adopción de nuestro producto dentro de esta categoría será igualmente nula –al igual que lo será la de cualquier otra tecnología similar–, en tanto que estos abogados se caracterizan por la ausencia de interés en la implantación de las nuevas tecnologías y herramientas digitales.
- **Los carcas** (20,5% de los despachos): son aquellos despachos que, si bien consideran necesaria la modernización del sector, no se ven preparados para hacer frente al reto que la revolución tecnológica supone. De esta manera, su adopción del producto tendrá lugar con carácter posterior, una vez se demuestren los beneficios del mismo y, en especial, su carácter *easy to use*, el cual será uno de

los factores fundamentales a la hora de la conversión de este grupo. Por lo tanto, se espera que dicha adopción tenga lugar en el medio plazo, estimándose que tendrá lugar de manera paulatina en el tiempo.

- **Los escépticos** (11,5% de los despachos): despachos que, si bien se muestran conformes a la necesidad de adaptación tecnológica, no ven la utilidad en un servicio de nuestras características ni tampoco en uno de los sustitutivos –a grandes rasgos, son los principales oponentes de los CRM y tecnología similar, fieles a la gestión de los clientes de forma tradicional–. Por este motivo, este sector precisa de un convencimiento para la conversión, es decir, evidencia clara acerca de la funcionalidad del producto. Así las cosas, la conversión de este grupo probablemente tenga lugar en el medio-largo plazo, ello a su vez dependiente del perfil de riesgo e innovación concreto del despacho.
- **Los mutantes** (7,5% de los despachos): son mutantes aquellos despachos que, teniendo actualmente un CRM o tecnología similar, no se muestran plenamente satisfechos con la misma, considerando, pues, mejorable, su actuación en el área de marketing. Por consiguiente, se considera que este grupo de despachos está abierto a la adopción de un nuevo producto en caso de considerar que pueda resultar beneficioso para su empresa, debido a que se observa que están a favor de este tipo de tecnología.

De manera similar a los despachos ocupados, los despachos mutantes se verán influenciados por los *switching costs*, si bien en menor medida, dándole una mayor importancia a las características de nuestro producto, especialmente a su carácter de “hecho a medida” para los despachos y sus necesidades. Así pues, el momento de conversión estimada es muy anterior al de los despachos ocupados, en tanto que no precisan de una prueba tan contundente en relación a las funcionalidades del producto por estar descontentos con su gestión actual.

- **Los convencibles** (25% de los despachos): los despachos convencibles presentan dos características fundamentales: (i) la búsqueda de la modernización e implementación de las tecnológicas y demás herramientas digitales en la gestión general de su despacho, y (ii) la gestión tradicional de sus relaciones comerciales. De esta manera, los despachos convencibles se muestran a favor de la modernización del sector, si bien no se han posicionado con respecto a nuestro producto en concreto o alguno similar. Por consiguiente, la conversión de este grupo se realiza a través de una educación acerca de la existencia del producto y

sus funcionalidades, además de las ventajas que este aporta, haciendo especial énfasis en su carácter tecnológico. Se estima que los despachos convencibles serán los segundos en adoptar el producto, tras los aventureros tecnológicos.

- **Los aventureros tecnológicos** (15% de los despachos): los despachos aventureros son aquellos que buscan activamente adoptar nuevas tecnologías para optimizar sus procesos internos, son *tech saavy*. Además, son aquellos que están buscando una solución para la gestión de sus relaciones comerciales pero aún no han adoptado ningún tipo de servicio concreto, puesto que son conscientes de las carencias de los productos sustitutivos y no se han visto convencidos. De esta manera, son nuestro *target group* y serán, sin lugar a dudas, los primeros en adoptar el producto. Resulta preciso destacar que, dada la propensión a las nuevas tecnologías de los más jóvenes, se estima que este sector esté conformado principalmente por despachos de abogados de nueva creación, especialmente por abogados jóvenes.

El hecho de contar con una *first mover advantage* por ser los “colonizadores del sector” nos lleva a pensar que la tasa de adopción de este grupo es cercana al 100%, siendo así nuestro principal mercado de explotación durante los primeros meses de vida del producto. Así, se tornarán en los clientes determinantes para la viabilidad del producto, resultando esencial poder cubrir las necesidades que no han visto cubiertas por nuestros productos sustitutivos para así despegar y poder conseguir la adopción del resto de grupos.

3.2.2. Política de producto

De acuerdo con Kotler (2000), la manera en la que un consumidor opta entre un producto u otro varía en función del valor que percibe de este. A su vez, dicho valor viene generado por sus necesidades (*customer needs*), sus deseos (*customer wants*) y sus demandas (*customer demands*), de manera que el consumidor quedará satisfecho si el valor que percibe del producto se ajusta a sus expectativas. Se puede, así, dividir cualquier producto en cinco niveles: (i) el producto principal o beneficio concreto; (ii) el producto genérico, (iii) la expectativa de producto, (iv) el producto aumentado, y (v) el producto potencial.

El **producto principal** se refiere a la utilidad que tiene LegalMemory para el cliente, es decir, la necesidad básica que este satisface. En nuestro caso, el objetivo es

permitir que los pequeños y medianos despachos mejoren su gestión comercial y, en consecuencia, aumenten sus niveles de ingresos. De esta manera, la plataforma asesora y guía a los despachos a lo largo del proceso comercial, partiendo de la creación de una acción de marketing, para el seguimiento de la misma y, finalmente, la facturación de la operación.

El **producto real**, por su parte, se concreta en la propia plataforma [vid. Anexo 2]. Esta se caracteriza por ser sencilla y altamente intuitiva, facilitando su adopción por parte de los despachos más atrasados a nivel tecnológico y evitando que se tengan que realizar cursos de formación específicos para aprender a utilizarla. Asimismo, una de sus principales características diferenciadoras es que se constituye como una *two-sided platform*, garantizando el acceso de los clientes de los despachos a la misma para poder llevar un seguimiento de los procesos y comunicarse directamente con los despachos.

La plataforma LegalMemory se configura a través de (i) módulos, ordenados de manera lógica y siguiendo el proceso comercial completo; y (ii) tareas en las que se subdivide cada módulo. Podemos hablar de los siguientes:

- **Módulo de *marketing Discovery***: este cubre la principal propuesta de valor de LegalMemory, en tanto que propone y estructura acciones de marketing concretas para cada despacho y dirigidas a clientes concretos. Esta funciona a través de un algoritmo que define las acciones comerciales a realizar en base a una clasificación del perfil de cada despacho, el historial de sus clientes, las posibles novedades legislativas que se den y actuaciones genéricas de contactación y seguimiento.
- **Módulo de seguimiento de *leads* comerciales**: permite que el despacho monitorice y gestione las acciones concretas realizadas con cada uno de sus clientes. Aquí el despacho podrá ver los procedimientos en curso clasificadas en función del grado de desarrollo y esta información será a la que tenga, a su vez, acceso el cliente a través de la *two-sided platform*.
- **Módulo de clientes y operaciones**: se trata de una base de datos con la información de todos los clientes, muy similar a un CRM. En este se recogerá información sobre el perfil, el historial de casos, las operaciones realizadas, las comunicaciones entre el abogado y el cliente y cualquier documentación relevante. Ello se hará a través de la sincronización del correo electrónico y la integración del calendario. En este punto es donde cobra especial importancia

garantizar la confidencialidad de la información debido a que esta presenta un carácter altamente sensible.

- **Módulo de facturación y cobranza:** dado que las operaciones y comunicaciones dentro de cada procedimiento quedan registradas en la plataforma, se simplifica el cálculo de las horas facturables por encargo, lo que, a su vez, permite redimensionar los recursos de la firma de forma óptima.

La **expectativa de producto**, por su parte, se concreta en los atributos que el cliente espera cuando va a utilizar LegalMemory. Debido a que se trata de un producto absolutamente novedoso en el mercado, el cliente no sabe exactamente qué esperar, más allá de lo que se anuncia desde LegalMemory y la obtención de resultados. Consecuentemente, la expectativa de producto se materializa en distintos módulos que permitan la comunicación despacho-cliente y que propongan acciones de marketing. La especial importancia de este punto radica en que, para que los despachos estén satisfechos, resulta vital que la plataforma cumpla con sus expectativas, por lo que va a resultar imprescindible recabar *feedback*, especialmente durante los primeros meses.

El **producto ampliado** se resume en el servicio de atención al cliente y postventa. Así, en primer lugar, el seguimiento del despacho para la instalación y primera toma de contacto con la plataforma ha de ser muy cercano. Ello, a su vez, se complementa con una excelente atención postventa cuyo objetivo es la rápida resolución de las incidencias que puedan surgir y el seguimiento de la satisfacción del cliente. A este respecto, también cabe mencionar que LegalMemory ofrece contenido y formación específica acerca del uso de la plataforma y las maneras de sacar el máximo provecho a la misma.

Finalmente, el **producto potencial** hace referencia a los nuevos atributos que se podrían incorporar de cara a futuro. Se puede plantear, por ejemplo, la diversificación funcional a otras áreas del sector LegalTech, tales como la gestión documental o el desarrollo de un software de Inteligencia Artificial, si bien por el momento resulta un tanto prematuro el desarrollo de este punto.

3.2.3. Política de precios y modelo de monetización

i. Precio por características

El modelo de monetización por el que LegalMemory se va a decantar se basa en tres grandes pilares, siendo el primero de ellos la **suscripción**. A este respecto cabe

mencionar que los contratos se emitirán de forma anual, renovables automáticamente, pero el pago se realizará de forma anual.

El sistema de cobros al cliente se establece de manera automática, de modo que, una vez el despacho se da de alta en nuestro sistema, irá percibiendo una factura el primer día de cada mes en la cuenta bancaria que haya designado a tal efecto hasta que decida darse de baja de nuestro servicio. Cabe asimismo la opción de seleccionar los pagos por periodos temporales superiores al mes: tanto trimestral, como anual, cuya ventaja principal es una reducción del precio.

El segundo pilar se concreta en el modelo de monetización concreto del servicio, para el cual se ha escogido el modelo de **precio por características**. Así, encontraremos dos tipos de paquetes de producto:

- **Paquete *basic***, el cual recoge una serie de acciones de marketing dirigidas a los clientes actuales de los despachos. Así, se concreta en un plan de acciones de **mantenimiento de la clientela**, a fin de retener a los clientes actuales y aumentar las posibilidades de facturación sobre los mismos al incrementar los servicios prestados.
- **Paquete *memory***, encaminado, además de lo anterior, a aumentar la clientela de los despachos a través de acciones de **marketing de crecimiento**. De esta manera, el plus añadido de este paquete es que permite aumentar la facturación, no solo en relación con los clientes actuales, sino a través del crecimiento de la base de clientes.

Por otro lado, se plantea, de cara a futuro, el introducir un suplemento de monetización, de carácter variable, en función del número de clientes del despacho que efectivamente se gestionen durante un mes concreto o incluso en función del éxito de la plataforma. De esta manera, el objetivo sería el aumentar nuestra facturación en función de aquellos clientes del despacho a los que se haya llevado a conversión.

Por último, hemos de hablar de las **demos** o pruebas gratuitas como tercer gran pilar de nuestro modelo de monetización y elemento fundamental para la captación de clientes. Tal y como demuestra la evidencia práctica recabada por OpenView Partners (2020), el modelo de monetización basado en los *trials* o demos conduce a que un mayor porcentaje de los usuarios que han probado el producto lo adquiera de forma efectiva, produciendo

así una mayor conversión, que en el modelo *freemium*¹. Nuestro objetivo, por tanto, es permitir que los potenciales clientes prueben el producto, especialmente en aquellos casos donde no estén plenamente convencidos de sus beneficios.

A fin de obtener acceso a la demo, únicamente será preciso que el despacho introduzca sus datos corporativos y de contacto, en lugar de exigirse datos de cuentas bancarias o tarjetas de crédito –lo cual, a día de hoy, está en desuso: solo lo hacen el 4% de las empresas de este sector y el 12% de las veces (OpenView Partners, 2020)–.

Asimismo, la demo quedará limitada tanto temporal como cuantitativamente. Esta será equivalente a una suscripción de un mes de duración y únicamente propondrá **cinco leads**, combinando acciones de mantenimiento y crecimiento en función de las características del despacho concreto. Después de la finalización de dicha prueba, se pasará una encuesta de satisfacción y *feedback*, donde se instará al despacho a suscribirse a uno de nuestros paquetes. Cabe también mencionar el hecho de que esta demo es completamente opcional, por lo que cualquier despacho que desee acceder directamente a suscripción de uno de nuestros paquetes podrá hacerlo.

ii. *Determinación de precios*

A fin de determinar el precio de nuestro producto, vamos a combinar una **estrategia basada en el valor generado** (*value-based pricing*) con un enfoque basado en el **precio de los competidores imperfectos**².

Se entiende que lo más importante a la hora de definir el nivel de precio a pagar por nuestro producto es cuantificar el beneficio percibido por el consumidor, el cual se concreta en la cuantía máxima que este está dispuesto a pagar por el producto o *willingness to pay*. A este respecto, identificamos tres generadores de valor para nuestros clientes que justifican el beneficio adicional que reporta nuestro servicio a los despachos de abogados:

- **Retención de los clientes actuales.** Uno de los grandes pilares sobre los que se sustenta nuestra propuesta de valor es la generación de nuevos ingresos a los despachos, en tanto en cuanto LegalMemory les permite explotar de forma más

¹ A este respecto, la conversión efectiva a la adquisición en el modelo de demo alcanza el 14% de los usuarios que prueban el producto gratuitamente, mientras que en el caso del modelo *freemium* este porcentaje se reduce al 6%.

² Se ha visto que los precios varían en un rango de entre 15 euros al mes por usuario y según funcionalidades a hasta 2.000 euros al año.

recurrente y continuada las potenciales fuentes de ingresos que son sus clientes. Al proponer nuevas acciones de mantenimiento no solo evitamos que los clientes huyan a la competencia, sino que también permitimos que se extraiga el máximo valor posible de todo aquello que los despachos pueden hacer por sus clientes y a día de hoy no hacen.

Debido a su dificultad, no se va a realizar una estimación concreta en cuanto al beneficio percibido por los despachos a cuenta de esta retención, si bien basta con ver que un mero proyecto o encargo realizado por un cliente, por nimia que pueda resultar su cuantía, reporta un beneficio en la facturación del negocio equivalente a las horas facturadas por el mismo. Así, si bien la cuantía cobrada por estas varía en función de la localización geográfica del despacho, en tanto que cada colegio de abogados establece unos baremos aproximados para su cuantificación, es fácil observar como la mera obtención de un nuevo encargo permite maximizar el valor aportado por nuestro producto.

A estos efectos y a fin de obtener una cifra mínima aproximada, puede tenerse en cuenta que el precio de honorario mínimo por el colegio de abogados de Madrid es de 150 euros por hora. Así, ello puede extrapolarse y verse como, desde la postura más pesimista, la obtención de un nuevo encargo de una hora facturable se traduce en un valor percibido por el cliente de 150 euros. Como es evidente, este no va a ser jamás el caso, ya que los honorarios de los abogados suelen ascender a cuantías mucho mayores

Podemos entender, así, que, en un escenario altamente pesimista, donde la retención generada supone la creación de un nuevo encargo de una hora de duración al mes, este es equivalente a un honorario mínimo de 150 euros por hora³, lo cual puede entenderse como el beneficio mínimo percibido por el despacho a partir de nuestro producto.

- **Incremento de clientes.** Las acciones de marketing dirigidas al crecimiento de la base de clientes a través de lo que es un marketing más tradicional, relacionado con la publicidad del despacho, permiten aumentar los ingresos para el cliente. Se ha de recordar, no obstante, que esto únicamente se cumple para aquellos clientes

³ Precio de honorario mínimo establecido por el colegio de abogados de Madrid, lo cual es susceptible a variación según la Comunidad Autónoma.

que optan por la suscripción al paquete *memory*. En este caso, vuelve a aplicarse una lógica similar a la de la retención de los clientes, donde asumiendo las peores circunstancias, es fácil observar como la adquisición de un nuevo cliente reporta un beneficio mínimo de, al menos, 150 euros, beneficio claramente percibido por el despacho.

- **Ahorro de costes.** En la actualidad, las acciones de marketing y publicidad no son muy comunes en el sector de la abogacía española. Según Zommer (sin fecha) a diferencia de en EE. UU. –donde la competitividad del sector lleva a las firmas de abogados, tanto pequeñas como grandes, a utilizar un porcentaje considerable de sus ingresos en marketing–, los despachos españoles realizan muchas menos acciones de marketing y, desde luego, invierten cantidades mucho menores⁴. Al brindar un servicio más eficiente, además de integrado, conseguimos un ahorro de costes que el cliente percibe de forma efectiva en este sector.

En relación a este último punto, y viendo el precio medio de algunos de nuestros competidores imperfectos en el sector CRM, podemos estimar que el ahorro en este ámbito se encuentra en torno a los 50€ al mes.

Así las cosas, el precio de la utilización de la plataforma LegalMemory será de **200 euros al mes por el paquete *basic* y de 270 euros al mes por el paquete *memory***. Se observa así que LegalMemory ha optado por lo que según Porter (1998) se define como un posicionamiento de diferenciación, es decir, *targetizando* a la totalidad del sector, pero centrando su valor en la exclusividad percibida por el cliente, lo que hace que estos estén dispuestos a pagar más.

3.2.4. Estrategia comercial y de marketing

i. Canales de distribución

El canal de distribución por el que se opta es el de ventas directas (*direct sales*), en tanto que será el propio equipo de LegalMemory el que lleve a cabo las estrategias de marketing *inhouse* en lugar de hacerlo a través de estrategias comerciales o *partnerships*. A este respecto, si bien se considera que este último método podría resultar muy

⁴ A este respecto, en EE. UU., las firmas de menos de 99 abogados tienden a gastar entre el 5 y 10% de su facturación media en marketing. No obstante, el sector legal en España no tiene nada que ver, por lo que asumimos que en este caso se queda en torno al 0 y 5% de la facturación de los despachos.

beneficioso para la empresa, es fácil ver como, durante los primeros años de presencia en el mercado, resulta muy complejo de aplicar. Así, a pesar de los inconvenientes que puede presentar la estrategia de ventas directas, entre los que destacan: la dificultad de escalar, los mayores costes y la dificultad de penetrar nuevos mercados; se opta por ella por entender que presenta mayores ventajas en relación a nuestro modelo de negocio, tales como: incrementar los beneficios por venta y mantener el control pleno sobre el proceso de ventas (Cain, 2019).

A fin de presentar una estrategia comercial más efectiva y eficaz, las acciones de marketing durante los primeros años se van a dirigir, únicamente, al segmento de despachos “aventureros”, ello por considerarse que son los más propensos a adoptar nuestro producto. Estos, a su vez, constituyen 11.400 despachos en España, según nuestros cálculos. Puesto que se trata de un número inabarcable el primer año y que sería ineficiente dirigirnos a todos ellos, la estrategia comercial va a focalizarse en un *target* más asequible: los 2.000 despachos más aventureros y, por ende, que mayor probabilidad tienen de suscribirse a la plataforma.

Para poder identificar a dichos despachos, se va a llevar a cabo un estudio más a fondo del mercado de despachos en España, tratando de identificar el nivel de tecnología implementado en cada uno de ellos. Así, por ejemplo, se medirán factores tales como el tener presencia activa en Redes Sociales –como compartir contenido en LinkedIn–, poseer una página web desarrollada, o aquellos que hayan demostrado su afán por la digitalización del negocio. Emplearemos, asimismo, LinkedIn Premium Business como herramienta complementaria que nos permita una primera toma de contacto con estos despachos a través de *inmails* y las comunicaciones personalizadas.

Una vez identificados estos despachos, realizaremos acciones de marketing basándonos en las siguientes técnicas:

- **Marketing tradicional:** esta técnica se concreta en la creación de un *call center* desde el que ir contactando a los despachos seleccionados como más aventureros. Esta constituirá nuestra acción principal durante los primeros meses de vida de LegalMemory, ello con el fin de ir creando un registro de despachos aventureros e ir ganando clientes.
- **SEM** (*search engine marketing*): se trata del posicionamiento pagado en motores de búsqueda, a fin de mejorar la visibilidad del sitio web. Así, pagaremos por anuncios en Google y LinkedIn, principalmente, por entenderse que son los

lugares donde más probable es que se encuentren nuestros potenciales clientes. Ello, no obstante, no supondrá nuestra principal acción de marketing, habida cuenta de su elevado coste, si bien podría tener cabida en un futuro cuando hayamos obtenido una base de clientes lo suficientemente estable.

- **SEO** (*search engine optimization*): a diferencia del anterior, se trata de un posicionamiento gratuito que viene ocasionado por la creación de contenido relevante y popular entre los usuarios. A este fin, crearemos contenido en tres lugares distintos: (i) nuestra propia página web, donde crearemos un apartado Blog donde tratar diferentes aspectos relativos al marketing en el sector de la abogacía; (ii) LinkedIn, donde colgaremos contenido similar a este y presentaremos las utilidades de nuestro servicio; y (iii) revistas del sector –tales como LegalToday o Vlex–, donde trataremos temas relevantes y publicaremos estudios.

ii. Promoción y penetración del mercado

En la definición del proceso de penetración del mercado actual, se han fusionado una estrategia *bottom-up*, que parte de los niveles de MRR objetivo, con un *top-down approach* a fin de determinar los distintos niveles del embudo de ventas o *marketing funnel*. A este respecto, nos interesan los siguientes aspectos de dicho *funnel*:

- **Awareness**: se trata del total de clientes dentro del mercado potencial que son conscientes de la existencia del producto y sus funcionalidades. A este respecto, nuestro objetivo es educar a los despachos a través de estrategias de publicidad y comunicación en redes sociales.
- **Consideration**: es el punto del proceso de venta donde el cliente que se plantea la adquisición del producto, una vez conoce sus características y demás funcionalidades.
- **Conversion**: son los clientes que efectivamente adquieren nuestro producto.

Se parte, en primer lugar, de que durante los primeros años la mayor parte de nuestra publicidad y marketing se llevará a cabo a través del *outbound marketing*, es decir, contactando personalmente con los clientes a través de nuestro *call center*.

En cuanto a la relación *awareness-consideration*, creemos que estará extremadamente influenciada tanto por el momento temporal como por el perfil psicográfico del despacho concreto, en tanto que no es lo mismo tener información sobre

el producto tras el lanzamiento, que unos años después, cuando ya se ha visto que el producto funciona correctamente y se observan sus beneficios en otras empresas del sector. De esta manera, se estima que, con el paso del tiempo, más despachos pasarán al nivel de *consideration*, si bien los que más tenderán a ello serán los despachos aventureros.

Para el paso de *consideration* a *conversion*, se ha hecho una estimación partiendo del MRR objetivo para cada mes, asumiendo que nuestra tasa de éxito es del 25% en *outbound marketing*, ello por ser este el *benchmark* del mercado. Asimismo, estimamos que el porcentaje de clientes que provienen de cada medio de marketing irá variando con el paso del tiempo. Así las cosas, se estima que durante los tres primeros años, el 90% de los clientes provendrán del marketing tradicional. En cambio, con el paso del tiempo, estas cifras se irán volcando hacia un tipo de marketing más centrado en *inbound*, es decir, a través del SEM y SEO, por lo que serán los propios clientes los que nos encuentren y contacten para adquirir el producto. Se estima así que el 75% de los clientes provendrán de este tipo de marketing.

Con todo lo anterior, se estima que la penetración al final del año 5 será del 0,688% de nuestro mercado objetivo –según las estimaciones del plan financiero tendremos unos 520 clientes estables–, y, habremos llegado a un mínimo de 2.000 despachos de abogados, lo que supone casi un 3% del mercado total.

iii. Retención de clientes

LegalMemory se basa en un modelo de suscripciones, por lo que es imprescindible tratar de fidelizar a los clientes para mantenerlos en el tiempo y prologar su vida media lo máximo posible. De esta forma, lo que se trata es de evitar que la tasa de cancelación (*churn rate*) sea demasiado elevada. Según Vardon (2020), de entre los muchos factores que afectan a esta tasa encontramos el nivel de precios, la efectividad de las funcionalidades ofrecidas, el servicio de atención al consumidor, los *updates* de la plataforma, la documentación y demás información para facilitar el uso de la plataforma y el correcto proceso de *onboarding* del cliente, es decir, su acogida y seguimiento inicial.

A estos efectos, los datos muestran que el *churn* medio del mercado para empresas B2C –entendiendo que, dado que nos centramos en despachos medianos y pequeños somos asimilables más a este modelo que a un B2B–, es del 7% (Recurly, 2018).

Asumiendo que se cumple este valor en nuestro caso, tenemos dos formas de paliar la huida de clientes.

En primer lugar, el **sistema de suscripciones será anual** y con una renovación automática, a pesar de que el pago se realizará de forma mensual. De esta manera, se otorga a los despachos una flexibilidad a la hora de cancelar la suscripción que, sin embargo, nos aporta la ventaja de que siempre y cuando no se cancele, el siguiente cobro se realizará de manera automática. En este sentido, la práctica empresarial muestra una gran correlación entre el modelo de contratos anuales y bajas tasas de cancelación, viéndose como el pasar del 0% al 100% de contratos anuales vs mensuales hace que el *churn* se reduzca de un 9% a un 3% (Campbell, 2016).

Por otro lado, nuestro objetivo es **aumentar los *switching costs*** al máximo para evitar la fuga de los clientes a los competidores que puedan ir entrando en el mercado. A este respecto, de acuerdo con Zhang, Chen, Zhao y Yao (2014) las siguientes medidas tienden a aumentar dichos costes:

- **Coste de adopción de la plataforma** (*customer investment switching costs*): conllevan los costes por parte del cliente de aprendizaje sobre el funcionamiento de la plataforma. A este respecto, supone un arma de doble filo pues, cuanto más fácil y simple sea de utilizar, mayor será la facilidad en la captación de clientes pero menor será el coste de cambio. LegalMemory propone una plataforma intuitiva y sencilla, a fin de superar la barrera de entrada que constituye la reticencia por parte de los despachos de abogados a adoptar tecnologías. Sin embargo, esta simpleza puede también jugar a nuestro favor, en tanto que la complejidad de adopción y aprendizaje de otras plataformas puede suponer un *switching cost* inverso que evite que nuestros clientes cambien a otros proveedores del servicio en el futuro.
- **Mejoras y actualizaciones de la plataforma:** la ventaja con la que cuenta LegalMemory es que se trata de una plataforma que aporta mayores beneficios para quien la usa, cuanto más la usa. Así pues, que el despacho haya aportado toda la información histórica de sus clientes permitirá al algoritmo diseñar las estrategias más adecuadas para el despacho en relación a clientes concretos, pero es, a su vez, la experiencia y el empleo de dichas estrategias las que permitirán que la plataforma aprenda y mejore su eficacia.

A ello se suma, por nuestra parte, una resolución proactiva de incidencias en la plataforma, el seguimiento de los clientes tras las mismas y una búsqueda constante de actualizaciones y mejoras que nos permitan introducir nuevos elementos y servicios que ofrecer.

- **Una buena *customer experience*:** por último, otro factor con un importante papel en la retención de los clientes es la buena experiencia en el uso de la plataforma. Ello supone que el equipo de LegalMemory ha de mostrar su dedicación en el ámbito del *client facing*, haciendo un seguimiento adecuado de nuestros clientes y manteniendo una relación cercana. A este respecto, planteamos estrategias tales como compartir casos de éxito de nuestras plataformas, llevar a cabo formaciones puntuales para explicar como maximizar el valor de la plataforma o introducir estrategias tradicionales de fidelización tales como descuentos por fidelidad o en fechas importantes –por ejemplo, cumpleaños, festividades, etc.–.

4. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha podido observar como la gran necesidad de los despachos de abogados, a día de hoy, es la modernización y digitalización de un sector que se ha quedado atrasado en muchos aspectos, en especial la forma de relacionarse con los clientes. Así, una vez más, en un mundo tan cambiante como el nuestro, las nuevas tecnologías hacen que prácticas con un largo recorrido y cuyo funcionamiento y obtención de resultados históricamente han sido imolutos, hoy se hayan quedado obsoletas. Resulta muy llamativo, pues, que sectores como el de la abogacía se enfrenten a la exigencia de tener que dar un vuelco de 180° a su modelo de negocio para adaptarse tanto a las nuevas demandas de sus clientes como a un sector cada vez más competitivo.

Identificada la necesidad y la inexistencia de herramientas que la cubran, ha quedado patente una excelente oportunidad de negocio que permitirá la obtención de beneficios astronómicos de desarrollarse adecuadamente una forma de proveer este servicio a los despachos españoles. Así, cobra una especial importancia la identificación de las peculiaridades concretas de este sector, singularmente todas aquellas que pueden suponer una barrera de entrada al mercado. Como ya se ha visto, los principales obstáculos que se erigen son la limitación en el uso de las nuevas tecnologías y la resistencia al cambio, especialmente por parte de aquellos abogados de mayor edad. Por ello, resulta fundamental la creación de una estrategia de marketing y relación con los despachos que permita minimizar su posible oposición al producto y sacar el máximo provecho a las oportunidades que el contexto actual nos brinda.

En un caso como el de LegalMemory, el plan de marketing se convierte en la piedra angular del plan de negocio, ello porque en él se detallan cuestiones tan esenciales como las relaciones comerciales o la retención de los clientes, resultando nuclear a la hora de determinar las políticas concretas de aproximación al cliente objetivo y de aprovechamiento de los atributos concretos del producto. Así, a lo largo de este trabajo se han desarrollado las cuatro Ps del *marketing mix*, que son los cuatro pilares de cualquier plan de marketing.

La determinación del perfil psicográfico concreto del primer tipo de despacho objetivo –los aventureros–, así como las necesidades de los despachos españoles en general, ha resultado imprescindible para el diseño de una estrategia de penetración inicial del mercado y de una política de producto adecuada. Así, en palabras de Peter Drucker,

“el objetivo del marketing es conocer y entender tan bien al consumidor que el producto o el servicio se adapte a él como un guante y pueda venderse por sí solo”.

En primer lugar, se ha observado la importancia de conocer al consumidor a la hora de determinar la política de producto concreta, ello debido a que en el diseño de los atributos concretos que conforman LegalMemory ha de tenerse en cuenta siempre qué es lo que el consumidor necesita y desea. Se ha hecho preciso elaborar un producto simple a la par que funcional, que permita que los despachos de abogados mejoren la forma en la que llevan sus relaciones comerciales sin que esto les quite mucho tiempo de las labores relacionadas con lo jurídico.

En relación a la política de precios, se ha notado como el beneficio percibido por el cliente se torna fundamental, mucho más, incluso, que el beneficio real generado. Asimismo, es a través de la psicología del consumidor (*customer behavior*) como se ha podido apreciar la importancia de las expectativas durante el proceso de compra y su influencia en la satisfacción posterior, por lo que se ha de ser especialmente cuidadoso en el tratamiento de las mismas. En este sentido, también se ha podido ver como una estrategia de diferenciación permite aumentar los precios por encima de la media, ello debido a que el consumidor percibe un mayor beneficio que justifica dicha diferencia.

Por último, en cuanto a la promoción y distribución del producto, cobran gran importancia las nuevas tecnologías, en especial, las redes sociales. Además, llama la atención la importancia del *churn* en empresas tipo SaaS, donde los beneficios no van ligados a la compra de un producto sino a la suscripción continuada en el tiempo. A estos efectos, resulta imprescindible contar con una rápida capacidad de reacción frente a cualquier tipo de problema de servicio a fin de aumentar la tasa de retención de clientes y por tanto mantenerse viable en el tiempo.

Con todo lo anterior, es posible afirmar que el modelo de negocio de LegalMemory conduce a una startup económicamente viable y con unas amplísimas posibilidades de crecimiento, ello debido a que se está entrando en un mercado hasta ahora sin competencia perfecta. Sin embargo, no han de olvidarse las grandes amenazas que la entrada de nuevos competidores puede suponer para el modelo de negocio, por lo que este ha de estar en continuo cambio y adaptación a las nuevas realidades que podamos encontrar.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial (2020). *Perspectivas económicas mundiales*.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Cain, L. (15 de marzo de 2019). Channel Sales for SaaS: What It Is, When it Works, and How to Build Your Own. *OpenView Partners Blog*. Recuperado en <https://openviewpartners.com/blog/channel-sales-for-saas-what-it-is-when-it-works-and-how-to-build-your-own/#.YHG7ni0lNQJ>
- Campbell, P. (31 de octubre de 2016). Why Annual Plans are Crucial for Reducing Your Churn. *Recur by ProfitWell*. Recuperado en <https://www.profitwell.com/recur/all/why-annual-plans-are-crucial-for-reducing-your-churn>
- Carcelén, S., y Diaz-Bustamante, M., (2017). *La publicidad de los despachos de abogados*. Valencia: Tirant lo Blanch
- Consejo General de la Abogacía Española (2008). *La abogacía española en datos y cifras*. Recuperado de: <https://www.legaltoday.com/files/File/pdfs/abogaciadatosycifras2008.pdf>
- Consejo General de la Abogacía Española (2019). *Clima de opinión entre la Abogacía Española*.
- Costa Damesco, E. (2019). *Business models in LegalTech companies*. Universidad de Oporto.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- LegalToday (7 de marzo de 2012). En España hay 90.000 despachos de abogados. Recuperado en <https://www.legaltoday.com/actualidad-juridica/noticias-de-derecho/en-espana-hay-90000-despachos-de-abogados-2012-03-07/>
- McCarthy E. J. (1960). *Basic Marketing – A managerial approach*. Homewood, Ill: R.D. Irwin.
- Navarro, E., (2013). *Marketing Jurídico*. Valencia: Tirant lo Blanch.

- Observatorio de Startups de la Fundación Innovación Bankinter (2020). *Tendencias de la inversión en España Q3 2020*. Recuperado en <https://www.fundacionbankinter.org/pt/startups/observatorio>
- OpenView Partners (2020). *2020 SaaS Product Benchmarks Report: Does your SaaS stack up?*. Recuperado en <https://openviewpartners.com/productbenchmarks/#.YHGzTC0lNQK>
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57, 137-145.
- Porter, M. E. (1996). What is a strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Free Press.
- Randstad (2020). *Los trabajadores ante la pandemia*. Recuperado en https://www-randstad-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2020/12/Randstad_Los-trabajadores-ante-la-pandemia.pdf
- Recurly (2018). *Explore the data: Is your churn rate within a healthy range?* Recuperado en <https://recurly.com/research/churn-rate-benchmarks/>
- The Economist (3 de octubre de 2020). Spain's poisonous politics have worsened the pandemic and the economy. Recuperado en <https://www.economist.com/europe/2020/10/03/spains-poisonous-politics-have-worsened-the-pandemic-and-the-economy>
- Red Española del Pacto Mundial (2019). *Informe de progreso*. Recuperado en <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2020/09/Informe-de-Progreso-2019-Red-Española-del-Pacto-Mundial.pdf>
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Madrid: Debate.
- Sewan (26 de junio de 2019). *La inversión de las empresas en TI*. Recuperado en <https://www.sewan.es/inversion-empresas-tecnologias-informacion/>
- Vardon, E. (16 de marzo de 2020). What These 5 Churn Rate Benchmarks Mean For Your Company. *Morphio Blog*. Recuperado en <https://morphio.ai/blog/saas-churn-rate/>

Zhang, Y., Chen, X., Zhao, Y. y Yao, Q. (2014). Exploring the Impact of Switching Costs on Customer Retention in the Technology Standard Competition Market. *Journal of Service Science and Management*, 07 (04), 267-276. Recuperado en https://www.researchgate.net/publication/274105075_Exploring_the_Impact_of_Switching_Costs_on_Customer_Retention_in_the_Technology_Standard_Competition_Market

Zommer, L. (sin fecha). ¿Cuánto debe invertir un despacho de abogados en marketing y desarrollo de negocio? *Blog de Marketing y Comunicación del Consejo General de la Abogacía Española*. Recuperado en <https://www.abogacia.es/publicaciones/blogs/blog-comunicacion-y-marketing-juridicos/cuanto-debe-invertir-un-despacho-de-abogados-en-marketing-y-desarrollo-de-negocio/>

6. ANEXOS

Anexo 1. Número de despachos en España

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

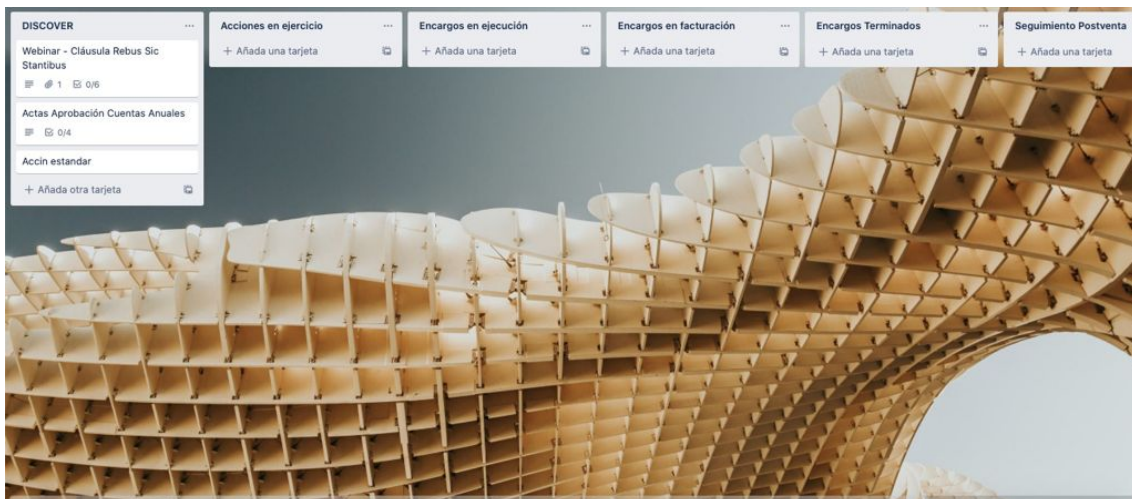
NÚMERO DE ABOGADOS EN PLANTILLA

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

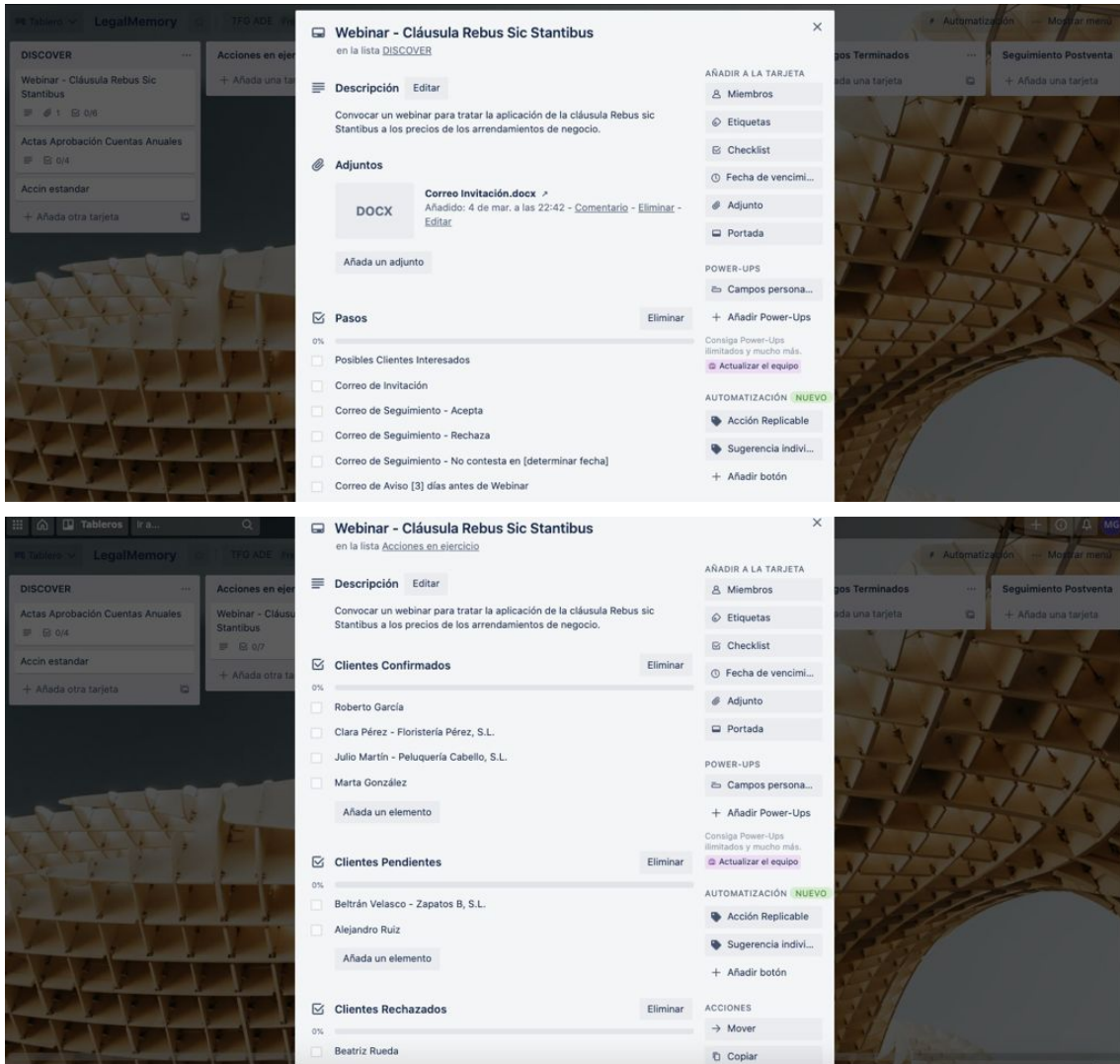
Nota. Adoptado de “La publicidad de los despachos de abogados”, por Carcelén, S., y Diaz-Bustamante, M. 2017.

Anexo 2. Imágenes de la plataforma LegalMemory

Anexo 2.1. Imagen inicial de la plataforma al proponer un *lead*



Anexo 2.2. Imágenes de la propuesta de *lead* comercial: Webinar



Anexo 2.3. Imagen de la plataforma tras la realización del *lead*

