



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

## **TRABAJO DE FIN DE GRADO**

# **PLAN DE NEGOCIO DE ATHENEA: una *start-up de LegalTech***

Autor: Francisco Javier Arroyo Bravo

Clave: 201911069

Director: Carlos Martínez de Ibarreta Zorita

## RESUMEN EJECUTIVO

En un contexto de revolución tecnológica, algunos de los agentes del sector legal están encontrando dificultades para implementar las soluciones que están siendo ofrecidas actualmente en el mercado. Por ello, en Athenea hemos realizado un plan de negocio para dar solución a estas complicaciones que están encontrando algunas empresas para seguir el ritmo de la tecnología. Mediante la creación de una herramienta de automatización con un uso totalmente novedoso de la Inteligencia Artificial Generativa y una aplicación de gestión de expedientes vamos a intentar entrar en un mercado muy exigente para el que habremos de desarrollar las mejores soluciones tecnológicas, enfocándonos en la facilidad de manejo y en los verdaderos usos que puedan darse a las mismas.

En este trabajo, exponemos nuestra idea en profundidad y veremos algunos de los análisis que hemos realizado para validar la solución que queremos ofrecer. Desde el análisis del *Business Model Canvas*, la viabilidad económica y el desarrollo de nuestra marca intentaremos ver la posibilidad real de desarrollar este plan de negocio consiguiendo los objetivos propuestos por el equipo de Athenea.

Palabras Clave: *LegalTech*, automatización documental, gestión de expedientes, despachos de abogados, emprendimiento, Inteligencia Artificial Generativa, PYMES, plan de negocio.

## ABSTRACT

In a technological revolution context, we have found in the Legal world some actors that are facing difficulties approaching the newest solutions offered in the market. As a result, our company, Athenea, has created a business plan of the solution that we have found to these problems that are impeding some companies to follow the innovation pace. With the creation of a document automation software that applies Generative Artificial Intelligence in a completely new way and a files management app we are going to try to introduce ourselves in a very challenging market, for which we will have to develop the best technological solutions, focusing on making our software tools straightforward and not losing the view on the real applications for which they will be used for.

In this project, we will be able to expose our idea in detail, developing some of the analysis that we have made in order to validate our idea. From the Business Model Canvas, the financial viability and our branding we will try to see the real chances to work on this business plan, so that we can reach the main goals created by the Athenea Team.

Keywords: LegalTech, document automation, files management software, law firms, entrepreneurship, Generative Artificial Intelligence, Small and Medium Size Enterprises (SMEs), business plan.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
1.1. Objetivos del trabajo.....	6
1.2. Metodología.....	7
1.3. Estado de la cuestión.....	8
1.4. Partes principales del TFG.....	8
<b>2. LA TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA DEL SECTOR LEGAL.....</b>	<b>10</b>
2.1. Contexto de la transformación digital en el sector legal español.....	10
2.2. ¿Qué es el <i>LegalTech</i> ?.....	12
<b>3. ATHENEA.....</b>	<b>14</b>
3.1. La Herramienta.....	14
3.2. Misión, visión y valores.....	19
3.3. <i>Business Model Canvas</i> .....	22
3.4. <i>Value Proposition Canvas</i> .....	29
3.5. Proyecciones financieras.....	32
3.6. La marca de Athenea.....	38
3.7. Análisis de competidores.....	41
3.8. <i>Roadmap</i> de los futuros desarrollos. Nuestro uso de la Inteligencia Artificial.....	45
<b>4. LA HERRAMIENTA DE AUTOMATIZACIÓN.....</b>	<b>48</b>
4.1. Lectura.....	48
4.2. Formulario.....	49
4.3. Reemplazar.....	50
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>52</b>
<b>6. DECLARACIÓN SOBRE EL USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL.....</b>	<b>54</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>55</b>
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>58</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Barreras de entrada en <i>LegalTech</i> .....	11
<b>Figura 2:</b> Plantilla adaptada para la automatización.....	17
<b>Figura 3:</b> Formulario para rellenar plantilla automatizada.....	18
<b>Figura 4:</b> Documento generado por el automatizador.....	19
<b>Figura 5:</b> Umbral de rentabilidad de Athenea.....	34
<b>Figura 6:</b> Proyección financiera del año 1.....	35
<b>Figura 7:</b> Proyección financiera del año 2.....	36
<b>Figura 8:</b> Proyección financiera del año 3.....	36
<b>Figura 9:</b> Proyección financiera del año 4.....	37
<b>Figura 10:</b> Proyección financiera del año 5.....	37
<b>Figura 11:</b> Paleta de colores de Athenea.....	39
<b>Figura 12:</b> Fuente de letra de Athenea.....	40
<b>Figura 13:</b> Logo de Athenea.....	40
<b>Figura 14:</b> Función de Lectura de la automatización.....	48
<b>Figura 15:</b> Función para crear una variable de tipo cadena con el texto de la plantilla...	49
<b>Figura 16:</b> Función de Formulario de la automatización.....	50
<b>Figura 17:</b> Función Reemplazar de la automatización.....	50

## **1. INTRODUCCIÓN.**

### **1.1. Objetivos del trabajo.**

En el contexto de la revolución tecnológica en el que nos encontramos, todos los sectores de actividad de nuestra sociedad están introduciendo muchas novedades que les están permitiendo ser más eficientes. Uno de los sectores tradicionales en el que se están encontrando nuevas soluciones tecnológicas es el sector legal. Se están empezando a comercializar herramientas que permiten automatizar procesos y utilizar las últimas tecnologías para reducir el tiempo utilizado en las tareas más repetitivas y que generan menos valor. Además, también se están implementando herramientas de gestión empresarial que están permitiendo a los bufetes de abogados centrarse en su trabajo jurídico.

Como veremos, los avances tecnológicos se están encontrando algunas barreras para penetrar en el sector legal, sobre todo para ser utilizados en los bufetes de abogados de menor tamaño. Como consecuencia de ello, hemos decidido idear una empresa que permita a los pequeños despachos de abogados acceder a toda esta tecnología. Los despachos de abogados de menos de 10 empleados suponen en torno a un 78% del total de los bufetes (Wolters Kluwer, 2023), por lo que constituyen una parte muy importante del sector legal, la cual está perdiendo competitividad por su difícil adaptabilidad a la innovación.

Para cumplir el objetivo anterior, hemos trabajado para encontrar las razones que hacen que algunos despachos de abogados no estén pudiendo implementar actualmente algunas tecnologías para poder encontrar su solución. Una vez encontradas, hemos propuesto algunas ideas que forman parte de nuestro plan empresarial.

Desde esta base, aprovechando la formación dual en Derecho y Business Analytics, queremos ser parte de la revolución tecnológica que durante los próximos años va a enfrentar el sector legal y, mediante este trabajo y el proyecto que desarrollamos en él, intentaremos comenzar a causar un efecto positivo sobre el desarrollo del sector.

## 1.2. Metodología.

Para desarrollar la idea sobre la que se basa este plan de negocio, formamos parte del Concurso de Emprendimiento organizado por Comillas Emprende.

El equipo que se presentó al concurso estaba formado por Eva Tarrasa Puebla y Francisco Javier Arroyo Bravo, ambos estudiantes de Derecho y Business Analytics de quinto curso. Entramos en el concurso con el objetivo claro de encontrar una manera de emprender en un sector que es plenamente de nuestro interés y en el que consideramos desarrollar nuestra carrera profesional.

En el concurso, se siguen varias fases que se dividen en: encontrar un problema, definir una solución, validar el producto, formación imprescindible sobre *marketing*, desarrollo de un plan financiero y aprender a vender la idea. Para realizar estas formaciones, nos hemos podido beneficiar de utilizar la herramienta Elevatorfy.

Mediante la herramienta anterior, se nos ofrecían vídeos con la explicación de cada una de las tareas que debíamos realizar. Después de estos, se nos abrían tareas que realizar. Las tareas consistían en la elaboración de plantillas que resumiesen los problemas identificados, las soluciones encontradas... De todas las matrices que realizamos durante las formaciones, en este trabajo se han incluido el *Business Model Canvas* y el *Value Proposition Canvas*, ya que son las más importantes para conocer el alcance de nuestra idea y el valor que aporta.

Además de estas formaciones, en el concurso de emprendimiento tuvimos dos sesiones de citas rápidas (denominadas sesiones de *Speed Dating* dentro del concurso) con emprendedores, trabajadores de fondos de inversión y profesionales de diferentes sectores. Durante estas sesiones pudimos presentar nuestra idea a profesionales reputados, lo que nos permitió mejorar nuestro enfoque y perfilar la oferta que queríamos realizar.

Después de estas sesiones, tuvimos una lección sobre cómo realizar una presentación a inversores, lo que también nos permitió ahondar en algunas partes de nuestra idea de cara a nuestra participación en la semifinal del concurso. En esta fase eliminatoria pudimos recibir *feedback* de los jurados, que eran también profesionales reputados en sus sectores.

Por último, nuestra idea fue elegida para participar en la final del concurso de emprendimiento, donde pudimos obtener retroalimentación de personas muy reputadas de empresas tan relevantes como son Roca Junyent, Indra o Iberdrola.

Como forma de acreditar la participación en el concurso de emprendimiento y la realización del curso ofrecido por Elevatorfy, incluimos como **Anexo 1** el certificado de su realización.

Después de desarrollar la idea para el concurso de emprendimiento, plasmamos algunas de las partes más relevantes en este Trabajo de Fin de Grado.

### **1.3. Estado de la cuestión.**

En el momento de realización de este trabajo, las grandes empresas de *software* jurídico están comenzando a ofrecer algunas herramientas de *LegalTech*, pero no todas están pudiendo ser implementadas por todos los agentes del sector, tanto por falta de recursos económicos, como por falta de formación. En el siguiente apartado, se realizará una aproximación detallada al momento en el que se encuentra el sector de la tecnología legal.

En resumen, se trata de un sector en expansión, en el que van a surgir muchas nuevas empresas en los próximos años. Algunas de ellas encontrarán formas diferentes de utilizar la tecnología existente y desarrollarán nuevas tecnologías que permitirán la digitalización y la modernización del sector. Es por ello por lo que hemos considerado este un sector idóneo para desarrollar nuestra idea de negocio, ya que, además, por nuestra formación académica y nuestro desarrollo profesional nos resulta conocido y relevante.

### **1.4. Partes principales del TFG.**

Para el desarrollo del siguiente plan de negocio, hemos creído conveniente la distribución del mismo en los siguientes puntos:

1. Investigación sobre el contexto de la transformación tecnológica del sector legal en España. Por las diferencias que hemos encontrado en la forma de trabajar de

los profesionales de este sector con respecto a los trabajadores de otros sectores, hemos creído muy relevante detallar en qué consiste el sector y las dificultades que está encontrando para implementar las novedades tecnológicas en algunas de las empresas.

2. Desarrollo de la idea que proponemos. Este desarrollo lo realizaremos enfocándonos en algunos puntos que hemos considerado más relevantes para entender la idea, para entender la propuesta de valor, la viabilidad económica del proyecto, la marca creada para comercializarla y los principales competidores que vamos a encontrar en el mercado. Además, describiremos algunos desarrollos relacionados con la Inteligencia Artificial, que dentro de poco comenzarán a prepararse para ser comercializados.
3. Por último, se realizará una explicación del producto de automatización con el que contamos actualmente, a falta de continuar con el desarrollo de nuestras herramientas y de mejora de la herramienta con la que contamos actualmente.

## 2. LA TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA DEL SECTOR LEGAL.

### 2.1. Contexto de la transformación digital en el sector legal español.

Durante los últimos años estamos viviendo una nueva revolución tecnológica. Los avances en las técnicas de *Machine Learning* y la aparición de la Inteligencia Artificial están cambiando el panorama actual enormemente. Todos los sectores de nuestra sociedad van a experimentar cambios radicales en sus métodos de trabajo y en su funcionamiento. Estamos viviendo la creación de verdaderos *game changers* que se van a desarrollar en todos los ámbitos, pues estamos descubriendo que tienen una aplicación transversal.

Uno de los sectores que se va a ver fuertemente transformado es el sector legal. Se están encontrando múltiples casos de uso para las nuevas tecnologías que van a permitir a los agentes de este sector beneficiarse de ellas, cambiando el enfoque de muchos de ellos hacia la realización de tareas complejas, dejando atrás a las tareas más repetitivas y que generan menor valor.

Pese a la realidad rápidamente cambiante a la que nos estamos enfrentando, encontramos en el sector legal uno de los sectores que más lenta y progresivamente están asimilando las nuevas tecnologías. Esto es principalmente porque se trata de un sector muy tradicional que, además, busca la excelencia y no admite la implantación de tecnologías que no estén plenamente desarrolladas y que les aseguren mantener la calidad de su trabajo. Por esto, la transformación digital se está realizando de manera muy dispar dentro del propio sector de la abogacía. Existen tecnologías plenamente implantadas, tales como las bases de datos, la firma electrónica o los *Marketplace* de abogados; mientras que otras herramientas de *LegalTech* se están enfrentando con la reticencia del sector de la abogacía a implementar cambios tecnológicos, dando lugar a que herramientas ideadas para abogados se estén implantando antes en otros sectores, como, por ejemplo, en el sector inmobiliario. (Price Waterhouse Coopers (PwC), 2023)

Según el informe que acabamos de citar, algunos de los principales frenos que se están encontrando las empresas de tecnología legal a la hora de conseguir la utilización de sus herramientas son los siguientes:

- Educación tecnológica deficiente. Los profesionales jurídicos no han contado con una formación tecnológica, lo que resulta en mayor dificultad para

adoptar nuevas tecnologías, haciendo más difícil la incorporación de nuevas herramientas a su día a día.

- Miedo al cambio. Los abogados tienden a tener dificultades a la hora de incorporar cambios a sus métodos de trabajo y a hacer frente a lo desconocido, dando lugar a complicaciones para incorporar nuevas tecnologías.
- Sesgos culturales. Dificultan la apertura a utilizar nuevos métodos de trabajo acompañados de herramientas novedosas, lo que complica que estas últimas se adopten en los despachos.

Por todo lo anterior, vemos que la transformación digital en el sector legal es muy compleja y se encuentra con ciertas barreras. Estas trabas, en ocasiones, han dado lugar a que tecnologías desarrolladas para este sector hayan terminado utilizándose en otros sectores antes que en el sector para el que se desarrolló, como ya hemos dicho. (Laworatory, 2024)

En el siguiente gráfico vemos las principales barreras de entrada que han encontrado las empresas de *LegalTech* en España:

**Figura 1:** Barreras de entrada en *LegalTech*.



Fuente: Elaboración propia a partir de PwC (2023).

Como vemos en el gráfico, se están encontrando grandes obstáculos que complican la entrada en el mercado de las empresas de *LegalTech* que quieren que se empiecen a implementar sus soluciones. Como ya hemos visto, el sector legal es muy tradicional y bastante reticente a la incorporación de nuevas técnicas y métodos de trabajo. Actualmente, se van a enfrentar a una transformación radical de sus sistemas de trabajo, pero siempre se va a realizar con paso firme y seguro.

## 2.2. ¿Qué es el *LegalTech*?

Una de las definiciones que explica la expresión *Legal Technology* es la siguiente:

*“Legal Technology is a type of technology which delivers legal services and supports the legal industry. It typically refers to software instead of traditional hardware like computers, printers, and scanners, as these are not specific to the legal industry. Most of this technology is usually designed to help attorneys and firms practice law more efficiently. This is done through the application of legal software systems.”* (Clio, 2023)

En la definición vemos que se trata, en definitiva, de las herramientas de software especialmente desarrolladas para el sector legal.

Algunas de las herramientas de *LegalTech* más comunes son las siguientes:

- **Gestión documental:** son herramientas diseñadas para ayudar a los despachos a organizar y acceder a toda su documentación. Son una manera de mantener todos los documentos ordenados y acceder a ellos con comodidad y rapidez, ayudando a olvidar las antiguas salas de archivo con miles y miles de papeles. Muchas de estas herramientas permiten el acceso remoto a toda la documentación, lo que faculta al abogado para revisar cualquier documento cuando y donde sea.
- **Bases de datos de jurisprudencia y doctrina:** herramientas de consulta de recursos legales. Están muy establecidas en todos los despachos, ya que permiten consultar múltiples fuentes de forma eficiente.
- ***Customer Relationship Systems* (CRM):** son sistemas que tienen su utilidad en manejar las relaciones con los clientes. Cuentan con una base

de datos de clientes con la información esencial sobre los mismos. Son herramientas muy desarrolladas en general, pero no existen tantos ejemplos especializados en el sector legal.

- Herramientas de *Contract Lifecycle Management* (CLM): su objetivo es ayudar a gestionar los contratos desde que se crean hasta que son perfeccionados o llegan a su fin. Existen muchas variables de este tipo de soportes, ya que se pueden automatizar muchas de las fases de una relación contractual. Algunas herramientas incluyen la automatización de plantillas, la gestión de fechas, el envío de los borradores y el control de cambios en los mismos, la firma digital, la conservación y autenticación de los contratos...
- Registro Horario: ayudar a realizar una buena gestión del tiempo y a controlar la facturación.
- Herramientas de *Compliance*: como aquellas que permiten cumplir con la normativa de Prevención de Blanqueo de Capitales.
- Herramientas de gestión de proyectos legales: están desarrolladas para realizar de forma eficiente y efectiva los proyectos. Existen en muchos sectores, pero se están creando algunas especializadas en los casos que se ven en la abogacía.
- *Ticketing* Jurídico: son sistemas para la realización de consultas dentro de los despachos o de clientes. Permiten mejorar la eficiencia y tener las cuestiones ordenadas y tener una comunicación más clara, tanto dentro de los departamentos, como con los clientes.

En resumen, estos son los tipos de herramientas de *LegalTech* más comunes. (Carreras, 2023) Más adelante, aparte de realizar el análisis de competencia en el que veremos ejemplos reales de herramientas, también veremos el desarrollo que está teniendo en este ámbito la Inteligencia Artificial, que tan en boca de todos está, pero que en el Derecho se encuentra un reto muy grande.

### 3. ATHENEA.

#### 3.1. La Herramienta.

Dentro del contexto que se ha expuesto, en Athena queremos desarrollar la herramienta ideal para los despachos *boutique*<sup>1</sup> y el resto de agentes que se pudieran beneficiar de ella. Conociendo todo esto, creemos que la forma de entrar en un negocio tan complicado y exigente es mediante la incorporación progresiva de las nuevas tecnologías y mediante una puesta en funcionamiento totalmente controlada y vigilada por los miembros del equipo.

Por ello, como veremos en el apartado del *Business Model Canvas*, nuestra empresa no quiere vender un *software*, sino un servicio de consultoría tecnológica. Queremos ser el departamento de innovación y transformación de todos nuestros clientes. No obstante, para comenzar a funcionar, ofrecemos una herramienta que va a suponer una mejora en la eficiencia del trabajo de nuestros clientes desde el primer momento. Es decir, queremos convertirnos en el embudo que canalice las herramientas de *LegalTech* para los pequeños despachos, haciéndolas accesibles y fácilmente utilizables para ellos y nuestra forma de comenzar a trabajar con nuestros clientes se basa en la implementación de nuestra propia herramienta.

En primer lugar, una característica clave es que se trata de una herramienta multidispositivo, lo que va a permitir a nuestros clientes conectarse a cualquiera de las funcionalidades desde cualquier dispositivo seguro. Esta herramienta va a contar con las siguientes dos aplicaciones:

1. Gestor de expedientes: se trata de una base de datos para el despacho.

Para cada caso que esté tratando el despacho se va a crear un expediente digital en la base de datos. Se van a relacionar aquellos expedientes que correspondan a distintas fases del mismo procedimiento y también se van a relacionar por los clientes. Además,

---

<sup>1</sup> Los Despachos *boutique* se caracterizan por estar especializados en una rama concreta del derecho. Como consecuencia, tienen un tamaño más pequeño que otros tipos de despachos. Además, los letrados buscan un trato muy personal con sus clientes, dándoles una atención personalizada y permanente. Desde los años 80, este tipo de bufetes han adquirido mucha fama y prestigio. (Administrativando Abogados, 2023)

los clientes de los despachos van a poder acceder (siempre que el despacho lo autorice) a la documentación y los expedientes de los casos en los que sean parte.

Otra funcionalidad muy importante de este módulo es la ordenación de la información. Al crear un expediente, se requerirán ciertos datos de manera organizada. Toda esta información nos va a permitir, por un lado, realizar analíticas en tiempo real de la situación del despacho y, por el otro, crear una base de datos estructurada que posteriormente nos servirá para alimentar el algoritmo de IA generativa que veremos más adelante.

Otro pilar muy importante del gestor es la integración que va a tener con otras aplicaciones. Principalmente, va a ser muy útil la integración con Microsoft Word o Google Docs para que varios empleados del despacho puedan editar y trabajar sobre documentos al mismo tiempo desde el mismo lugar al que posteriormente lo subirán.

En un plano procesal, también contará con la opción de enviar comunicaciones automáticas a los procuradores, que podrán entrar en el expediente que sea necesario para descargar los documentos que haya que presentar y para subir las notificaciones y resto de documentos que reciba.

Esta funcionalidad va a ser una utilidad accesoria dentro de la oferta de Athenea, sirviendo, sobre todo, al despacho para tener toda la información que manejan estructurada y en un mismo lugar. Se pretende dejar atrás a las herramientas generalistas de almacenamiento en *cloud* (tales como OneDrive, iCloud o Google Drive), para tener una plataforma privada, segura y especializada en las labores del despacho concreto.

## 2. Generador de documentos: plantillas automatizadas.

Se trata de la principal funcionalidad de Athenea, dándole la vuelta a un concepto que ya existe en el mercado, pero que no ha conseguido establecerse con éxito en el sector de los pequeños despachos de abogados, como veremos en el análisis de competencia.

El concepto consiste en la utilización de un algoritmo que rellena plantillas en base a las respuestas a un cuestionario que conteste el abogado. Además, las plantillas podrán ser autorrellenadas con los datos subidos a la herramienta de gestión de expedientes, persiguiendo la máxima eficiencia con los recursos disponibles.

Para enfrentarnos a la competencia, que ya ofrece el servicio anterior, y con la idea de adaptar nuestra herramienta a los requerimientos de los pequeños despachos, que necesitan herramientas de fácil manejo y para las que no deban emplear demasiado tiempo, hemos incluido el uso de Inteligencia Artificial Generativa para la realización de las plantillas.

Dado que el algoritmo de automatización necesita que las plantillas estén adaptadas al mismo con las variables a rellenar marcadas de una forma determinada, nuestra herramienta va a preparar las plantillas automáticamente, haciendo uso de la API de OpenAI, a partir de documentos ya realizados. Estas plantillas estarán adaptadas mediante la inclusión entre los símbolos “{}” de los nombres de las variables que deberán ser adaptadas al caso concreto y, con los símbolos “<””, se incluirán espacios con órdenes determinadas para que, en los casos de que ciertas preguntas del cuestionario sean contestadas como se marque, se incluyan o no algunos párrafos en los documentos.

Después de la adaptación de las plantillas, se almacenarán en la herramienta, creando un banco de plantillas que permitirá a los abogados tener un acceso fácil y sistemático a las mismas, lo que les supondrá un importante ahorro de tiempo.

Una de las partes más importantes de esta funcionalidad es la posibilidad de que las plantillas se rellenen automáticamente mediante dos posibles procesos: utilizando los datos que se encuentran en el gestor de expedientes o rellenando un formulario que preguntará por los datos necesarios para generar la plantilla.

El banco de plantillas va a ser útil de cara a alimentar el algoritmo de IA generativa.

También se creará un banco de cláusulas que permita personalizar las plantillas ya existentes.

Mediante la automatización de plantillas vamos a conseguir ofrecer el valor que buscan los despachos: mejorar su eficiencia, pero sin dejar de lado la excelencia y la precisión de su trabajo. Además, automatizar las plantillas de cada uno de los despachos les permite conocer a la perfección las plantillas que se generan y no van a recibir documentos que no se adapten a sus necesidades, como sí pasaría en caso de utilizar alguno de los sistemas online de generación de documentos a partir de plantillas.

A continuación, vamos a ver cómo funcionaría la generación de documentos a partir de la automatización de plantillas con un ejemplo.

Nos encontramos ante el supuesto de un abogado que ha recibido un cliente que es acreedor de una deuda incumplida. El abogado tiene que hacer una Demanda de Juicio Monitorio de Reclamación de Cantidad.<sup>2</sup> A continuación, encuentra una demanda anterior realizada por él mismo y que le sirvió para ganar un caso. Decide subir esta última demanda a la herramienta de Athenea para generar la plantilla automatizada y así ahorrarse cambiar los datos manualmente.

Cuando sube la demanda anterior, se genera, mediante la llamada a la API de OpenAI, una plantilla que será utilizada por el automatizador. La siguiente imagen es el ejemplo de cómo sería en este caso:

**Figura 2:** Plantilla adaptada para la automatización.

**Demanda de reclamación de cantidad.**

DEMANDA DE RECLAMACIÓN DE CANTIDAD

Demanda Juicio ordinario

AL JUZGADO DE PRIMERA INSTANCIA DECANO DE LOS DE {PartidoJudicial}.

D./Dña. {ProcuradorDemandante}, Procurador de los Tribunales, en nombre y representación de D./Dña. {NombreDemandante}, cuyas circunstancias personales constan en la escritura de poder notarial que en debida forma acompaño para acreditar mi representación, ante el Juzgado comparezco bajo la dirección letrada de D./ Dña. {NombreAbogadoDemandante} (Colegiado n.º {NumeroColegiadoAbogadoDemandante} del Iltr. Colegio de Abogados de {ColegioAbogadoDemandante}) y como mejor proceda en Derecho DIGO:

Que mediante el presente escrito, y en la representación acreditada, promuevo demanda de juicio ordinario en reclamación de {CantidadPrincipalReclamada} euros de principal, más intereses de demora, ejercitando acción por incumplimiento de contrato, contra D./Dña. {NombreDemandado}, mayor de edad, soltero, de profesión {ProfesionDemandante} y DNI n.º {DNI Demandante} con domicilio en esta ciudad en {DomicilioDemandante}, provisto de teléfono n.º {NumTelefonoDemandante}, con objeto de que, tramitado el procedimiento en legal forma, en su día se dicte sentencia de conformidad con el suplico de esta demanda, que baso en los siguientes

HECHOS

Con motivo de la construcción de diez viviendas en el término municipal de {LugarRealizacionContraprestacion}, D./Dña. {NombreDemandado}, contrató con mi representado el suministro del material de carpintería para toda la obra. El contrato se firmó entre las partes en {LugarContrato} el día {FechaContrato}. Acompaño como documento n.º 1 este contrato.

*Fuente: Elaboración propia.*

---

<sup>2</sup> El Procedimiento Monitorio es “una vía rápida y ágil para la reclamación de deudas de carácter dinerario, ya que únicamente será necesaria la celebración de una vista o comparecencia ante el Juez o Jueza si el deudor se opone a la reclamación presentada”. (Sede Judicial Electrónica, s.f.)

A continuación, y sin necesidad de que el abogado realice nada más que seleccionar la opción de generar documento a partir de la anterior plantilla, se desplegaría un formulario como el siguiente:

**Figura 3:** Formulario para rellenar plantilla automatizada.

Introduzca PartidoJudicial: Madrid
Introduzca ProcuradorDemandante: Pepito Pérez
Introduzca NombreDemandante: Eva Tarrasa
Introduzca NombreAbogadoDemandante: Javier Arroyo
Introduzca NumeroColegiadoAbogadoDemandante: 20.006
Introduzca ColegioAbogadoDemandante: Madrid
Introduzca CantidadReclamada: 90.000
Introduzca NombreDemandado: Marta Pérez
Introduzca ProfesionDemandante: Médico
Introduzca DNIDemandante: 123456789-V
Introduzca DomicilioDemandante: Calle Uno 1ºC, Madrid
Introduzca NumTelefonoDemandante: 669123456
Introduzca LugarRealizacionContraprestacion: Villaviciosa de Odón
Introduzca LugarContrato: Boadilla del Monte
Introduzca FechaContrato: 11 de noviembre de 2020
Introduzca FechaRealizacionContraprestacion: 20 de junio de 2021
Introduzca FechaMaterial: 15 de junio de 2021
Introduzca FechaPrimerPago: 10 de julio de 2021
Introduzca BancoPrimerPago: Banco Comillas
Introduzca CantidadPrimerPago: 20.000
Introduzca CantidadTotal: 110.000
Introduzca LugarDemanda: Madrid
Introduzca DiaDemanda: 21
Introduzca MesDemanda: Marzo
Introduzca AñoDemanda: 2024
Documento Listo

*Fuente: Elaboración propia.*

Por último, en base a las respuestas al formulario anterior, se generaría el documento automáticamente, ya listo para su revisión y envío al órgano pertinente.

**Figura 4:** Documento generado por el automatizador.

**Demanda de reclamación de cantidad.**

DEMANDA DE RECLAMACIÓN DE CANTIDAD  
Demanda Juicio ordinario

AL JUZGADO DE PRIMERA INSTANCIA DECANO DE LOS DE Madrid.

D. Pepito Pérez, Procurador de los Tribunales, en nombre y representación de Dña. Eva Tarrasa, cuyas circunstancias personales constan en la escritura de poder notarial que en debida forma acompaño para acreditar mi representación, ante el Juzgado comparezco bajo la dirección letrada de D. Javier Arroyo (Colegiado n.º 20.006 del Il.º Colegio de Abogados de Madrid) y como mejor proceda en Derecho DIGO:

Que mediante el presente escrito, y en la representación acreditada, promuevo demanda de juicio ordinario en reclamación de 90.000 euros de principal, más intereses de demora, ejercitando acción por incumplimiento de contrato, contra D./Dña. Marta Pérez, mayor de edad, soltero, de profesión Médico y DNI n.º 123456789-V con domicilio en esta ciudad en Calle Uno 1ºC, Madrid, provisto de teléfono n.º 669123456, con objeto de que, tramitado el procedimiento en legal forma, en su día se dicte sentencia de conformidad con el suplico de esta demanda, que baso en los siguientes

HECHOS

Con motivo de la construcción de diez viviendas en el término municipal de Villaviciosa de Odón, D./Dña. Marta Pérez, contrató con mi representado el suministro del material de carpintería para toda la obra. El contrato se firmó entre las partes en Boadilla del Monte el día 11 de noviembre de 2020. Acompaño como documento n.º 1 este contrato.

*Fuente: Elaboración propia.*

En conclusión, mediante este procedimiento, el abogado ahorraría tiempo, al no tener que leer la demanda detalladamente para encontrar los cambios que deban adaptarse al nuevo caso (tiempo que realmente no aporta valor al trabajo realizado) y evitaría el posible error humano en caso de olvidar cambiar algún detalle que estuviese relacionado con el caso del que obtuvo la plantilla.

Hasta aquí las funcionalidades que queremos incluir en nuestra herramienta en un primer momento. No obstante, ya tenemos un plan de acción para los próximos años, que desarrollaremos más adelante.

### **3.2. Misión, visión y valores.**

En Athenea tenemos claros nuestros *statements* corporativos, que siempre son acordes a nuestros servicios y a las herramientas que ofrecemos.

Nuestra misión es:

“Ayudar a los pequeños despachos y PYMES a enfrentar el reto de la transformación digital, ayudando así a democratizar la tecnología.”

Así fijamos el objetivo general que tenemos en la empresa. Nuestro principal móvil es conseguir que los pequeños despachos y las PYMES no se queden atrás en la carrera tecnológica, ofreciendo los servicios que las grandes corporaciones están pudiendo incorporar en sus firmas gracias a todos los recursos de los que disponen, pero que el resto de pequeñas empresas no pueden permitirse. Queremos crear la sensación en nuestros clientes de que tienen a su disposición un equipo entero dedicado a que sus despachos y empresas estén siempre tecnológicamente actualizados y se sientan apoyados a la hora de implementar todas las nuevas herramientas que vayan apareciendo.

En cuanto a la visión, desde Athenea la determinamos así:

“Queremos ser los que empujen a los pequeños despachos y a las PYMES a la hora de sumarse a la transformación tecnológica. Más que una herramienta, buscamos ser el departamento de innovación de nuestros clientes, estableciendo una relación bidireccional con ellos y ofreciendo un servicio con un alcance total. Además, uno de nuestros objetivos es convertirnos en la empresa líder en proveer a los pequeños despachos y las PYMES de todas las herramientas y los apoyos que requieran, asegurando que siempre estén al día en cuanto a las últimas tecnologías disponibles. Vamos a proporcionar un servicio caracterizado por la calidad, la atención personalizada y plenamente comprometido con la innovación.”

En nuestra visión queremos plasmar cómo entendemos el servicio que ofrecemos. No buscamos únicamente dar una herramienta a nuestro cliente y solo dar el soporte de la misma, sino que queremos tener una relación bidireccional con nuestros clientes, obteniendo *feedback* y siempre ayudando a la implantación de las últimas tecnologías. Además, en la visión introducimos nuestros objetivos a futuro. El principal objetivo es situarnos como la empresa líder en desarrollar este tipo de servicios a pequeños clientes. Por último, incluimos algunos de los mínimos de calidad que queremos que siempre cumpla nuestro servicio.

Para terminar, vamos a guiar siempre nuestra actuación por algunos valores que consideramos esenciales para llegar a los objetivos que nos hemos fijado. Como una manera de hacer estos valores más presentes en nuestra empresa, hemos decidido crear 10 valores clave para el desarrollo de la actividad, de manera que vamos a promocionarlos tanto internamente como de cara a nuestros clientes. Así, vamos a conseguir que nuestros empleados y nuestros clientes sepan los principios que van a regir nuestra actividad.

Hemos determinado que nos vamos a guiar por los siguientes 10 valores:

- I. Ayudar a nuestros clientes a competir tecnológicamente con las empresas más punteras de sus sectores.
- II. Estamos plenamente comprometidos con la innovación.
- III. Buscamos la democratización de la tecnología, dando acceso temprano a nuestros clientes a todos los últimos avances tecnológicos.
- IV. Buscamos la combinación de la excelencia y la eficiencia.
- V. Cercanía con el cliente. Somos el departamento de innovación tecnológica de nuestro cliente.
- VI. Máxima personalización de nuestros servicios.
- VII. Relación bidireccional con el cliente. Lo que nos va a permitir recibir *feedback* o ideas de desarrollo de herramientas.
- VIII. Análisis de los datos de nuestro rendimiento para mejorar y siempre dar el mejor servicio posible.
- IX. Ayudar al crecimiento de la industria de *LegalTech*, buscando dejar atrás la idea del tradicionalismo del sector legal.
- X. Buscar sinergias con las empresas de nuestro sector, o que sean compatibles, para dar el mejor servicio, apoyándonos así en las herramientas más punteras.

En conclusión, creemos en la importancia de tener las ideas claras y con estos *statements* buscamos, de cara a nuestros empleados y nuestros clientes, ser vistos como una empresa que quiere evolucionar y ayudar en el desarrollo de la tecnología, estando siempre comprometidos con nuestro entorno.

### **3.3. Business Model Canvas.**

El *Business Model Canvas* es una herramienta muy utilizada por los departamentos estratégicos de las empresas y por emprendedores. Su objetivo es ayudar a describir, diseñar y evaluar un modelo de negocio. Para ello, se utiliza una plantilla que tiene los siguientes apartados: socios clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relación con clientes, canales, segmento de clientes, estructura de costes y fuentes de ingresos. En definitiva, permite tener una visión conjunta de los aspectos clave de un modelo de negocio. (Strategyzer, 2024)

A continuación, vamos a analizar cada uno de los aspectos mencionados arriba para el caso de Athenea. En el [Anexo 2](#) vemos la plantilla completa con los datos que detallamos a continuación.

#### **3.3.1. Propuesta de valor.**

En Athenea queremos ser el departamento de innovación tecnológica de nuestros clientes. Buscamos tener una relación con ellos que nos permita no solo implementar las herramientas que ya hemos desarrollado, sino mantener un contacto constante para ofrecerles nuevas herramientas y ofrecer el desarrollo de herramientas a medida (siempre buscando la escalabilidad y estandarización de las mismas para poder ajustarlas al resto de clientes). Es decir, somos una empresa de consultoría tecnológica integral, pues implementamos nuestras propias herramientas además de las de terceros.

A partir de esta propuesta inicial y general sobre nuestra empresa, tenemos las siguientes propuestas de valor enfocadas a cada uno de los servicios que desarrollamos.

Nuestra herramienta de automatización va dirigida a optimizar las tareas más repetitivas y manuales de los despachos, liberando a los abogados de las mismas, para que puedan enfocar sus esfuerzos y su tiempo en tareas que generen mayor valor. Además, la automatización mediante modelos de plantillas va a permitir a nuestros clientes ordenar su colección de plantillas, que será también útil a la hora de crear bibliotecas de cláusulas o de crear nuevos modelos que se asemejen a aquellas ya existentes. El hecho de utilizar las propias plantillas de nuestros clientes aporta valor mediante el conocimiento y la confianza que tiene depositada en su propio trabajo, ya que no va a utilizar plantillas externas que no conoce. Además, la utilización de la Inteligencia Artificial para la

adaptación de las plantillas va a permitir que el uso de nuestra herramienta no requiera prácticamente formación previa ni ningún esfuerzo por parte del usuario más que el de subir un documento que desee automatizar.

Por otro lado, nuestro gestor de expedientes pretende ayudar a nuestros clientes a tener organizada y sistematizada toda su documentación. A partir de la misma, realizaremos reportes en tiempo real sobre las estadísticas que soliciten y podremos alimentar nuestros algoritmos de IA generativa para que estos utilicen datos de la mejor calidad. El cliente podrá tener un acceso pleno a toda su documentación desde un espacio privado y seguro, totalmente personalizado.

Además, la investigación y el desarrollo de un modelo de Inteligencia Artificial Generativa que permita a nuestros clientes reducir sus tiempos para realizar consultas, revisar documentos, generar cláusulas... es uno de los principales propósitos de Athenea. Con el objetivo de crear un modelo disruptivo vamos a dedicar un departamento completo a su creación. Conocemos el potencial de la IA Generativa, pero también sabemos las complicaciones que podemos encontrar y los problemas que pueden desencadenarse del desarrollo de modelos poco o mal entrenados.

Más allá del valor que pueden aportar nuestras herramientas, mediante la forma de ofrecer nuestros servicios pretendemos aportar valor. Ofrecemos soporte 24/7, que para el caso de no poder solucionar remotamente las incidencias se trasladará un técnico a dar apoyo. Instalación personalizada. Este es uno de los puntos diferenciadores. Al buscar convertirnos en una pieza más del organigrama de nuestros clientes, vamos a realizar una instalación de nuestras herramientas totalmente personalizada y adaptada a los sistemas con los que cuenten nuestros clientes.

Otro punto que genera valor es la creación de analíticas e informes incluida en el gestor de expedientes. A partir de estas estadísticas nuestros clientes van a poder tomar decisiones estratégicas sobre sus negocios en tiempo real, sin esperar a recabar información a final de año.

Aseguramos la seguridad y la privacidad de todas nuestras herramientas, algo muy necesario en sectores como el legal.

### 3.3.2. Segmento de Clientes.

Vamos a centrar nuestros servicios en dos colectivos principalmente: los despachos *boutique* y las PYMES. Como ya se ha dicho, entendemos por despachos *boutique* aquellos despachos de abogados muy especializados en un área y que, por lo tanto, están formados por muy pocos abogados y dan un trato muy personalizado a sus clientes.

Como una forma de desarrollar unos servicios enfocados a un nicho que sabemos que se puede beneficiar enormemente de nuestros servicios, hemos realizado el desarrollo de la empresa basándonos en los pequeños despachos de abogados. No obstante, la versatilidad de nuestros servicios nos da la oportunidad de servir a cualquier empresa, de cualquier tamaño. Es por ello por lo que, pese a haber centrado nuestro desarrollo en un nicho relativamente pequeño, somos capaces de ofrecer nuestros servicios a un sector mucho más numeroso.

### 3.3.3. Relación con Clientes.

Cultivar la relación con nuestros clientes es uno de los elementos claves que queremos desarrollar en nuestra empresa. Vamos a mantener un trato muy cercano, apoyándonos en dar nuestros servicios de manera presencial y *online*, dependiendo de las necesidades y las preferencias del cliente. Además, pretendemos estar 24/7 disponibles para resolver cualquier incidencia que surja.

Por el tipo de servicio que queremos ofrecer, vamos a necesitar que nuestros clientes nos vean como parte de su empresa, más que como un tercero proveedor de *software*, lo que convierte a la cercanía en un objetivo clave para nuestro desarrollo.

### 3.3.4. Canales.

Este apartado se refiere a los mecanismos que vamos a utilizar para comunicarnos con nuestros clientes y con nuestro público objetivo.

En nuestro caso, vamos a explotar los siguientes canales:

- E-mail: uno de los medios más poderosos para llegar a nuestro público. Conocemos que los abogados hacen mucho uso del e-mail, por lo que en este

medio vamos a poder mantener una conversación constante y eficaz. Además, realizaremos campañas de *marketing* por correo electrónico.

- Boca a boca. Es un medio en el que podemos confiar poco a la hora de darnos a conocer. No obstante, las colaboraciones que existen entre los distintos despachos y las PYMES estamos convencidos de que nos van a permitir ser recomendados, siempre y cuando seamos capaces de ofrecer un servicio excelente. Además, este tipo de comunicación puede ser muy positiva a la hora de tener una percepción de confianza por parte de quien nos conoce por una recomendación.
- Teléfono: es un medio que vamos a intentar utilizar siempre que sea posible en la relación con nuestros clientes. Confiamos en las llamadas telefónicas como una forma de crear relaciones cercanas y una manera de mantener una comunicación clara y eficiente.
- LinkedIn: esta red social dedicada a servicios profesionales es una de las mejores plataformas en la que nos podemos dar a conocer. Actualmente, en el sector jurídico y de la innovación se está utilizando mucho este medio para crear relaciones entre profesionales y para publicitar avances o proyectos que dan prestigio a los profesionales. Es por ello por lo que vamos a promover las campañas publicitarias por este medio, ya que es el idóneo para promocionar nuestros servicios.
- Whatsapp (o cualquier aplicación de mensajería instantánea): para conseguir que los clientes nos sientan cerca de ellos, vamos a disponer de servicios de mensajería instantánea que les permita establecer comunicación con nosotros de forma más rápida y concisa.

#### 3.3.5. Fuentes de Ingresos.

La idea principal es ofrecer un plan de suscripción por módulos. De esta forma conseguimos ingresos recurrentes que nos ayuden a afrontar los costes de ofrecer nuestro servicio. Hemos entendido que el sistema por módulos, mediante el cual nuestros clientes deciden cuántos de nuestros servicios desean contratar, es el idóneo para casos en los que ya cuenten con herramientas similares a las que ofrecemos o no deseen implementar alguna de estas.

Además, también nos puede permitir (en el caso de contar con un volumen muy grande de trabajo) seleccionar los clientes a los que ofrecer todos nuestros servicios sin dejar de vender nuestras herramientas a nuevos clientes para los que no tengamos capacidad de servir al máximo de lo que ofrecemos.

La fijación del precio variará dependiendo del cliente y los servicios con los que desee contar. No obstante, las herramientas las podremos ofrecer a precios competitivos para penetrar en el mercado y posteriormente, aprovechando el buen nombre, subir los precios incrementando los servicios.

### 3.3.6. Socios Clave.

Para ofrecer todos los servicios que tenemos en mente, vamos a tener que conseguir asociarnos con algunos agentes del sector legal que nos ayuden a garantizar siempre los mejores servicios. Ejemplos de sinergias que vamos a buscar son los siguientes:

- Colaboración con abogados: vamos a buscar despachos estratégicos que nos puedan dar *feedback* sobre nuestras herramientas y vayan implementando las actualizaciones antes de lanzarlas para el resto de usuarios. Además, intentaremos realizar un análisis con estos despachos que nos permita obtener ideas de desarrollos futuros, pudiendo llegar incluso a crearles herramientas a medida, siempre que posteriormente sean escalables al resto de nuestros clientes.
- Bases de datos y buscadores de jurisprudencia: son asociaciones que van a aportar mucho valor a nuestros servicios. Por un lado, vamos a buscar la integración de los buscadores en nuestras herramientas (por ejemplo, en el gestor de expedientes). Por otro lado, para el automatizador intentaremos conseguir colaborar con bases de datos que puedan cedernos algunas plantillas o que deseen integrar nuestra herramienta. Por último, mantener una buena relación con este tipo de empresas podrá permitirnos ser vistos como una empresa competente en el sector y, en el momento en el que contemos con un algoritmo de IA generativa, intentaremos colaborar estrechamente con las bases de datos para desarrollar y comercializar el algoritmo conjuntamente.

- Herramientas de *LegalTech*: son claves a la hora de poder mejorar nuestros servicios sin realizar inversiones astronómicas. Mediante la colaboración vamos a poder implementar para nuestros clientes herramientas de terceros, beneficiando al mismo, ya que no va a necesitar promocionarse tanto y va a conseguir que se utilice su herramienta en nuestros clientes; y para nosotros supone una mejora del servicio al poder ofrecer más variedad de herramientas sin tener que desarrollarlas dentro de nuestra empresa, lo que supondría en muchos casos un coste muy alto. Estas asociaciones siempre van a buscar que las herramientas de terceros cumplan con los estándares de los servicios que ofrecemos y en ocasiones buscaremos realizar nosotros mismos el mantenimiento de estas herramientas. Además, tanto pequeñas empresas desarrolladoras, como grandes empresas que quieran subcontratar la implementación de sus herramientas o pretendan mejorar su servicio sin invertir grandes cantidades de dinero serán las empresas objeto de asociación. Este tipo de colaboración no tiene por qué quedarse únicamente en herramientas de *LegalTech*, sino que cualquier herramienta de gestión empresarial podría asociarse con nosotros. Por otro lado, también resultaría interesante la idea de integrarnos dentro de otras herramientas que puedan beneficiarse de los servicios que ofrecemos. Así, por ejemplo, una compañía que comercialice bases de datos y herramientas de gestión de despachos que pueda beneficiarse de incluir nuestra automatización documental entre sus servicios, podrá llegar a un acuerdo con nosotros para realizar la comercialización de nuestra herramienta.

Con estas colaboraciones creemos que nuestro servicio crecería exponencialmente y supondría una gran mejora en nuestra calidad y en la posibilidad de estar siempre actualizados en cuanto a las herramientas ofrecidas.

Además, estamos abiertos a crear relaciones con todo tipo de empresas que nos supongan mejorar nuestro servicio.

### 3.3.7. Actividades Clave.

Tal y como hemos ido detallando anteriormente, nuestra empresa ofrece un servicio integral, no somos una empresa de *software*.

En primer lugar, vamos a implementar nuestras herramientas de gestión de expedientes y de automatización documental. Además, queremos dar un apoyo pleno a nuestros clientes mediante el mantenimiento de nuestras herramientas, la implementación de nuevas tecnologías y el desarrollo de herramientas a medida.

En resumen, queremos ser parte de las empresas de nuestros clientes, ofreciendo el máximo apoyo y atención a cualquier duda o necesidad tecnológica que encuentren.

#### 3.3.8. Recursos Clave.

Las necesidades principales que vamos a encontrar es tener una plantilla suficiente de ingenieros informáticos y empleados con el perfil de Derecho y Analytics, que nos permitan tener la mejor comunicación entre clientes y desarrolladores. Sobre este último perfil, contamos con la ventaja de que los fundadores de la empresa contamos con dicha formación, por lo que podremos ejercer las funciones de comunicación con abogados y desarrolladores. Los ingenieros informáticos tendrán el cometido principal de desarrollar las herramientas que comercialicemos como empresa, dando, además, soporte a la hora de implementar herramientas de terceros en los sistemas de nuestros clientes. Parte de la plantilla de desarrolladores se dedicará únicamente al desarrollo de un algoritmo propio de IA generativa.

Por otro lado, también tendremos que contar con personal dedicado a vender nuestros servicios.

Además, necesitaremos los recursos técnicos que nos permitan desarrollar nuestras herramientas y todas las aplicaciones necesarias.

#### 3.3.9. Estructura de Costes.

Las únicas dos vertientes que van a suponer costes elevados para nuestra empresa son las siguientes:

- Salarios de nuestros trabajadores. Al realizar una actividad muy cotizada en la actualidad los sueldos van a tener que ser altos, lo que nos obliga a tener precios más altos, buscando la rentabilidad. Los puestos de trabajo que necesitaremos son los siguientes:

- Socios fundadores. Los socios fundadores, con formación de Derecho y Business Analytics, nos encargaremos de parte de las funciones de venta. Además, nos encargaremos de adaptar nuestra oferta a los clientes, manteniendo una reunión para determinar las necesidades del despacho y las soluciones que ofrecemos. Por último, realizaremos gran parte del trabajo de implementación de herramientas (tanto propias, como de terceros) para nuestros clientes, con el objetivo de reducir la carga de los desarrolladores. El salario será variable dependiendo de los beneficios obtenidos.
- Desarrolladores informáticos. En un primer momento se intentaría conseguir a tres personas que desarrollen esta función. Como hemos dicho en el punto anterior, se dedicarán a desarrollar nuestras herramientas y a ofrecer cierto soporte en la implementación de otras tecnologías. Los salarios estarían dentro de un rango entre 30.000 y 45.000.- €/año, lo que nos permitiría crear un equipo de desarrolladores con cierto bagaje. Además, podrán recibir una retribución variable *extra* dependiendo del desempeño de la empresa.
- Equipo de ventas. Se encargará de contactar con posibles clientes y de presentar inicialmente nuestros servicios, antes de que se produzca la reunión técnica con los expertos en *LegalTech*. En un primer momento, estaría formado únicamente por un miembro, que contaría con una retribución fija de 25.000.- €/año, más una comisión por venta conseguida.
- Costes de mantenimiento de herramientas y servicios informáticos. Aquí también incluimos los costes de adquirir el material informático que necesitaremos.

### **3.4. Value Proposition Canvas.**

El *Value Proposition Canvas* es una herramienta diseñada para emprendedores y expertos en *marketing* para definir sus propuestas. Se utiliza en todo el mundo y fue publicada por primera vez en el libro “*Value Proposition Design*”. Esta matriz busca tres objetivos principalmente:

- Definir los perfiles de clientes. Se van a intentar identificar los principales *gains* y *pains* que van a experimentar los clientes antes de implementar su solución. También se determinan los esfuerzos que realizan actualmente los clientes objetivos (denominados “Trabajos del cliente”).
- Visualizar el valor que se crea con las soluciones propuestas. Se definen las formas utilizadas para atajar los *pains* y cómo crear nuevos *gains*.
- Conseguir ajustar el producto al mercado. A partir de las conclusiones de la *Value Proposition Canvas* se podrá ajustar el producto.

En resumen, consiste en una matriz a partir de la cual se va a poder mejorar el producto antes de que sea lanzado al mercado. Los campos que se van a responder son los siguientes: de cara a los clientes, los *pains*, los *gains* y los trabajos del cliente; de cara al valor que aportamos, los productos y servicios, los creadores de *gains* y los *pain relievers*. (Strategyzer, 2024)

Para el caso de Athenea, vamos a, resumidamente, responder las cuestiones planteadas por esta matriz (que incluimos completada como [Anexo 3](#)):

De cara al cliente:

- a. *Gains*. Actualmente, los despachos pueden contratar becarios a los que formar asignándoles tareas de bajo valor. Al ser personas quienes realizan las tareas más repetitivas, los resultados son más flexibles y modificables durante su creación. Por último, un buen sistema de carpetas físico permite tener toda la documentación que utiliza el despacho ordenada y privada.
- b. *Pains*. Por la falta de medios, los despachos en ocasiones tendrán que rechazar clientes que supongan una alta carga de trabajo por no poder soportarla con su infraestructura. Los abogados pierden mucho tiempo en revisar y realizar tareas repetitivas de bajo valor. Además, la realización de estas tareas está sujeta a cierta probabilidad de error humano, que puedan tener un coste reputacional sobre el bufete. Por los métodos de trabajo actuales, los despachos tienen que necesariamente digitalizar su documentación y pierden tiempo ordenándola en sus dispositivos. En caso de mantener su documentación en formato físico, van a tener que tener cuidado con el alcance de dicha documentación para mantener la confidencialidad de sus clientes.

- c. Trabajos del cliente. Los despachos de abogados tienen que rellenar plantillas sencillas sin complejidad. Deben digitalizar su archivo y, por ende, ordenar los archivos digitalizados en carpetas dentro de alguna herramienta. También deben coordinar el trabajo entre los miembros del equipo. Por último, tienen que analizar su desempeño para poder mejorar el servicio que ofrecen.

Sobre el valor que crea Athenea:

- a. Productos y servicios. Ofrecemos una herramienta de gestión de expedientes y una herramienta de automatización documental. Ambas integradas conjuntamente con otros productos de *software* como Microsoft Office. El objetivo es optimizar y automatizar al máximo los procesos de trabajo de los abogados. Además, el uso de la Inteligencia Artificial para la automatización de plantillas va a suponer que los abogados puedan comenzar a utilizar la herramienta desde el primer momento sin ninguna preparación previa y sin emplear tiempo en adaptar plantillas.
- b. Creadores de *gains*. Reducir el tiempo empleado en tareas de bajo valor, lo que permitirá a los empleados asumir tareas más complejas. Tener la posibilidad de aceptar clientes que supongan una carga de trabajo mayor por poder automatizar partes del proceso. Obtener analíticas a tiempo real de la situación del despacho. Acceder a todos los expedientes desde una misma plataforma, accesible desde cualquier dispositivo. Integración de herramientas que permite trabajar siempre desde un mismo lugar.
- c. *Pain Relievers*. Conseguir máxima privacidad y seguridad en su expediente digital. Dejar de realizar las tareas más repetitivas y de poco valor. Adaptación de las plantillas mediante Inteligencia Artificial, que van a permitir la implementación de nuevas tecnologías sin un alto coste de recursos. Posibilidad de aceptar casos masivos que supongan la presentación de documentos muy similares que puedan automatizarse.

En conclusión, de esta forma hemos podido encontrar algunos de los beneficios que van a encontrar nuestros clientes al implementar nuestras herramientas.

### 3.5. Proyecciones financieras.

Durante el desarrollo de nuestra idea de negocio, hemos realizado unas proyecciones financieras a cinco años, que nos permitirán hacer un control de la inversión necesaria, los gastos que queremos afrontar inicialmente... De esta forma, podremos controlar la inversión y no realizar gastos excesivos.

De forma resumida, vamos a analizar los puntos más importantes que hemos obtenido al realizar estas proyecciones.

En primer lugar, hemos considerado que la manera más idónea de cobrar por nuestras soluciones y servicios es mediante un modelo de suscripción por módulos, como ya hemos mencionado. Hemos agrupado nuestra oferta en tres partes que vamos a facturar de la siguiente manera:

- a. Servicios de consultoría tecnológica. Su precio va a ser variable y se calculará después de fijar con el cliente los servicios que desean. Dependiendo de la cantidad de herramientas que quieran implementar y de la complejidad de las mismas se calculará el coste que supondrá para nuestra estructura y, a partir de ese, ofreceremos un presupuesto personalizado.
- b. Herramienta de gestión de expedientes. Utilizando el método de comparables, después de haber analizado el mercado, hemos considerado el precio de 40.- € mensuales el idóneo para ser competitivos en el mercado. Al ser una herramienta con muchos rivales y no suponer un gran avance tecnológico no la consideramos como un pilar importante a la hora de obtener ingresos.
- c. Herramienta de automatización. Se trata de nuestra herramienta diferencial, pues su uso de la IA Generativa es único en el mercado. Para su comercialización, hemos determinado un precio de 100.- € mensuales, lo que nos permitiría obtener ingresos importantes. Además, es un precio muy competitivo en el mercado, ya que herramientas similares, pero con características inferiores a la nuestra (es necesario la elaboración de plantillas manualmente), se comercializan al mismo precio. Este método de fijación del precio nos permitirá obtener clientes desde el primer momento y afrontar los costes de la empresa en un primer momento.

Después de analizar cómo obtendremos nuestros ingresos es importante ver la estructura de costes que tendremos.

- Costes de personal. Son los más importantes. Como ya hemos visto anteriormente, nuestra plantilla en un primer momento estará formada por tres desarrolladores de software que crearán nuestras herramientas y darán soporte a las mismas. Sus salarios rondarán los 30.000.- € anuales. Por otro lado, creemos conveniente tener en plantilla un trabajador que se dedique a realizar las labores de un equipo de ventas, encontrando posibles clientes y realizando las primeras aproximaciones a estos. Su salario se encontrará en torno a los 25.000.- €/año.
- Costes de materiales. Debemos proveer a nuestros trabajadores con los equipos necesarios para realizar sus labores. Calculamos en torno a los mil euros por cada equipo proporcionado a los desarrolladores, lo que resultaría en un total de 3.000.- €. Para el equipo de ventas, el equipamiento informático podrá ser de menor calidad, rondando los 500.- € en total. Además, en un futuro, deberemos mejorar nuestra infraestructura acometiendo gastos en la creación de servidores que nos permitan alojar los programas que utilicen nuestros clientes.
- Costes adicionales. Hemos calculado unos gastos en *marketing* de unos 500.- €, por la subcontratación de una empresa externa que nos ayude a realizar algunas partes de nuestra promoción que no hará el personal contratado.

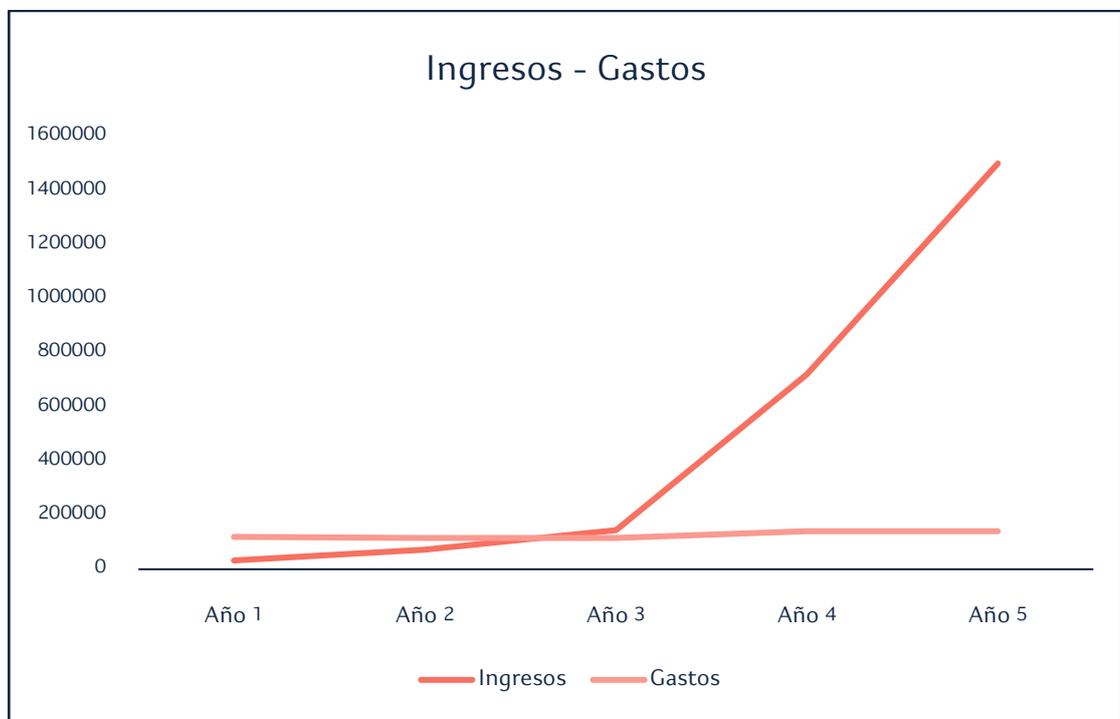
Brevemente, así se configura nuestra estructura de costes. A partir de esta estructura y, teniendo en cuenta únicamente la comercialización de la herramienta de automatización documental, hemos realizado algunas previsiones de ingresos que nos permiten obtener dos datos clave: el punto a partir del cual empezaremos a obtener beneficios (*breakeven*) y la cantidad de dinero que necesitaremos para afrontar los gastos hasta empezar a ser rentables.

Lo primero será ver nuestras estimaciones en cuanto a clientes para los primeros años. En base al análisis de mercado que hemos realizado, obtuvimos la referencia de 27 posibles clientes que desearían implementar nuestra solución para automatizar documentos desde el primer momento. Por ello, estimamos que el primer año únicamente

daríamos servicio a estos primeros clientes. A partir de aquí, basándonos en la posibilidad de que estos recomienden nuestra herramienta, sumado a los esfuerzos de *marketing* y ventas que realicemos, estimamos un crecimiento sostenido del número de clientes de un 100% anual.

Con la anterior asunción, alcanzaríamos el *breakeven* de rentabilidad al comenzar el último trimestre del tercer año. Esto quiere decir que, a partir de este momento, nuestra empresa empezaría a obtener beneficios. El umbral de rentabilidad lo situamos en la cantidad de 100 clientes.

**Figura 5.** Umbral de rentabilidad de Athenea.



*Fuente: Elaboración propia.*

Después de ver el anterior análisis, hemos estimado que las pérdidas que deberemos afrontar durante los primeros años sumarían unos 116.000.- €. Por lo tanto, necesitaremos encontrar una inversión inicial de nuestro proyecto que supere dicha cifra, lo que nos permitiría comenzar a funcionar y sobrevivir hasta convertir el negocio en rentable, según nuestras previsiones.

Por último, dado que vamos a organizar nuestro equipo de tal forma que nos permita invertir gran parte de los recursos en el desarrollo de nuevas aplicaciones,

estimamos que al comienzo del cuarto año podamos incluir parte de nuestros avances tecnológicos, lo que nos permitiría aumentar los precios y nos permitiría duplicar la plantilla y aumentar los beneficios de la empresa.

Todas las proyecciones financieras a 5 años que hemos realizado las hemos incluido como **Anexo 4**. No obstante, a continuación, vamos a realizar un pequeño análisis año por año.

La proyección del primer año sería la siguiente:

**Figura 6.** Proyección financiera del año 1.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2						Precio Suscripción (mensual)			100		
3	<b>AÑO 1</b>					Clientes			27		
4											
5	<b>BALANCE</b>					<b>PyG</b>					
6						Ingresos Operacionales			32400		
7	<b>Activo No Corriente</b>	<b>503.500,00</b>	<b>Patrimonio Neto</b>	<b>427.255,00</b>		Costes de ventas			0		
8	Aplicaciones Informáticas (Herramienta Automatización)	500.000,00	Capital Social	503.500,00		<b>Margen de Ventas Bruto</b>			<b>32400</b>		
9	Equipos Informáticos	3.500,00	Resultado Ejercicio	- 76.245,00		Gastos de Personal			115000		
10	<b>Activo Corriente</b>	<b>23.755,00</b>	<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>100.000,00</b>		Otros gastos			4100		
11	Caja	23.755,00	Préstamo Up	100.000,00		<b>Resultado Antes de Intereses y Amortizaciones (EBIT)</b>			<b>-86700</b>		
12						Depreciaciones, Amortizaciones, Provisiones			0		
13	<b>TOTAL</b>	<b>527.255,00</b>	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>527.255,00</b>		<b>Resultado de Explotación (EBIT)</b>			<b>-86700</b>		
14						Otros gastos financieros			3000		
15						Otros ingresos financieros			0		
16						<b>Resultado antes de Impuestos (EBT)</b>			<b>-89700</b>		
17						Provisión de Impuestos (15%)			-13455		
18						<b>Resultado del Ejercicio</b>			<b>-76245</b>		
19											
20						Personal:					
21	<b>BREAKEVEN</b>	99,25	clientes			- Desarrollador de software (3 con sueldo de 30k/año)			90000		
22						- Ventas (1 con sueldo 25k/año)			25000		
23											
24	<b>Inversión inicial</b>	-115.855,00				Gastos:					
25						- Marketing (creación web)			500		
26						- Costes Administrativos			100		
27						- Equipos			3500		
28											
29						Préstamo de 100k a 3%			3000		
30											
31											
32											

Fuente: Elaboración propia.

En la anterior figura podemos ver cómo se plasman los costes que hemos descrito anteriormente. Los ingresos para las proyecciones los hemos calculado únicamente a partir de lo que obtendríamos por la herramienta de automatización, que creemos que será la herramienta que asegure la viabilidad del proyecto. En el balance hemos incluido un préstamo de 100.000.- € como suposición de inversión inicial con la que comenzar el proyecto. El préstamo lo hemos contabilizado con un interés del 3%, una cifra bastante irreal en el panorama actual, pero hemos decidido computar esta cantidad porque contemplamos otras formas de financiación que esperamos que no nos supongan un alto coste en intereses. En la parte inferior izquierda también hemos calculado el breakeven y la inversión inicial necesaria. También es relevante que hemos tenido en cuenta el incentivo incluido en el artículo 7 de la llamada “Ley de Startups” que sitúa el tipo del

Impuesto sobre Sociedades en el 15% durante los tres primeros periodos impositivos. (España, 2022)

El último detalle sobre el primer año que se verá reflejado en los siguientes es el valor del Activo de Aplicaciones Informáticas. Hemos valorado nuestras herramientas en medio millón de euros por la expectativa de ingresos que tenemos (a partir del tercer año superando los 100.000.- €). No obstante, cuando el desarrollo de las herramientas haya finalizado realizaremos una valoración más detallada de ellas.

Las proyecciones del segundo y el tercer año son las que siguen:

**Figura 7. Proyección financiera del año 2.**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2						Precio Suscripción (mensual)		100			
3						Clientes		60			
4											
5						<b>PyG</b>					
6						Ingresos Operacionales		72000			
7						Costes de ventas		0			
8						<b>Margen de Ventas Bruto</b>		<b>72000</b>			
9						Gastos de Personal		115000			
10						Otros gastos		600			
11						<b>Resultado Antes de Intereses y Amortizaciones (EBITC)</b>		<b>-43600</b>			
12						Depreciaciones, Amortizaciones, Provisiones		0			
13						<b>Resultado de Explotación (EBIT)</b>		<b>-43600</b>			
14						Otros gastos financieros		3000			
15						Otros ingresos financieros		0			
16						<b>Resultado antes de Impuestos (EBT)</b>		<b>-46600</b>			
17						Provisión de Impuestos (15%)		-6990			
18						<b>Resultado del Ejercicio</b>		<b>-39610</b>			
19											
20											
21						Personal:					
22						- Desarrollador de software (3 con sueldo de 30k/año)		90000			
23						- Ventas (1 con sueldo 25k/año)		25000			
24											
25						Gastos:					
26						- Marketing (creación web)		500			
27						- Costes Administrativos		100			
28											
29											
30						Préstamo de 100k a 3%		3000			
31											
32											

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 8. Proyección financiera del año 3.**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2						Precio Suscripción (mensual)		100			
3						Clientes		120			
4											
5						<b>PyG</b>					
6						Ingresos Operacionales		144000			
7						Costes de ventas		0			
8						<b>Margen de Ventas Bruto</b>		<b>144000</b>			
9						Gastos de Personal		115000			
10						Otros gastos		600			
11						<b>Resultado Antes de Intereses y Amortizaciones (EBITC)</b>		<b>28400</b>			
12						Depreciaciones, Amortizaciones, Provisiones		0			
13						<b>Resultado de Explotación (EBIT)</b>		<b>28400</b>			
14						Otros gastos financieros		3000			
15						Otros ingresos financieros		0			
16						<b>Resultado antes de Impuestos (EBT)</b>		<b>25400</b>			
17						Provisión de Impuestos (15%)		3810			
18						<b>Resultado del Ejercicio</b>		<b>21590</b>			
19											
20											
21						Personal:					
22						- Desarrollador de software (3 con sueldo de 30k/año)		90000			
23						- Ventas (1 con sueldo 25k/año)		25000			
24											
25						Gastos:					
26						- Marketing (creación web)		500			
27						- Costes Administrativos		100			
28											
29											
30						Préstamo de 100k a 3%		3000			
31											
32											

Fuente: Elaboración propia.

Los años 2 y 3 cuentan con los mismos datos a excepción del número de clientes, que crece con la previsión del 100% que señalábamos anteriormente. Durante estos años el objetivo primordial será continuar con el desarrollo de las herramientas informáticas y aumentar el número de clientes al ritmo deseado.

Los años 4 y 5 los hemos proyectado de la siguiente forma:

**Figura 9.** Proyección financiera del año 4.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1										
2						Precio Suscripción (mensual)			250	
3	<b>AÑO 4</b>					Clientes			240	
4										
5	<b>BALANCE</b>					<b>PyG</b>				
6						Ingresos Operacionales			720000	
7	<b>Activo No Corriente</b>	<b>1.007.000,00</b>	<b>Patrimonio Neto</b>	<b>1.369.175,00</b>		Costes de ventas			0	
8	Aplicaciones Informáticas (Herramienta Automatización)	1.000.000,00	Capital Social	1.007.000,00		<b>Margen de Ventas Bruto</b>			<b>720000</b>	
9	Equipos Informáticos	7.000,00	Resultado Ejercicio	271.631,25		Gastos de Personal			230000	
10			Dividendos	90.543,75		Otros gastos			4100	
11	<b>Activo Corriente</b>	<b>462.175,00</b>	<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>100.000,00</b>		<b>Resultado Antes de Intereses y Amortizaciones (EBITC)</b>			<b>485900</b>	
12	Caja	371.631,25	Préstamo l/p	100.000,00		Depreciaciones, Amortizaciones, Provisiones			0	
13	Dividendo a pagar	90.543,75	<b>Pasivo Corriente</b>	-		<b>Resultado de Explotación (EBIT)</b>			<b>485900</b>	
14	<b>TOTAL</b>	<b>1.469.175,00</b>		<b>1.469.175,00</b>		Otros gastos financieros			3000	
15						Otros ingresos financieros			0	
16						<b>Resultado antes de Impuestos (EBT)</b>			<b>482900</b>	
17						Provisión de Impuestos (25%)			120725	
18						<b>Resultado del Ejercicio</b>			<b>362175</b>	
19										
20						Personal:				
21						- Desarrollador de software (6 con sueldo de 30k/año)			180000	
22						- Ventas (2 con sueldo 25k/año)			50000	
23										
24						Gastos:				
25						- Marketing (creación web)			500	
26						- Costes Administrativos			100	
27						- Equipos			3500	
28										
29						Préstamo de 100k a 3%			3000	
30										
31										
32										

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 10.** Proyección financiera del año 5.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1										
2						Precio Suscripción (mensual)			250	
3	<b>AÑO 5</b>					Clientes			500	
4										
5	<b>BALANCE</b>					<b>PyG</b>				
6						Ingresos Operacionales			1500000	
7	<b>Activo No Corriente</b>	<b>1.007.000,00</b>	<b>Patrimonio Neto</b>	<b>1.956.800,00</b>		Costes de ventas			0	
8	Aplicaciones Informáticas (Herramienta Automatización)	1.000.000,00	Capital Social	1.007.000,00		<b>Margen de Ventas Bruto</b>			<b>1500000</b>	
9	Equipos Informáticos	7.000,00	Resultado Ejercicio	712.350,00		Gastos de Personal			230000	
10			Dividendos	237.450,00		Otros gastos			600	
11	<b>Activo Corriente</b>	<b>1.049.800,00</b>	<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>100.000,00</b>		<b>Resultado Antes de Intereses y Amortizaciones (EBITC)</b>			<b>1269400</b>	
12	Caja	812.350,00	Préstamo l/p	100.000,00		Depreciaciones, Amortizaciones, Provisiones			0	
13	Dividendo a pagar	237.450,00	<b>Pasivo Corriente</b>	-		<b>Resultado de Explotación (EBIT)</b>			<b>1269400</b>	
14	<b>TOTAL</b>	<b>2.056.800,00</b>		<b>2.056.800,00</b>		Otros gastos financieros			3000	
15						Otros ingresos financieros			0	
16						<b>Resultado antes de Impuestos (EBT)</b>			<b>1266400</b>	
17						Provisión de Impuestos (25%)			316600	
18						<b>Resultado del Ejercicio</b>			<b>949800</b>	
19										
20						Personal:				
21	<b>BREAKEVEN</b>	76,87	clientes			- Desarrollador de software (6 con sueldo de 30k/año)			180000	
22						- Ventas (2 con sueldo 25k/año)			50000	
23										
24						Gastos:				
25						- Marketing (creación web)			500	
26						- Costes Administrativos			100	
27										
28										
29						Préstamo de 100k a 3%			3000	
30										
31										
32										

Fuente: Elaboración propia.

En el año 4 sí que prevemos realizar algunos cambios. En primer lugar, empezaríamos a comercializar alguna herramienta nueva, como por ejemplo nuestro

propio algoritmo de IA Generativa integrado a la herramienta de automatización. Como consecuencia, aumentaríamos el precio a 250.- €, lo que supondrá un gran aumento de ingresos. Esta incorporación de nuevas aplicaciones informáticas también lo hemos reflejado en el balance. Por otro lado, dado el crecimiento previsto hasta este momento, realizaríamos una expansión de la plantilla, duplicando el número de empleados. Pese a esta expansión, nuestros beneficios seguirían creciendo.

Durante el quinto año el objetivo será mantener el crecimiento del número de clientes y continuar con el desarrollo de tecnología. Por ello, se continuará el camino marcado en el año anterior. En este año alcanzaríamos un millón y medio de euros de ingresos brutos.

En resumen, con las proyecciones financieras resumidas que hemos analizado, durante los primeros cinco años el proyecto de Athenea se convertiría en rentable y comenzaría a crecer exponencialmente en beneficios. Hay que tener en cuenta también que en las proyecciones únicamente hemos contemplado los ingresos de comercializar la herramienta de automatización frente a los gastos totales de la empresa, por lo que, esperamos que los ingresos reales superen a los previstos.

### **3.6. La marca de Athenea.**

Para comercializar nuestra idea, hemos trabajado en la elaboración de una marca comercial que nos permita ser reconocibles expresando los valores que persigue nuestra empresa.

La parte más importante de nuestra marca es el nombre. Nuestro nombre está claramente inspirado en la diosa griega Atenea, pero mezclando su escritura en español y en inglés (*Athenea*). Esta mezcla la hemos realizado con el objetivo de crear en la gente cierto impacto y un nombre único que nos permita diferenciarnos, pero manteniendo un nombre fácil de recordar.

Además del nombre hemos diseñado toda una estrategia de marca. Para desarrollarla, vamos a utilizar una paleta de colores corporativos que representen nuestros principios, una fuente de letra representativa y hemos creado un logo que permita a nuestros clientes recordarnos.

En primer lugar, la paleta de colores es la siguiente:

**Figura 11.** Paleta de colores de Athenea.



*Fuente: Elaboración propia.*

A continuación, vamos a analizar los sentimientos que producen cada uno de los colores que hemos seleccionado para realizar todas nuestras presentaciones.

- *Oxford Blue* (código de color 102542): el color azul hace a los clientes relacionarnos con la estabilidad, la confianza, la paz y la armonía. Estos sentimientos son algunos de los que queremos provocar en nuestros clientes. Al enfocarnos en un mercado tradicional, queremos que, pese a ser una empresa tecnológica, no se nos relacione con el cambio ni la inestabilidad, que consideramos que podría alejar a nuestros posibles clientes. (Oberlo, 2020)
- *Bittersweet* (código de color F87060): se trata de un tono de rojo. Este es un color muy potente y se relaciona con la energía, el peligro, la agresividad y la pasión. Otros posibles significados son la emoción o la valentía. Este color combinado con el anterior nos permite expresar el balance que buscamos de confianza y avance tecnológico. Utilizaremos este color para dirigir la atención a las zonas que deseemos. (Arteqo, s.f.)
- Blanco (código de color FFFFFFFF). Hemos optado por el color blanco por sus significados, pues inspira sensación de bondad, limpieza y humildad. Por otro lado, también muestra frialdad, algo que queremos que quede en la mente de nuestros clientes, pues no vamos a dejarnos llevar por la novedad y siempre vamos a querer implementar las tecnologías que consideremos que verdaderamente van a suponer una mejora en sus métodos de trabajo desde el momento de su instalación. (Oberlo, 2020)

Después de decidir los colores que vamos a utilizar para nuestra marca, comenzamos a buscar una fuente de letra que también nos permita expresar los valores que nos guían. Tras analizar las posibilidades, decidimos utilizar la siguiente fuente:

**Figura 12.** Fuente de letra de Athenea.



*Fuente: Elaboración propia.*

Elegimos esta fuente por la elegancia y la claridad que ofrece. Al dirigirnos al sector legal queremos mostrar la elegancia que tanto caracteriza a los miembros de este grupo. Además, consideramos muy importante que sea una fuente clara y fácil de leer, pero sin pasarnos a la infantilidad de otros tipos de fuentes. Además, es una fuente simple, por lo que nuestros clientes ven la facilidad que queremos mostrar en nuestros servicios a través de la fuente de letra utilizada.

Por último, vamos a realizar un análisis del logo de Athenea que está formado por dos partes características.

**Figura 13.** Logo de Athenea.



*Fuente: Elaboración propia.*

El logo está formado por los siguientes dos elementos:

- Círculo con patrón de estilo clásico. En primer lugar, el círculo simboliza la perfección y lo infinito. También evoca sensaciones de movimiento y adaptabilidad. Es una forma que plasma a la perfección los valores de nuestra empresa. (Centro de Estudios de Innovación, Diseño y Marketing, s.f.) Por otro lado, el diseño clásico del patrón circular busca evocar la elegancia y el

estilo atemporal de este tipo de arte. Estos valores creemos que tienen mucha relación con la profesión jurídica, a la que nos dirigimos. (Universidad Isabel I, 2023)

- La imagen de la diosa Atenea. El nombre de nuestra empresa (como ya hemos visto) y, en consecuencia, el logo de la misma, están claramente inspirados en la diosa griega Atenea. Ella es la diosa de la sabiduría, la guerra y los oficios. Nosotros nos enfocamos en sus cualidades como diosa de la sabiduría, pues uno de nuestros objetivos es manejar el conocimiento de nuestros clientes haciéndolo más accesible y permitiéndoles sacar el máximo provecho de él. Es una de las diosas más importantes de la mitología griega, lo que muestra el interés que tenemos en convertirnos en una empresa referente en el sector. Además, Atenea, en nuestro logo, aparece acompañada de dos de sus símbolos más característicos: la rama de olivo y la lanza. La primera la encontramos en la cabeza de la diosa, mientras que la segunda la podemos ver en otro color, representando a Atenea armada, por lo que queremos mostrar nuestra preparación frente a la situación tecnológica actual, muy frenética y para la que debemos estar listos. (Mark Cartwright, 2012)

En conclusión, hemos trabajado mucho para poder transmitir nuestros valores con la imagen de nuestra marca, algo que consideramos esencial para vernos como una empresa confiable y que tiene en cuenta cada detalle antes de entrar en el mercado.

### **3.7. Análisis de competidores.**

#### **3.7.1. Competidores en el sector de la consultoría tecnológica.**

En primer lugar, los servicios que ofrecemos en Athenea no encuentran un competidor directo dirigido al sector de los despachos *boutique*. Existen múltiples empresas que realizan servicios de consultoría tecnológica en el sector legal, pero tienen dos diferencias principales con respecto a Athenea:

- Su *target* está enfocado a multinacionales y grandes empresas, por lo que ofrecen precios que no están adaptados a los esquemas de costes de un pequeño despacho.

- Además, se enfocan en su mayoría en aconsejar sobre la manera que conseguir procesos de gestión más eficientes en los despachos y no tanto en buscar la eficiencia de los propios procesos de trabajo de los abogados al realizar su función jurídica.

Es por ello por lo que, desde Athenea, ofrecemos un servicio diferente enfocado a aumentar la productividad de los despachos desde el núcleo de su actividad.

Algunos ejemplos de empresas que ofertan servicios de consultoría tecnológica son los siguientes:

- a. Las *Big Four* y otras grandes consultoras. Estos tipos de empresas ofrecen servicios de consultoría sobre tecnología legal, pero el enfoque de sus servicios es hacia grandes compañías. Además, sus servicios van a enfocarse más en los procesos de gestión, como ya hemos dicho. Las *Big Four* están formadas por: Deloitte, Ernst & Young, KPMG y Price Waterhouse Coopers. Por último, dado que sus servicios están ofertados por las secciones de legal de estas compañías, son muy reacias a ofrecer sus propias herramientas a despachos que puedan hacerles competencia.
- b. Un ejemplo de una consultora especializada en *LegalTech* podría ser LIS Data Solutions. Esta empresa ofrece servicios de consultoría *LegalTech*. La mayoría de sus servicios se enfocan en los procesos de gestión de los despachos, pero en este caso ofrecen algunas herramientas de anonimización de documentos o de análisis de contratos con una herramienta de Procesamiento del Lenguaje Natural (PLN). (LIS Data Solutions, s.f.)

Otra compañía que oferta servicios similares es Hiberus, que se describe como consultora *LegalTech*, pero todas las herramientas que ofrecen están enfocadas a la gestión de los despachos o a asesorar en materia de Derecho Digital. (Hiberus, s.f.)

- c. Por último, existen otro tipo de asociaciones que podrían desarrollar un servicio similar al realizado por nosotros a la hora de asesorar sobre la adopción de herramientas de *LegalTech*, pero que no realizarían ninguna parte de la implementación. Estas asociaciones son los *marketplace* o las páginas web que muestran las tecnologías disponibles en el momento. Las más relevantes son: la

Guía *LegalTech* de Derecho Práctico y el *LegalTech Hub*. En ambas páginas se recogen las herramientas más relevantes de todo el mundo, pero con carácter informativo. Su objetivo es ayudar a la promoción de las nuevas tecnologías en el sector legal.

En conclusión, tras el análisis de mercado que hemos realizado, no hemos encontrado ninguna empresa que ofrezca exactamente los servicios que ofrecemos nosotros desde Athenea, ya que nuestra idea no es quedarnos solo en la consultoría sobre herramientas de gestión de despachos, sino ofrecer servicios de implementación de tecnologías que cambien los métodos de trabajo de los abogados, tales como automatizadores documentales o herramientas de inteligencia artificial.

### 3.7.2. Competidores en el sector de las herramientas de gestión de expedientes.

En Athenea no pretendemos marcar la diferencia con nuestro gestor de expedientes, sino que queremos ofrecer un servicio complementario que permita a nuestros clientes conseguir las herramientas que deseen implementar desde un mismo sitio. Es por ello por lo que encontramos herramientas muy consolidadas en este sector frente a las que vamos a competir, pero siempre apoyándonos en los servicios y las herramientas que ofrecemos que sabemos que se diferencian en el mercado.

Por nombrar algunas de las herramientas de este sector:

- a. Kleos, ofrecida por Wolters Kluwer. La herramienta de gestión de expedientes ofrecida por una de las más grandes empresas sobre tecnología legal busca unificar la gestión de clientes y expedientes de los despachos. La ofrecen desde 39.- € al mes, un precio muy competitivo en el sector. (Wolters Kluwer, s.f.)
- b. LEX-ON, ofrecida por Lefebvre. Es una herramienta que pretende integrar, al igual que la anterior, todos lo que pueda necesitarse para la gestión de un despacho y de los expedientes que tratan los abogados. Además, cuenta con la integración de las bases de datos de Lefebvre. (Lefebvre, s.f.)
- c. Quolaw, ofrecida por vLex. Muy similar a las dos anteriores. (vLex, s.f.)

Estas herramientas se diferencian principalmente por las integraciones con sus propias bases de datos y por sus interfaces, que será lo que haga a los despachos elegir entre unas y otras. En el caso de Athenea, queremos que nuestros clientes se queden con nuestra

herramienta por la comodidad de las integraciones con el resto de las herramientas que ofrecemos.

### 3.7.3. Competidores en el sector de la automatización documental.

En relación con la automatización documental, en Athenea ofrecemos un servicio parcialmente novedoso, pues la automatización en sí ya la han desarrollado otras compañías, pero la creación de las plantillas a través de Inteligencia Artificial es algo que actualmente no está ofreciendo ninguna compañía.

Los competidores en automatización documental los vamos a dividir en dos tipos: automatizadores generalistas y automatizadores profesionales.

- a. Automatizadores generalistas: son herramientas que ofrecen plantillas creadas por ellos mismos y que persiguen llegar al máximo público posible. Suelen tener un sistema de pago por cada documento (aunque ofrecen suscripciones). Los usos más comunes que suelen ofrecerse es la creación de contratos sencillos (por ejemplo, un contrato de arrendamiento) o documentos procesales muy sencillos. No son muy útiles para los profesionales del sector legal, ya que las plantillas las ofrecen ellos y no van a poder dar su aportación previa a la creación del documento. Algunos ejemplos son Rocket Lawyer, Wonder Legal o PandaDoc.
- b. Automatizadores profesionales: son herramientas que ofrecen un algoritmo que permite rellenar con un formulario las plantillas que se suban a su plataforma adaptadas al algoritmo. Su *target* son los despachos de abogados que busquen automatizar los documentos que utilizan en su día a día. No obstante, para adaptar las plantillas a sus herramientas suele necesitarse formación y tiempo para comprender el funcionamiento de los códigos que se utilizan. No tienen un funcionamiento demasiado intuitivo, lo que ha hecho que hayan encontrado algunas dificultades a la hora de venderse a clientes más pequeños que no pueden permitirse dedicar el tiempo necesario a comprender su funcionamiento ni a adaptar los documentos que desean automatizar.

Las herramientas de este estilo más importantes actualmente son Contract Express, Bigle Legal (es una herramienta de *Contract Lifecycle Management*, pero también ofrece estas funcionalidades) o Legito.

Desde Athenea queremos competir directamente con estos tipos de herramientas. Por un lado, con respecto a los competidores generalistas, nosotros nos enfocamos en un público profesional, que lo que va a buscar es automatizar sus propias plantillas y no utilizar plantillas creadas por un tercero. Por otro lado, Athenea puede competir con las herramientas profesionales más consolidadas porque hemos intentado atajar la más importante barrera de entrada que se estaba encontrando al intentar venderse a clientes con recursos más escasos o enfocados a otras partes de sus negocios. Por último, aunque podrían llegar a considerarse competidores en un futuro, los *chatbots* que utilizan Inteligencia Artificial Generativa actualmente no llegan a los estándares necesarios como para que los documentos creados por ellos supongan algo más que un primer borrador. A tener en cuenta ahora mismo, los *chatbots* de IA Generativa legal más importantes actualmente disponibles son Justicio (ofrecido por algunas Comunidades Autónomas para resolver consultas jurídicas), Juro o GenIA-L (ofrecida por Lefebvre), pero también hay que tener en cuenta los desarrollos de Harvey y Leya, las dos grandes apuestas que están haciendo los despachos de abogados más importantes. No obstante, tenemos en cuenta esta tecnología y, en el siguiente punto, veremos cómo vamos a afrontar este reto de competir y unirnos a la Inteligencia Artificial.

### **3.8. Roadmap de los futuros desarrollos. Nuestro uso de la Inteligencia Artificial.**

Después de analizar nuestra idea y los servicios que ofrecemos, vamos a realizar un análisis sobre cómo vamos a implementar la Inteligencia Artificial en nuestras herramientas, por tratarse de un tema candente y que va a suponer un cambio radical en los procesos de trabajo de todos los sectores.

En primer lugar, la Inteligencia Artificial, según John McCarthy, “es la ciencia y la ingeniería para crear máquinas inteligentes, especialmente programas informáticos inteligentes. Está relacionada con la tarea similar de utilizar ordenadores para comprender la inteligencia humana, pero la IA no tiene por qué limitarse a métodos que sean biológicamente observables.” (IBM, s.f.)

Conviene diferenciar entre los modelos de aprendizaje automático (o *Machine Learning*) y los modelos de aprendizaje profundo (o *Deep Learning*). Los segundos son un tipo de modelo de aprendizaje automático. El aprendizaje profundo está formado por una red neuronal de un mínimo de tres capas, en ella, cada neurona aplica una técnica de *Machine Learning*, lo que supone un aprendizaje automático multiplicado exponencialmente. Este sistema de funcionamiento permite a los modelos de *Deep Learning* procesar bases de datos más grandes, dando resultados mejores que los modelos tradicionales de *Machine Learning*.

Entre los modelos de *Deep Learning* aparece la Inteligencia Artificial Generativa que toma datos sin procesar, aprende de ellos y es capaz de dar un resultado similar a la información que maneja, pero sin replicarla completamente. Para entenderlo, por ejemplo, ChatGPT es una herramienta de IA Generativa y utiliza toda la información de Internet para dar respuesta a las preguntas planteadas utilizando las fuentes introducidas. Esto resulta en la obtención de datos precisos y relevantes por la gran cantidad de información que está analizando. (IBM, s.f.)

En el sector legal, la IA generativa se encuentra en un estadio muy inicial, contando con muy pocas herramientas que han comenzado a comercializarse, como Justicio (que está promocionada por algunas Comunidades Autónomas en España, como ya se ha dicho). Pese al momento inicial en el que se encuentra, la aplicación de la IA generativa en otros sectores está dando lugar a una gran expectativa y a las ganas de muchos por comenzar a utilizarla desde ya para casi cualquier tipo de tareas.

Desde Athenea, queremos ser más conservadores que los más optimistas sobre los usos de la IA y vamos a llevar un desarrollo más lento y calculado sobre sus usos lo que, por ejemplo, va a dar lugar a su no implementación de inicio.

Vamos a desarrollar la implementación de IA generativa para los siguientes tres usos:

- a. Integración de IA para potenciar la redacción de escritos. Se trata del uso más sencillo que queremos realizar. Consiste en la utilización de alguno de los algoritmos ya existentes (en principio, por prestigio, valoramos la utilización de la API de GPT-4), integrado dentro de nuestra herramienta de

automatización, para poder mejorar las plantillas automáticas. El funcionamiento sería el siguiente: se solicita la creación de una plantilla mejorada, el abogado selecciona una de las plantillas automatizadas y, mediante la IA, se partirá de la plantilla creada por el abogado para crear un documento que cumpla con las instrucciones que se den al algoritmo. De esta forma, estamos consiguiendo automatizar documentos que aún no han sido creados. Hemos optado por no ofrecer de primeras este servicio porque, mediante la obtención de clientes que nos puedan ofrecer documentación para alimentar el algoritmo de IA, vamos a poder dar un servicio mucho mejor. Además, al tratar con documentos legales, supondría un daño muy grande para nuestra empresa el supuesto de que los documentos contuviesen errores materiales realizados por nuestro algoritmo.

- b. Chatbot para resolver cuestiones sobre los documentos. El siguiente uso para el que vamos a implementar la IA generativa es para resumir, traducir, explicar o redactar documentos legales. Se contempla una introducción temprana de algunas de estas funcionalidades, pero el resto, sobre todo para aquellas que realizan un análisis crítico, van a tener que implementarse más tarde. La introducción tardía nos va a permitir alimentar el algoritmo que deseamos implementar con las mejores bases de datos que encontremos, además de poder entrenarlo para que dé respuestas con la calidad que queremos que obtengan nuestros clientes de las herramientas que utilizan.
- c. Desarrollar nuestro propio algoritmo de IA. Vamos a destinar parte de nuestros recursos a desarrollar nuestro propio algoritmo de IA generativa especializada en el sector legal que compita contra el resto de los algoritmos del sector, como Harvey o Leya. Es un proyecto a largo plazo para el que se realizarán procesos de selección de empleados muy exigentes con el objetivo de crear el algoritmo de IA generativa diferencial en el sector legal.

En resumen, por el momento en el que se encuentra la IA generativa, desde Athenea vamos a realizar una incorporación controlada de este tipo de algoritmo a nuestras herramientas. Queremos que, desde el momento de su incorporación, nuestras plataformas den un servicio excelente y faciliten el trabajo a los abogados, que no tengan que prestar demasiada atención a los resultados que obtengan de ellas.

## 4. LA HERRAMIENTA DE AUTOMATIZACIÓN.

A continuación, vamos a realizar un análisis sobre cómo funciona el código de nuestra herramienta de automatización. El código completo lo incluimos como [Anexo 5](#).

En primer lugar, es clave la utilización de la librería “docx”, que incluye funciones para trabajar con ficheros del tipo con el mismo nombre, es decir, nuestra herramienta funcionará con archivos de Word.

Para crear un código ordenado y limpio, se ha creado la automatización a partir de tres funciones:

### 4.1. Lectura.

La función Lectura tiene el objetivo de buscar dentro de la plantilla adaptada para la automatización todas las variables que tienen que ser llamadas para completar el documento. Para esta función, únicamente vamos a tener que darle como valor la plantilla automatizada a partir de la que queramos generar un documento. La función se ve así:

**Figura 14.** Función de Lectura de la automatización.

```
#FUNCION LECTURA DE DOC
def lectura (NombreDoc):
    texto = getText(NombreDoc)
    lista = []
    for variable in range(texto.count('{')): #bucle que busca las variables y las añade a una lista
        ini = texto.find('{')
        final = texto.find('}')
        var = texto[ini+1:final]
        if var not in lista: #este if evita que se metan variables duplicadas
            lista.append(var)
        texto = texto[final+1:]

    return lista #la funcion devuelve la lista de variables
```

El primer paso, va a ser obtener el texto de la plantilla automatizada (con formato de documento de Word) y meterlo en una variable como cadena. Para ello, hemos creado la siguiente función:

**Figura 15.** Función para crear una variable de tipo cadena con el texto de la plantilla.

```
#FUNCION METER TODO EL DOC EN UNA CADENA

def getText(filename):
    doc = docx.Document(filename)
    fullText = []
    for para in doc.paragraphs:
        fullText.append(para.text)
    return '\n'.join(fullText) #saca todo el texto como una cadena
```

Esta función abre el documento y crea una lista. Después se realiza un bucle que va recorriendo el documento párrafo a párrafo y mete cada uno de estos como un elemento de la lista que hemos creado. Finalmente, la función devuelve una cadena formada por la unión de todos los elementos de la lista.

Después de utilizar la función anterior, creamos una lista en la que vamos a meter las variables que deberán ser cambiadas por los datos del caso concreto para el que se desea utilizar la plantilla automatizada. A continuación, creamos un bucle que busque todas las variables de la plantilla. Ya que las variables las identificamos poniendo su nombre entre los símbolos “{}”, el bucle lo haremos para que se repita tantas veces como se encuentre el símbolo de apertura (“{“). Para cada vez que encuentre uno de estos símbolos, se crea una variable que marque el principio de la variable y otra que marque el final con las posiciones de los corchetes. Con estas posiciones se crea la variable que incluiremos en la lista. Por último, antes de meter las variables en la lista, se crea un bucle que compruebe que no se va a repetir dicha variable.

Esta función va a devolver una lista con las variables que deben ser reemplazadas de la plantilla.

## 4.2. Formulario.

Es la función más sencilla. Tiene el objetivo de preguntar al usuario por los valores que quiere introducir para cada variable de la plantilla. Solo necesitaremos darle la lista con las variables como *input*. El código es el que sigue:

**Figura 16.** Función de Formulario de la automatización.

```
#FUNCION PARA HACER EL FORMULARIO SOBRE LAS VARIABLES
def form (lista):
    dic = {}
    for i in lista: #pregunta para cada elemento de la lista
        dic[str('{'+i+'}')] = input("Introduzca {}: ".format(i))

    return dic #DEVUELVE UN DICCIONARIO QUE TIENE COMO CLAVE LA VARIABLE Y COMO VALOR EL INPUT QUE INTRODUCE EL USUARIO
```

Para guardar las entradas que nos dé el usuario, creamos un diccionario. Este diccionario va a tener como clave el nombre de la variable y como valor la entrada que proporcione el usuario para cada variable.

Creamos un bucle que, para cada elemento de la lista, introduzca una clave en el diccionario que se corresponda con la variable y, relacionada con dicha clave, se pida al usuario la entrada de un valor que será del tipo cadena.

La función del formulario devuelve el diccionario con las variables de la plantilla y el valor que le ha dado el usuario.

### 4.3. Reemplazar.

El objetivo de esta función va a ser crear el documento final. Para ello, solo tiene que reemplazar los valores que ha introducido el usuario en los lugares de las variables de la plantilla. Tendrá como entradas de la función la plantilla automatizada y el diccionario creado por la función Formulario. Para realizarlo se utiliza este código:

**Figura 17.** Función Reemplazar de la automatización.

```
#REEMPLAZA LAS VARIABLES POR LOS INPUTS DEL CUESTIONARIO
#guardar el texto con el mismo formato que entro
def reemplazar(NombreDoc, Diccionario):
    DocVacio = Document() #Crea un nuevo documento. Si el cliente tiene una plantilla con logos sería esa la que se abre
    doc = docx.Document(NombreDoc) #cambia las variables abriendo la plantilla desde cero
    fullText = [] #lista para ir metiendo los parrafos
    for para in doc.paragraphs: #bucle para pasar parrafo por parrafo
        fullText.append(para.text) #mete el parrafo en la lista
    for text in fullText: #bucle objeto por objeto
        for i in diccionario.keys(): #variable por variable
            text = text.replace((i), (diccionario[i])) #reemplaza las variables por los inputs
        DocVacio.add_paragraph(text) #mete el nuevo texto en el documento creado (parrafo por parrafo)
    DocVacio.save('DocumentoGenerado.docx') #guarda el documento generado
    return print('Documento Listo')
```

En primer lugar, se crea un nuevo documento en blanco. No obstante, en el caso de que el cliente cuente con documentos con sus logos se abrirá el documento modelo para mantener los logos en su sitio.

Abrimos la plantilla del documento que queremos generar. A continuación, vamos introduciendo cada uno de los párrafos en una lista (como hicimos en la primera función de lectura, pero en este caso no vamos a convertirlo en una cadena).

Vamos a crear un bucle que pase por cada elemento de la lista con el documento completo y, dentro de este bucle, haremos otro que pase por todos los elementos del diccionario que creamos con la función del formulario. Con la función “*replace*”, se va a sustituir cada una de las variables que se encuentren en el texto por los valores que ha introducido el usuario. A continuación, dentro del bucle que pasa por los elementos de la lista con el texto del documento, se van a ir introduciendo los párrafos con los valores actualizados en el archivo que hemos creado al comienzo de la función. Por último, se guarda el documento como “DocumentoGenerado.docx” y se muestra el mensaje de “Documento Listo”.

Como ejemplo de cómo funcionaría el código, podemos acudir al apartado 2 del punto 2.1 sobre la idea de negocio de Athenea, en el que ilustramos cómo se crearía una Demanda de Juicio Monitorio de Reclamación de Cantidad utilizando una plantilla automatizada y el código que acabamos de explicar.

## 5. CONCLUSIONES.

Después del análisis del presente plan de negocio, podemos ver cómo se ha buscado una solución al problema que comentábamos en la introducción.

Encontrándonos en un sector tradicional en el que es muy complicado implementar ciertas soluciones tecnológicas complejas, hemos encontrado una idea que podría solucionar este problema para las empresas que se encuentran en nuestro objetivo de mercado: los bufetes de abogados de pequeño tamaño.

La falta de formación tecnológica que existe en este sector nos hace ver como una posibilidad de negocio muy viable la de consultoría tecnológica, ya que supliríamos las carencias de los profesionales jurídicos desde una empresa tercera, pero altamente vinculada al cliente.

En segundo lugar, por la alta competitividad en el mercado de las herramientas de *LegalTech* ofrecidas por grandes empresas, hemos decidido realizar una oferta amplia de este tipo de *software*. En primer lugar, un gestor de expedientes, lo que nos va a permitir ordenar la información de nuestros clientes. Esto es algo clave y que nos ofrecerá gran valor en el desarrollo de herramientas de Inteligencia Artificial. Además de esta herramienta, vamos a implementar una herramienta de automatización documental (de la que ya tenemos una primera versión) a la que añadiremos un uso de la IA Generativa totalmente novedoso en el sector y que nos permitirá alcanzar un nicho de clientes que no están siendo capaces de implementar la tecnología de automatización por su complejidad técnica y los altos requisitos de tiempo que actualmente necesitan las herramientas comercializadas.

Por último, somos conscientes de la importancia que va a tener la Inteligencia Artificial en la transformación tecnológica que estamos viviendo, por lo que contamos con un plan específico sobre el desarrollo de este tipo de herramientas en nuestra empresa. Para su implementación desde el primer momento, vamos a desarrollar herramientas con máxima fiabilidad, que no den lugar a los errores que estamos viendo que actualmente ocurren con los algoritmos de IA Generativa que se están comercializando en este momento. Un ejemplo de estos errores es la presentación por un abogado de un escrito creado por ChatGPT que contenía sentencias falsas. (Freire, 2023) La forma más idónea

que hemos encontrado para atacar este reto es la implementación progresiva, empezando por su utilización para tareas específicas, para las que podamos crear una base de datos diseñada especialmente para el caso de uso que busquemos. Después, empezaremos a implementar este tipo de modelos para otras funcionalidades con el objetivo último de convertirnos en una empresa de referencia en el desarrollo de IA Generativa especializada en el sector legal.

Viendo el proyecto que estamos desarrollando, hemos creado una idea con mucha proyección en el sector, ofreciendo soluciones que no hemos encontrado en el mercado de una forma muy ligada a nuestros clientes. Hemos desarrollado siempre nuestra idea teniendo en cuenta las necesidades del sector legal, al que nos dirigimos, y los estándares de confianza que existen en aquel. Por ello, gracias a la unión del equipo, junto con el personal que hemos visto durante el trabajo, podremos implementar todas las herramientas que hemos ideado y buscaremos hacernos un hueco en el sector, avanzando con paso firme y seguro con nuestros clientes.

Además, hemos desarrollado la implantación de esta *start-up* desde casi todos los planos, contando ya con proyecciones financieras a 5 años, una marca corporativa que explotar y un plan de futuro que seguir.

Por todo lo anterior, estimamos que nuestra solución podría comenzar a implementarse durante el presente año si encontrásemos la inversión suficiente. Esto es porque, pese a la gran ambición del proyecto, hemos ideado una estrategia de penetración en el mercado que nos permitiría empezar rápido nuestra actividad para seguir nuestros desarrollos mientras ya empezamos a obtener ingresos con los servicios y las herramientas que vayamos ofreciendo, asegurando la viabilidad del proyecto.

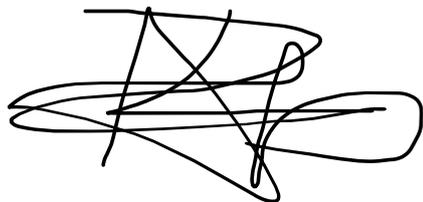
## 6. DECLARACIÓN SOBRE EL USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL.

Por la presente, yo, Francisco Javier Arroyo Bravo, estudiante de E-3 Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de Negocio de Athenea: una *startup* de *LegalTech*", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir “no he usado ninguna”]:

No he usado ninguna.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 21 de abril de 2024.



Firma: \_\_\_\_\_

## 7. BIBLIOGRAFÍA.

- Administrativando Abogados. (14 de agosto de 2023). *¿Qué es una boutique legal y en qué se diferencia de un gran despacho de abogados?* Recuperado el 13 de abril de 2024, de Administrativando Abogados: <https://administrativando.es/que-es-una-boutique-legal/>
- Arteqo. (s.f.). *Bittersweet color*. Recuperado el 15 de abril de 2024, de Arteqo consulting: <https://www.arteqo.com/en/guide/color/bittersweet/#:~:text=As%20it%20was%20already%20mentioned,action%20and%20encourages%20swift%20decisions.>
- Carreras, C. (7 de Noviembre de 2023). *LegalTech: 8 tipos de soluciones que te pueden ayudar*. Recuperado el 5 de marzo de 2024, de Parallel Blog: <https://blog.onparallel.com/legaltech-10-herramientas-para-ti/>
- Centro de Estudios de Innovación, Diseño y Marketing. (s.f.). *Psicología de las formas*. Recuperado el 15 de abril de 2024, de Centro de Estudios de Innovación, Diseño y Marketing: <https://cei.es/psicologia-de-las-formas-en-el-diseno-grafico/#:~:text=El%20C%C3%ADrculo%20en%20el%20Dise%C3%B1o,transmitir%20vida%20social%20y%20creatividad.>
- Clio. (11 de mayo de 2023). *What is Legal Technology? Definition, Benefits, and Examples*. Recuperado el 5 de marzo de 2024, de Clio: <https://www.clio.com/resources/legal-technology/what-is-legal-technology/>
- España. (22 de diciembre de 2022). Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes. *BOE núm. 306*.
- Freire, D. (30 de mayo de 2023). Un abogado podría ser sancionado por usar ChatGPT para hacer un escrito que estaba lleno de sentencias falsas. *La Vanguardia*. Recuperado el 15 de abril de 2024, de <https://www.lavanguardia.com/andro4all/tecnologia/un-abogado-podria-ser-sancionado-por-usar-chatgpt-para-hacer-un-escrito-que-estaba-lleno-de-sentencias-falsas>
- Hiberus. (s.f.). *Servicios de asesoramiento legal tecnológico*. Recuperado el 18 de marzo de 2024, de Hiberus: <https://www.hiberus.com/legaltech>

- IBM. (s.f.). *¿Qué es la inteligencia artificial (IA)?* Recuperado el 15 de abril de 2024, de IBM: <https://www.ibm.com/es-es/topics/artificial-intelligence>
- Laworatory. (8 de febrero de 2024). *Mapa LegalTech en España, análisis del informe.* Recuperado el 14 de abril de 2024, de Laworatory: <https://laworatory.com/blog/mapa-legaltech-en-espana-analisis-del-informe/>
- Lefebvre. (s.f.). *LEX-ON.* Recuperado el 18 de marzo de 2024, de Lefebvre: [https://lefebvre.es/tienda/software/programa-gestion-despachos-abogados-lexon?\\_gl=1\\*1ftl7zc\\*\\_up\\*MQ..\\*\\_ga\\*MTU3NjA3NTE0NC4xNzEzMzc4Mzky\\*\\_ga\\_GBR38NJ1D7\\*MTcxMzM3ODM4OS4xLjAuMTcxMzM3ODM4OS4wLjAuMA..](https://lefebvre.es/tienda/software/programa-gestion-despachos-abogados-lexon?_gl=1*1ftl7zc*_up*MQ..*_ga*MTU3NjA3NTE0NC4xNzEzMzc4Mzky*_ga_GBR38NJ1D7*MTcxMzM3ODM4OS4xLjAuMTcxMzM3ODM4OS4wLjAuMA..)
- LIS Data Solutions. (s.f.). *Consultoría LegalTech.* Recuperado el 18 de marzo de 2024, de LIS Data Solutions: <https://www.lisdatasolutions.com/es/consultoria-legaltech/>
- Mark Cartwright. (24 de mayo de 2012). *Atenea.* Recuperado el 15 de abril de 2024, de World History Encyclopedia: <https://www.worldhistory.org/trans/es/1-488/atenea/#:~:text=Atenea%20era%20la%20diosa%20de,poder%20a%20su%20padre%20Cronos.>
- Oberlo. (19 de diciembre de 2020). *PSICOLOGÍA DEL COLOR: ¿CUÁL ES EL SIGNIFICADO DE LOS COLORES Y CÓMO AFECTA A TU MARCA?* Recuperado el 15 de abril de 2024, de Oberlo: <https://www.oberlo.es/blog/psicologia-del-color-significados-del-color>
- Price Waterhouse Coopers (PwC). (2023). *Mapa LegalTech en España.*
- Sede Judicial Electrónica. (s.f.). *Procedimiento monitorio.* Recuperado el 15 de abril de 2024, de Sede Judicial Electrónica: <https://sedejudicial.justicia.es/-/procedimiento-monitorio-1>
- Strategyzer. (26 de febrero de 2024). *The Business Model Canvas.* Recuperado el 6 de marzo de 2024, de Strategyzer: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>

Strategyzer. (9 de abril de 2024). *The Value Proposition Canvas*. Obtenido de Strategyzer:  
<https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas>

Universidad Isabel I. (27 de noviembre de 2023). *El arte clásico y sus proyecciones*.  
Recuperado el 15 de abril de 2024, de Universidad Isabel I:  
<https://www.ui1.es/blog-ui1/el-arte-clasico-y-sus-proyecciones>

vLex. (s.f.). *Quolaw*. Recuperado el 18 de marzo de 2024, de vLex:  
<https://vlex.es/products/quolaw>

Wolters Kluwer. (2023). *Barómetro de la Asesoría*.

Wolters Kluwer. (s.f.). *Kleos*. Recuperado el 18 de marzo de 2024, de Wolters Kluwer:  
<https://www.wolterskluwer.com/es-es/solutions/kleos>

## 8. ANEXOS.

### ANEXO 1. Certificado de participación en el Concurso de Emprendimiento.



Certifica que

**FRANCISCO JAVIER  
ARROYO BRAVO**

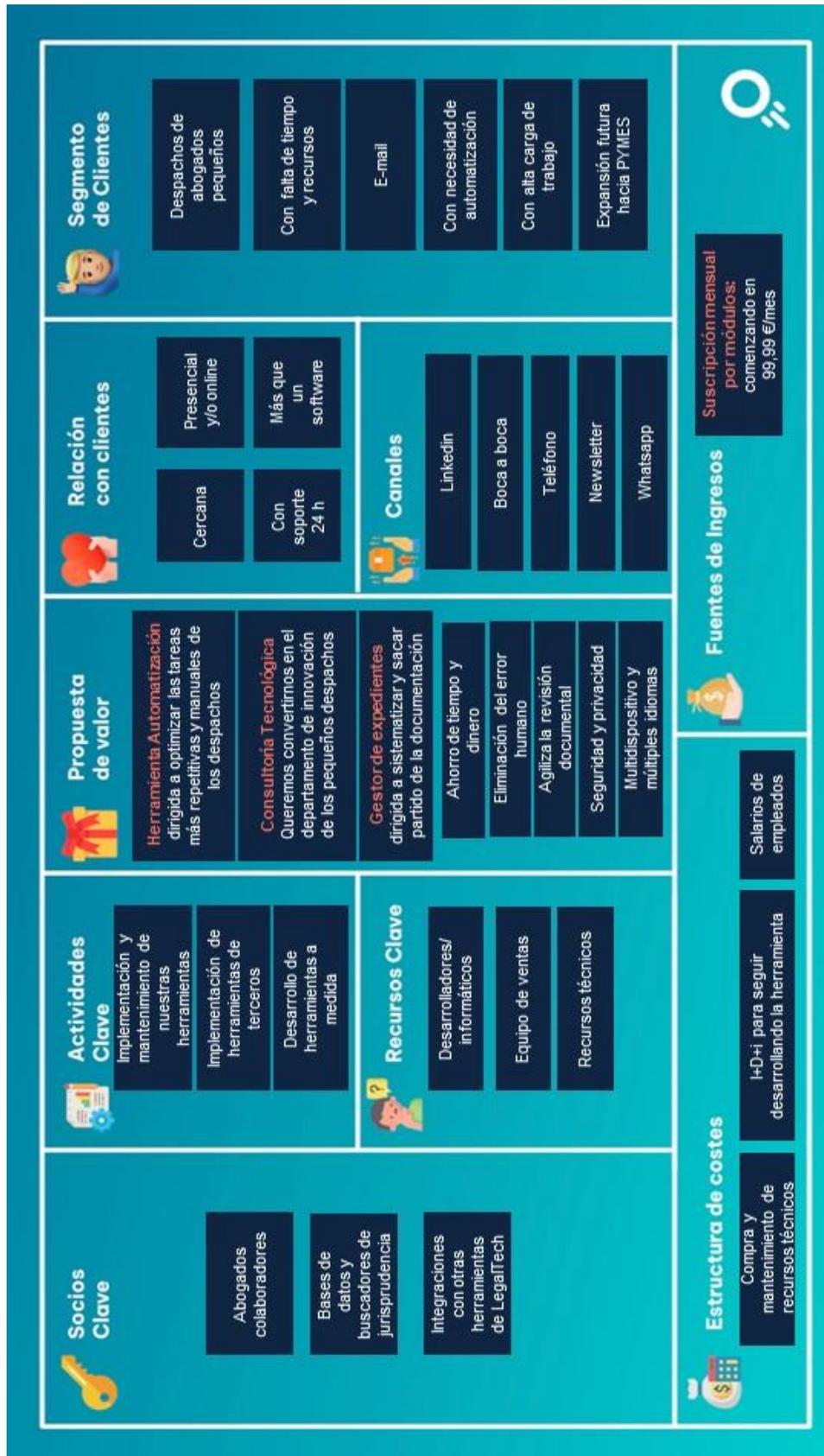
Ha validado su idea de negocio con la plataforma Elevatorfy, donde además de recibir formación y acompañamiento; ha cumplido con éxito los siguientes objetivos:

 Encontrar y validar un problema	 Definir una solución y diferenciarse	 Validar su producto con usuarios reales
 Diseñar una estrategia de marketing diferencial	 Crear un plan un plan financiero sin morir en el intento	 Aprender a vender su idea

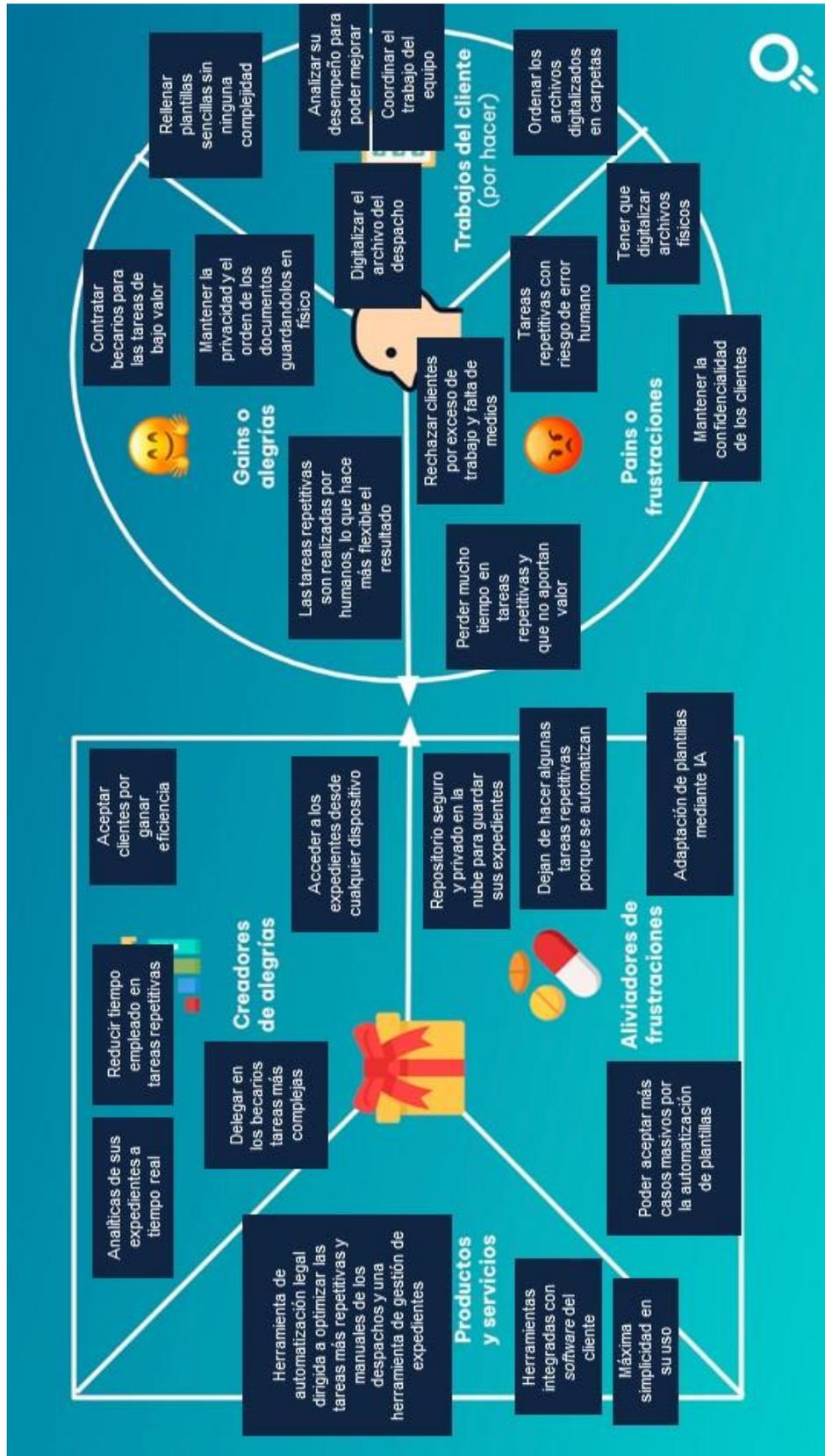
  
Luis Fernández  
Founder y CEO de Elevatorfy

Madrid  
19 de Abril de 2024.

ANEXO 2. Business Model Canvas.



ANEXO 3. Value Proposition Canvas.



## ANEXO 4. Proyecciones financieras a 5 años.

### Año 1:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2						Precio Suscripción (mensual)		100			
3	AÑO 1					Clientes		27			
4											
5	<b>BALANCE</b>					<b>PyG</b>					
6						Ingresos Operacionales		32400			
7	<b>Activo No Corriente</b>	<b>503.500,00</b>	<b>Patrimonio Neto</b>	<b>427.255,00</b>		Costes de ventas		0			
8	Aplicaciones Informáticas (Herramienta Automatización)	500.000,00	Capital Social	503.500,00		<b>Margen de Ventas Bruto</b>		<b>32400</b>			
9	Equipos Informáticos	3.500,00	Resultado Ejercicio	- 76.245,00		Gastos de Personal		115000			
10	<b>Activo Corriente</b>	<b>23.755,00</b>	<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>100.000,00</b>		Otros gastos		4100			
11	Caja	23.755,00	Préstamo l/p	100.000,00		<b>Resultado Antes de Intereses y Amortizaciones (EBITC)</b>		<b>-86700</b>			
12			<b>Pasivo Corriente</b>			Depreciaciones, Amortizaciones, Provisiones		0			
13	<b>TOTAL</b>	<b>527.255,00</b>		<b>527.255,00</b>		<b>Resultado de Explotación (EBIT)</b>		<b>-86700</b>			
14						Otros gastos financieros		3000			
15						Otros ingresos financieros		0			
16						<b>Resultado antes de Impuestos (EBT)</b>		<b>-89700</b>			
17						Provisión de Impuestos (15%)		-13455			
18						<b>Resultado del Ejercicio</b>		<b>-76245</b>			
19											
20											
21	<b>BREAKEVEN</b>	99,25	clientes			Personal:					
22						- Desarrollador de software (3 con sueldo de 30k/año)		90000			
23						- Ventas (1 con sueldo 25k/año)		25000			
24	<b>Inversión inicial</b>	-115.855,00				Gastos:					
25						- Marketing (creación web)		500			
26						- Costes Administrativos		100			
27						- Equipos		3500			
28											
29						Préstamo de 100k a 3%		3000			
30											
31											
32											

### Año 2:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2						Precio Suscripción (mensual)		100			
3	AÑO 2					Clientes		60			
4											
5	<b>BALANCE</b>					<b>PyG</b>					
6						Ingresos Operacionales		72000			
7	<b>Activo No Corriente</b>	<b>503.500,00</b>	<b>Patrimonio Neto</b>	<b>463.890,00</b>		Costes de ventas		0			
8	Aplicaciones Informáticas (Herramienta Automatización)	500.000,00	Capital Social	503.500,00		<b>Margen de Ventas Bruto</b>		<b>72000</b>			
9	Equipos Informáticos	3.500,00	Resultado Ejercicio	- 39.610,00		Gastos de Personal		115000			
10	<b>Activo Corriente</b>	<b>60.390,00</b>	<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>100.000,00</b>		Otros gastos		600			
11	Caja	60.390,00	Préstamo l/p	100.000,00		<b>Resultado Antes de Intereses y Amortizaciones (EBITC)</b>		<b>-43600</b>			
12			<b>Pasivo Corriente</b>			Depreciaciones, Amortizaciones, Provisiones		0			
13	<b>TOTAL</b>	<b>563.890,00</b>		<b>563.890,00</b>		<b>Resultado de Explotación (EBIT)</b>		<b>-43600</b>			
14						Otros gastos financieros		3000			
15						Otros ingresos financieros		0			
16						<b>Resultado antes de Impuestos (EBT)</b>		<b>-46600</b>			
17						Provisión de Impuestos (15%)		-6990			
18						<b>Resultado del Ejercicio</b>		<b>-39610</b>			
19											
20						Personal:					
21						- Desarrollador de software (3 con sueldo de 30k/año)		90000			
22						- Ventas (1 con sueldo 25k/año)		25000			
23						Gastos:					
24						- Marketing (creación web)		500			
25						- Costes Administrativos		100			
26											
27						Préstamo de 100k a 3%		3000			
28											
29											
30											
31											
32											

### Año 3:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2						Precio Suscripción (mensual)					100
3	AÑO 3					Clientes					120
4											
5	BALANCE					PyG					
6						Ingresos Operacionales					144000
7	Activo No Corriente	503.500,00	Patrimonio Neto	525.090,00		Costes de ventas					0
8	Aplicaciones Informáticas (Herramienta Automatización)	500.000,00	Capital Social	503.500,00		Margen de Ventas Bruto					144000
9	Equipos Informáticos	3.500,00	Resultado Ejercicio	21.590,00		Gastos de Personal					115000
10	Activo Corriente	121.590,00	Préstamo l/p	100.000,00		Otros gastos					600
11	Caja	121.590,00	Préstamo l/p	100.000,00		Resultado Antes de Intereses y Amortizaciones (EBIT)					28400
12			Préstamo l/p	-		Depreciaciones, Amortizaciones, Provisiones					0
13	TOTAL	625.090,00		625.090,00		Resultado de Explotación (EBIT)					28400
14						Otros gastos financieros					3000
15						Otros ingresos financieros					0
16						Resultado antes de Impuestos (EBT)					25400
17						Provisión de Impuestos (15%)					3810
18						Resultado del Ejercicio					21590
19											
20						Personal:					
21						- Desarrollador de software (3 con sueldo de 30k/año)					90000
22						- Ventas (1 con sueldo 25k/año)					25000
23											
24						Gastos:					
25						- Marketing (creación web)					500
26						- Costes Administrativos					100
27											
28											
29											
30						Préstamo de 100k a 3%					3000
31											
32											

### Año 4:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
1											
2						Precio Suscripción (mensual)					250
3	AÑO 4					Clientes					240
4											
5	BALANCE					PyG					
6						Ingresos Operacionales					720000
7	Activo No Corriente	1.007.000,00	Patrimonio Neto	1.369.175,00		Costes de ventas					0
8	Aplicaciones Informáticas (Herramienta Automatización)	1.000.000,00	Capital Social	1.007.000,00		Margen de Ventas Bruto					720000
9	Equipos Informáticos	7.000,00	Resultado Ejercicio	271.631,25		Gastos de Personal					230000
10			Dividendos	90.543,75		Otros gastos					4100
11	Activo Corriente	462.175,00	Préstamo l/p	100.000,00		Resultado Antes de Intereses y Amortizaciones (EBIT)					485900
12	Caja	371.631,25	Préstamo l/p	100.000,00		Depreciaciones, Amortizaciones, Provisiones					0
13	Dividendo a pagar	90.543,75	Préstamo l/p	-		Resultado de Explotación (EBIT)					485900
14	TOTAL	1.469.175,00		1.469.175,00		Otros gastos financieros					3000
15						Otros ingresos financieros					0
16						Resultado antes de Impuestos (EBT)					482900
17						Provisión de Impuestos (25%)					120725
18						Resultado del Ejercicio					362175
19											
20						Personal:					
21						- Desarrollador de software (6 con sueldo de 30k/año)					180000
22						- Ventas (2 con sueldo 25k/año)					50000
23											
24						Gastos:					
25						- Marketing (creación web)					500
26						- Costes Administrativos					100
27						- Equipos					3500
28											
29											
30						Préstamo de 100k a 3%					3000
31											
32											

## Año 5:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1										
2						Precio Suscripción (mensual)		250		
3	AÑO 5					Clientes		500		
4										
5	<b>BALANCE</b>					<b>PyG</b>				
6						Ingresos Operacionales		1500000		
7	<b>Activo No Corriente</b>	<b>1.007.000,00</b>	<b>Patrimonio Neto</b>	<b>1.956.800,00</b>		Costes de ventas		0		
8	Aplicaciones Informáticas (Herramienta Automatización)	1.000.000,00	Capital Social	1.007.000,00		<b>Margen de Ventas Bruto</b>		<b>1500000</b>		
9	Equipos Informáticos	7.000,00	Resultado Ejercicio	712.350,00		Gastos de Personal		230000		
10			Dividendos	237.450,00		Otros gastos		600		
11	<b>Activo Corriente</b>	<b>1.049.800,00</b>	<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>100.000,00</b>		<b>Resultado Antes de Intereses y Amortizaciones (EBITC)</b>		<b>1269400</b>		
12	Caja	812.350,00	Préstamo l/p	100.000,00		Depreciaciones, Amortizaciones, Provisiones		0		
13	Dividendo a pagar	237.450,00	<b>Pasivo Corriente</b>	-		<b>Resultado de Explotación (EBIT)</b>		<b>1269400</b>		
14	<b>TOTAL</b>	<b>2.056.800,00</b>		<b>2.056.800,00</b>		Otros gastos financieros		3000		
15						Otros ingresos financieros		0		
16						<b>Resultado antes de Impuestos (EBT)</b>		<b>1266400</b>		
17						Provisión de Impuestos (25%)		316600		
18						<b>Resultado del Ejercicio</b>		<b>949800</b>		
19										
20										
21	<b>BREAKEVEN</b>	76,87	clientes			Personal:				
22						- Desarrollador de software (6 con sueldo de 30k/año)		180000		
23						- Ventas (2 con sueldo 25k/año)		50000		
24										
25						Gastos:				
26						- Marketing (creación web)		500		
27						- Costes Administrativos		100		
28										
29										
30						Préstamo de 100k a 3%		3000		
31										
32										

## ANEXO 5. Código Automatización Completo.

### ✓ AUTOMATIZACIÓN DE DOCUMENTOS

```
#Instalar libreria docx
!pip install python-docx

Collecting python-docx
  Downloading python_docx-1.1.0-py3-none-any.whl (239 kB)
    ━━━━━━━━━━━━━━━━━━━━━━━━━━━━━━━━━━━ 239.6/239.6 kB 3.1 MB/s eta 0:00:00
Requirement already satisfied: lxml>=3.1.0 in /usr/local/lib/python3.10/dist-packages (from python-docx) (4.9.4)
Requirement already satisfied: typing-extensions in /usr/local/lib/python3.10/dist-packages (from python-docx) (4.11.0)
Installing collected packages: python-docx
Successfully installed python-docx-1.1.0

#IMPORTS
import docx
from docx import Document
from docx.shared import Inches

#FUNCION LECTURA DE DOC
def lectura (NombreDoc):
    texto = getText(NombreDoc)
    lista = []
    for variable in range(texto.count('{'): #bucle que busca las variables y las añade a una lista
        ini = texto.find('{')
        final = texto.find('}')
        var = texto[ini+1:final]
        if var not in lista: #este if evita que se metan variables duplicadas
            lista.append(var)
        texto = texto[final+1:]

    return lista #la funcion devuelve la lista de variables

#FUNCION METER TODO EL DOC EN UNA CADENA
def getText(filename):
    doc = docx.Document(filename)
    fullText = []
    for para in doc.paragraphs:
        fullText.append(para.text)
    return '\n'.join(fullText) #saca todo el texto como una cadena

#FUNCION PARA HACER EL FORMULARIO SOBRE LAS VARIABLES
def form (lista):
    dic = {}
    for i in lista: #pregunta para cada elemento de la lista
        dic[str('{'+i+'}')] = input("Introduzca {}: ".format(i))

    return dic #DEVUELVE UN DICCIONARIO QUE TIENE COMO CLAVE LA VARIABLE Y COMO VALOR EL INPUT QUE INTRODUCE EL USUARIO

#REEMPLAZA LAS VARIABLES POR LOS INPUTS DEL CUESTIONARIO
#guardar el texto con el mismo formato que entro
def reemplazar(NombreDoc, Diccionario):
    DocVacio = Document() #Crea un nuevo documento. Si el cliente tiene una plantilla con logos sería esa la que se abre
    doc = docx.Document(NombreDoc) #cambia las variables abriendo la plantilla desde cero
    fullText = [] #lista para ir metiendo los parrafos
    for para in doc.paragraphs: #bucle para pasar parrafo por parrafo
        fullText.append(para.text) #mete el parrafo en la lista
    for text in fullText: #bucle objeto por objeto
        for i in diccionario.keys(): #variable por variable
            text = text.replace((i), (diccionario[i])) #reemplaza las variables por los inputs
    DocVacio.add_paragraph(text) #mete el nuevo texto en el documento creado (parrafo por parrafo)
    DocVacio.save('DocumentoGenerado.docx') #guarda el documento generado
    return print('Documento Listo')
```

#EJECUCION DEL GENERADOR

```
lista = lectura('Demanda reclamacion cantidad.docx')
diccionario = form(lista)
reemplazar('Demanda reclamacion cantidad.docx', diccionario)
```

```
Introduzca PartidoJudicial: Madrid
Introduzca ProcuradorDemandante: Pepito Pérez
Introduzca NombreDemandante: Eva Tarrasa
Introduzca NombreAbogadoDemandante: Javier Arroyo
Introduzca NumeroColegiadoAbogadoDemandante: 20.006
Introduzca ColegioAbogadoDemandante: Madrid
Introduzca CantidadReclamada: 90.000
Introduzca NombreDemandado: Marta Pérez
Introduzca ProfesionDemandante: Médico
Introduzca DNIDemandante: 123456789-V
Introduzca DomicilioDemandante: Calle Uno 1ªC, Madrid
Introduzca NumTelefonoDemandante: 669123456
Introduzca LugarRealizacionContraprestacion: Villaviciosa de Odón
Introduzca LugarContrato: Boadilla del Monte
Introduzca FechaContrato: 11 de noviembre de 2021
Introduzca FechaRealizacionContraprestacion: 20 de junio de 2021
Introduzca FechaMaterial: 15 de junio de 2021
Introduzca FechaPrimerPago: 10 de julio de 2021
Introduzca BancoPrimerPago: Banco Comillas
Introduzca CantidadPrimerPago: 20.000
Introduzca CantidadTotal: 110.000
Introduzca LugarDemanda: Madrid
Introduzca DiaDemanda: 21
Introduzca MesDemanda: Marzo
Introduzca AñoDemanda: 2024
Documento Listo
```