



# Trabajo Fin de Grado

Análisis de la viabilidad de un Marketplace jurídico

Autor

Guillermo Pradas Tirado

Director

Santiago Huarte Muniesa

Facultad de Economía y Empresa / Universidad de Zaragoza  
2023/2024

**Autor del trabajo:** Guillermo Pradas Tirado

**Director del Trabajo:** Santiago Huarte Muniesa

**Título del trabajo:** Análisis de la viabilidad de un Marketplace jurídico.

**Titulación:** Programa conjunto Derecho y ADE

Hoy en día, la tecnología está revolucionando todos los campos del mundo profesional. En concreto, el mundo legal está experimentando un profundo cambio con la rápida implementación de la tecnología legal, conocida como Legal Tech, la cual está permitiendo añadir valor competitivo a las principales firmas del sector, ahorrándoles tiempo en tareas necesarias pero repetitivas, focalizando, así, sus esfuerzos en la defensa jurídica del cliente. Un estudio exhaustivo del panorama de los servicios jurídicos, ha permitido detectar la urgente necesidad de los pequeños bufetes a la hora de adoptar gradualmente estas nuevas herramientas para no quedarse atrás respecto a sus competidores. En este contexto, aparece la posibilidad de implantar una plataforma, Marketplace, que ayude a estos profesionales, eclipsados por la presencia de las grandes multinacionales del sector, y que, además, ponga en contacto a los potenciales clientes con la firma que se adecue más a sus necesidades. De hecho, el presente trabajo ha permitido analizar los criterios más valorados por los clientes a la hora de discernir el asesor legal más adecuado, revelándose, además, la escasa facilidad y transparencia a la hora de contratar los servicios que puedan solucionar sus pretensiones jurídicas.

Today, technology is revolutionising every field of the professional world. In particular, the legal world is undergoing a profound change with the rapid implementation of legal technology, known as Legal Tech, which is adding competitive value to the sector's leading firms, saving them time on necessary but repetitive tasks, thus focusing their efforts on the client's legal defence. An exhaustive study of the legal services landscape has detected the urgent need for small law firms to gradually adopt these new tools in order not to fall behind their competitors. In this context, the possibility appears of implementing a platform, Marketplace, which helps these professionals, overshadowed by the presence of the large multinationals in the sector, and which also puts potential clients in contact with the firm that best suits their needs. In fact, this study has made it possible to analyse the criteria most valued by clients when discerning the most suitable legal advisor, revealing, moreover, the lack of ease and transparency when contracting the services that can resolve their legal claims.

## Índice General

Índice de tablas, gráficos e imágenes.....	5
<b>1. Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Metodología.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Fuentes de información primarias .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Fuentes de información secundarias.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Análisis del entorno.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Entorno general .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Entorno específico.....</b>	<b>13</b>
<b>3.2.1 Sector, situación y tendencias .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2.2 Clientes .....</b>	<b>16</b>
<b>3.2.3 Proveedores .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2.4 Competidores .....</b>	<b>19</b>
<b>4. Análisis DAFO .....</b>	<b>22</b>
<b>5. Plan estratégico .....</b>	<b>22</b>
<b>5.1 Misión.....</b>	<b>22</b>
<b>5.2 Visión.....</b>	<b>23</b>
<b>5.3 Valores corporativos.....</b>	<b>23</b>
<b>6. Marketing.....</b>	<b>24</b>
<b>6.1 Marketing mix .....</b>	<b>24</b>
<b>6.2 Tácticas de Marketing.....</b>	<b>25</b>
<b>6.2.1 Marketing de Contenido .....</b>	<b>25</b>
<b>6.2.2 Marketing de participación y adquisición de usuarios .....</b>	<b>27</b>
<b>7. Plan de operaciones .....</b>	<b>29</b>
<b>7.1 Desarrollo del Marketplace.....</b>	<b>29</b>
<b>7.2 Estudio normativa legal.....</b>	<b>30</b>
<b>7.3 Integración de las tecnologías legales.....</b>	<b>31</b>
<b>7.4 Adquisición de usuarios.....</b>	<b>31</b>
<b>7.5 Monitorización y mejoras .....</b>	<b>32</b>
<b>7.6 Localización .....</b>	<b>33</b>
<b>8. Estudio legal.....</b>	<b>33</b>
<b>9. Plan de recursos humanos.....</b>	<b>35</b>
<b>9.1 Organigrama.....</b>	<b>35</b>
<b>9.2 Puestos y funciones respectivas .....</b>	<b>35</b>
<b>9.3 Políticas de gestión de talento.....</b>	<b>36</b>
<b>9.4 Costes de Personal.....</b>	<b>37</b>
<b>10. Plan Económico-Financiero.....</b>	<b>37</b>

<b>10.1 Inversión</b> .....	37
<b>10.2 Financiación</b> .....	37
<b>10.3 Previsión de ventas</b> .....	38
<b>10.4 Gastos de explotación</b> .....	39
<b>10.5 Cuenta de resultados y flujos de caja</b> .....	39
<b>10.6 Balance de Situación</b> .....	40
<b>10.6.1 Activo</b> .....	40
<b>10.6.2 Pasivo y patrimonio neto</b> .....	40
<b>10.7 Análisis de sensibilidad</b> .....	41
<b>10.8 Conclusiones parciales</b> .....	42
<b>11. Conclusiones</b> .....	44
<b>Bibliografía</b> .....	45
<b>Anexo I: Resultados encuesta de elaboración propia</b> .....	48
<b>Anexo II: Proveedores, información detallada</b> .....	53
<b>Anexo III: Normativa legal</b> .....	55
<b>Anexo IV: Declaración de consentimiento informado</b> .....	60
<b>Anexo V: Financiación</b> .....	61
<b>Anexo VI: Bases de la convocatoria de subvención</b> .....	62
<b>Anexo VII: Tabla de amortización del inmovilizado</b> .....	64
<b>Anexo VIII: Previsión gastos de personal y cálculo de salarios</b> .....	64
<b>Anexo IX: Previsión gastos marketing y publicidad</b> .....	64
<b>Anexo X: Previsión de ventas dependiendo del escenario</b> .....	65
<b>Anexo XI: Flujos de caja dependiendo del escenario</b> .....	66
<b>Anexo XII: Balances de situación dependiendo del escenario</b> .....	67

## Índice de tablas, gráficos e imágenes

Tabla 1. Indicadores de crecimiento de la economía española.....	12
Gráfico 1. Población que ha usado internet de manera frecuente en 2022.....	13
Gráfico 2. Herramientas tecnológicas más utilizadas en los despachos de abogados.....	15
Gráfico 3. Criterios más valorados por los clientes. Informe Break the Limits 2023.....	18
Tabla 2. Proveedor.....	19
Tabla 3. Competencia en el sector de Marketplaces Jurídicos en España.....	20
Tabla 4. Cinco fuerzas Porter del negocio.....	21
Tabla 5. MATRIZ DAFO.....	22
Imagen 1. Logo del Marketplace.....	24
Tabla 6. Tarifas y precios.....	25
Tabla 7. Gastos marketing Morgan Media.....	27
Tabla 8. Inversiones iniciales.....	33
Tabla 9. Costes legales.....	34
Imagen 2. Organigrama de la empresa. Elaboración propia.....	35
Tabla 11. Fuentes de financiación.....	38
Tabla 12. Porcentaje legaltech utilizado por los distintos usuarios en 2023.....	38
Tabla 13. Previsión de ventas.....	38
Tabla 14. Previsión de ventas a 5 años.....	39
Tabla 15. Gastos de explotación.....	39
Tabla 16. Previsión PyG & Cash Flow.....	40
Tabla 17. Activo situación neutral.....	40
Tabla 18. Pasivo & PN situación neutral.....	40
Tabla 19. Valores según escenario.....	41
Tabla 20. VAN y TIR según escenario.....	41
Tabla 21. Tabla cuotas amortización e intereses préstamo.....	61
Tabla 22. Imputación subvención Ayuntamiento de Zaragoza.....	61
Tabla 23. Tabla amortizaciones inmovilizado.....	64
Tabla 24. Previsión gastos de personal.....	64
Tabla 24. Previsión gastos de personal.....	64
Tabla 25. Cotizaciones Seguridad Social.....	64
Tabla 26. Previsión gastos de Marketing y publicidad.....	64
Tabla 27. Previsión ventas escenario pesimista.....	65
Tabla 28. Previsión ventas escenario optimista.....	65
Tabla 29. Flujos de caja en escenario pesimista.....	66
Tabla 30. Flujos de caja en escenario optimista.....	66
Tabla 31. Activo escenario pesimista.....	67

Tabla 32. Pasivo & Patrimonio neto escenario pesimista.....	67
Tabla 33. Activo en escenario optimista. Fuente: elaboración propia.....	67
Tabla 34. Pasivo & Patrimonio neto escenario optimista.....	67

## 1. Introducción

---

Hoy en día, tanto las grandes firmas y bufetes legales como las principales consultoras internacionales, están acaparando el mercado jurídico. Su éxito se debe a distintos factores: amplia reputación, captación de clientela notable (particulares con importantes patrimonios, compañías de renombre) o músculo económico-financiero. Éste último factor es determinante a la hora de implementar lo que se conoce como tecnología legal (legaltech) y que permite una mayor eficiencia a la hora de prestar los distintos tipos de servicios jurídicos.

En este contexto, los despachos más pequeños, locales y tradicionales o particulares independientes con menor visibilidad y con una red de clientes reducida, corren el riesgo de quedarse atrás en el caso de no valorar una “revolución” tecnológica que les permita mantener el pulso al mercado.

Ante dicho panorama, el objetivo fundamental es proporcionar a este tipo de despachos con menos repercusión una tecnología que les permita optimizar sus tareas al igual que lo pueden hacer los “gigantes” del mercado. Asimismo, se quiere potenciar la visibilidad de todo tipo de despachos para que el cliente potencial pueda disponer y valorar anticipadamente una variedad de opciones, atendiendo a sus necesidades concretas.

La idea es entrar en el entorno local, en la ciudad de Zaragoza y sus alrededores. La ciudad cuenta con profesionales competentes en la materia, sin embargo, su inconsciencia técnica en la manera de consolidar esta tecnología legal les hace reducir su clientela a un número limitado de familias cercanas conocidas a lo largo de su trayectoria profesional. Por el contrario, se trata de profesionales que pueden asesorar de manera más eficiente dependiendo del área legal en cuestión, que, además, conocen la ciudad y el derecho propio de la Comunidad Autónoma.

Otro aspecto a valorar es la tecnología. Ésta ha de ser sólida, de forma que garantice la confidencialidad y la integridad de la información privada. Además, es importante que sea fácil de utilizar, ya que muchos de los clientes y despachos no van a estar familiarizados con este tipo avances. Se debe tratar de una tecnología de calidad que no deje resquicios de desconfianza para poder atraer a los profesionales del sector, caracterizados por ser cautelosos en su trabajo.

En definitiva, se quiere potenciar al pequeño profesional local del mundo legal y satisfacer las dudas al cliente potencial, el cual puede acabar eligiendo de manera equivocada ante la falta de información detalla.

Todo esto supone un importante reto, ya que va a permitir analizar la viabilidad de un negocio que facilite una elección informada a los potenciales clientes y promocióne al pequeño profesional de un sector que me apasiona y del cual voy a ser próximamente graduado.

Por último, el presente documento se va a dividir en distintos apartados, esenciales para poder desarrollar la idea de negocio:

**Metodología:** Para poner de manifiesto las distintas fuentes de información utilizadas, reveladoras de datos y opiniones relevantes para el plan de negocio.

**Entorno:** Fundamental para comprender el entorno, general y específico, en el que se va a desenvolver la empresa con el fin de estudiar en qué medida le pueden afectar los factores y concluir las medidas más lógicas a emprender, analizando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la sociedad (DAFO).

**Plan estratégico:** Para definir la misión principal de la empresa, los valores sobre los que se sustenta y la visión que se desea proyectar sobre la audiencia.

**Plan de marketing:** El éxito de la empresa depende en gran parte de una inversión eficiente en la estrategia de marketing de la misma, analizando la clientela objetivo y diseñando los medios adecuados para hacer llegar nuestra idea de una manera atractiva.

**Plan de operaciones:** Para detallar la manera en que la empresa va a enfocar su actividad, programando cronológicamente las operaciones claves para conseguir una plataforma distintiva caracterizada por la integración de la inteligencia artificial (IA) y la tecnología legal, así como las inversiones iniciales.

**Estudio legal:** Se requiere para crear un tipo de sociedad en concreto, una forma de administración, además de todos los trámites legales necesarios para poder operar correctamente y evitar cualquier sanción.

**Plan de recursos humanos:** Es necesario conformar un equipo que se complemente, donde se especifique y delimite las funciones de cada integrante en su correspondiente organigrama, así como la política de reclutamiento, formación constante y motivación.

**Plan financiero:** Se van a recoger todos los gastos estimados y la previsión de ventas, así como la financiación planteada, con el fin de elaborar un plan de explotación y un balance fiable de la realidad que permita llevar a cabo un estudio financiero del proyecto a través de parámetros y ratios que permita asegurar la viabilidad financiera del proyecto.

**Conclusiones:** Valoración global del trabajo planteado, analizar el cumplimiento de los objetivos inicialmente plantados y desarrollo de los puntos de mejora.

## **2. Metodología**

---

Con la finalidad de poder enfocar correctamente el plan de negocio que se quiere ejecutar, es conveniente utilizar una serie de fuentes de información esenciales para la recopilación de datos, estadísticas y conocimientos relevantes sobre el sector, así como las potenciales necesidades y características de los posibles clientes. Se va a distinguir entre fuentes primarias, dónde se va a utilizar la encuesta y la entrevista con profesionales del sector y potenciales clientes, así como fuentes secundarias, destacando informes de mercados, bases de datos y estadísticas del mercado a explotar.

### **2.1 Fuentes de información primarias**

Primero, se ha optado por una **encuesta estructurada**, cuyas preguntas y resultados se pueden consultar en el [Anexo I](#) y caracterizada por:

Una **población objetivo** con un rango de edad que se extiende a partir de los treinta años. En concreto se busca personas con unos ingresos estables que les permitan contratar un asesoramiento legal con unos estándares mínimos de calidad. Asimismo, se buscan profesionales que hayan trabajado en el mundo jurídico (indiferente el tipo de despacho), con el fin de ofrecer una visión más concreta del sector.

El **tamaño muestral** asciende a las 98 respuestas. Atendiendo a lo contestado respecto a la edad de los encuestados y su estatus económico, se puede concluir que es representativa de la población objetivo que se pretendía (personas con un rango de ingresos considerable y estables)

**Fecha:** La encuesta es administrada el siete de septiembre de 2023.

**Tipo de preguntas:** de escala y de puntuación dicotómicas; Preguntas con opción múltiple o dicotómicas; abiertas y cerradas.

En segundo lugar, se ha llevado a cabo una **entrevista en profundidad** con una profesional del asesoramiento legal, D<sup>a</sup> Paola García-Consuegra Tirado. Su trayectoria se puede resumir con un comienzo en un pequeño despacho de abogados, su posterior incorporación a uno de los grandes bufetes presentes en el territorio nacional (Cuatrecasas) y su actual trabajo, en el departamento legal de una multinacional (Affinity Petcare).

El objetivo de esta entrevista era completar la falta de profundidad que ofrecen las encuestas, así como ofrecer la siempre valiosa información cualitativa. La entrevista tiene lugar dos semanas después de la difusión de la encuesta con el fin de poder analizar los resultados y remarcar cuales son las cuestiones que requieren un análisis más detallado. En concreto, incluye preguntas relacionadas con la preponderancia de plataformas legales, sobre su incipiente uso, sobre los precursores de estas herramientas, facilidades que puede proporcionar y su idoneidad en pequeñas firmas.

## 2.2 Fuentes de información secundarias

El Diario Cinco Días, en uno de sus recientes artículos, expone datos de especial relevancia acerca del uso de la tecnología en los despachos legales en la actualidad. Este artículo se apoya en el “**Informe Break the limits 2023**”, documento elaborado por la Fundación Aranzadi LA LEY. En concreto, mide la evolución de la transformación digital del sector legal en España, los cambios más relevantes que ha originado la tecnología, principales barreras o tendencias en innovación legal.

Han resultado fundamentales para comprender la evolución del sector informes relativos al crecimiento del comercio electrónico liderados por la Comisión de Ecommerce de IAB Spain o empresas como TravelPerk, caracterizadas por gestionar digitalmente viajes y reservas de espacios en empresas.

Asimismo, para determinar la competencia emergente en el sector, se ha tenido que acudir a distintas páginas web de referencia de cada plataforma operante con el objetivo de concretar el servicio que éstas ofrecen, el rango de clientes y los precios que ajustan.

Informes de organismos públicos aportan una relevante utilidad al proyecto, en concreto destaca la Cámara de Comercio de Madrid, páginas principales de los distintos Ministerios, informes homologados de organismos contrastados como el Fondo Monetario Internacional (FMI), Instituto Nacional de Estadística (INE), Banco Central Europeo (BCE), Consejo General del Poder Judicial (CGPJ), informes elaborados por las

consultoras principales o “*Big Four*”. Por último, cabe destacar también el libro titulado *Marketing 4.0* de Philip Kotler.

### **3. Análisis del entorno**

---

El estudio del entorno permite plantear una situación realista de la idea de negocio que se pretende implantar. Un análisis detallado del mismo va a situar el nicho del mercado concreto del negocio y las estrategias adecuadas que se van a poder llevar a cabo tomando en consideración los distintos condicionantes que van a marcar el recorrido de la idea. En concreto, el análisis comprende un estudio del entorno general y por último una observación detallada del sector específico con el objetivo de identificar las oportunidades a explotar, así como las amenazas que pueden mermar la actividad.

#### **3.1 Entorno general**

Se va a llevar a cabo un análisis PESTE (Comunicólogos, enciclopedia online y consultora de comunicación, 2023), metodología desarrollada por V.K Narayanan y Liam Fahey en 1968 para determinar el impacto de los factores externos en las compañías para contextualizar el ámbito de desarrollo del proyecto.

**Político:** El gobierno actual está conformado por el Partido Socialista Obrero Español, que lidera la reciente coalición con sus socios de SUMAR, además de pequeños partidos nacionalistas. La última Ley de Presupuestos data de diciembre de 2022, la cual incluye notables niveles de gasto para prestaciones sociales y dedicación plena hacia la recuperación post pandemia de los fondos de la Unión Europea. En concreto, se han puesto en marcha diversas subvenciones y ayudas o licitaciones financiadas por los fondos de recuperación europeos. Asimismo, destacan los Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica (PERTES). Toda esta información se puede consultar en la web pública del Gobierno (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2023)

**Económico;** La economía española creció, según el FMI (Fondo Monetario Internacional, FMI, 2023) un 4,3% en el año 2022, en contraposición al 5% del año 2021. Esta ralentización se debe al incremento en los precios de la energía que ha derivado en una cierta desconfianza entre los agentes económicos, factor que se acrecienta aún más ante el actual contexto geopolítico. De hecho, el alza de los precios en energía y alimentos derivó en unos niveles de inflación del 8,8% en 2022. Sin embargo, actualmente (octubre

de 2023) los niveles se sitúan en torno al 3,5 %, por debajo de la tasa de la Zona Euro, que ronda el 4,3% (septiembre de 2023) según datos del Banco Central Europeo. De todas maneras, persiste el riesgo debido a un rápido reajuste de los salarios y pensiones.

Por otra parte, según el informe del INE (Instituto Nacional de Estadística , 2023, Segundo Trimestre ), la tasa de paro ronda el 11,60%, lo que supone 1,67 puntos menos que el trimestre anterior y 89 centésimas menos que el año pasado.

La siguiente tabla elaborada por el FMI muestra los indicadores más relevantes de la economía española en el período 2020-2024.

Indicadores de crecimiento	2020	2021	2022 (E)	2023 (E)	2024 (E)
PIB (miles de millones de USD)	1.275,94	1.428,33	1.400,52	1.492,43	1.560,05
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	-11,3	5,5	5,5	1,5	2,0
PIB per cápita (USD)	26.944	30.134	29.421	31.223	32.513
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-4,8	-4,1	-4,2	-4,2	-3,4
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	120,4	118,4	112,0	110,5	108,3
Tasa de inflación (%)	-0,3	3,0	8,3	4,3	3,2
Tasa de paro (% de la población activa)	15,5	14,8	12,9	12,6	12,4
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	7,75	13,64	14,84	13,37	12,71
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	0,6	1,0	1,1	0,9	0,8

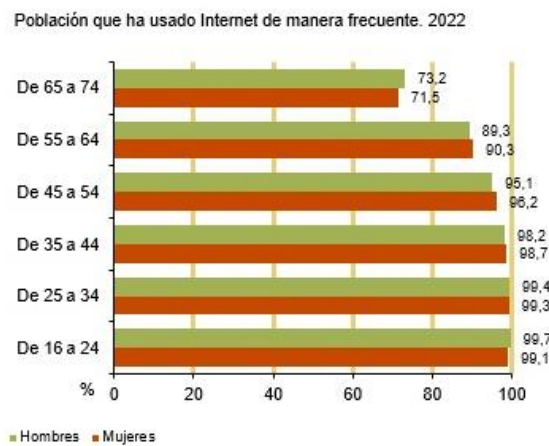
**Tabla 1. Indicadores de crecimiento de la economía española. Fuente: FMI-World Economic Outlook Database. (E) Datos estimados.**

**Sociocultural:** La tecnología y acontecimientos como la pandemia covid han propiciado un cambio en los hábitos de la población actual. En concreto, según el informe (Maceira, 2023), se estima que a finales del presente ejercicio, las ventas online crecerán un 10,4%. De hecho, en países como Estados Unidos, el mercado ecommerce espera alcanzar más de 1,1 billones de dólares en ventas en el año 2023, proyectándose a 8,1 billones de dólares para el año 2026. En España, según el Estudio Ecommerce 2023 (IAB Spain , 2023), el 77% de los internautas utiliza internet como canal de compra, destacando los jóvenes entre 16 y 34 años, con una media de 3,4 veces al mes y un gasto promedio de 82 euros. Además, el 63% utiliza una forma híbrida de compra, combinando experiencias de compra online y presenciales. Las plataformas que dominan el mercado (60% de los compradores afirman acudir a ellas) son Amazon, eBay o Ali Express.

Otra de las tendencias que ha dejado la pandemia es la apuesta de una modalidad híbrida en el trabajo. Según un estudio elaborado por TravelPerk (Bogunovic, 2023), el 76% de

los encuestados afirma que la empresa en la que trabaja ha pasado a un modelo híbrido de trabajo. Las herramientas de videoconferencia como Microsoft Teams o Zoom, han permitido adoptar este modelo de teletrabajo y facilitar a los trabajos una mayor conciliación de la vida laboral con la familiar.

**Tecnológico:** Es evidente el incremento en el uso de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) en los hogares. Existen factores que propician un modus operandi distinto entre los usuarios habituales y aquellos que no frecuentan estas tecnologías de manera tan recurrente, denominado como “brecha digital”. En concreto, se puede atribuir a zonas poco desarrolladas (zona rural), falta de conocimientos y habilidades (brecha de edad) o interés. Véase la siguiente gráfica proporcionada por el INE.



*Gráfico 1. Población que ha usado internet de manera frecuente en 2022. Fuente: Encuesta sobre equipamientos y uso de tecnologías de la información en los hogares. INE.*

**Ecológico-sostenibilidad:** En un informe sobre sostenibilidad y cambio climático (Pricewaterhouse Coopers España (PwC), 2023), PwC, una de las principales consultoras internacionales, destaca la importancia que le dan los CEOs españoles al impacto medioambiental. Prácticamente un 75% están ejecutando cambios para minimizarlo en sus empresas, la mitad creen que el cambio climático va a transformar sus compañías y además siete de cada diez afirma que la medición del impacto total de sus actividades repercute directamente en su éxito.

### 3.2 Entorno específico

#### 3.2.1 Sector, situación y tendencias

La **entrevista en profundidad** elaborada a través de medios propios arroja relevantes conclusiones:

Se reafirma en la importancia que pueden adquirir las plataformas legales, ya que facilitan la firma de documentos importantes y permiten mantener una comunicación más eficiente con los clientes. En concreto, se mejora la velocidad de respuesta y la disponibilidad, cuestiones esenciales para eliminar la incertidumbre del cliente.

Adicionalmente, alerta que en grandes firmas ya operan plataformas de este tipo, dónde el *legaltech* es una realidad que se está implantando y que pretende seguir ampliándose a los diferentes campos del sector. Afirma que dicha digitalización permite a los abogados centrarse en lo que realmente es el asesoramiento, dejando la tarea administrativa a la tecnología, permitiendo un servicio más eficiente y de mayor calidad.

Finalmente, confirma, tras haber tenido una dilatada experiencia, que pequeñas firmas o particulares no gozan de la visibilidad que ostentan los grandes gigantes del mercado legal. Sin embargo, ello no quiere decir que éstas últimas proporcionen mejores servicios, ya que existen despachos reducidos que ofrecen una mayor garantía a la hora de asesorar en casos de familia, por ejemplo, mientras que las grandes corporaciones litigan mejor en casos relacionados con grandes empresas o gestión de patrimonios.

Termina de esta manera, alentando a promocionar y digitalizar a los pequeños despachos, que no disponen de los recursos necesarios para poder ganar visibilidad en el mercado.

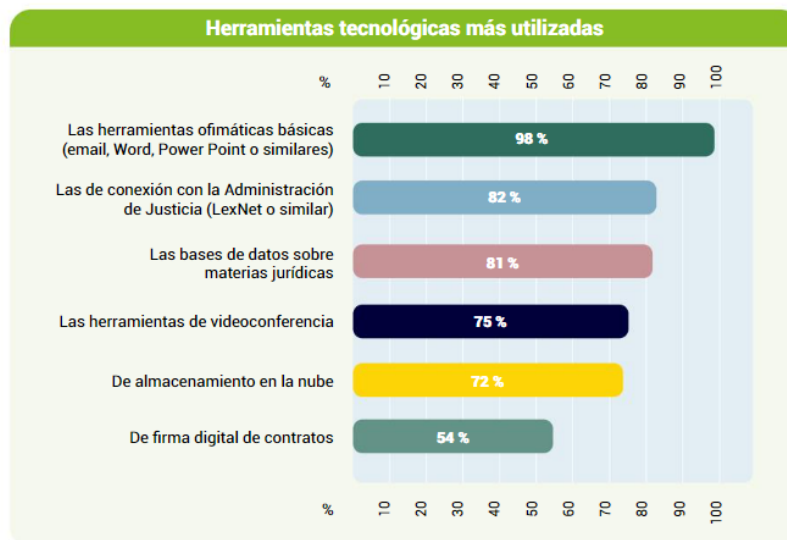
En la misma línea, según el informe citado, “*Break the limits*” (Fundación Aranzadi La Ley, 2023), se ha detectado la incipiente llegada de la tecnología en el sector. En concreto, se demanda una mayor especialización y automatización de tareas con el fin de aumentar la productividad. Asimismo, no son muchas las asesorías jurídicas que cuentan con un plan definido respecto a este asunto. De la misma manera, las Administraciones Públicas (AAPP) informan acerca del impacto de la disrupción tecnológica y de la falta de preparación en lo que respecta al relevo generacional. Entre las barreras, en el Informe Break the Limits (Fundación Aranzadi La Ley, 2023) los profesionales destacan la falta de tiempo, presupuestos y falta de satisfacción con el modelo (ámbito privado) o falta de impulso político y resistencia al cambio (AAPP). Si se cuantifican los datos obtenidos, el nivel de digitalización se sitúa en torno a un 6 sobre 10, donde las puntuaciones más altas corresponden a abogados de departamentos jurídicos de compañías. Además, el nivel de completa digitalización de la documentación es escaso respecto a las asesorías (34%) y despachos (33%), mientras que en las AAPP supone un 58 %. Estos datos se unen a la baja sofisticación en las herramientas (email, Word o PowerPoint), obviando

herramientas relacionadas con la gestión de proyectos, gestión del ciclo de vida de contratos y analítica predictiva.

Otro dato que impacta es el escaso *feedback*. Aproximadamente la mitad de los encuestados (abogados internos y externos) afirman que nunca han preguntado sobre la valoración de sus servicios al cliente. Por último, menos de un tercio reconoce que su organización está ejecutando o cuenta con un plan centrado en la innovación y porte de atención al cliente que sirve de ayuda a las empresas para gestionar, procesar y resolver las incidencias y consultas de los clientes. transformación digital, con un presupuesto focalizado en ese fin (en AAPP baja hasta el 8%).

Si se centra la atención en los **despachos de abogados**, resalta la insignificante cifra del 5% respecto a la disponibilidad de una herramienta de *ticketing*, sistema utilizado para crear tickets para reportar problemas o solicitar ayuda.

Véase el siguiente gráfico, el cual ilustra las herramientas tecnológicas más utilizadas por los despachos.



**Gráfico 2. Herramientas tecnológicas más utilizadas en los despachos de abogados.**  
Fuente; Informe *Break the limits 2023* (Fundación Aranzadi La Ley, 2023)

Los datos arrojan también conclusiones interesantes relativas a las tecnologías con mayor potencial de inversión en el futuro: destacan bases de datos de conocimiento e investigación, software de gestión de expedientes y herramientas para la automatización de contratos y documentos legales. Por otra parte, los despachos van a priorizar (orden descendente) la automatización de las tareas, mejora de la productividad, expansión del

teletrabajo, complejidad en la regulación moderna, eficiencia de los recursos y captación/retención de talento.

Con el fin de contextualizar mejor la información, conviene resaltar diversos puntos que han puesto de manifiesto los principales expertos del sector; Por un lado, Alberto Estrelles, Socio director de KPMG Abogados, puntualiza que la transformación digital ya no es una opción si se quiere prestar un mejor *delivery* y servicio final a los clientes independientemente de si se habla en función de asesorías jurídicas corporativas (internas o externas) o despachos legales. Informa de la creciente demanda de Legal Tech en lo relativo al control del riesgo regulatorio en las organizaciones, en concreto, herramientas como radares normativos, gestión de conocimiento legal (*legal knowledge management*), datos y privacidad o cumplimiento de normativas estratégicas.

Rafael Fontana, presidente ejecutivo de Cuatrecasas, se sitúa a favor de esta tecnología legal, ya que reduce los procesos burocráticos, brinda una mejor experiencia de servicio al cliente, alcanza una mayor eficiencia y avanza en la consecución de objetivos sostenibles. Apuesta por la gestión documental como una de las áreas con mayor impacto en la tecnología legal, al facilitar el acceso a la información y, en consecuencia, optimizar el servicio ofrecido, sumándose la gestión de contactos y clientes.

Por último, Nicolás Gaviria, Socio director de Deloitte Legal, introduce la utilización de plataformas que dispongan de métricas de *reporting* y KPIs en relación al trabajo desempeñado por los profesionales de la firma. Al igual que el resto del sector, analiza la importancia en la gestión integral de contratos desde su redacción inicial a las sucesivas fases y litigios que deriven del mismo.

### **3.2.2 Clientes**

La encuesta de elaboración propia (consúltese en el [Anexo I](#)) ha permitido adentrarse en las tendencias y valoraciones de nuestro cliente potencial (edad media y unos ingresos estables).

Primero, cabe destacar la importancia que le da el encuestado a la capacidad de resolución de problemas, seguido de una comunicación efectiva y comprensible. Se le suma una correcta transparencia en el coste de los servicios y, por último, la experiencia y conocimiento legal. Entre otros resultados, destaca la escasez de experiencias no recomendables en materia de asesoramiento jurídico (sólo el 26%) pero se concluye que

diversas situaciones derivan de la falta de profesionalidad, en concreto, apatía, escasa implicación o falta de información ante cambios regulatorios.

Seguidamente, se confirma las barreras existentes a la hora de encontrar el asesoramiento legal pertinente, acorde a las circunstancias del cliente. Prácticamente el 70% de la población encuestada confirma esta hipótesis, teniendo en cuenta que un 80% afirma tener problemas, en mayor o menor medida, a la hora de llevar a cabo cualquier trámite administrativo o legal.

Por último, se acaba confirmando la escasa visibilidad de las pequeñas firmas y despachos, además de la falta de herramientas de las que disponen los clientes para poder elegir el asesoramiento adecuado.

La entrevista a fondo con un profesional del sector viene a confirmar la hipótesis de la escasa visibilidad que disponen las pequeñas firmas y despachos, a no ser que sean profesionales con una larga trayectoria en la ciudad. Reafirma, además, la importancia que pueden adquirir plataformas legales, al facilitar la firma de documentos jurídicos y alentar una comunicación más eficiente con el cliente, mejorando la velocidad de respuesta y la disponibilidad del profesional, acabando así con la incertidumbre del cliente.

Por otra parte, alerta de que grandes firmas ya operan en plataformas de este tipo, dónde el legaltech es una realidad que se está implantando y que pretende seguir ampliándose a los diferentes campos del sector. Esta digitalización, desde su propia experiencia, está permitiendo a los abogados centrarse en lo que realmente es el asesoramiento legal, dejando tareas puramente administrativas y de búsqueda en manos de la IA y asegurando, un servicio más eficiente.

Sin embargo, a pesar del liderazgo de los grandes despachos en la integración de tecnología legal de última novedad, el área de actuación se centra en las grandes empresas y multinacionales. En concreto, destacan por el asesoramiento en procesos de fusión de sociedades, tributación, operaciones vinculadas con filiales del mismo grupo, precios de transferencia etc. En definitiva, los “pequeños particulares”, acuden a firmas de menor envergadura, a no ser que dispongan de un patrimonio complejo de gestionar.

Por otro lado, El Informe Break de Limits 2023 (Fundación Aranzadi La Ley, 2023) pone de relieve los criterios más valorados por los clientes cuando contratan los servicios a un despacho de abogados.

Destaca la excelencia jurídica y la rapidez en la respuesta seguido del conocimiento de sus circunstancias, al ser persona física, o de su negocio y sector, al hablar de compañías. Véase el siguiente gráfico relativo a los criterios más valorados por los clientes.

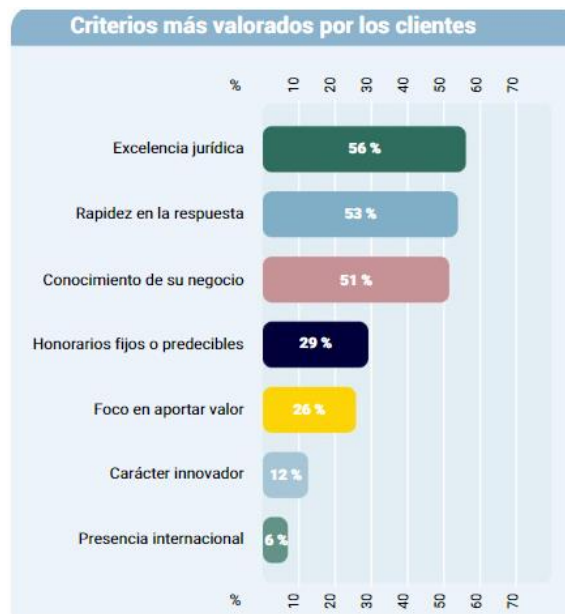


Gráfico 3. Criterios más valorados por los clientes. Informe Break the Limits 2023. Fuente: Aranzadi La Ley.

En otro orden de cosas, el informe muestra que solamente el 5% de los despachos encuestados envía un email a sus clientes para que éste valore la satisfacción de los servicios prestados. Sin embargo, un 22 % de los encuestados afirma preguntar sobre la valoración y aspectos de mejora a través de otras vías. Además, el *feedback*, fórmula de alta efectividad para averiguar el margen de mejora, es escasamente utilizado por los despachos (repentinamente en conversaciones). De hecho, un 35% de los despachos no ha preguntado nada. Una de las alternativas ante dicha falta de interacción, es ofrecer el acceso a la intranet del despacho para poder consultar el estado de su expediente, documentación cualquiera o acceso a servicios sin la intervención de ningún socio del despacho.

Para finalizar, es clave tener en mente las áreas jurídicas más demandadas en el año actual.

En esta línea, el siguiente artículo (Redacción más contenido , 2023) resalta los temas legales más recurrentes durante el año actual por el ciudadano común. Por ejemplo, en **materia penal** se han incrementado los delitos de violencia de género, violencia intrafamiliar, así como aquellos relacionados con la libertad y la integridad. No se quedan atrás delitos de estafa y en general, contra el patrimonio económico. Sin embargo, predominan las asesorías en **materia civil**, en concreto temas como las sucesiones lideran

este sector seguidas de reclamación de pensiones y custodias derivadas de conflictos matrimoniales (divorcios). Asimismo, temas en **materia laboral** también son recurrentes entre los despachos, tales como resolución contractual atendiendo a puntos comunes como la salud del trabajador, pensiones indemnizatorias o condiciones especiales (mujeres en estado de embarazo).

Por último, en **materia mercantil**, pequeñas empresas y autónomos suelen solicitar asesoría fiscal, concursal y laboral. De hecho, en los despachos se demanda cada vez más, profesionales con especialización en *compliance*, relativo al cumplimiento normativo (normas internas y externas) que han de llevar a cabo las empresas con el fin de prevenir delitos en un futuro, de los que la entidad puede ser responsable jurídica y penalmente.

### 3.2.3 Proveedores

El proyecto requiere de una serie de especialistas digitales que no sólo desarrollen una plataforma de contacto entre profesionales y clientes, automatizando las tareas legales, sino que, además, ayuden al negocio a ganar visibilidad entre los competidores y permitan una gestión eficiente del negocio. La Cámara de Comercio de Madrid muestra los principales precursores en tecnología de empresas (Oficina Acelera Pyme , 2023). La siguiente tabla, ilustra los principales proveedores del mercado, cuyas funciones se encuentran detalladas en el Anexo II del documento.

<b>PROVEEDOR</b>	<b>SERVICIOS</b>	<b>PRECIOS</b>
<b>WOLTER KLUWERS</b>	-Gestión notificaciones electrónicas -Indicadores de negocio	9,95 euros/mes
<b>TAILOR</b>	-Diseño de la marca -Desarrollo plataforma -Desarrollo aplicaciones -Gestión de contenidos	No consta
<b>ARSYS</b>	-Soluciones Cloud -Funcionalidades ecommerce	14,9-50 euros/mes
<b>IURNY-BY INDIGITAL</b>	-Customer Journey -Notificaciones automatizadas	No consta
<b>NORMADAT</b>	-Soluciones Back Office -Homologación -Compliance	No consta

Tabla 2. Proveedor. Fuente: elaboración propia.

### 3.2.4 Competidores

En éste epígrafe se van a destacar los principales marketplaces jurídicos que operan en el ámbito nacional, caracterizados por ayudar a los despachos en la búsqueda de clientes potenciales y en la mejora de la estrategia y gestión de procesos de las firmas. Véase la siguiente tabla a modo de resumen de la competencia establecida en el sector elaborada

conforme al artículo Marketplaces jurídicos y redes de abogados (Derecho Práctico, 2023)

<b>PLATAFORMA</b>	<b>SERVICIOS</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>PRECIOS</b>
<b>Legalify</b>	Contacta a clientes con abogados a través de variables como -Geolocalización -Calificación -Especialidad -Necesidad clientes	-Profesionales -Particulares -Empresas	Búsqueda del profesional gratis  Dependencia del tipo contacto, reunión limitadas o contacto ilimitado.
<b>Superabogado</b>	Permite a los abogados formar parte de su web para ganar visibilidad	Abogados de todas las especialidades y despachos de todos los tamaños	Porcentaje por asunto contratado por el abogado.
<b>e-bogados.com</b>	Permite consultar a un abogado independiente mediante videollamada	-Particulares -Autónomos -Empresas	20-60 € dependiendo del nivel del abogado
<b>UNAES</b>	Buscador de abogados especialistas por partido judicial	Letrados y despachos de reconocido prestigio	Tarifa a pagar por el despacho de 120 € por especialidad y partido judicial
<b>Rocket Lawyer España</b>	Toma de contacto con el abogado y posibilidad de seguir trabajando con el cliente	Abogados con convenio, Confederación Española de la Abogacía Joven	33% tarifa horaria 10% tarifa plena del abogado
<b>Vinculatio</b>	Búsqueda y contacto con cualquier profesional de la Administración de Justicia	-Abogados -Procuradores -Peritos -Detectives	-Registro gratuito para la abogacía -9,99 €/mes para el resto de profesionales
<b>Lexidir España</b>	Consulta de preguntas legales con una amplia variedad de respuestas	Directorios y servicios para profesionales jurídicos.	Dos planes de suscripción diversos.
<b>LexGoApp</b>	Propone un máximo de 3 abogados interesados en la consulta del cliente	Todo tipo de abogados	Porcentaje del presupuesto ofrecido por el abogado

*Tabla 3. Competencia en el sector de Marketplaces Jurídicos en España. Fuente: elaboración propia*

### 3.2.5 Análisis PORTER

Una vez analizado el entorno específico y sus principales componentes, conviene establecer un análisis PORTER (Bello, 2022), modelo estratégico elaborado por el profesor de la Escuela de Negocios Harvard, Michael Eugene Porter (1947-Actualidad) para analizar el nivel de competencia dentro de una industria. Éste, permite comprender la dinámica competitiva del sector en el que vamos a entrar. Véase la siguiente tabla a modo de conclusión.

<b>FUERZA</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>GRADO</b>
<b><i>Poder negociación proveedores</i></b>	Alta variedad de agentes con múltiples servicios y precios que favorecen diversidad de opciones.	Bajo
<b><i>Poder negociación clientes</i></b>	La variedad de plataformas disponibles ofrece un amplio rango de selección. Tener en cuenta el factor del conocimiento del mercado local.	Medio
<b><i>Amenaza productos y servicios sustitutivos</i></b>	Demanda de servicios legales tradicionales. La familiaridad y cercanía local pueden mermar el contacto a través de la plataforma.	Bajo
<b><i>Amenaza nuevos competidores</i></b>	Negocio en auge pero que requiere ganarse la confianza del cliente y conocer las particularidades de cada región y regulación legal.	Medio
<b><i>Rivalidad entre competidores existentes</i></b>	Apreciar la multitud de plataformas existentes, bufetes con clientela fidelizada y firmas con alta cuota de mercado.	Media-Alto

*Tabla 4. Cinco fuerzas Porter del negocio. Fuente: elaboración propia*

En definitiva, se entra en un sector donde la competitividad puede afectar la trayectoria del proyecto. Sin embargo, hay que conocer las circunstancias e intentar dar un servicio de calidad, especializado, con multitud de opciones, que lo diferencie del Marketplace estándar. Asimismo, el conocimiento local de la ciudad, va a otorgar ventaja al respecto, pero teniendo en mente la imposibilidad de desbancar a aquellos despachos con clientela tradicional y firmas con imponente presencia debido a su conocida reputación.

## 4. Análisis DAFO

Asimismo, el análisis DAFO (elEconomista.es, s.f.), es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto que analiza sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) y se utiliza para facilitar la planificación estratégica (desarrollada en el siguiente punto). En concreto, proporciona una visión global de la situación del proyecto, permitiendo la toma de decisiones y el diseño de planes de acción efectivos. Véase la siguiente Matriz DAFO reveladora del contexto del proyecto.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
Escasa capacidad financiera Escasa Visibilidad/Red de contactos Falta conocimientos tecnológicos	Conocimiento particularidades locales Conocimiento Regulación legal Diversidad de servicios
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Negocio en auge “Alergia tecnológica” Firmas y bufetes fuertemente asentados	Disrupción tecnológica Falta de actualización tecnológica Irrupción de profesionales legales Grandes firmas centradas en el Derecho de Empresa

Tabla 5. MATRIZ DAFO. Fuente: elaboración propia

## 5. Plan estratégico

### 5.1 Misión

La misión del proyecto es facilitar la manera de acceder a los servicios legales a través de soluciones innovadores que aporten accesibilidad, eficacia y confiabilidad al asesoramiento jurídico. En concreto, el objetivo es empoderar a los abogados locales para que puedan explotar sus oportunidades de negocio, además de proporcionar las herramientas adecuadas al cliente potencial para que pueda tomar decisiones informadas en lo relativo a asuntos legales.

Se pretende crear un ecosistema donde las distintas variantes de la tecnología legal se unan a la experiencia y buena praxis profesional de los profesionales de nuestra región con el objetivo de cumplir con las expectativas del individuo en lo relativo a capacidad de resolución, efectividad y celeridad.

## 5.2 Visión

Se visualiza un futuro en el que la compañía se situó como una herramienta ideal para la búsqueda de clientes y abogados o despachos en la ciudad. En concreto, se pretende que la audiencia tenga la visión de una plataforma conocida por su excelencia como intermediaria imparcial entre ambas partes, caracterizada por ofrecer una amplia variedad de alternativas y una experiencia de usuario impecable.

La visión comprende, además, el compromiso de la plataforma por facilitar las herramientas necesarias a los distintos despachos, con el objetivo de integrarse en esta época donde la tecnología se encuentra en constante evolución y su presencia demanda un cambio considerable si se quiere mantener el ritmo del mercado.

## 5.3 Valores corporativos

**La integridad y la ética profesional** son unos de los puntos esenciales del proyecto. La plataforma habilita un campo para poder mostrar sugerencias y experiencias acerca de los servicios ofertados. De hecho, cada bufete va a contar con una descripción detalla con el objetivo de promover la transparencia de los profesionales con los que se colabora.

**El acceso a la justicia** es uno de los valores predominantes en el plan de negocio. Esta plataforma nace con la idea acercar el mejor asesoramiento jurídico a cualquier ciudadano de a pie para poder conseguir una justicia realmente equitativa.

**La calidad y la excelencia** constituyen otros aspectos clave en la elección por parte del cliente a la hora de contratar cualquier servicio en el mercado. Es más, ante la masiva creación de este tipo de plataformas, estas propiedades se va a tornar clave si la marca se quiere distinguir de la competencia. Por lo tanto, el acceso a una información detallada del potencial servicio o de las reseñas de antiguos clientes, va a permitir al individuo discernir los mejores bufetes y su correcta adecuación a las necesidades del particular. Los parámetros de calidad y excelencia solo son alcanzables mediante la transparencia.

Fomentar la **diversidad e inclusión** de cualquier profesional legal es otro aspecto que ha motivado el nacimiento de esta idea. Se quiere dar confianza a los particulares a la hora de emprender y montar su propio despacho, sin que exista temor alguno ante las grandes firmas. Es más, se ha pensado en la posibilidad de alianzas entre los pequeños y los grandes operadores del mercado. En ocasiones, los primeros conocen y disponen de una fidelización con la cliente distinta a la de las grandes firmas, sin embargo, ante áreas más complejas del derecho pueden surgir algunas carencias a la hora de resolver las cuestiones

planteadas. Es un hecho que la competencia predomina en el sector, pero se puede valorar estrategias para mejorar la oferta de servicios y expandir el alcance de la marca.

## 6. Marketing

El cliente objetivo hacia el cual se van a dirigir las estrategias se divide en:

**Particulares y familias** en busca de asesoramiento relacionado con temas de familia, gestión de patrimonio, sucesiones, litigios en materia laboral y rama penal.

**Pequeñas y medianas empresas (PYMES)** de limitada envergadura que requieran de asesoramiento relativo a conflictos entre socios, tributación o contingencias mercantiles (responsabilidades con clientes y proveedores).

**Profesionales y despachos**, tanto de nueva creación como de acreditada experiencia. En concreto, particulares y firmas locales con una clientela de tamaño medio y pequeño en busca de un crecimiento del negocio y actualización del mismo. Especializados en derecho civil, penal, laboral y en cierta medida, mercantil y fiscal.



*Imagen 1. Logo del Marketplace. Elaboración propia*

### 6.1 Marketing mix

Se van a ofertar varios servicios con sus correspondientes tarifas:

Por un lado, los particulares van a disponer de una tarifa básica que les va a permitir navegar en los servicios básicos de la web, mientras que la tarifa premium va a permitir acceder a cualquier tipo de información y a una descripción detallada de cada despacho, además de una atención más personalizada e instantánea. Por otra parte, los despachos van a poder optar por escoger tres paquetes, el básico únicamente les va a proporcionar contacto con particulares y capacidad para participar en la web vía publicaciones, mientras que los dos restantes suponen la disponibilidad de la mitad y el total de las ventajas que la plataforma ofrece respecto a la tecnología legal.

Por último, el Marketplace va a cobrar una tarifa a los despachos por la efectiva búsqueda de clientes, cuya cuantía dependerá del éxito del caso. Además, los clientes van a tener la opción de elegir entre despachos de mayor o menor nivel, acorde a la valoración y referencias de la web. En la siguiente tabla aparecen detalladas las tarifas y sus respectivos precios

TARIFAS	TIPOS	PRECIOS
TARIFAS CLIENTES	Básica	9,99 €
	Premium	15,99 €
TARIFA PROFESIONALES	Básica	20,00 €
	Medium	24,99 €
	Premium	29,99 €
TARIFA CORRELACIÓN CLIENTE	Éxito	40,00 €
	Fracaso	20,00 €
REFERENCIA Y PUBLICIDAD CORPORATIVA	Única	15,00 €
TARIFA CALIFICACIÓN DESPACHO	Amateur	20,00 €
	Medio	35,00 €
	Reputado	49,99 €

Tabla 6. Tarifas y precios. Fuente: elaboración propia

## 6.2 Tácticas de Marketing

### 6.2.1 Marketing de Contenido

Se van a desarrollar las siguientes fases:

**Fijación del objetivo:** Por un lado, se persigue aumentar la notoriedad de la marca, encontrar una asociación y fidelidad. Por otra parte, es obvio que esta estrategia está diseñada para llegar a clientes potenciales.

**Definir un público objetivo:** Se va a dividir entre aquellos particulares con una serie de ingresos estables y pequeñas empresas susceptibles de buscar un asesoramiento más asequible, además de despachos y profesionales independientes con la necesidad de actualizarse para no perder el ritmo del mercado.

**Desarrollo y planificación de contenido:** Se va a proporcionar contenido legal que va a incluir actualizaciones de la legislación, resoluciones relevantes con impacto a futuro, así como consejos diarios que pueden facilitar la vida del individuo en su área jurídica. Los medios elegidos van a ser las redes sociales (TikTok e Instagram), así como podcasts semanales en Spotify con los principales socios y la web principal de la marca. También se va a poner a disposición de los despachos actualizaciones en las tendencias de la tecnología legal, en concreto informando sobre futuros eventos, notas de prensa,

editoriales o casos reales, todo ello a través de un apartado específico desarrollado en la web principal.

**Distribución del contenido:** El contenido de buena calidad es poco útil si no llega al público objetivo. Por lo tanto, se van a valorar estrategias digitales **SEO**<sup>1</sup> con el fin de tener presencia en los buscadores más frecuentes. El **remarketing**, también conocido como **retargeting**, va a permitir centrar los esfuerzos publicitarios en aquellos usuarios que ya han mostrado un interés previo por la marca a través de distintos sitios web, lo que se denomina vía **multicanal** y **multidispositivo**. El modelo de publicidad de pago por clic, se plantea como otra opción, vía *Google Ads*, la plataforma de publicidad en línea de Google que va a permitir mostrar los anuncios en los resultados de Google y sus sitios web asociados.

Por último, se utilizará la **compra programática**, que incorpora una subasta en tiempo real donde los anunciantes van a competir por impresiones publicitarias basadas en datos demográficos, comportamientos en línea y criterios demográficos. Ésta técnica permitirá evaluar el rendimiento de las campañas publicitarias, ajustar las estrategias de oferta y segmentación en función del pasado, personalizar la entrega de anuncios en tiempo real y llegar a la audiencia de forma más precisa.

---

<sup>1</sup> Search Engine Optimization, conjunto de estrategias y técnicas que se hacen en una página web para que aparezca orgánicamente en buscadores de Internet como Google o YouTube.

El proveedor elegido es **Morgan Media**, cuya variedad de precios y servicios se detallan en la siguiente tabla:

<b>SERVICIOS</b>	<b>ALCANCE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>
SEO más avanzada para tu web. <b>Consultoría SEO</b>	100% optimizado para móviles. Diseño en wordpress.	300 €/mes	300 €/mes
Compras de publicidad en tiempo real. <b>Compra Programática</b>	Campañas multicanal. Segmentación audiencia. Análisis /escalada continuas.	300 €/mes	300 €/mes
Escaparate online listo para convertir. <b>Web&amp;Blog</b>	100% optimizado para móviles. Diseño wordpress. Optimizado para SEO.	1.499 €/mes	
Campañas en <b>Google Ads a medida</b>	Campañas de búsqueda y display. Medir, optimizar, repetir. Estudio semántico para potenciar posicionamiento.	400 €/mes	400 €/mes
Crea una comunidad profesional. <b>Redes Sociales</b>	Estrategia multicanal. Diseño personalizado de creativities. Entre 8-12 publicaciones mensuales.	100€/mes	100 €/mes
<b>Estrategia SEM</b>	Marketing en buscadores y motores de búsqueda.		100 €/ mes
<b>Email marketing</b>	Envío de mensaje comercial a través del correo.		15 €/mes

Tabla 7. Gastos marketing Morgan Media. Fuente: elaboración propia

### 6.2.2 Marketing de participación y adquisición de usuarios

El objetivo es crear afinidad y fidelidad con la marca. Sin embargo, antes hay que atraer a los usuarios de la plataforma, contando con la ayuda de **Morgan Media**, que va a prestar los siguientes servicios con el fin de expandir la notoriedad de la sociedad. En concreto se van a llevar a cabo las siguientes estrategias:

- Estrategia **SEO** para aumentar la influencia de la página en los buscadores web.
- Compras de publicidad en tiempo real, **compra programática**.
- **Campañas personalizadas en Google Adds** que permitan medir, estudiar y analizar el impacto con el fin de optimizar el posicionamiento.
- **Estrategia en redes sociales**.
- **Desarrollo de la aplicación móvil**, una vez tengamos una clientela consolidada y una página web lo suficiente desarrollada. El objetivo es aumentar el engagement del usuario y la flexibilidad de la idea.
- Desarrollo de programas de **gamificación** para incentivar la fidelidad del usuario.

Una vez atraído la clientela objetivo, se debe retener al usuario, impulsar las ventas y fomentar la comunicación y colaboración entre la marca y el cliente. A través de un sistema CRM<sup>2</sup>, se va a poder gestionar y analizar las interacciones y relaciones de la plataforma con sus clientes para poder mejorar su satisfacción.

### **Mejora de la experiencia digital con aplicaciones móviles**

Una vez puesto en marcha el negocio, se va a desarrollar un espacio, tanto en la web como en la aplicación móvil, donde los usuarios puedan mostrar sus puntos de insatisfacción con el servicio ofrecido. A partir de esos puntos de frustración se puede averiguar la forma en que una aplicación podría resolver esos problemas.

De hecho, se ha planeado desarrollar la estrategia *SoLoMo* (Kotler, s.f.) (carácter social, localización y móvil) integrada en una aplicación móvil para potenciar la experiencia completa del usuario. En el aspecto social, se incluyen perfiles de usuario, opiniones y calificaciones de los profesionales, así como la experiencia vivida. Por otra parte, un espacio donde los usuarios puedan hacer preguntas sobre cuestiones jurídicas y compartir información relevante puede contribuir a establecer una comunidad en torno a la aplicación.

Respecto a la localización, la aplicación incorpora una geolocalización que permita a los clientes encontrar abogados basándose en su ubicación, además de informar sobre eventos, seminarios, conferencias de relevancia (de utilidad para profesionales e individuos). Por último, se diseña un sistema de notificaciones que mantenga al usuario informado sobre plazos legales, actualizaciones legislativas o sentencias relevantes.

### **Programa de gamificación**

A través de estos programas se fomenta la participación e implicación de los consumidores. En concreto, se va a diseñar un sistema que incentive la competencia amistosa entre los abogados.

Existen varios campos que les van a permitir alcanzar puntos y gozar de una mayor visibilidad y valoración;

**Desafíos profesionales:** Avanzarán de nivel teniendo en cuenta la cantidad de casos exitosos concluidos y se propondrán metas mensuales (avances en el proceso asignado).

---

<sup>2</sup> Customer Relationship Management (Gestión de relación con clientes)

**Interacción con los clientes:** Se premiará a aquéllos que reciban una valoración positiva de los usuarios y proporcionen respuestas a las consultas planteadas a través de la web o aplicación móvil.

**Participación en la comunidad:** En la web se habilitarán espacios para subir opiniones, consejos o cualquier información relevante que permita aclarar dudas jurídicas. A más participación, mayor reconocimiento.

**Perfil y experiencia:** Se reconocerá la experiencia previa del profesional o despacho, así como la formación y cualificación del individuo o de los distintos socios de la firma.

Respecto a los clientes, van a poder ir subiendo de nivel con la consiguiente recompensa vía descuentos y asignación de profesionales más destacados de la comunidad. La puntuación dependerá de distintos parámetros:

**Registro, perfil completado y contratación de servicios:** interacción y evaluación, vía reseñas y opiniones sobre los servicios recibidos.

**Participación en la comunidad** vía foros, discusiones o aportando contenidos relevantes

**Referencias:** se habilitará un código a cada nuevo usuario que podrá ser compartido con sus allegados, recibiendo el primero una serie de puntos en caso de que haya un nuevo registro en la web con ese mismo código.

## **7. Plan de operaciones**

---

### **7.1 Desarrollo del Marketplace**

Primero se tiene que definir el **prototipo de usuario** del Marketplace. En concreto, se va a crear una plataforma dirigida a particulares y profesionales locales del derecho en busca de potenciar su negocio. Ello conlleva realizar un estudio para verificar el mercado local de profesionales que ejercen en nuestra Comunidad Autónoma.

Diseño de **Wireframes**, con el fin de tener una visualización esquemática de lo que va a ser el sitio web y de su contenido. En concreto, antes de contactar con los profesionales informáticos, se detalla el contenido clave que ha de tener la plataforma digital:

**-Perfil profesional** de los despachos y particulares, incluyendo su experiencia, educación y especialidades, además de los casos exitosos y distinciones relevantes. Adjuntando un espacio de valoración y reseñas.

-**Foros** que permitan la interacción y discusión de temas sugeridos, así como el anuncio de eventos relevantes, notas de prensa, editoriales, en definitiva, todo tipo de recursos que faciliten la información de un tema, lo que se denomina **Legal consultation**.

-Apartado de **reclamaciones**, sugerencias o propuesta de servicios, **Online legal services**, donde el cliente pueda comunicarse en línea con nosotros en aras de gestionar sus necesidades y buscar al profesional que más se le adecúe a su situación personal o recursos.

-**Contracts & legal documents**: apartado destinado a la gestión de contratos y documentos jurídicos en la nube, con el fin de facilitar la tarea de búsqueda de documentación con la seguridad adecuada teniendo en consideración la confidencialidad de los documentos. Se trata de una tecnología legal, que hace uso del big data para establecer sistemas de inteligencia descriptiva y predictiva del derecho a partir de bases de datos importantes.

-**Research & Analytics**: espacio que permita a los profesionales extraer información práctica de los datos brutos para poder llevar su trabajo de manera más eficiente. Ello incluye estadísticas, jurisprudencia adecuada para el caso, casos relacionados o actualizaciones legislativas.

-**Sistema de búsqueda avanzada** que ayude a filtrar a los profesionales por experiencia, tarifas, éxitos, recomendaciones, sistemas de calificación o especialidades.

Una vez, definida la estructura, un **Mockup**, va a detallar una representación más visual con un diseño más definido, aportando una visión realista de la interfaz final, incluyendo colores, tipografías o imágenes.

Tras llevar a cabo el trabajo descrito anteriormente, se procede a contratar al proveedor informático encargado de desarrollar el sitio web, comunicándole las funcionalidades descritas anteriormente.

## 7.2 Estudio normativa legal

Al montar un Marketplace jurídico es fundamental observar la legislación para garantizar el correcto cumplimiento, la seguridad y la protección de los usuarios.

En concreto, se deben establecer los términos y condiciones que regulen la relación contractual de las partes. La marca no se hace responsable de cualquier desavenencia entre el cliente y el profesional, únicamente actúa como intermediario pactando con los

profesionales la acreditada licencia para ejercer los poderes de su profesión diligentemente. Además, se debe desarrollar una serie de políticas para proteger los derechos de autor y propiedad intelectual, teniendo en cuenta el desarrollo de contenido propio. En el Anexo II, relativo a la normativa legal, se relacionan las leyes de obligado cumplimiento.

### 7.3 Integración de las tecnologías legales

Dichas funcionalidades le van a aportar un valor añadido a la marca, permitiéndole diferenciarse del resto de competidores.

- Desarrollo de un sistema de **back office** que gestione la documentación con la que trabajan los distintos usuarios, automatizándola y estableciendo una colaboración y compartición de archivos. Además, se incorporan una serie de procesos que aseguren la confidencialidad de los mismos y su protección.
- Implantación de un sistema de **digital evidence** con el fin de facilitar la firma electrónica y la autenticación de los documentos legales.
- Software de gestión automatizada de las notificaciones administrativas y actualización de las mismas
- Desarrollo de **IA predictiva y descriptiva** de datos jurídicos con el fin de facilitar la toma de decisiones de los usuarios inscritos.

### 7.4 Adquisición de usuarios

Se contratará a una agencia de marketing con el fin de poder expandir la marca. En concreto, se contactará con la agencia Morgan Media y se van a llevar a cabo las siguientes acciones.

- Estrategia **SEO** para aumentar la influencia de la página en los buscadores web.
- Compras de publicidad en tiempo real, **compra programática**.
- **Campañas personalizadas en Google Ads** que permitan medir, estudiar y analizar el impacto con el fin de optimizar el posicionamiento.
- **Estrategia en redes sociales**.
- **Desarrollo de la aplicación móvil**, una vez se disponga de una clientela consolidada y una página web lo suficiente desarrollada. El objetivo es aumentar el engagement del usuario y la flexibilidad de la idea.

- Desarrollo de programas de **gamificación** para incentivar la fidelidad del usuario

### 7.5 Monitorización y mejoras

Tras la puesta en marcha a pleno rendimiento de la web y la aplicación móvil, es crucial fundamental monitorizar el rendimiento con el fin de ir perfeccionando la mejora de la experiencia del usuario.

La solución idónea es implantar un sistema **CRM** (Customer Relationship Management) cuya función es la gestión y análisis de las interacciones y relaciones con clientes actuales y potenciales. Además, sirve para predecir futuras ventas, captar clientes potenciales, aumentar los ingresos o ayudar a diseñar futuras líneas de actuación. Las funciones básicas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Registrar y clasificar la información básica de un cliente.
- Registrar el historial de las interacciones de cada cliente, sea llamadas, emails, interacciones en redes sociales o chats.
- Mantener un historial de los servicios contratados por el cliente.

**Holded**, es un software online que permite la gestión de este trabajo a través de la continua actualización de la información disponible. Su programa premium establece un pago de 200 euros mensuales. Dicha herramienta nos va a permitir recopilar y analizar datos sobre las tendencias de los usuarios, tasas de conversión de los leads o tiempos de sesión. A través de este análisis se puede valorar el rendimiento de la página y los aspectos a mejorar.

Además, se va a llevar a cabo un sistema de retroalimentación del usuario con el fin de poder recopilar sugerencias y comentarios. De hecho, se han de implementar de forma regular encuestas para identificar las áreas de mejora de la web y aplicación móvil. Ello, unido a la realización de auditorías de los procesos internos y flujos de trabajo, evaluación del cumplimiento normativo ajustando, si es necesario los términos y políticas diseñados.

El mantenimiento y las actualizaciones técnicas se llevarán a cabo a través de un equipo especializado que se ceñirá a un calendario previamente diseñado donde irá implementando las actualizaciones de software y mejoras técnicas, con especial mención al espacio de incidencias técnicas.

## 7.6 Localización

La dirección de la empresa y monitorización de la plataforma se va a ejercer desde un espacio de coworking que se alquilará mensualmente en el que se compartirá espacio con otras pymes y startups que únicamente requieran conexión a internet para poder llevar a cabo su actividad.

Esta opción va a suponer una mayor flexibilidad, abaratamiento de costes y posibilidad de desarrollar networking entre las empresas presentes. Se situará en la ciudad de Zaragoza, pero no se descarta ir ampliando su presencia en otras Comunidades Autónomas, teniendo en cuenta la evolución de la expansión del proyecto.

Por último, se detallan, en la siguiente tabla las partidas de las inversiones iniciales. Cabe matizar que la inversión de equipos engloba todo el material de oficina, incluyendo ordenadores en cada departamento con sus respectivos programas y softwares.

INVERSIONES	COSTE ESTIMADO
Desarrollo sitio web	17.800,00 €
Desarrollo Ecommerce servicios legales	9.000,00 €
Software de gestión de notificaciones electrónicas	100,00 €
Soluciones Backup Office	720,00 €
App móvil	3.000,00 €
Infraestructura y Hosting	360,00 €
Sistema Digital Evidence	300,00 €
Integración tecnología legal (Legaltech)	10.000,00 €
Patentes (marca y nombre comercial)	247,93 €
Solicitud de registro internacional	44,86 €
Equipos	10.000,00 €
Tesorería inicial	30.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>81.572,79 €</b>

Tabla 8. Inversiones iniciales. Fuente: elaboración propia

## 8. Estudio legal

Se va a optar por constituir una sociedad de responsabilidad limitada, cuyo nombre va a ser Legal Advisor, S.L. La sociedad va a estar compuesta por dos socios, que realizarán una aportación inicial de 30.000 euros, 15.000 euros por socio. En el [Anexo III](#) se detalla la normativa referente a este tipo de sociedades, sus características y el capital mínimo a desembolsar.

El objeto social recae sobre la prestación de servicios de intermediación entre particulares y profesionales del sector jurídico, sumando la gestión de sus respectivos despachos a través de la implementación de la tecnología legal.

Se procederá a distribuir el capital de la sociedad en 100 participaciones, cada una con un valor nominal de 300 euros respectivamente, ostentando cada socio el 50% de las mismas. Asimismo, el sistema de administración de la sociedad se regirá de manera mancomunada. Este sistema requiere de la actuación conjunta de ambos socios para cualquier contrato u acto, con el objetivo de evitar potenciales desviaciones de poder. Una vez llevado a cabo, se procederá a redactar los estatutos sociales, cuyo contenido esencial aparece delimitado en el Anexo III.

Desarrollados los estatutos Sociales, es preceptivo llevar a cabo la escritura de constitución de la sociedad, además del acta de titularidad real que acredite a los socios mayoritarios de la sociedad constituida.

Por último, hay que darla de alta en el Registro Mercantil, en la Agencia Tributaria, en el impuesto de actividades económicas para los socios, en el régimen especial de trabajadores autónomos, además de patentar el nombre comercial de la plataforma y su respectivo dominio. En el Anexo III relativo a los trámites legales se desglosan todos los trámites específicos a ejecutar.

<b>GASTOS DE LEGALIZACIÓN</b>	<b>COSTE</b>
Redacción de estatutos sociales	500 €
Escritura de constitución	630
Reserva de denominación social	15 €
Registro Mercantil	150 €
Alta en Agencia Tributaria	50 €
Asesoramiento legal	2.000 €
Acta de titularidad real	70 €
Pacto entre socios	100 €
Firma digital	50 €
<b>TOTAL</b>	<b>3.565 €</b>

Tabla 9. Costes legales. Fuente: elaboración propia

## 9. Plan de recursos humanos

### 9.1 Organigrama



Imagen 2. Organigrama de la empresa. Elaboración propia

### 9.2 Puestos y funciones respectivas

La empresa va a ser dirigida por dos socios, ambos con capacidad para representar a la marca. Sin embargo, el primer socio va a ser responsable de la dirección general de la empresa, las relaciones con los principales socios y encargado de la estrategia comercial.

Bajo su responsabilidad, va a tener a una persona encargada de la estrategia de marketing de la compañía y la adquisición de clientes, tanto particulares, como profesionales del derecho. A su vez, va a contar con un abogado encargado de propiciar el asesoramiento legal ante cualquier operación que realice la empresa, así como la labor de gestionar las consultas generales que tengan lugar en la web, además de proporcionar una visión más completa de los despachos con los que se podría trabajar, al contar con una experiencia contrastada en el sector. Asimismo, se considera vital contar con un especialista en finanzas que controle las cuentas de la entidad y asesore acerca de las posibles inversiones y mercados nuevos, considerando la rentabilidad obtenida y demás ratios.

Por otro lado, el segundo socio, se va a encargar de las cuestiones técnicas del proyecto.

En concreto, del correcto funcionamiento de los softwares contratados, la implementación de la inteligencia artificial y de la tecnología legal. Para ello, va a contar con un ingeniero informático, responsable en del mantenimiento de los equipos, la web, aplicación y el software empleado. A su vez, resulta necesario contratar un especialista en tecnología legal (legaltech) que analice las novedades en este campo y la posibilidad de su incorporación con el objeto de mantener el ritmo de mercado. Por último, un

responsable de proyectos y operaciones que estudiará la viabilidad técnica de nuevas ideas para incorporarlas a la plataforma, colaborando con los proveedores contratados, el especialista en tecnología legal y los socios, atendiendo a los recursos financieros disponibles.

### **9.3 Políticas de gestión de talento**

En lo que respecta al **reclutamiento**, la clave reside en describir detalladamente las tareas a realizar de una manera atractiva, incluyendo las responsabilidades y habilidades específicas de forma clara. Se ha de implantar un proceso de selección estructurado, con distintas fases que evalúen las habilidades técnicas específicas del puesto en cuestión, pero que no obvien el aspecto social. Asimismo, se va apostar por la colaboración con universidades y presencia en ferias de empleo o eventos académicos con el fin de atraer talento.

Para poder crecer constantemente se ha de motivar al personal. Se valora ofrecer programas de participación en beneficios basados en el rendimiento, desarrollar programas de mentoría a las recientes incorporaciones, así como la celebración de hitos, tales como el cierre de proyectos o acuerdos con socios importantes, con ceremonias o premios.

## 9.4 Costes de Personal

A continuación, se detallan los costes anuales de personal asociados a cada departamento de la compañía con las Seguridad Social correspondiente desglosada en el Anexo VIII.

ÁREA	SALARIO BRUTO (mensual)	SEGURIDAD SOCIAL	AÑO 1
DIRECTIVA (SOCIOS )	2.600,00 €	868,40 €	83.241,60 €
MARKETING	1.900,00 €	634,60 €	30.415,20 €
LEGAL	1.900,00 €	634,60 €	30.415,20 €
IT/ MANTENIMIENTO	1.900,00 €	634,60 €	30.415,20 €
LEGALTECH	1.900,00 €	634,60 €	30.415,20 €
PROJECT MANAGEMENT	2.100,00 €	701,40 €	33.616,80 €
TOTAL	12.300,00 €	4.108,20 €	238.519,20 €

Tabla 10. Costes de personal por departamento. Fuente: elaboración propia.

## 10. Plan Económico-Financiero

### 10.1 Inversión

La inversión total del proyecto aparece detallada en el punto siete relativo al plan de operaciones. Comprende tanto los equipos informáticos, como el software y programas necesarios para poner en marcha la plataforma digital y la integración de la tecnología legal adecuada. Asimismo, se añade una cantidad de 30000 euros con el fin de dotar a la sociedad de una tesorería saneada al inicio del proyecto. En concreto, la suma total de la inversión asciende a 81.572,79 euros.

### 10.2 Financiación

Para hacer frente a la inversión inicial se va pedir un préstamo al Instituto de Crédito Oficial (ICO) (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación digital , 2024) por un capital de 50.000 euros a un tipo del 7,347 % TAE, a amortizar en 5 años. Asimismo, se dispondrá de un capital social de partida equivalente a 32.403,08 euros, además de una subvención (Ayuntamiento de Zaragoza, 2023) que asciende a los 10.000 euros. En el Anexo VI, se detallan los requisitos para ser beneficiario y el objeto de la subvención. En la misma línea, en el Anexo VII se ilustran las cuotas a amortizar anualmente relativas al principal y sus intereses. Por otra parte, se añade la imputación correspondiente de la subvención en cada ejercicio. La Tabla 11 indica las distintas fuentes de financiación y su distribución porcentual.

Financiación	Cuantía	Porcentaje
<b>Préstamo</b>	50.000 €	54%
<b>Subvención</b>	10.000 €	11%
<b>Capital Social</b>	32.403 €	35%
<b>Total</b>	92.403 €	100%

Tabla 11. Fuentes de financiación. Fuente: elaboración propia

### 10.3 Previsión de ventas

A continuación, se muestra la previsión de ventas de los distintos servicios ofertados para el primer año, así como el crecimiento basándose en dos parámetros. Respecto al crecimiento de usuarios se va a tomar como base el porcentaje medio de legaltech utilizado durante el año según el tipo de usuario, expuesto por PWC en su informe del año 2023 (PWC, 2023) según el tipo de destinatario de los servicios ofertados, detallado en la siguiente tabla. Por otra parte, se puede extraer el dato (38%) de implantación de la función de compliance en las pequeñas empresas en el informe de Deloitte. (Deloitte, 2023). Esta estadística nos va a permitir prever la evolución de casos en nuestra plataforma, tanto litigios como asesorías regulatorias.

CRECIMIENTO VENTAS		%
<b>PARÁMETROS</b>		
Despachos abogados		26,38%
Asesorías jurídicas		24,74%
Otros		23,62%
Entidades financieras		5,36%
Usuarios		11,42%
Notarias		7,70%
E-Commerce		0,78%
<b>PROMEDIO</b>		<b>14,29%</b>

Tabla 12. Porcentaje legaltech utilizado por los distintos usuarios en 2023. Fuente: PWC, mapa LegalTech en España

Previsiones tarifas	TOTAL
Básica Clientes	200
Premium Clientes	100
Básica Profesionales	100
Medium Profesionales	50
Premium Profesionales	50
Casos éxito	100
Casos fracaso	100
Publicidad	100
Despacho amateur	100
Despacho medio	50
Despacho reputado	10
Publicidad y referencias corporativas	100

Tabla 13. Previsión de ventas. Fuente: elaboración propia

Una vez, expuesta la previsión de ventas y metodología, se puede realizar la proyección de ventas en los cinco próximos años, actualizadas al IPC.

TARIFAS	TIPOS	PRECIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TARIFA CLIENTES	BÁSICA	9,99 €	23.976,00 €	27.404,57 €	31.323,42 €	35.802,67 €	40.922,45 €
	PREMIUM	15,99 €	19.188,00 €	21.931,88 €	25.068,14 €	28.652,89 €	32.750,25 €
TARIFA PROFESIONALES	BÁSICA	20,00 €	24.000,00 €	27.432,00 €	31.354,78 €	35.838,51 €	40.963,42 €
	MEDIUM	24,99 €	14.994,00 €	17.138,14 €	19.588,90 €	22.390,11 €	25.591,89 €
	PREMIUM	29,99 €	17.994,00 €	20.567,14 €	23.508,24 €	26.869,92 €	30.712,32 €
TARIFA CORRELACIÓN CON CLIENTE	ÉXITO	40,00 €	48.000,00 €	66.720,00 €	92.740,80 €	128.909,71 €	179.184,50 €
	FRACASO	20,00 €	12.000,00 €	16.680,00 €	23.185,20 €	32.227,43 €	44.796,12 €
REFERENCIAS Y PUBLICIDAD CORPORATIVA	ÚNICA	15,00 €	100,00 €	139,00 €	193,21 €	193,21 €	193,21 €
TARIFA CALIFICACIÓN DESPACHO	AMATEUR	20,00 €	24.000,00 €	27.432,00 €	31.354,77 €	35.838,50 €	40.963,41 €
	MEDIO	35,00 €	21.000,00 €	24.003,00 €	27.435,42 €	31.358,69 €	35.842,98 €
	REPUTADO	49,99 €	5.998,80 €	6.856,62 €	7.837,12 €	8.957,83 €	10.238,80 €
<b>TOTAL</b>			<b>211.250,80 €</b>	<b>256.304,36 €</b>	<b>313.590,02 €</b>	<b>387.039,49 €</b>	<b>482.159,38 €</b>

Tabla 14. Previsión de ventas a 5 años. Fuente: elaboración propia

## 10.4 Gastos de explotación

Gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros	2.000,00 €	2.122,000 €	2.251,442 €	2.388,780 €	2.534,496 €
Arrendamiento	3.000,00 €	3.183,00 €	3.377,16 €	3.583,17 €	3.801,74 €
Marketing y publicidad	13.200,00 €	13.644,00 €	14.103,85 €	14.580,17 €	15.073,61 €
Gastos legales	3.565,00 €	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	238.519,20 €	252.830,35 €	268.000,17 €	284.080,18 €	301.124,99 €
<b>TOTAL</b>	<b>260.284,20 €</b>	<b>271.779,35 €</b>	<b>287.732,63 €</b>	<b>304.632,31 €</b>	<b>322.534,84 €</b>

Tabla 15. Gastos de explotación. Fuente: elaboración propia

## 10.5 Cuenta de resultados y flujos de caja

Con las previsiones de ingresos y gastos se obtiene la cuenta de pérdidas. Asimismo, a partir del resultado neto y los ajustes necesarios se obtienen los flujos de caja (cash flow) de cada año, obteniendo un VAN (valor actual neto) de la inversión de 123.745,30 euros y un TIR (tasa interna de rentabilidad) del 43,16%, tomando un horizonte temporal de cinco años. Los gastos de personal y marketing, así como el cálculo de las cotizaciones a la seguridad social correspondientes se encuentran detallados en los Anexos VIII y IX. Además, en el Anexo VII, se ilustra las amortizaciones respectivas de los equipos informáticos y de los programas y softwares utilizados. Se va a establecer el IPC como parámetro para actualizar los ingresos y gastos. En concreto, se va a llevar a cabo el promedio del IPC de los años 2022 y 2023.

AÑO	0	1	2	3	4	5
Ventas brutas estimadas	- €	229.150,8 €	281.185,4 €	348.174,6 €	421.624,1 €	516.744,0 €
Costes Marketing	- €	- 13.200,0 €	- 13.644,0 €	- 14.103,9 €	- 14.580,2 €	- 15.073,6 €
Gastos personal	- €	- 238.519,2 €	- 252.830,4 €	- 268.000,2 €	- 284.080,2 €	- 301.125,0 €
Amortizaciones (-)	- €	- 6.128,0 €	- 6.128,0 €	- 6.128,0 €	- 6.128,0 €	- 6.128,0 €
Subvenciones de capital (+)	- €	2.000,0 €	2.000,0 €	2.000,0 €	2.000,0 €	2.000,0 €
Pagos preliminares (legales)		- 3.565,0 €				
<b>BAIT</b>		<b>- 30.261,4 €</b>	<b>10.583,0 €</b>	<b>61.942,6 €</b>	<b>118.835,7 €</b>	<b>196.417,4 €</b>
Intereses financiación ajena		- 3.673,5 €	- 2.938,8 €	- 2.204,1 €	- 1.469,4 €	- 734,7 €
<b>BAT</b>		<b>- 33.934,9 €</b>	<b>7.644,2 €</b>	<b>33.447,8 €</b>	<b>117.366,3 €</b>	<b>195.682,7 €</b>
Impuestos (t=25%)		- €	- €	- 1.789,3 €	- 29.341,6 €	- 48.920,7 €
<b>BDT</b>		<b>- 33.934,9 €</b>	<b>7.644,2 €</b>	<b>31.658,5 €</b>	<b>88.024,7 €</b>	<b>146.762,0 €</b>
Subvenciones (-)		- 2.000,0 €	- 2.000,0 €	- 2.000,0 €	- 2.000,0 €	- 2.000,0 €
Amortizaciones (+)		6.128,00 €	6.128,00 €	6.128,00 €	6.128,00 €	6.128,00 €
IVA (Inversión primer año)		10.830 €				
Cuotas amortización financiera		- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €
<b>CASH FLOW</b>	<b>- 32.403,1 €</b>	<b>- 28.976,6 €</b>	<b>1.772,2 €</b>	<b>25.786,5 €</b>	<b>82.152,7 €</b>	<b>140.890,0 €</b>

Tabla 16. Previsión PyG &amp; Cash Flow. Fuente: Elaboración propia

## 10.6 Balance de Situación

A partir del Balance inicial y las previsiones de cuentas de resultados se pueden elaborar los Balances provisionales de los cinco años siguientes.

### 10.6.1 Activo

ACTIVO	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>51.572,79 €</b>	<b>45.444,79 €</b>	<b>39.316,79 €</b>	<b>33.188,79 €</b>	<b>27.060,79 €</b>	<b>20.932,79 €</b>
Inmovilizado	51.280,00 €	51.280,00 €	51.280,00 €	51.280,00 €	51.280,00 €	51.280,00 €
Propiedad Industrial	292,79 €	292,79 €	292,79 €	292,79 €	292,79 €	292,79 €
Amortizaciones		-6.128,00 €	-12.256,00 €	-18.384,00 €	-24.512,00 €	-30.640,00 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>40.830,29 €</b>	<b>1.023,39 €</b>	<b>2.795,60 €</b>	<b>28.582,12 €</b>	<b>110.734,86 €</b>	<b>251.624,86 €</b>
Cientes						
Otros Deudores	10.830,29 €					
Tesorería inicial	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Cash acumulados			-28.976,61 €	-27.204,40 €	-1.417,88 €	80.734,86 €
Tesorería	0,00 €	-28.976,61 €	1.772,21 €	25.786,52 €	82.152,74 €	140.890,00 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>92.403,08 €</b>	<b>46.468,18 €</b>	<b>42.112,39 €</b>	<b>61.770,91 €</b>	<b>137.795,65 €</b>	<b>272.557,65 €</b>

Tabla 17. Activo situación neutral. Fuente: Elaboración propia

### 10.6.2 Pasivo y patrimonio neto

PASIVO/PN	0	1	2	3	4	5
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>42.403,08 €</b>	<b>6.468,18 €</b>	<b>12.112,39 €</b>	<b>41.770,91 €</b>	<b>127.795,65 €</b>	<b>272.557,65 €</b>
Capital	32.403,08 €	32.403,08 €	32.403,08 €	32.403,08 €	32.403,08 €	32.403,08 €
Reservas/ Resultados Anteriores			-33.934,90 €	-26.290,69 €	5.367,83 €	93.392,57 €
Resultado del Ejercicio		-33.934,90 €	7.644,21 €	31.658,52 €	88.024,74 €	146.762,00 €
Subvenciones de Capital	10.000,00 €	8.000,00 €	6.000,00 €	4.000,00 €	2.000,00 €	0,00 €
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>30.000,00 €</b>	<b>20.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Proveedor inmovilizado l/p						
Prestamos a largo Plazo	40.000,00 €	30.000,00 €	20.000,00 €	10.000,00 €	- €	- €
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Proveedores						
l						
Otros Acreedores	0,00 €					
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>50.000,00 €</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>30.000,00 €</b>	<b>20.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
<b>TOTAL PN + PASIVO</b>	<b>92.403,08 €</b>	<b>46.468,18 €</b>	<b>42.112,39 €</b>	<b>61.770,91 €</b>	<b>137.795,65 €</b>	<b>272.557,65 €</b>

Tabla 18. Pasivo &amp; PN situación neutral. Fuente: Elaboración propia

## 10.7 Análisis de sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad que permita estudiar los cambios que experimentan las variables ante el cambio de distintos factores relacionados con la incertidumbre económica. En concreto, se va a modificar el precio de los servicios y la tasa de crecimiento de ventas. Para ello, se toma como referencia las tasas de crecimiento interanual del PIB desde el año 2018 detalladas en el informe del Banco de España sobre proyecciones macroeconómicas (Gavilán, 2023), considerando la más baja (-11,3%) para un escenario pesimista y la más alta (6,4%) para un escenario optimista. Se es consciente del efecto de la pandemia sobre la remarcable variación negativa en el crecimiento del PIB, pero teniendo en cuenta que no hay que descartar una epidemia similar o un conflicto bélico en un futuro. Respecto a la variación de los precios, se va a tomar como base los puntos de inflación y deflación más altos, 6,4% y -0,9% respectivamente, registrados durante los últimos 5 años, histórico documentado por el INE (Instituto Nacional de Estadística, 2023). Para más detalle, consúltense los [Anexos X, XI, XII](#) referentes a la previsión de ventas en cada escenario, los flujos de caja y los balances de situación dependiendo del panorama.

En las siguientes tablas se muestran los valores obtenidos atendiendo a los distintos escenarios y el VAN y TIR correspondiente.

ESCENARIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>OPTIMISTA</b>					
Cash flow	16.247,17 €	46.635,21 €	99.039,03 €	158.530,76 €	239.082,18 €
Activo	91.691,96 €	87.336,17 €	106.994,69 €	183.019,43 €	317.781,44 €
Pasivo	40.000,00 €	30.000,00 €	20.000,00 €	10.000,00 €	0,00 €
Patrimonio Neto	6.468,18 €	12.112,39 €	41.770,91 €	127.795,65 €	272.557,65 €
<b>PESIMISTA</b>					
Cash flow	-66.993,96 €	-43.872,74 €	-1.351,35 €	46.762,28 €	57.032,11 €
Activo	8.450,83 €	4.095,04 €	23.753,56 €	99.778,30 €	234.540,30 €
Pasivo	40.000,00 €	30.000,00 €	20.000,00 €	10.000,00 €	0,00 €
Patrimonio Neto	42.403,08 €	-31.549,17 €	-25.904,96 €	3.753,56 €	89.778,30 €

Tabla 19. Valores atendiendo al escenario. Fuente: elaboración propia.

PARÁMETROS	OPTIMISTA	NEUTRAL	PESIMISTA
VAN	390.485 €	123.745 €	-58.738 €
TIR	132,6%	43,2%	-9,2%

Tabla 20. VAN y TIR según escenario. Fuente: elaboración propia.

Los indicadores obtenidos en un escenario pesimista no son muy alentadores, específicamente centrándose en el VAN, TIR y en los flujos de caja, negativos hasta el cuarto año del proyecto. En dicho escenario, habría que reconsiderar la estructura de costes de la empresa, teniendo en cuenta que, según el valor obtenido por el TIR, en cinco años, la rentabilidad (todavía negativa) de la inversión no proporciona los valores esperados. Añadiendo que, según el VAN, el proyecto en el quinto ejercicio sigue generando pérdidas, sugiriendo la escasa viabilidad financiera del proyecto.

Sin embargo, en un escenario optimista, la rentabilidad del proyecto se ve triplicada si se compara con el TIR en un escenario neutral, generándose un valor actual neto bastante notable, que permitiría a la compañía crecer de una manera considerable y poder reinvertir las ganancias generadas de manera óptima. De hecho, en esta situación, en la cual los flujos de efectivo entrantes superan considerablemente a los flujos salientes, se podría plantear la incorporación de nuevos mercados u adentrarse en otras regiones, por ejemplo.

### **10.8 Conclusiones parciales**

La implantación de una plataforma de estas características alberga cierta incertidumbre a la hora de elaborar un plan financiero con las previsiones de ventas y costes respectivos, ya que las características del negocio difieren de aquellas firmas contrastadas, precursoras en la implantación de estas herramientas. A ello, se le une la incertidumbre respecto a la aceptación por parte del cliente en el mercado objeto de actuación.

Es evidente, que se trata de un proyecto con una inversión considerable de inicio, y, por tanto, de la correspondiente financiación. Los costes de marketing y personal merman la rentabilidad del proyecto, pero son, a su vez, esenciales para el devenir de la plataforma, considerando la influencia de las grandes firmas y la escasa experiencia en el sector tecnológico. De hecho, el desembolso inicial no se ve compensado hasta el segundo año del proyecto, siendo una cantidad mínima, además.

Sin embargo, los indicadores financieros, tales como el valor actual neto o la tasa interna de rentabilidad, sugieren la viabilidad del proyecto, tomando una proyección de cinco años. De la misma forma, el gradual incremento en el resultado de ejercicios a partir del segundo año, supone un aumento notable de los fondos propios que contrarresta el pasivo generado los primeros años derivado de las fuentes de financiación externas (préstamo). A su vez, la sociedad ve como su fondo de maniobra, para hacer frente a ese pasivo a corto plazo, constituido por el préstamo, sustancialmente, se ve incrementado cada

ejercicio ante el aumento de la tesorería, otorgándole una mayor capacidad para poder reinvertir sus ganancias.

## 11. Conclusiones

---

Este proyecto me ha permitido comprender la relevancia que tiene hoy en día la tecnología legal, además del potencial y la complejidad que atesora, y su relevancia como factor clave en la modernización del nicho legal. Tal es su impacto, que las grandes firmas no vislumbran un futuro sin la implementación de estas herramientas.

El estudio del mercado del LegalTech me ha hecho reconsiderar mi idea principal, básicamente un marketplace legal que hiciese de intermediario entre clientes y profesionales. Sin embargo, ante la variedad de opciones y la escasa diferenciación o poca relevancia existente en este nicho de mercado, es imprescindible añadir un plus a esta idea de negocio. He sido consciente de la competitividad en el sector y he conocido el dominio de las grandes compañías, tanto en lo que a recursos se refiere, como la fidelización de sus clientes.

Dichas marcas acaparan como clientes a las principales empresas, asesorándoles en temas mercantiles y fiscales. Pero, en este contexto, aparece un nicho de mercado muy interesante, aquellos particulares y pequeñas empresas que solicitan asesoría en temas civiles, administrativos o penales, y los pequeños despachos de la zona, anclados en una gestión cada vez menos eficiente respecto a la competencia.

Resulta complejo llevar a cabo una previsión veraz acerca del devenir del proyecto, debido a la novedad de la idea y la falta de referencias comparables. Es cierto que ya hay muchas plataformas establecidas el negocio del ecommerce, pero pocas resaltan dentro de este nuevo nicho de la tecnología legal. Por esta misma razón, el margen de error en la predicción de ventas y costes puede ser notable y propiciar un escenario de futuro sensiblemente diferente al del proyecto planteado. A su vez, hay que sumar el posible optimismo de cara a la obtención de las ventas plasmadas, considerando la probable negativa de los despachos a cooperar y la incertidumbre del cliente. La encuesta realizada muestra unos resultados que pueden no ser extrapolables a otros sectores de la sociedad más conservadores en lo que al cambio en la gestión legal se refiere.

Por último, cabe recalcar la importancia de atender y trabajar cada aspecto a la hora de llevar a cabo un negocio. Es de vital importancia tener una idea novedosa, pero también prever potenciales situaciones que mermen la ventaja competitiva, así como procurar ir añadiendo valor al negocio con el fin de desmarcarse del competidor e incentivar al consumidor.

## Bibliografía

Ayuntamiento de Zaragoza, 2023. *BASES DE LA CONVOCATORIA DE SUBVENCIONES DEL “PROGRAMA DE AYUDAS PARA LA CREACIÓN, CRECIMIENTO Y LA CONSOLIDACIÓN DE PROYECTOS PARA EMPRENDEDORES DEL AÑO 2023*, Zaragoza: s.n.

Bello, E., 2022. Las 5 fuerzas de Porter: Qué son, ejemplos y cómo aplicarlo a tu negocio. *IEBS*.

Bogunovic, S., 2023. *36 estadísticas y tendencias sobre el trabajo híbrido en 2023*, s.l.: TravelPerk.

Cameo, F., 2023. El 32% de los despachos afirman no tener página web ni redes sociales, según una encuesta. *Cinco Días*, 22 Mayo.

Cardona, L., Septiembre de 2023. ¿Qué es el SEO? Definición, cómo funciona y guía completa de posicionamiento en buscadores. *CyberCick*.

Comunicólogos, enciclopedia online y consultora de comunicación, 2023. Análisis P.E.S.T.E.L.

Consejo General del Poder Judicial , Mayo de 2021. *Los españoles y la justicia* , s.l.: s.n.

Deloitte, 2023. *La función de compliance en la empresa española*, s.l.: s.n.

Derecho Práctico, 2023. Marketplaces jurídicos y redes de abogados. *Derecho Práctico.es*, 6 de octubre de 2023.

Economist&Jurist, Junio 2022. El sector legal, un importante motor económico. *Economist&Jurist*.

El Confidencial , 2022. *Top 25 Informe de Facturación de Despachos* , s.l.: El Confidencial.

elEconomista.es, s.f. Análisis DAFO. En: s.l.:s.n.

Fondo Monetario Internacional, FMI, 2023. *PIB anual España años 2021/2022*, s.l.: s.n.

Fundación Aranzadi La Ley, 2023. *Break the limits 2023 Legal Innovation Report*, s.l.: s.n.

Gavilán, Á., 2023. *Proyecciones Macroeconómicas de España 2023-2025*, s.l.: Banco de España.

Gobierno de España , febrero de 2022. *¿Cómo evoluciona la transformación digital en España?*, s.l.: datos.gob.es.

IAB Spain , 2023. *Estudio Ecommerce 2023*, s.l.: s.n.

Instituto Nacional de Estadística, 2023, Segundo Trimestre *Encuesta de Población Activa (EPA) y Estadística de Flujos de la Población*, s.l.: s.n.

Instituto Nacional de Estadística, 2023. *IPC Variación del Índice: mensual, anual y en lo que va de año*, s.l.: s.n.

Kotler, P., s.f. *Marketin 4.0, transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. s.l.:LID Editorial.

Legálitas, enero de 2022. *Alquileres, servicios bancarios y prestaciones de la Seguridad Social, principales consultas legales en 2021*, s.l.: s.n.

Maceira, J., 2023. *Estadísticas de ecommerce en 2023 que muestran el potencial de los negocios online*, s.l.: Orienteed, leading e-commerce solutions.

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación digital , 2024. *Líneas ICO* , s.l.: s.n.

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2023. *Fondos de Recuperación UE 2023*, s.l.: Vicepresidencia Primera del Gobierno.

Oficina Acelera Pyme , 2023. *Tecnología para los negocios* , Madrid : Cámara Madrid .  
Oliván, R., Septiembre de 2018. Plataformas o Marketplaces para abogados. *Algoritmo legal* .

Pricewaterhouse Coopers España (PwC), 2023. *Sostenibilidad y cambio climático, Impulsar una ventaja competitiva de largo recorrido*, s.l.: s.n.

PWC, 2023. *Mapa LegalTech en España* , s.l.: s.n.

Redacción más contenido , 2023. Estas son las asesorías legales más solicitadas hoy. *PORTAFOLIO*, 6 de junio de 2023.

Retail Actual, Febrero de 2022. Ecommerce y las consecuencias que puede acarrear no cumplir las leyes. *RETAILACTUAL*.

Sánchez, L. J., Abril de 2018. *El Mapa de LegalTech en España define 119 proyectos adaptables al sector jurídico*, s.l.: ConfiLegal .



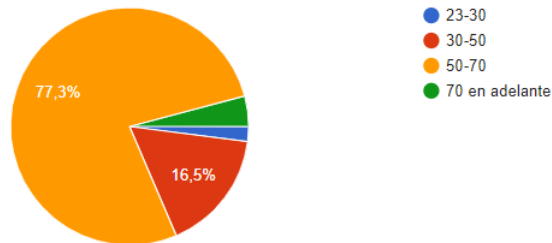
## Trabajo Fin de Grado

# A N E X O S

## Anexo I: Resultados encuesta de elaboración propia

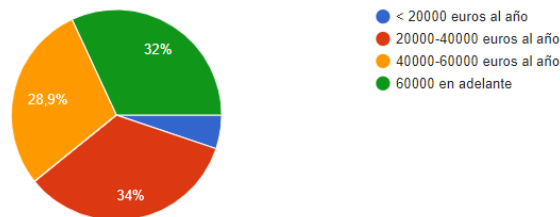
Indique el rango de edad en el que se encuentra

97 respuestas



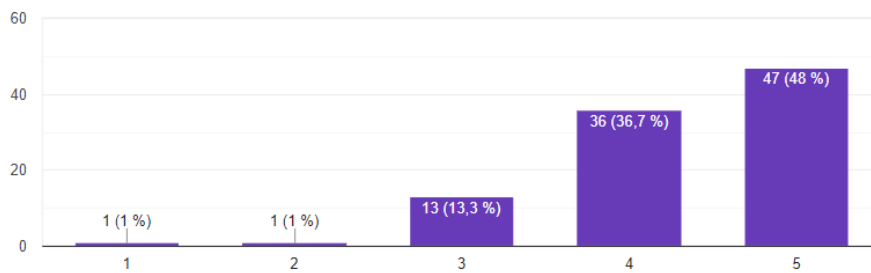
Por favor, indique en cuál de los siguientes rangos de renta se encuentra su ingreso anual antes de impuestos

97 respuestas



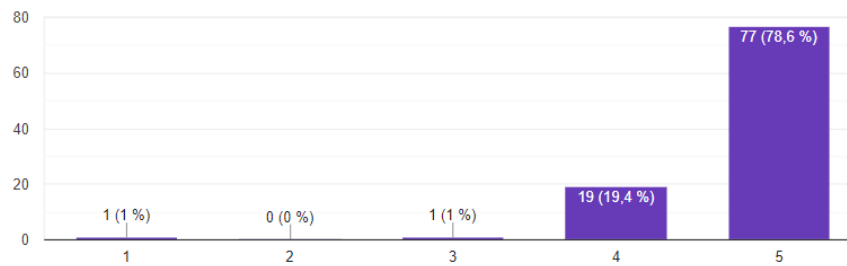
Del 1 al 5, siendo 1 poco y 5 bastante, indique cuanta importancia le da a las siguientes características; Experiencia y conocimiento legal

98 respuestas



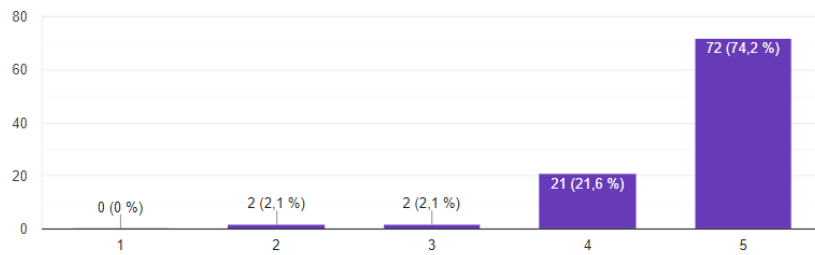
Del 1 al 5, siendo 1 poco y 5 bastante, indique cuanta importancia le da a las siguientes características; Capacidad de resolución de problemas

98 respuestas



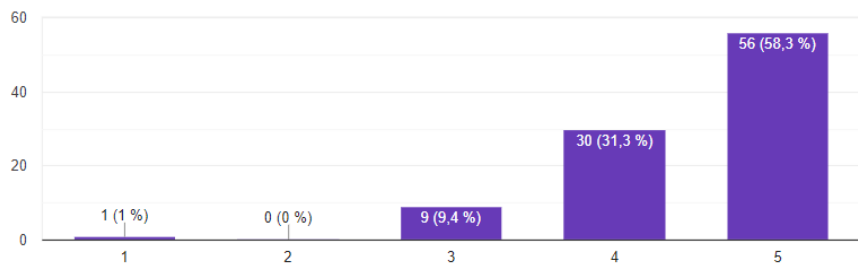
Del 1 al 5, siendo 1 poco y 5 bastante, indique cuanta importancia le da a las siguientes características; Comunicación efectiva y comprensible

97 respuestas



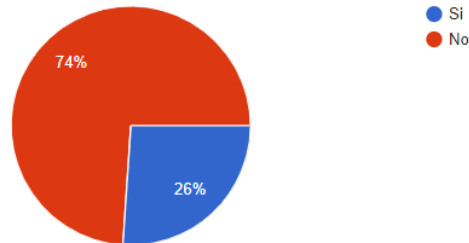
Del 1 al 5, siendo 1 poco y 5 bastante, indique cuanta importancia le da a las siguientes características; Transparencia en tarifas y costos

96 respuestas



¿Ha tenido alguna experiencia no recomendable en lo que respecta al asesoramiento jurídico?

96 respuestas



En caso afirmativo, responda brevemente que sucedió.

22 respuestas

La demora en el tiempo del proceso y resolución judicial tras un accidente laboral grave. Después de más de tres años tuvimos que hablar con un familiar juez para que se interesara. A los pocos meses se movió y resolvió.

Poca implicación . Poca información .

Negociaciones entre abogados a espaldas del cliente ocultando información

Cobraron mucho sin solucionar problema 100%\

La gestión del abogado contratado por un seguro que llevó el caso de un accidente de una familiar, fue nefasta. Apenas hubo comunicación y no preparó bien la prueba del juicio, que finalmente perdió, a pesar de tratarse de un accidente de vehículo a peatón, con escasas probabilidades de resultar absuelto.

Apatía ante el problema planteado

El abogado no se responsabilizó de sus errores.

Exceso de confianza con el letrado y nunca había momento para abordar el tema

Empresa de transporte se declara en quiebra. Los trabajadores no consiguen cobrar, en empresario maneja dinero negro para vivir toda una vida. No se consigue demostrar.

Falta de profesionalidad

Profesional poco preparado y tendente a liar la conversación

Poca transparencia en costes del proceso de inicio a fin.

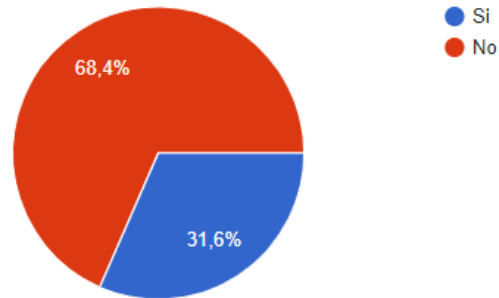
Tipo de interés real en préstamo hipotecario

Poco profesional, mal negociador

Información insuficiente con pérdida de ingresos.

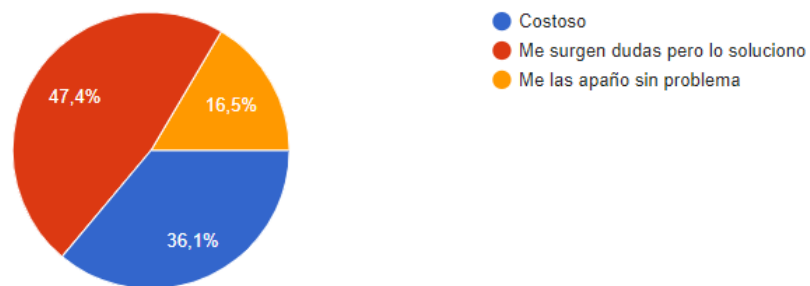
¿Opina que existe fácil accesibilidad y transparencia a la hora de poder elegir el asesoramiento jurídico pertinente?

95 respuestas



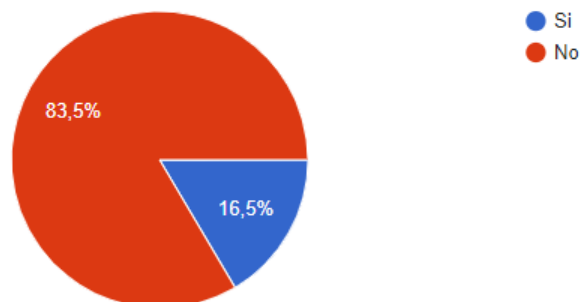
A la hora de llevar a cabo cualquier trámite jurídico-administrativo, ¿Cómo le resulta?

97 respuestas



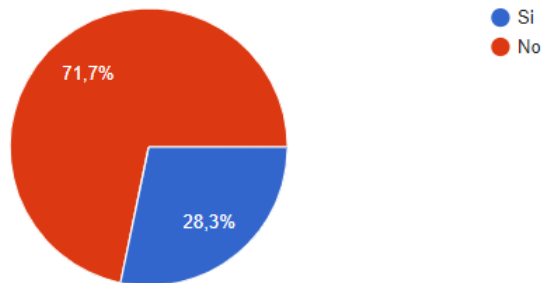
¿Es usted profesional del mundo del derecho?

97 respuestas



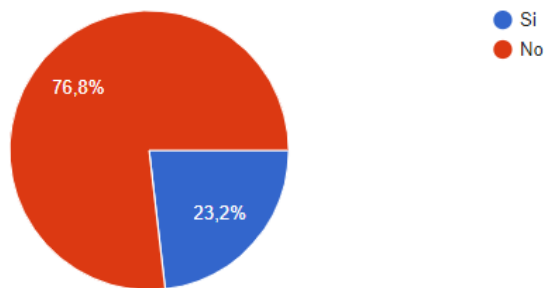
¿Cree que los pequeños despachos disponen de las herramientas necesarias para ganar visibilidad frente a las grandes firmas?

92 respuestas



Para todo tipo de encuestado, ¿Considera que el potencial cliente dispone de fácil accesibilidad y de una amplia variedad de opciones a la hora de discernir el asesoramiento que más se le puede adecuar?

95 respuestas



## **Anexo II: Proveedores, información detallada**

---

**Wolters Kluwers** ofrece distintas soluciones para este tipo de negocios online. La disponibilidad de una facturación online con una visión global y en tiempo real de los indicadores del negocio que permita una gestión ágil y eficiente de 9,95 €/mes. Además, ofrece un software, *PortalNeos*, el cual permite gestionar las notificaciones electrónicas emitidas por los organismos oficiales (AEAT, DGT, Seguridad Social, LEXNET). Evita que se tenga que revisar constantemente sus buzones electrónicos en los distintos organismos comentados, monitoriza tableros de anuncios por comparecencia u obtención de certificados y declaraciones requeridas en segundos.

**Tailor** ayuda en el diseño de la marca, desarrollo de plataformas digitales y de aplicaciones. En concreto, crean plataformas donde los usuarios contactan a múltiples vendedores (productos o servicios) y gestionan sus herramientas de ventas, pago o seguridad. Finalizado el diseño, llevan a cabo CMS (Sistema de gestión de contenidos), Marketplace específico y aplicaciones IOS/Android, así como la búsqueda de equipos IT que se acoplen al producto digital y mantenimiento.

**Arsys** está focalizada en la implantación de soluciones cloud flexibles y acordes a las necesidades de cada proyecto con el fin de facilitar la presencia web de las empresas. Ofrece distintos tipos de herramientas: páginas web para emprendedores y autónomos de escaso conocimiento técnico y el diseño de una tienda online con todas las funcionalidades que un *e-commerce* moderno requiere (servicios de pago y logística, posicionamiento, optimización en dispositivos móviles, integración en redes). Sus tarifas varían dependiendo del grado de sofisticación, desde 14,90 € hasta 59 € al mes.

**Iurny-by indigital** permite una interacción constante con el cliente y una mejora de su satisfacción. Dispone de una aplicación móvil, notificaciones automatizadas *web push* y *app push*, a partir de la visita a la plataforma digital, Customer journey que va a permitir un análisis del cliente con el objetivo de ajustar la oferta a su demanda. Además, si no se está interesado en mantener una app, permite la comunicación directa a través de Mobile Wallet.

**Normadat** cuenta con una plataforma, denominada Portal Áurea, que centraliza todas las soluciones de *back office* (gestión administrativa). Destaca la gestión (valija digital) de toda la documentación que entra y sale en una empresa, centralizando en un único punto

el archivo toda la información, también física, con su correspondiente transformación en el formato digital requerido y la monitorización adecuada. En la misma línea, remarcan el servicio de control de la documentación con proveedores/clientes homologados susceptible de ser revisada y renovada periódicamente con el fin de atenerse a la regulación respectiva (prevención de riesgos, blanqueo de capitales o solvencia financiera). Controla la correcta documentación y preavisa de los riesgos y puntos críticos con el fin de garantizar el cumplimiento legal.

## **Anexo III: Normativa legal**

---

### **Normativa legal a considerar a la hora de implantar una plataforma digital**

Cumplir con lo dispuesto en la Ley 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de datos personales y garantía de los derechos digitales y con el Reglamento de la Unión Europea 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, 27 de abril de 2016, conocido como el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD).

Asegurar que se cumplen con las leyes de competencia legal y publicidad no engañosa, en concreto respecto a lo dispuesto en la Ley 3/1991, 10 de enero, de Competencia Desleal y la ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad.

Verificar el cumplimiento de la normativa de comercio electrónico y la defensa del consumidor y usuario, a través de la Ley 26/1984, de 19 de julio, General para la Defensa del Usuario y Consumidor.

### **Estudio legal respecto a la Constitución de la Sociedad**

Se ha optado por constituir una **Sociedad de Responsabilidad Limitada**, teniendo en cuenta que el capital mínimo a desembolsar íntegramente es de 3.000 euros frente a los 6.0000 (25% desembolsado) que supone la creación de una Sociedad Anónima. Por otra parte, dado que se trata de un negocio de nueva creación, a través de este tipo de sociedad (S.L) se va a tener un mayor control a la hora de transmitir las participaciones sociales, al requerirse documento público y respeto del derecho de adquisición preferente del resto de socios. Asimismo, se va a diseñar un sistema de administración mancomunada, que exige la actuación conjunta de los administradores designados evitando la toma de decisiones por cuenta propia de cada uno, como es el caso de la solidaria.

Ante cualquier incertidumbre, conviene atender al Real Decreto Legislativo número 1/2010, texto en el que se aprueban las disposiciones recogidas en la denominada Ley de Sociedades de Capital.

### **Redacción de los estatutos sociales**

Se han de desarrollar el conjunto de normas que regirán la empresa e incorporarse a la escritura pública de constitución. Como mínimo han de figurar los siguientes puntos:

- Denominación de la sociedad junto a la expresión de sociedad de responsabilidad limitada.
- Objeto social a la que se va a dedicar la empresa.

- Fecha de cierre de cada ejercicio (anual)
- Domicilio social dentro del territorio español.
- Capital social.
- Participaciones en las que se divide el capital social.
- Valor nominal de cada participación.
- Numeración de las participaciones.
- Sistema de administración de la sociedad (mancomunada)

Se va a incluir adicionalmente un pacto de socios, documento que recoge las relaciones entre los socios y de la sociedad con los mismos. Es un documento privado, en el que se pueden redactar los pactos privados no incluidos en los estatutos sociales. Este pacto va a contener distintas cláusulas, tales como información básica de la empresa, mecanismos de actuación ante problemas, aportación de los socios, remuneración de los socios, política de dividendos, pactos de exclusividad, de permanencia, no competencia o confidencialidad.

### **Escritura Pública de Constitución**

Se ha de otorgar ante notario con un arancel asociado al porcentaje del capital escriturado. Se trata de un trámite previo a la inscripción en el Registro Mercantil y conlleva la aportación de la siguiente documentación: estatutos sociales de la sociedad, certificación negativa original del Registro Mercantil Social, certificación bancaria de la aportación dineraria al Capital Social, DNI de los socios fundadores y declaración de inversiones exteriores, en el caso de que alguno de los socios sea extranjero.

Una vez se firmen las escrituras, habiendo cumplimentado adecuadamente el modelo correspondiente junto con fotocopia del DNI del firmante y de la escritura de constitución otorgada ante notario, se ha de obtener el Número de Identificación Fiscal (NIF) que será provisional, junto con las tarjetas y etiquetas identificativas. Este NIF tiene una validez de 6 meses, plazo durante el cual la sociedad deberá canjearlo por el definitivo.

A su vez, se va a expedir por la notaría el **Acta de Titularidad Real** que identifica los titulares reales de una sociedad, en concreto, de aquél que posea más de un 25% de las participaciones de la misma. El objetivo es identificar a los titulares reales que intervienen en la escritura a la hora de llevar a cabo cualquier operación o relación de negocios, cumpliendo así lo dispuesto por la Ley 10/2010, de 28 de abril, de Prevención del Blanqueo de Capitales y de la Financiación del Terrorismo, evitando las operaciones en nombre de terceras personas o el uso de testaferros.

### **Alta en el Registro Mercantil**

Registro del nombre de la empresa en el Registro Mercantil Central, solicitando el **certificado negativo de denominación social**, que acredita que el nombre elegido para la sociedad no coincide con el de ninguna empresa ya constituida.

Se ha de inscribir en el Registro Mercantil de la provincia en la que se haya fijado su domicilio social (Zaragoza), con un plazo de dos meses desde el otorgamiento de la escritura de constitución y con la requerida documentación:

- Copia auténtica de la escritura de constitución de la sociedad.
- Certificación negativa de denominación social.
- Documento acreditativo de haber liquidado el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Copia del NIF provisional.

Se debe presentar un documento en el que figuren tres nombres posibles para la empresa. Concedido el certificado, el nombre queda reservado durante seis meses, **pero solo se le otorga validez de tres meses hasta su registro en la notaría. Transcurridos seis meses sin su utilización**, el nombre puede ser utilizado por cualquiera.

El nombre que se autorice constituye **la denominación social** de la compañía. El término denominación social se utiliza en las sociedades anónimas o limitadas, incluyendo las siglas, en este caso, S.L.

Tras la obtención del certificado, se procede a abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa. El banco ha de emitir el certificado del ingreso correspondiente que requiere su presentación en la notaría.

### **Alta en la Agencia Tributaria**

Hay que darse de alta en **la Agencia Tributaria**, con el fin de estar censado y encuadrado en el régimen fiscal correspondiente atendiendo a la actividad que se realice en el tráfico mercantil. Según la Agencia Tributaria, quienes vayan a realizar actividades u operaciones empresariales o profesionales o abonen rendimientos sujetos a retención deben solicitar, antes del inicio, su inscripción en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores. Este censo forma parte del Censo de Obligados Tributarios.

Conviene darse de alta en el momento de inicio de la actividad empresarial, aunque no se estén obteniendo beneficios económicos. De esta forma se pueden declarar los gastos

incurridos al comenzar la actividad, tales como alquiler de oficina, equipos u honorarios en asesoría legal.

Decidida la actividad empresarial que se va a ejercer se ha de rellenar el modelo 036 o 037. En concreto, este último es el adecuado para pequeñas empresas que no actúan por medio de representante, existe coincidencia en el domicilio fiscal y el de gestión administrativa y no se está encuadrado en regímenes fiscales especiales de IVA.

Por último, hay que **darse de alta en el IAE**, Impuesto de Actividades Económicas que grava la actividad de las empresas y requiere de tantas altas como actividades se vayan a desarrollar. Se realiza mediante el modelo 840 junto con el NIF en la Administración Tributaria correspondiente al lugar donde se ejerza la actividad, Zaragoza en este caso.

**Declaración censal (IVA)** aportando el modelo 036, NIF de la sociedad y documento acreditativo de alta en el Impuesto de actividades Económicas.

### **Alta como autónomo**

Al realizar de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica a título lucrativo, es necesario encuadrarse en el Régimen Especial de la Seguridad Social de los trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos<sup>3</sup>. Por lo tanto, hay que causar alta en el RETA, Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, a través del modelo TA.0521, pagando la correspondiente cuota de autónomo y entrando en el sistema de cotización de la Seguridad Social. Asimismo, es obligatorio darse de alta en la Agencia Tributaria como trabajador autónomo a través del modelo 036, ya que se van a percibir unos ingresos debidos a una actividad por cuenta propia.

### **Dominios y patentes**

Mediante un dominio se va a poder tener presencia en internet y posibilitar el acceso a la web desde cualquier punto de la red. No sólo va a proporcionar el nombre de referencia de la empresa en internet, sino que desde éste mismo, se va a poder gestionar los servicios que el usuario desee tales como la plataforma digital o correo electrónico.

---

<sup>3</sup> Véase el Real Decreto Legislativo 8/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la **Ley General de la Seguridad Social**.

Se va a escoger un dominio de primer nivel “Top level domain” que se concede por registradores internacionales existiendo pocas reglas de asignación, siendo la más común “.com”

Por último, al crear una marca que diferencia en el mercado una serie de servicios y plasma un origen empresarial determinado, conviene registrar la misma. La duración se otorga por un plazo de diez años desde la fecha de presentación de la solicitud. Transcurrido este tiempo, se puede renovar por períodos de diez años sucesivamente. Se ha optado por la vía internacional, gozando así de protección en más de 100 países. La solicitud ha de presentarse en la OEPM (Oficina Española de Patentes y Marcas), remitida a la Oficina Internacional de Ginebra.

Además, es imprescindible obtener la firma digital de la sociedad, ya que hoy en día todo trámite requiere de la vía telemática. Una vez obtenida, es necesario darse de alta en la Dirección Electrónica Habilitada (DEH), entrando en la web de notificaciones 060.

## **Anexo IV: Declaración de consentimiento informado**

### **DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo, Dña. Paola García Consuegra Tirado

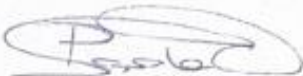
Manifiesto que he leído y entendido las instrucciones que se me ha entregado, que he hecho las preguntas que me surgieron sobre el proyecto y que he recibido información suficiente sobre el mismo.

Asimismo, comprendo que mi participación es totalmente voluntaria, que puedo retirarme del estudio cuando quiera sin tener que dar explicaciones.

Adicionalmente, presto libremente mi conformidad para ser citada en el Trabajo de Fin de Grado de Administración de Empresas referente a la Universidad de Zaragoza, cuyo autor es Guillermo Pradas Tirado

Manifestando, que he sido diligentemente informada que mis datos personales serán protegidos e incluidos en un fichero que deberá estar sometido a y con las garantías del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), que entró en vigor el 25 de mayo de 2018 que supone la derogación de Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre referidos a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales

Tomando ello en consideración, OTORGO mi CONSENTIMIENTO para cubrir los objetivos especificados en el proyecto.



PAOLA GARCÍA - CONSUEGRA TIRADO

Fdo. en Zaragoza, a 24 de enero de 2024

## Anexo V: Financiación

AÑOS	0	1	2	3	4	5
Cuota Anual	- €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Pendiente	50.000,00 €	40.000,00 €	30.000,00 €	20.000,00 €	10.000,00 €	- €
Intereses	- €	3.673,50 €	2.938,80 €	2.204,10 €	1.469,40 €	734,70 €

Tabla 21. Tabla cuotas amortización e intereses préstamo. Fuente: elaboración propia

Años	1	2	3	4	5
Imputación	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €

Tabla 22. Imputación subvención Ayuntamiento de Zaragoza. Fuente: Elaboración propia

## **Anexo VI: Bases de la convocatoria de subvención**

---

### **Objeto**

Pueden ser objeto de subvención aquellos proyectos empresariales

- a) Que complementen o suplan las competencias de los programas del Ayuntamiento orientados al fomento del emprendimiento y el empleo en los que las entidades promotoras no superen los tres años desde su constitución hasta la fecha de la solicitud de la subvención, salvo las entidades que hayan participado en el programa ZAC Growth, que podrán superar dicho plazo conforme a la cláusula quinta y sexta. Además, todas las entidades deben cumplir alguna de las siguientes condiciones:
- b) Que desarrollen proyectos empresariales que estén o hayan estado incubados en alguno de los viveros u otros programas de alojamiento empresarial de titularidad municipal.
- c) Que hayan realizado programas formativos para el empleo de carácter estable del Ayuntamiento de Zaragoza.
- d) Que pertenezcan a la red Made in Zaragoza.
- e) Que sean proyectos empresariales vinculados a cualquier otro programa de emprendimiento municipal.

### **Beneficiarios**

Podrá ser beneficiario/a de la presente convocatoria cualquier persona física o jurídica que sea titular de una actividad empresarial o profesional y que, reuniendo los requisitos generales establecidos en el artículo 11 de la Ordenanza General Municipal de Subvenciones, cumpla los siguientes requisitos específicos en el momento de solicitud y durante todo el tiempo de vigencia de la convocatoria:

- a) Que desarrolle su proyecto en el término municipal de Zaragoza y tenga su domicilio fiscal y social en la ciudad de Zaragoza.
- b) Que esté dado/a de alta como empresario/a o como empresa en el momento de la solicitud de la subvención, sin que se supere los tres años desde su constitución o alta hasta la fecha de la solicitud de la subvención. Se deberá justificar un máximo de 36 meses desde la primera alta dentro del régimen especial de trabajadores autónomos bajo la misma actividad económica. Excepcionalmente, en el caso de entidades o personas

beneficiarias que hayan realizado el programa ZAC Growth se anula el requisito de plazo máximo de alta señalado en el párrafo anterior.

c) Que, además, los proyectos empresariales y los titulares de los mismos cumplan alguno de los siguientes requisitos:

1.- Que estén actualmente incubados o hayan estado incubados, en este segundo caso, por un tiempo no inferior a 12 meses en alguno de los viveros cuyas dependencias sean de titularidad municipal en un plazo máximo de 3 años antes de la solicitud, quedando expresamente excluidas las permanencias no presenciales o virtuales.

2.- Que las personas que los promuevan sean o hayan sido beneficiarias en un periodo inferior a 3 años en el momento de la solicitud de alguno de los programas de alojamiento empresarial o formativo de titularidad municipal. En el caso de que el programa sea La Colaboradora se deberá tener saldo positivo en el banco del tiempo del programa en el momento de la solicitud.

3.- Que el proyecto empresarial forme parte de la red Made in Zaragoza con una antigüedad mínima de 3 meses en el momento de presentar la solicitud.

4.- Que haya finalizado el programa de aceleración empresarial, ZAC Growth, en alguna de las dos últimas ediciones.

5.- Que el proyecto forme parte de algún programa de emprendimiento municipal no contemplado en los epígrafes anteriores.

d) Además deberán cumplir las siguientes condiciones:

1.- Encontrarse al corriente de las obligaciones fiscales con el Ayuntamiento, Estado, Comunidad Autónoma y Seguridad Social, desde el momento en que finalice el plazo de presentación de solicitudes hasta la correcta justificación de la subvención.

2.- Acreditar, mediante declaración responsable, el efectivo cumplimiento de los requisitos y la realización de la actividad en todas las subvenciones que le hayan sido concedidas con anterioridad.

3.- Estar en disposición de poder recibir el pago anticipado de la subvención, de acuerdo a lo establecido en el artículo 41 de la Ley 5/2015, de 25 de marzo de Subvenciones de Aragón. Quedan expresamente excluidas como solicitantes de la presente convocatoria las entidades sin ánimo de lucro, así como las asociaciones aun cuando puedan realizar actividad económica.

## Anexo VII: Tabla de amortización del inmovilizado

Amortizaciones	Valor	Vida útil	Cuota Amortización
Inmovilizado tangible	10.000,00 €	5	2.000,00 €
Inmovilizado intangible	41.280,00 €	10	4.128,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>51.280,00 €</b>		<b>6.128,00 €</b>

Tabla 23. Tabla amortizaciones inmovilizado. Fuente: Elaboración propia

## Anexo VIII: Previsión gastos de personal y cálculo de salarios

Tabla 24. Previsión gastos de personal. Fuente: elaboración propia

ÁREA	SALARIO BRUTO (mensual)	SEGURIDAD SOCIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DIRECTIVA (SOCIOS)	2.600,00 €	868,40 €	83.241,60 €	88.236,10 €	93.530,26 €	99.142,08 €	105.090,60 €
MARKETING	1.900,00 €	634,60 €	30.415,20 €	32.240,11 €	34.174,52 €	36.224,99 €	38.398,49 €
LEGAL	1.900,00 €	634,60 €	30.415,20 €	32.240,11 €	34.174,52 €	36.224,99 €	38.398,49 €
IT/ MANTENIMIENTO	1.900,00 €	634,60 €	30.415,20 €	32.240,11 €	34.174,52 €	36.224,99 €	38.398,49 €
LEGALTECH	1.900,00 €	634,60 €	30.415,20 €	32.240,11 €	34.174,52 €	36.224,99 €	38.398,49 €
PROJECT MANAGEMENT	2.100,00 €	701,40 €	33.616,80 €	35.633,81 €	37.771,84 €	40.038,15 €	42.440,44 €
<b>TOTAL</b>	<b>12.300,00 €</b>	<b>4.108,20 €</b>	<b>238.519,20 €</b>	<b>252.830,35 €</b>	<b>268.000,17 €</b>	<b>284.080,18 €</b>	<b>301.124,99 €</b>

Tabla 24. Previsión gastos de personal. Fuente: elaboración propia

% SS	Cuantía
Contingencias comunes	23,60%
Prestacion desempleo	5,50%
Contingencias profesionales	3,50%
Formación	0,60%
FOGASA	0,20%

Tabla 25. Cotizaciones Seguridad Social. Fuente: Elaboración propia

## Anexo IX: Previsión gastos marketing y publicidad

CONSULTORÍA SEO	3.600,0 €	3.711,6 €	3.826,7 €	3.945,3 €	4.067,6 €
COMPRA PROGRAMÁTICA	3.600,0 €	3.711,6 €	3.826,7 €	3.945,3 €	4.067,6 €
GOOGLE ADS	4.800,0 €	4.948,8 €	5.102,2 €	5.260,4 €	5.423,5 €
REDES	1.200,0 €	1.272,0 €	1.348,3 €	1.429,2 €	1.515,0 €
ESTRATEGIA SEM	-	1.200,0 €	1.237,2 €	1.275,6 €	1.315,1 €
EMAIL MARKETING	-	180,0 €	185,6 €	191,3 €	197,3 €
<b>TOTAL</b>	<b>13.200,0 €</b>	<b>13.644,0 €</b>	<b>14.103,9 €</b>	<b>14.580,2 €</b>	<b>15.073,6 €</b>

Tabla 26. Previsión gastos de Marketing y publicidad. Fuente: Elaboración propia

## Anexo X: Previsión de ventas dependiendo del escenario

TARIFAS	TIPOS	PRECIOS	Año 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TARIFA CLIENTES	BÁSICA	9,09 €	19.352,71 €	22.120,15 €	25.283,33 €	28.898,84 €	33.031,38 €
	PREMIUM	14,55 €	15.487,98 €	17.702,76 €	20.234,25 €	23.127,75 €	26.435,02 €
TARIFA PROFESIONALES	BÁSICA	18,20 €	19.372,08 €	22.142,29 €	25.308,63 €	28.927,77 €	33.064,44 €
	MEDIUM	22,74 €	12.102,71 €	13.833,39 €	15.811,57 €	18.072,62 €	20.657,01 €
	PREMIUM	27,29 €	14.524,22 €	16.601,18 €	18.975,15 €	21.688,60 €	24.790,06 €
TARIFA CORRELACIÓN CON CLIENTE	ÉXITO	36,40 €	43.680,00 €	60.715,20 €	84.394,13 €	117.307,84 €	163.057,89 €
	FRACASO	18,20 €	10.920,00 €	15.178,80 €	21.098,53 €	29.326,96 €	40.764,47 €
REFERENCIAS Y PUBLICIDAD CORPORATIVA	ÚNICA	13,65 €	14.529,06 €	20.195,39 €	28.071,60 €	28.071,60 €	28.071,60 €
TARIFA CALIFICACIÓN DESPACHO	AMATEUR	18,20 €	19.372,08 €	22.142,287 €	25.308,635 €	28.927,769 €	33.064,440 €
	MEDIO	31,85 €	16.950,57 €	19.374,502 €	22.145,055 €	25.311,798 €	28.931,385 €
	REPUTADO	45,49 €	4.842,05 €	5.534,465 €	6.325,893 €	7.230,496 €	8.264,457 €
<b>TOTAL</b>			191.133,45 €	235.540,41 €	292.956,77 €	356.892,04 €	440.132,16 €

Tabla 27. Previsión ventas escenario pesimista. Fuente: elaboración propia

TARIFAS	TIPOS	PRECIOS	Año 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TARIFA CLIENTES	BÁSICA	10,83 €	27.653,34 €	31.607,77 €	36.127,68 €	41.293,94 €	47.198,97 €
	PREMIUM	17,33 €	22.130,98 €	25.295,71 €	28.912,99 €	33.047,55 €	37.773,35 €
TARIFA PROFESIONALES	BÁSICA	21,68 €	27.681,02 €	31.639,41 €	36.163,85 €	41.335,28 €	47.246,22 €
	MEDIUM	27,09 €	17.293,72 €	19.766,72 €	22.593,36 €	25.824,21 €	29.517,08 €
	PREMIUM	32,51 €	20.753,85 €	23.721,65 €	27.113,84 €	30.991,12 €	35.422,85 €
TARIFA CORRELACIÓN CON CLIENTE	ÉXITO	43,36 €	55.362,05 €	76.953,25 €	106.965,01 €	148.681,37 €	206.667,10 €
	FRACASO	21,68 €	27.681,02 €	38.476,62 €	53.482,51 €	74.340,68 €	103.333,55 €
REFERENCIAS Y PUBLICIDAD CORPORATIVA	ÚNICA	16,26 €	20.760,77 €	28.857,47 €	40.111,88 €	40.111,88 €	40.111,88 €
TARIFA CALIFICACIÓN DESPACHO	AMATEUR	21,68 €	27.681,02 €	31.639,410 €	36.163,846 €	41.335,276 €	47.246,221 €
	MEDIO	37,94 €	24.220,90 €	27.684,484 €	31.643,365 €	36.168,367 €	41.340,443 €
	REPUTADO	54,19 €	6.918,87 €	7.908,271 €	9.039,153 €	10.331,752 €	11.809,193 €
<b>TOTAL</b>			278.137,55 €	343.550,76 €	428.317,49 €	523.461,43 €	647.666,87 €

Tabla 28. Previsión ventas escenario optimista. Fuente: elaboración propia

## Anexo XI: Flujos de caja dependiendo del escenario

AÑO	0	1	2	3	4	5
Ventas brutas estimadas		191.133,5 €	235.540,4 €	292.956,8 €	356.892,0 €	440.132,2 €
Costes Marketing		- 13.200,0 €	- 13.644,0 €	- 14.103,9 €	- 14.580,2 €	- 15.073,6 €
Gastos personal		- 238.519,2 €	- 252.830,4 €	- 268.000,2 €	- 284.080,2 €	- 301.125,0 €
Amortizaciones (-)		- 6.128,0 €	- 6.128,0 €	- 6.128,0 €	- 6.128,0 €	- 6.128,0 €
Subvenciones de capital (+)		2.000,0 €	2.000,0 €	2.000,0 €	2.000,0 €	2.000,0 €
Pagos preliminares (legales)		- 3.565,0 €				
BAIT		- 68.278,7 €	- 35.061,9 €	6.724,7 €	54.103,7 €	119.805,6 €
Intereses financiación ajena		- 3.673,5 €	- 2.938,8 €	- 2.204,1 €	- 1.469,4 €	- 734,7 €
BAT		- 71.952,2 €	- 38.000,7 €	4.520,6 €	52.634,3 €	66.272,8 €
Impuestos (t=25%)		- €	- €	- €	- €	- 3.368,7 €
BDT		- 71.952,2 €	- 38.000,7 €	4.520,6 €	52.634,3 €	62.904,1 €
Subvenciones (-)		- 2.000,0 €	- 2.000,0 €	- 2.000,0 €	- 2.000,0 €	- 2.000,0 €
Amortizaciones (+)		6.128,00 €	6.128,00 €	6.128,00 €	6.128,00 €	6.128,00 €
IVA (Inversión primer año)		10.830 €				
Cuotas amortización financiera		- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €
<b>CASH FLOW</b>		<b>- 32.403,1 €</b>	<b>- 66.994,0 €</b>	<b>- 43.872,7 €</b>	<b>46.762,3 €</b>	<b>57.032,1 €</b>

Tabla 29. Flujos de caja en escenario pesimista. Fuente: elaboración propia.

AÑO	0	1	2	3	4	5
Ventas brutas estimadas		278.137,5 €	343.550,8 €	428.317,5 €	523.461,4 €	647.666,9 €
Costes Marketing		- 13.200,0 €	- 13.644,0 €	- 14.103,9 €	- 14.580,2 €	- 15.073,6 €
Gastos personal		- 238.519,2 €	- 252.830,4 €	- 268.000,2 €	- 284.080,2 €	- 301.125,0 €
Amortizaciones (-)		- 6.128,0 €	- 6.128,0 €	- 6.128,0 €	- 6.128,0 €	- 6.128,0 €
Subvenciones de capital (+)		2.000,0 €	2.000,0 €	2.000,0 €	2.000,0 €	2.000,0 €
Pagos preliminares (legales)		- 3.565,0 €				
BAIT		18.725,3 €	72.948,4 €	142.085,5 €	220.673,1 €	327.340,3 €
Intereses financiación ajena		- 3.673,5 €	- 2.938,8 €	- 2.204,1 €	- 1.469,4 €	- 734,7 €
BAT		15.051,8 €	70.009,6 €	139.881,4 €	219.203,7 €	326.605,6 €
Impuestos (t=25%)		- 3.763,0 €	- 17.502,4 €	- 34.970,3 €	- 54.800,9 €	- 81.651,4 €
BDT		11.288,9 €	52.507,2 €	104.911,0 €	164.402,8 €	244.954,2 €
Subvenciones (-)		- 2.000,0 €	- 2.000,0 €	- 2.000,0 €	- 2.000,0 €	- 2.000,0 €
Amortizaciones (+)		6.128,00 €	6.128,00 €	6.128,00 €	6.128,00 €	6.128,00 €
IVA (Inversión primer año)		10.830 €				
Cuotas amortización financiera		- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €
<b>CASH FLOW</b>		<b>- 32.403,1 €</b>	<b>16.247,2 €</b>	<b>46.635,2 €</b>	<b>99.039,0 €</b>	<b>239.082,2 €</b>

Tabla 30. Flujos de caja en escenario optimista. Fuente: elaboración propia.

## Anexo XII: Balances de situación dependiendo del escenario

ACTIVO	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>51.572,79 €</b>	<b>45.444,79 €</b>	<b>39.316,79 €</b>	<b>33.188,79 €</b>	<b>27.060,79 €</b>	<b>20.932,79 €</b>
Inmovilizado	51.280,00 €	51.280,00 €	51.280,00 €	51.280,00 €	51.280,00 €	51.280,00 €
Propiedad Industrial	292,79 €	292,79 €	292,79 €	292,79 €	292,79 €	292,79 €
Amortizaciones		-6.128,00 €	-12.256,00 €	-18.384,00 €	-24.512,00 €	-30.640,00 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>40.830,29 €</b>	<b>-36.993,96 €</b>	<b>-35.221,75 €</b>	<b>-9.435,23 €</b>	<b>72.717,51 €</b>	<b>213.607,51 €</b>
Clientes						
Tesorería inicial	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Otros Deudores	10.830,29 €					
Cash acumulados			-66.993,96 €	-65.221,75 €	-39.435,23 €	42.717,51 €
Tesorería	0,00 €	-66.993,96 €	1.772,21 €	25.786,52 €	82.152,74 €	140.890,00 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>92.403,08 €</b>	<b>8.450,83 €</b>	<b>4.095,04 €</b>	<b>23.753,56 €</b>	<b>99.778,30 €</b>	<b>234.540,30 €</b>

Tabla 31. Activo escenario pesimista. Fuente: elaboración propia.

PASIVO	0	1	2	3	4	5
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>42.403,08 €</b>	<b>-31.549,17 €</b>	<b>-25.904,96 €</b>	<b>3.753,56 €</b>	<b>89.778,30 €</b>	<b>234.540,30 €</b>
Capital	32.403,08 €	32.403,08 €	32.403,08 €	32.403,08 €	32.403,08 €	32.403,08 €
Reservas/ Resultados Anteriores			-71.952,25 €	-64.308,04 €	-32.649,52 €	55.375,23 €
Resultado del Ejercicio		-71.952,25 €	7.644,21 €	31.658,52 €	88.024,74 €	146.762,00 €
Subvenciones de Capital	10.000,00 €	8.000,00 €	6.000,00 €	4.000,00 €	2.000,00 €	0,00 €
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>30.000,00 €</b>	<b>20.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Proveedor inmovilizado l/p						
Prestamos a largo Plazo	40.000,00 €	30.000,00 €	20.000,00 €	10.000,00 €	- €	- €
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Proveedores						
Préstamos C/P	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	
Otros Acreedores	0,00 €					
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>50.000,00 €</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>30.000,00 €</b>	<b>20.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
<b>TOTAL PN + PASIVO</b>	<b>92.403,08 €</b>	<b>8.450,83 €</b>	<b>4.095,04 €</b>	<b>23.753,56 €</b>	<b>99.778,30 €</b>	<b>234.540,30 €</b>

Tabla 32. Pasivo & Patrimonio neto escenario pesimista. Fuente: elaboración propia

ACTIVO	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>51.572,79 €</b>	<b>45.444,79 €</b>	<b>39.316,79 €</b>	<b>33.188,79 €</b>	<b>27.060,79 €</b>	<b>20.932,79 €</b>
Inmovilizado	51.280,00 €	51.280,00 €	51.280,00 €	51.280,00 €	51.280,00 €	51.280,00 €
Propiedad Industrial	292,79 €	292,79 €	292,79 €	292,79 €	292,79 €	292,79 €
Amortizaciones		-6.128,00 €	-12.256,00 €	-18.384,00 €	-24.512,00 €	-30.640,00 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>40.830,29 €</b>	<b>46.247,17 €</b>	<b>48.019,38 €</b>	<b>73.805,90 €</b>	<b>155.958,64 €</b>	<b>296.848,65 €</b>
Clientes						
Tesorería inicial	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Otros Deudores	10.830,29 €					
Cash acumulados			16.247,17 €	18.019,38 €	43.805,90 €	125.958,64 €
Tesorería	0,00 €	16.247,17 €	1.772,21 €	25.786,52 €	82.152,74 €	140.890,00 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>92.403,08 €</b>	<b>91.691,96 €</b>	<b>87.336,17 €</b>	<b>106.994,69 €</b>	<b>183.019,43 €</b>	<b>317.781,44 €</b>

Tabla 33. Activo en escenario optimista. Fuente: elaboración propia

PASIVO	0	1	2	3	4	5
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>42.403,08 €</b>	<b>51.691,96 €</b>	<b>57.336,17 €</b>	<b>86.994,69 €</b>	<b>173.019,43 €</b>	<b>317.781,44 €</b>
Capital	32.403,08 €	32.403,08 €	32.403,08 €	32.403,08 €	32.403,08 €	32.403,08 €
Reservas/ Resultados Anteriores			11.288,88 €	18.933,10 €	50.591,62 €	138.616,36 €
Resultado del Ejercicio		11.288,88 €	7.644,21 €	31.658,52 €	88.024,74 €	146.762,00 €
Subvenciones de Capital	10.000,00 €	8.000,00 €	6.000,00 €	4.000,00 €	2.000,00 €	0,00 €
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>30.000,00 €</b>	<b>20.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Proveedor inmovilizado l/p						
Prestamos a largo Plazo	40.000,00 €	30.000,00 €	20.000,00 €	10.000,00 €	- €	- €
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Proveedores						
Préstamos C/P	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	
Otros Acreedores	0,00 €					
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>50.000,00 €</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>30.000,00 €</b>	<b>20.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
<b>TOTAL PN + PASIVO</b>	<b>92.403,08 €</b>	<b>91.691,96 €</b>	<b>87.336,17 €</b>	<b>106.994,69 €</b>	<b>183.019,43 €</b>	<b>317.781,44 €</b>

Tabla 34. Pasivo & Patrimonio neto escenario optimista. Fuente: elaboración propia