



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Executive MBA

CICERO

LEGAL IA

Autor: Gonzalo Fuentes y Arballo

DNI: 20.680.180

Mentor de Tesis: Leonardo Gargiulo

CABA, Buenos Aires

Febrero 2023



Escuela de Administración y Negocios

Executive MBA



CICERO

Autor: Gonzalo Fuentes y Arballo

DNI: 20.680.180

Mentor de Tesis: Leonardo Gargiulo

CABA, Buenos Aires

Febrero 2023

Resumen ejecutivo

La prestación de servicios legales ha sido brindada a través del tiempo a la actualidad por prestadores independientes, firmas constituidas como bufetes de abogados, estudios de todos los tamaños, organizaciones y asesores legales corporativos internos.

Como rasgo general de la industria se puede definir a la prestación de servicios legales como fragmentada, así, la segmentación de mercado provoca una asimetría en la calidad y precio de la prestación que reciben los consumidores.

En la actualidad la tecnología es un factor central en la forma en que se administra justicia y se comercializan servicios legales, la creciente digitalización de expedientes y las posibilidades de sistematización, indexación, estandarización, y concentración de recursos que otorga la red hacen difícil avizorar otro camino que la virtualización del sector en general.

En ese mismo carril digital los consumidores buscan una mejor y más relevante aplicación de la tecnología, la premisa subyacente es: “Más personas tienen acceso a la internet que aquellas que tienen acceso a un abogado”¹

A su turno, las propuestas de prestación de servicios mediante portales de soluciones permiten un ambiente seguro para que profesionales y empresas legales presten sus servicios.

Cicero propone un portal legal asincrónico que brinda información, presta un servicio inicial de orientación y autogestión en la materia jurídica, también relaciona a potenciales clientes con firmas y abogados cuidadosamente seleccionados, pero no desarrolla una práctica legal.

Por último, el pensamiento de diseño está basado en una colaboración radical entre disciplinas. El futuro de los servicios legales viene de una combinación entre filosofía, tecnología, diseño, economía y otras disciplinas.²

Agradecimientos

A mi esposa Nelba, quien invariablemente me apoya en todos mis proyectos, impulsa mis sueños y esperanzas. No solo me contagia constantemente su pasión por el estudio y el conocimiento, sino que también le ha dedicado una buena cantidad de tiempo a la lectura de las sucesivas presentaciones que debí hacer durante la cursada ofreciéndome su aporte, perspectiva y contrapuntos.

A Leonardo, mentor de este trabajo final quien con paciencia y persistencia fue guiándome en su construcción.

A los profesores de la cursada con quienes aprendimos, no solo las currícula de fondo de sus respectivas materias, sino con quienes transitamos en conjunto el aprendizaje de la educación a distancia en su versión compulsiva por la pandemia de la COVID 19; en especial a Daniel, quien ofició de acompañante académico personal en cada etapa que presentaba algún escollo en la cursada. Su paciencia, generosidad al compartir sus conocimientos, perseverancia y tolerancia han sido valoradas y apreciadas.

A mis compañeros de viaje, tal vez hoy culminá una aventura de largas jornadas de trabajo en conjunto, pero también nacen posibilidades de nuevas colaboraciones y desafíos.

Índice

Caratula	1
Resumen ejecutivo	2
Agradecimientos	3
Índice de contenidos	4
I. Introducción y antecedentes	7
El cliente	7
Segmento target	10
Mapa de empatía	12
Validación	15
Propuesta de valor	19
II. Product Market Fit	20
Value Proposition Canvas	20
Perfil del cliente	21
Mapa de valor	22
III. Tamaño del mercado y de la oportunidad	23
IV. Arquitectura de Negocio	26
V. Competencia y diferenciación del negocio	27
VI. Contexto	30
PESTEL	30
Factor político:	30
Factor económico	31
Factor social	32
Factor tecnológico	32
Factor medioambiental	33
Factor legal	33
VII. El estado de la industria	34
VIII. Análisis de las cinco Fuerzas de Porter	36
Amenaza de rivalidad intensa en el segmento	36
Amenaza de nuevos entrantes	37
Amenaza de productos sustitutos	37
IX. Blue Ocean Strategy	38
X. Business Model Canvas	39
Modelo de Negocio	39
XI. Go to Market- Ruta de Implementación del Negocio	44
Gestión del Negocio	48

XII.	Estrategia de Pricing	50
XIII.	Estrategia de expansión.....	53
XIV.	Métricas	54
XV.	Equipo emprendedor	55
XVI.	Análisis económico, requerimiento de inversión	56
XVII.	Requerimiento de inversión.....	59
	Otros métodos alternativos de valoración de la inversión.....	61
XVIII.	Plan de administración de riesgos	63
XIX.	Conclusiones	67
XX	Fuentes y Bibliografía.	69
XXI.	Anexos.....	73



Universidad de
SanAndrés

Índice de Ilustraciones y tablas

ILUSTRACIÓN 1. EL PROBLEMA DEL MODELO TRADICIONAL	9
ILUSTRACIÓN 2. MAPA DE EMPATÍA CLIENTE CONSUMIDOR DE SERVICIOS JURÍDICOS....	13
ILUSTRACIÓN 3. MAPA DE EMPATÍA CLIENTE ABOGADO	14
ILUSTRACIÓN 4. VALIDACIÓN ENCUESTA A CLIENTES	18
ILUSTRACIÓN 5. VALUE PROPOSITION CANVAS	20
ILUSTRACIÓN 6. LA SOLUCIÓN CONECTAR CLIENTES Y PROFESIONALES	23
ILUSTRACIÓN 7. TAM SAM SOM	25
ILUSTRACIÓN 8. ARQUITECTURA DEL NEGOCIO	27
ILUSTRACIÓN 9. COMPETENCIA Y DIFERENCIACIÓN DEL NEGOCIO.....	28
ILUSTRACIÓN 10. BUSINESS MODEL CANVAS.....	40
ILUSTRACIÓN 11. MODELO DE NEGOCIO	44
ILUSTRACIÓN 12. EL PROCESO DE LANZAMIENTO	45
ILUSTRACIÓN 13. EMBUDO DE VENTAS	46
ILUSTRACIÓN 14. GESTIÓN DEL NEGOCIO	50
ILUSTRACIÓN 15. ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN.....	54
ILUSTRACIÓN 16. EQUIPO EMPRENDEDOR	56
ILUSTRACIÓN 17. FINANCIALS.....	62
ILUSTRACIÓN 18. BREAK EVEN.....	63
ILUSTRACIÓN 19. POSIBILIDADES PARA ESCALAR EL NEGOCIO	68
TABLA 1. VALORES SERVICIOS LEGALES	51
TABLA 2. VALOR UMA. CALCULO PROMEDIO HONORARIOS.....	52
TABLA 3. ESTADO DE RESULTADOS	58
TABLA 4. REQUERIMIENTO DE NECESIDAD OPERATIVA DE FONDOS.....	60

I. Introducción y antecedentes

El cliente

Necesidad

En la actualidad la prestación de servicios legales mediante estructuras tradicionales cubre a la sazón los requerimientos de todo tipo de clientes, desde los más pequeños hasta los más grandes. Sin embargo, la cobertura ofrecida, incluso a aquellos clientes más grandes o con mayor poder adquisitivo, es bastante limitada.

Las firmas convencionales de abogados no están satisfaciendo las necesidades de los negocios en la actualidad.³

Como rasgo general de la industria se puede definir a la prestación de servicios legales como fragmentada, la segmentación de mercado provoca una asimetría en la calidad y precio de la prestación que reciben los consumidores más ricos u organizacionalmente más sofisticados en contraposición a aquellos de menor poder adquisitivo o de menor instrucción formal.

Esta fragmentación provoca que los profesionales independientes o las firmas más pequeñas no deban preocuparse generalmente por disputarle la cuota de mercado a las firmas más grandes, así mantienen su clientela mediante el ofrecimiento de servicios a precios generalmente más bajos, pero esta limitante también opera para este grupo de profesionales en desmedro de la captación de una mayor parte del segmento de mercado.

A su turno los abogados independientes y pequeños estudios no comunican adecuadamente su oferta de servicios, fallan en la captación de clientes.

La condición de profesión segmentada, la concentración de recursos y el más rápido y mejor acceso a la aplicación de la tecnología otorga a las firmas de mayor tamaño nuevas oportunidades competitivas para capturar una mayor cuota de mercado.

La propuesta de Cicero es un portal legal asincrónico que relaciona clientes con firmas y abogados cuidadosamente seleccionados, a su turno brinda un servicio de información, orientación y autogestión legal (IOA).

Cicero no se dedica a la práctica legal en sí misma, sino que actúa como un vínculo, un puente, entre los consumidores de servicios legales, el mundo del derecho y los profesionales y estudios que ofrecen asesoramiento y representación jurídica.

El servicio de IOA es una solución efectiva en costos, orienta al cliente de manera inmediata, transformando la forma en que el consumidor particular o los pequeños emprendimientos pueden acceder a información y documentos curados por profesionales reconocidos y calificados.

Propone el uso de la tecnología en todas sus variantes como antesala a acceder al servicio prestado por profesionales del derecho.

Recordemos que los compradores difieren en sus deseos, recursos, ubicaciones, actitudes y prácticas de compra. Quien pretende ofrecer un servicio como el aquí esbozado analiza a quién va dirigido el producto bajo la lente de la segmentación del mercado, para así llegar en forma más eficiente y eficaz con servicios que coinciden con las necesidades únicas del consumidor⁴.

No existe una forma única de segmentar el mercado, pero contamos con algunas variables difíciles de soslayar a la hora de dirigirnos a los potenciales consumidores de Cicero.

Para ello debemos, en forma preliminar, contar con una adecuada segmentación geográfica dado que los servicios legales difieren según estén en la órbita nacional o provincial, debiendo ajustar la propuesta de producto, publicidad, promoción y de ventas para las necesidades de las diferentes regiones.

A ello debemos adicionar una correcta segmentación demográfica con base en variables tales como edad, etapa del ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, educación y pertenencia generacional. Es de simple lógica que las tasas de utilización varían en concordancia con las variables demográficas.

En esa segmentación demográfica también Cicero deberá realizar un relevamiento psicográfico, teniendo en cuenta que las personas del mismo grupo demográfico

pueden tener características muy distintas en cuanto a pertenencia a clase social, estilo de vida y personalidad.

Finalmente, la intersección en la segmentación del cliente debe contemplar la faz conductual, qué beneficios persigue el consumidor en el servicio de Cicero basados en sus conocimientos, actitudes, usos y respuestas a nuestro producto.

En ese contexto Cicero tiene dos clientes plenamente diferenciados, los consumidores de servicios jurídicos y los profesionales que prestan servicios legales en forma unipersonal o asociados en estudios de menor porte. (Ilustración 1)

En una nota inspiracional de los valores a practicar hemos elegido Cicero como denominación de la plataforma evocando a Marco Tulio Cicerón -Cicero en latín- quien fue un político, filósofo, escritor y orador romano. Considerado por mucho el primer arquetipo de un reputado abogado, su legado tiene un gran impacto en los principales pensadores y teóricos políticos de la Ilustración como John Locke, David Hume, Montesquieu y Edmund Burke.

El problema del modelo tradicional

El problema del modelo tradicional

Las **personas** no saben cómo acceder a abogados calificados, con capacidades certificadas y con una evaluación de grado de satisfacción del cliente.

Los **abogados y pequeños estudios** no comunican adecuadamente su oferta de servicios, fallan en la captación de clientes.



Ilustración 1. El problema del modelo tradicional

Segmento target

El cliente particular y la pequeña empresa

La segmentación referida en el párrafo precedente representa una oportunidad latente para un mercado de servicios legales sobre la web en el cual la mayoría de la población requiere, en diferentes instancias, contratar servicios jurídicos. Un mercado nuevo inexplorado que no ha sido contextualizado en su dimensión global económica.

También los consumidores buscan una mejor y más relevante aplicación de la tecnología en plataformas integradas.

Lo antedicho va de la mano de la necesidad del cliente de contar con certeza en la base de cálculo de honorarios profesionales, alternativamente con valores fijos o acordados de servicios, topes de facturación y la necesidad de una mayor transparencia en las estructuras de facturación.

Así, el acreditado estudioso de la industria, Richard Susskind, asesor de firmas legales y gobiernos nacionales en la materia, sostiene que la tecnología tiene el potencial no solo de automatizar sino transformar de raíz el procedimiento legal, resumiendo su visión en “Más personas tienen acceso a la internet que aquellas que tienen acceso a un abogado”⁵.

En general las personas no saben cómo acceder a abogados calificados, con capacidades certificadas y con una evaluación de grado de satisfacción del cliente.

Los abogados y estudios de menor envergadura

Como ya hemos sostenido, la prestación de servicios legales ha sido brindada a través del tiempo a la actualidad por prestadores independientes, firmas constituidas, como bufetes de abogados, estudios de todos los tamaños, organizaciones y asesores legales corporativos internos. La irrupción de nuevas necesidades de los consumidores y tecnologías han puesto en crisis este modelo tradicional.

En la actualidad, es necesario que un abogado utilice sistemas de gestión de procesos judiciales si desea ejercer su profesión en el ámbito de la justicia.

A su turno, al actuar en varias jurisdicciones debe utilizar diversas herramientas con formatos y accesos distintos.

Una etapa que se vislumbra como pronto venidera es la incorporación de sistemas de resolución de conflictos en línea, también se puede avizorar la incorporación paulatina de la inteligencia artificial a la prestación de los servicios de justicia del estado y sus contrapartes de servicios jurídicos de abogados y prestadores legales.⁶ Ya anticipamos que los consumidores de servicios legales se encuentran ávidos en que sus proveedores apliquen más soluciones tecnológicas, mejoren la oferta, cuenten con conocimientos integrados con mayor colaboración en otras jurisdicciones; en este sentido la profesión legal pareciera retrasada con respecto a otros servicios profesionales.

Una de las transformaciones más significativas que denotan la inexorabilidad de la transformación y la transición a la *Tech Law* ocurrió en 2012, cuando la American Bar Association (el colegio de abogados de Estados Unidos) aprobó un cambio a sus Reglas Modelo de Conducta Profesional⁷ en las cuales se establece que los abogados tienen el deber de ser competentes, no sólo en la ley y su práctica, sino también en tecnología.

El éxito profesional depende, en gran medida, de la satisfacción del cliente.

Reafirma la tendencia la recolección de información a los prestadores de servicios jurídicos, la satisfacción del cliente surge como una prioridad central, los abogados posicionan la calidad en la prestación como una premisa de su labor, toda herramienta a desarrollarse tiene que direccionarse consecuentemente en ese sentido.

Asimismo, las propuestas de prestación de servicios mediante portales de soluciones permiten un ambiente seguro para que profesionales y empresas legales presten sus servicios. Proponen un espacio para compartir el legajo de información del cliente, documentos legales, agendas, cronogramas y facturación, todo en un marco que puede ser asincrónico.

En la ductilidad y prestación de soluciones a prestadores y consumidores es que se encuentra la mayor potencialidad de captura de valor del sector. Es en este nuevo espacio virtual que surgen oportunidades de innovación y mejora en la prestación de servicios legales.

Cicero propone un portal legal asincrónico que desarrolla una cuota de mercado brindando información que relacione a potenciales clientes con firmas y abogados cuidadosamente seleccionados, brinda información y presta un servicio inicial de orientación en la materia jurídica, pero no desarrolla una práctica legal.

El pensamiento de diseño está basado en una colaboración radical entre disciplinas. El futuro de los servicios legales viene de una combinación entre filosofía, tecnología, diseño, economía y otras disciplinas.⁸

Los abogados y pequeños estudios no comunican adecuadamente su oferta de servicios, fallan en la captación de clientes.

Mapa de empatía

A través de la proyección de los mapas de empatía se representa la percepción de la necesidad o problema desde la perspectiva del cliente, ello con el mayor grado de verosimilitud posible. La intención no es otra que conocer a nuestro cliente con la mayor profundidad que podamos.

Para este proyecto se ha elaborado un mapa de empatía por tipo de cliente, uno que representa al cliente particular y a la pequeña empresa (Ilustración 2), y otro que se centra en los prestadores del servicio, también potenciales clientes de la plataforma, los abogados (Ilustración 3).

De nuevo, el propósito no es otra que intentar vislumbrar qué siente y piensa el cliente, para así lograr su mejor entendimiento: Conocer sus características principales, cuál es el aporte de valor que puede realizar nuestra propuesta de negocio y cómo poder ajustar esa propuesta de la forma más conveniente para satisfacer esa necesidad subyacente detectada.

Los datos obtenidos de las encuestas realizadas, así como la información brindada en las entrevistas llevadas adelante fueron la base para la elaboración de sendos mapas de empatía.

El cliente consumidor de servicios jurídicos

La tecnología ha cambiado las expectativas de los usuarios, generando nuevos intereses que los prestadores con estructuras de menor volumen no logran

satisfacer. En ello, Cicero brinda al consumidor potencial una herramienta de evaluación de la experiencia y calidad de cada abogado, puede comparar antecedentes y costos en tiempo real, califica así la prestación del servicio recibida colaborando con la comunidad de consumidores asociados.

Mapa de empatía del cliente consumidor de servicios jurídicos

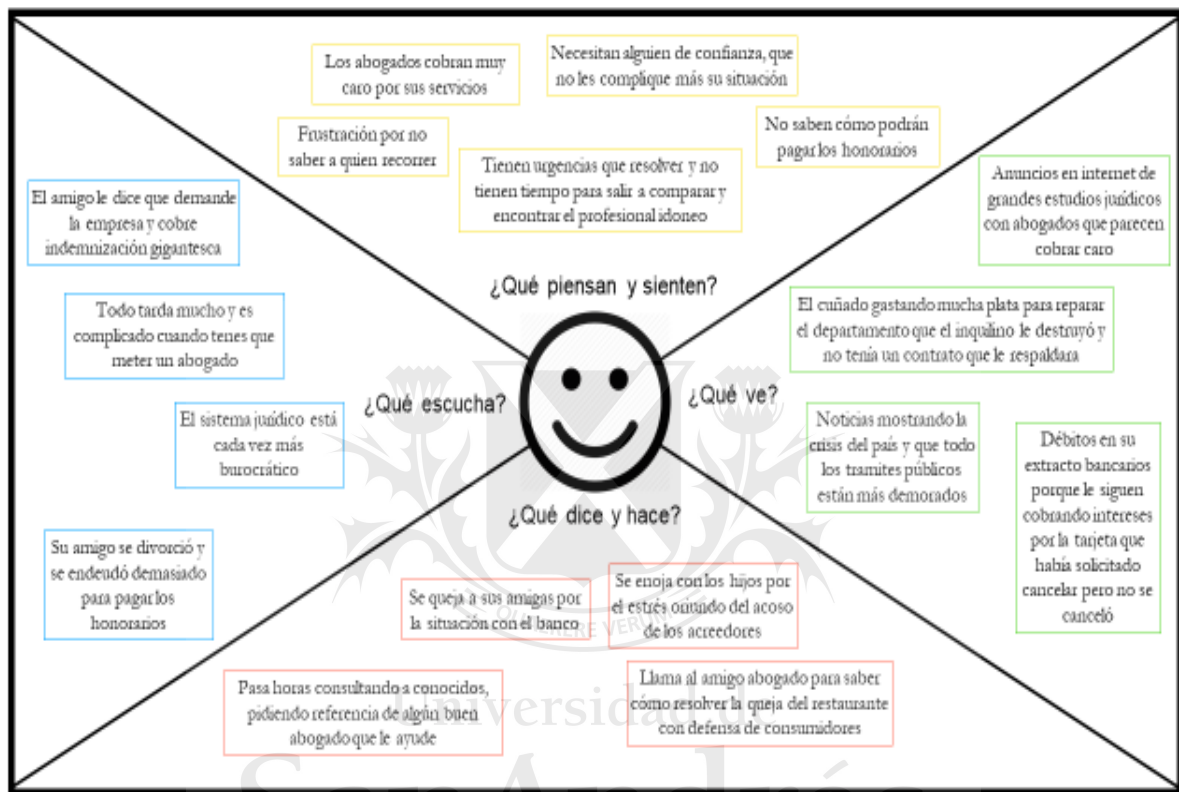


Ilustración 2. Mapa de empatía cliente consumidor de servicios jurídicos.

Mapa de empatía del cliente abogado

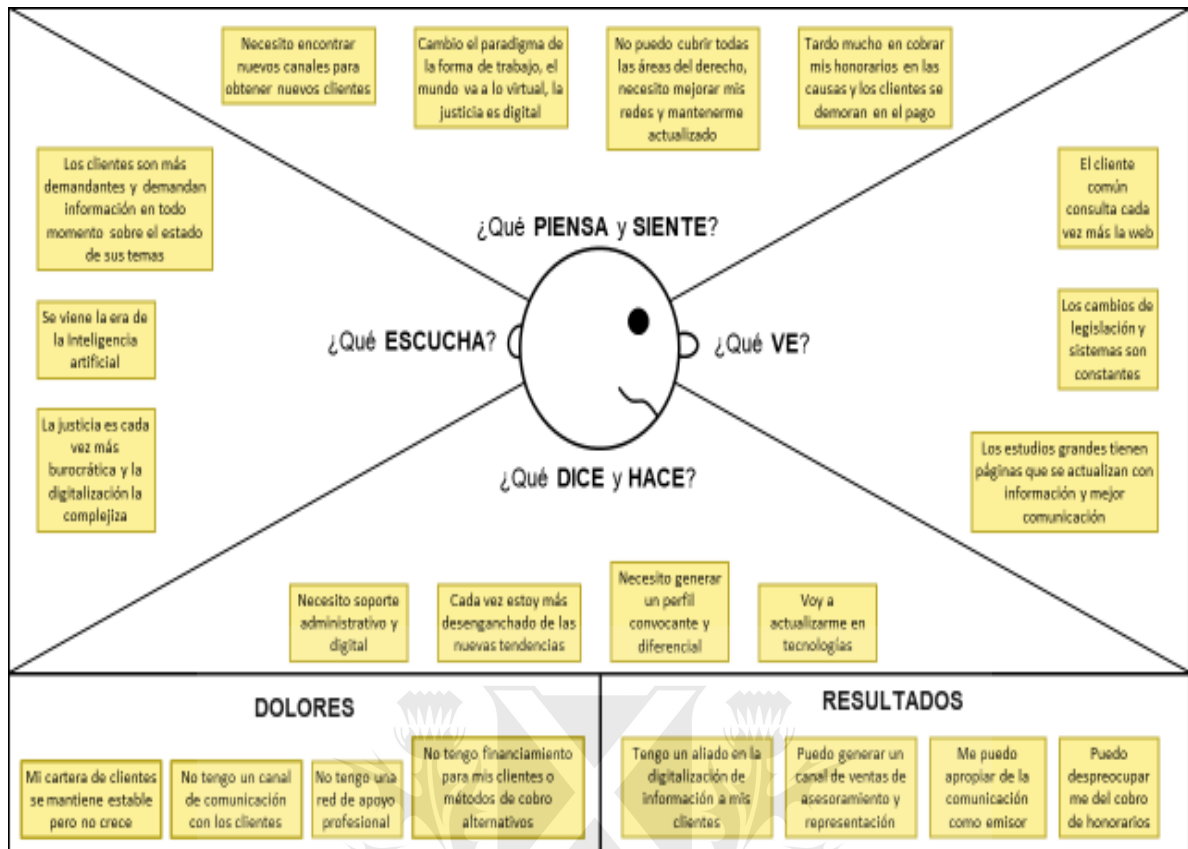


Ilustración 3. Mapa de empatía cliente abogado

Validación

A los efectos de comprender y validar las necesidades de los dos arquetipos de clientes se efectuaron cuatro encuestas dilucidatorias de la necesidad en el mercado previamente avizorada, pudiendo así relevar la respuesta a la hipótesis de la idea del negocio en análisis (Anexos). A su turno se efectuaron entrevistas con potenciales clientes para profundizar el conocimiento de las necesidades y nivel de respuesta a la propuesta de solución de Cicero. La tarea de investigación se realizó principalmente en el área de la CABA y AMBA. Es a lugar señalar, que si bien es intención promover la comercialización del servicio de Cicero en múltiples locaciones geográficas en Latinoamérica, esta presentación se encuentra centrada en un lanzamiento circunscripto a la Justicia Nacional y los sistemas de Justicia de la ciudad de Buenos Aires y el AMBA. Cronológicamente se realizó primero un ciclo de encuestas concomitante dirigido a los dos grupos. El primer cuestionario dirigido a usuarios de servicios jurídicos incluyó un set de 13 preguntas, las primeras preguntas se enfocaron en establecer rango demográfico, lugar de residencia y tipo de cliente potencial, relevar si el encuestado es una persona física o actúa bajo una denominación social. Luego se indagó en el perfil de usos habituales de servicios jurídicos, forma en que se establece la contratación de servicios legales, grado de satisfacción del servicio y de la relación en general, relación con el prestador/abogado, finalmente se culminó la encuesta con una serie de interrogantes por los cuales se compulsó el grado de prestancia a contratar servicios legales por medio de un portal jurídico, forma de pago mediante un servicio de suscripción o por cada prestación en particular. El total de la muestra fue de 65 personas. El método de relevamiento fue digital con un sistema de respuestas múltiples y una pregunta final de desarrollo de sugerencias o inquietudes. A la pregunta de: ¿Contrataría servicios legales en un sitio que le genere confianza? El 90,5% se inclinó por la positiva, validando una forma de contratación que es basal al proyecto de negocio.

Por su parte el primer cuestionario de la encuesta dirigida a abogados centró sus preguntas iniciales en establecer el rango etario, área de práctica, forma en la que adquiere sus clientes y la realización de promoción o publicidad de sus servicios jurídicos. Luego se pasó a una etapa de consulta sobre el interés en formar parte de un portal jurídico, incluyendo la permeabilidad a resultar calificado por las prestaciones brindadas y preferencias en el potencial uso de una plataforma del

estilo a la propuesta. También se compulsó a los encuestados con una serie de breves preguntas en relación a valores en los cuales estimaba el precio adecuado de la consulta jurídica, la viabilidad de prestar *ad honorem* al sistema un número limitado de consultas jurídicas mensuales, el rango porcentual de participación en los honorarios que estaría dispuesto a pagar al portal por el servicio, se concluyó consultando si sería de interés establecer un financiamiento por parte del portal al cliente de los servicios a prestar, abriendo así una posibilidad de aumentar los ingresos del portal mediante la inclusión de servicios financieros.

En esta primera encuesta el rango etario dominante de los abogados fue de entre 33 y 45 años, el 40,4 % de los encuestados, resultando relevante que el 80,9% manifestó que sus clientes le eran referidos, el 76,6% no realizaba promoción o publicidad alguna, haciéndolo solo el 14,9% en forma ocasional. El 38,3% expresó interés en estar incluido en una plataforma legal, a ello se suma el 42,6% que no descarta la opción, manifestando su negativa solo el 19,1%. Sorprendentemente el 76,6% está de acuerdo con que el cliente puntúe su labor. El total de la muestra fue de 47 letrados. El método de relevamiento también fue digital con un sistema de respuestas múltiples y una pregunta final de desarrollo de sugerencias o inquietudes.

A su turno se efectuó una segunda ronda de encuestas, dirigiéndonos primero a un grupo etario de profesionales más jóvenes, para relevar con mayor detalle la forma en la que adquieren sus clientes, la realización de promoción o publicidad de sus servicios jurídicos, así como establecer cuál era su vocación de integración de una plataforma de servicios legales. En ese sentido 70% contestó que su potencial cliente le es referido, sumando a ello un 20% de derivaciones profesionales, denotando mayor interacción entre colegas que en el grupo relevado en la encuesta anterior de profesionales, los cuales tenían un promedio de edad mayor. En relación a realizar algún tipo de promoción para lograr clientes un 30 % manifestó hacerlo en forma constante o esporádica, de nuevo marcando una tendencia positiva, siendo aún mayor que el grupo original. En relación al interés en formar parte de un portal jurídico, incluyendo la permeabilidad a resultar calificado por las prestaciones brindadas y preferencias en el potencial uso de una plataforma del estilo a la propuesta, nuevamente los porcentuales fueron superiores, aceptando resultar calificados un 88,5% , a su turno un 92,5% manifestó estar interesado en formar parte del sistema propuesto, o al menos entretener la idea.

En esta segunda encuesta el rango etario dominante de los abogados fue de hasta 32 años un 50%, y un 24% entre 33 y 45 años. El total de la muestra fue de 57 abogados. El método de relevamiento fue digital con un sistema de respuestas múltiples y una pregunta final de desarrollo de sugerencias o inquietudes.

Finalmente se realizó una segunda y última encuesta a los clientes, personas físicas y pequeñas empresas, relevando en este caso un público etario más joven compuesto en un 62% en menores de 32 años, mayoritariamente residente de la ciudad de Buenos Aires y la provincia de Buenos Aires. En este nuevo grupo nuevamente se repitió el patrón de una contratación mayoritaria mediante la recurrencia al abogado habitual o al referido de familiares o amigos (94%), un 91% se inclinó por la opción de recurrir a una plataforma de internet para información legal. A la consulta de recurrir a un formato en la web para una carta documento o formato legal un 40% lo haría y otro 21% no lo descartaría, un 70% se interesó por recurrir a la financiación de servicios y costos legales. Esta última encuesta efectuó una compulsa de valores que estaría dispuesto el usuario a pagar por cartas documentos, contratos y consultas legales, de las respuestas resulta validada la estructura de Pricing tentativa de Cicero con holgura. Esta segunda encuesta al consumidor se realizó también en forma digital, con una participación de 65 relevados.

El proceso de validación a través de las encuestas y entrevistas confirma que efectivamente existe una necesidad insatisfecha (Ilustración 4), relevó y desconstruyó sesgos y preconcepciones que se habían evaluado erróneamente en la etapa primigenia del análisis de la oportunidad de negocio. Confirmamos que nuestro desarrollo es ajustado a cubrir la necesidad detectada y aceptado en tal sentido por los encuestados.

Validación: encuesta a clientes potenciales y abogados



Ilustración 4. Validación encuesta a clientes

Propuesta de valor

En todos los ámbitos vimos iniciar y acelerarse proyectos más profundos de transformación digital en busca de mayor agilidad y flexibilidad, apoyándose en implementaciones remotas, inteligencia artificial y soluciones en la nube, el sector legal de una u otra forma se encuentra inexorablemente inmerso en esta tendencia.

También la pandemia aceleró los procesos de transformación en el mundo personal y corporativo, así los cambios en marcha seguirán variando el mundo laboral de prestación de servicios profesionales. En ese contexto explorar soluciones de inteligencia artificial aplicadas al derecho es la constante de la propuesta de Cícero, opción que es ratificada por los grandes estudios que adicionan a sus organigramas roles tales como *chief information officers*⁹.

Cícero es una plataforma que centraliza información y asesoría legal al cliente y que le permite al profesional ampliar su cartera de clientes, conectarse con colegas y tener una nueva fuente de ingresos. El proyecto se ancla en la convicción de que la revolución tecnológica viene de la mano de una economía colaborativa, entonces es cada vez más necesario contar con perfiles diversos y multidisciplinarios.

II. Product Market Fit

Value Proposition Canvas

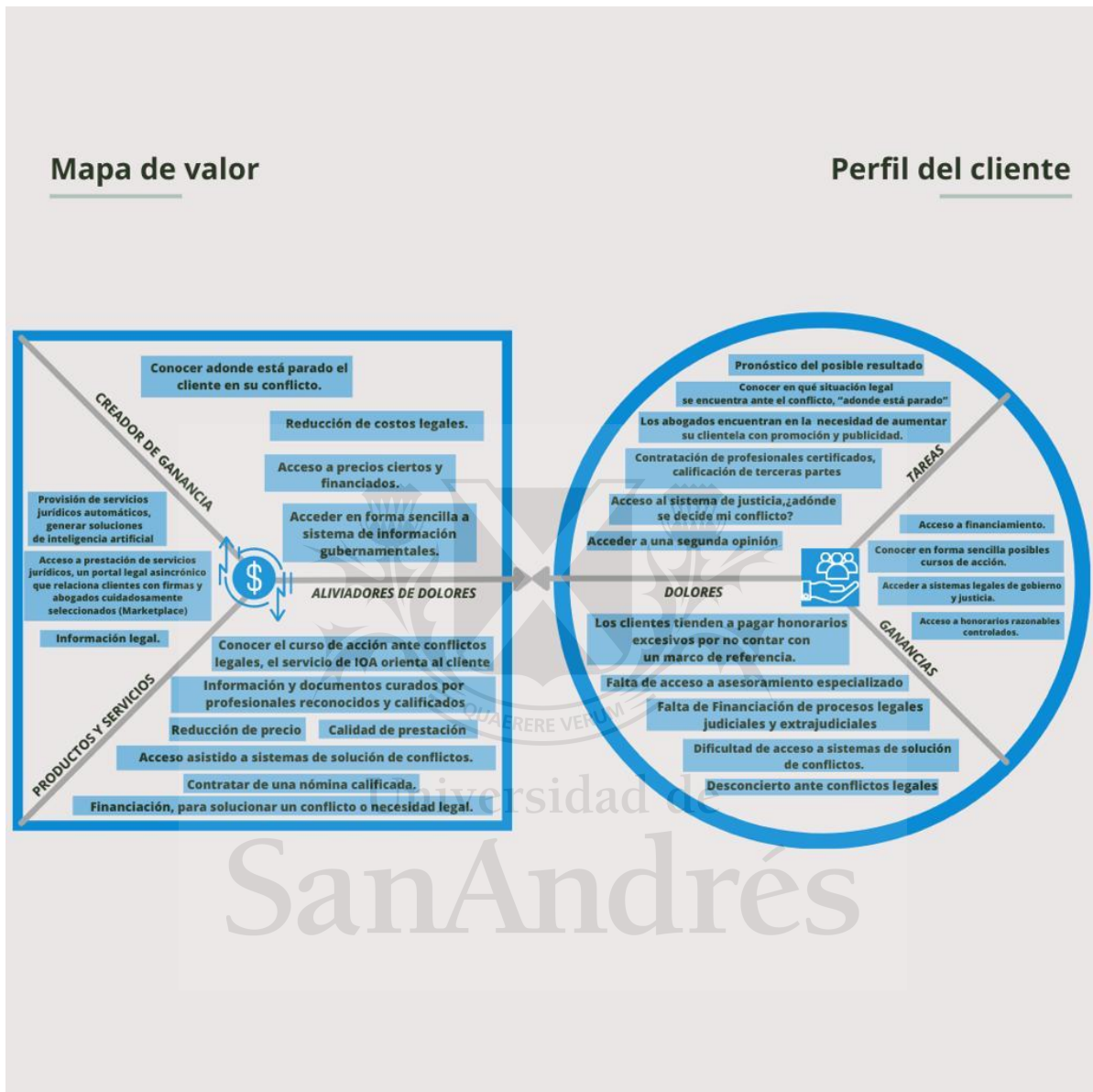


Ilustración 5. Value Proposition Canvas

El conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento determinado de mercado específico es la premisa del Value Proposition Canvas de Osterwalder¹⁰(Ilustración 5), el lienzo es una herramienta para garantizar que haya un ajuste entre el producto y el mercado. Para este proyecto se utilizó este recurso como un marco de aseguramiento para determinar y ajustar aquello que el cliente busca y necesita (Ilustración 6).

Perfil del cliente

Tareas:

Conocer en qué situación legal se encuentra ante el conflicto: “¿Dónde está parado?”. También contar con un pronóstico del posible resultado de su tema y evaluación de riesgos.

Acceso al sistema de justicia, ante un conflicto el cliente precisa que se determine en qué instancia se dirime su conflicto.

Contratación de profesionales certificados, la evaluación del profesional a encomendar la dilucidación de la consulta, conflicto o juicio preciso de algún aval de terceras partes.

Acceder a una segunda opinión o revisión, en muchos casos una segunda opinión, revisión o auditoría jurídica es necesaria ante un avance de la cuestión que no es la que el cliente avizoraba cuando encomendó inicialmente la gestión al profesional.

Publicitar servicios, los profesionales del derecho se encuentran con la necesidad de aumentar su clientela mediante la promoción y la publicidad.

Dolores:

Desconcierto ante conflictos legales. Ante la notificación de una carta documento, la necesidad de firmar un contrato, o deber iniciar o recibir una demanda judicial las personas deben contar con una orientación legal.

Dificultad de acceso a sistemas de solución de conflictos; la creciente complejización y digitalización de procesos de acceso a la defensa del consumidor, presentación de denuncias administrativas y presentación ante sistema de gestión judicial provocan una mayor inaccesibilidad para el ciudadano común.

Servicios sobrepiciados, el mercado de servicios profesionales no tiene transparencia en la fijación de honorarios por lo cual los clientes tienden a pagar honorarios excesivos por no contar con un marco de referencia.

Falta de financiación, muchos procesos legales judiciales y extrajudiciales solo se pueden realizar mediante el pago anticipado de honorarios y tasas judiciales, los clientes no cuentan con financiamiento para afrontar esos gastos.

Falta de acceso a asesoramiento especializado, la diversidad del derecho torna dificultoso arribar al especialista en la materia, el derecho no tiene “cartillas” de especialidades.

Ganancias de valor:

Conocer en forma sencilla posibles cursos de acción.

Acceder a sistemas legales de gobierno y justicia.

Acceso a honorarios razonables controlados.

Acceso a financiamiento.

Mapa de valor

Información legal, acceso a un servicio de información, orientación y autogestión legal (IOA).

Provisión de servicios jurídicos automáticos, explorar soluciones de inteligencia artificial aplicadas al derecho es la constante de la propuesta de Cicero.

Acceso a prestación de servicios jurídicos, un portal legal asincrónico que relaciona clientes con firmas y abogados cuidadosamente seleccionados.

Creadores de ganancias de valor

Conocer dónde está parado el cliente en su conflicto.

Acceder en forma sencilla a sistemas de información gubernamentales.

Reducción de costos legales.

Acceso a precios ciertos y financiados.

Aliviadores de dolores

Conocer el curso de acción ante conflictos legales, el servicio de IOA orienta al cliente de manera inmediata otorgando una solución y tranquilidad ante el conflicto.

Acceso asistido a sistemas de solución de conflictos.

Reducción de precio y certeza, el servicio de IOA es una solución efectiva en costos.

Calidad de prestación jurídico, el consumidor particular o los pequeños emprendimientos pueden acceder a información y documentos curados por profesionales reconocidos y calificados, a su turno contratar de la nómina calificada.

Financiación, contar con un puente a la financiación para evitar la limitante en solucionar un conflicto o necesidad legal.



Ilustración 6. La solución conectar clientes y profesionales

III. Tamaño del mercado y de la oportunidad

A los efectos de la estimación del potencial mercado hemos utilizado la metodología de medición TAM (Total Addressable Market- mercado total o direccionable), SAM (Serviceable Available Market-mercado que podemos servir), SOM (Serviceable Obtainable Market- Mercado que podemos conseguir) para una estimación primigenia del mercado (ilustración 7).

Su dimensionamiento es un punto de partida ineludible para delimitar el contexto del proyecto. Es válido en esta instancia señalar que la estimación se ha realizado para el mercado argentino (geográficamente CABA y AMBA), dejando expresada la salvedad de que el portal está contemplado para una aplicación regional en Latinoamérica, en un plan de crecimiento paulatino por lo cual deberá retener la ductilidad para su adecuación.

En el caso que nos ocupa es un mercado por una parte de servicios jurídicos para personas físicas y pequeñas empresas a nivel nacional, y de abogados prestadores, pero también clientes del sistema.

Es importante destacar que la estimación del mercado debe ser dinámica y actualizada en función de los cambios en el entorno y en las necesidades de los clientes. Como señala Peter Drucker, "el objetivo de cualquier empresa es crear y retener clientes", por lo que la empresa debe estar en constante búsqueda de nuevas oportunidades y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. Además, es fundamental considerar la competencia existente y la posibilidad de que surjan nuevos competidores en el futuro, lo que implica un análisis continuo de la estrategia de la empresa y de su propuesta de valor para diferenciarse en el mercado. En ese carril de ideas hemos incluido un cálculo inicial meramente demográfico de Latinoamérica realizando una formulación que restringe a un 6,1% el mercado de posible obtención.

El modelo de negocio contempla un servicio Premium mediante suscripción mensual de U\$D 8, -un valor sensiblemente menor al de una consulta por ante un profesional jurídico, y un abono para pequeñas y medianas empresas también mensual promedio de U\$D 39.

A su turno se efectuó una ponderación conforme a los índices de inicio de expediente anuales de la ciudad de Buenos Aires y la provincia de Buenos Aires. Se estimó el mercado que podemos conseguir en un porcentual incremental del 0,5% al 1,3% sobre el 10% de la totalidad de la masa de honorarios de ese caudal de expedientes, estimando a un valor promedio de honorarios de U\$D 346 por expediente por parte en un juicio (cada juicio tiene al menos un actor y un demandado) y un porcentual de un mero 8% de ese honorario promedio como arancel de prestación del servicio arribamos a un ingreso por expediente de U\$D 30. La validación de los presupuestos

anteriores se encuentra desarrollada en esta presentación bajo el título XII. (Pricing), al cual remitimos a los efectos de evitar duplicaciones expositivas.

En una etapa inicial Cicero se orientará a ese mercado local, buscando en el mediano y largo plazo alcanzar la participación de mercado -Market share- proyectada.

La propuesta es desarrollar las prestaciones en un modo incremental, en un despliegue del estilo de construcción de Lego, en módulos manejables en contraposición a una presentación demasiado ambiciosa y rimbombante, una práctica aceptada en el mundo de la tecnología, ello sin descuidar un mapa de ruta que aquí se intenta establecer. ¹¹

A su turno, la implementación del negocio adhiere al concepto de *lean start-ups*, práctica denominada de desarrollo ágil, que se originó en la industria del software. El desarrollo ágil se lleva a cabo mediante un enfoque empresarial que se centre en la creación de un producto o servicio mínimo viable (MVP) y en la iteración constante para mejorar y adaptarse en función de los comentarios y la retroalimentación de los usuarios¹². Así podremos obtener un feedback valioso y ajustar su enfoque en función de lo que realmente quieren y necesitan nuestros clientes.

Universidad de Mercado San Andrés



* Ingreso 30 USD por expediente + 3% sobre honorarios de \$375 promedio

IV. Arquitectura de Negocio

La arquitectura de negocio nos permite comprender y definir la interacción entre tecnología, producto y mercado. Denota las capacidades empresariales y capacidades de tecnología de soporte para entender las alternativas de crecimiento que tiene el proyecto. En este sentido, es importante entender cómo la arquitectura de negocio puede ayudar a una empresa a identificar oportunidades de crecimiento y a desarrollar una estrategia efectiva para aprovecharlas.

La conveniencia de negocio de Cicero radica, como se ha expuesto a lo largo de la presentación, en que los consumidores de servicios legales se encuentran ávidos en que sus proveedores apliquen más soluciones tecnológicas, mejoren la oferta y cuenten con conocimientos integrados, en definitiva, el vértice que motiva al emprendimiento es el de la Tecnología (Ilustración 8). En lo que hace a la variable Mercado el crecimiento se avizora por el crecimiento geográfico con la paulatina expansión territorial y la ampliación de ofrecimiento de servicios en las diferentes áreas de práctica. Por último, en relación a la variable Producto el incremental se puede expresar por el doble sistema de venta de servicios, suscripción mensual y cobro por prestación efectiva porcentual sobre el honorario de los prestadores, pero también por comisiones en transacciones financieras.

Universidad de
San Andrés

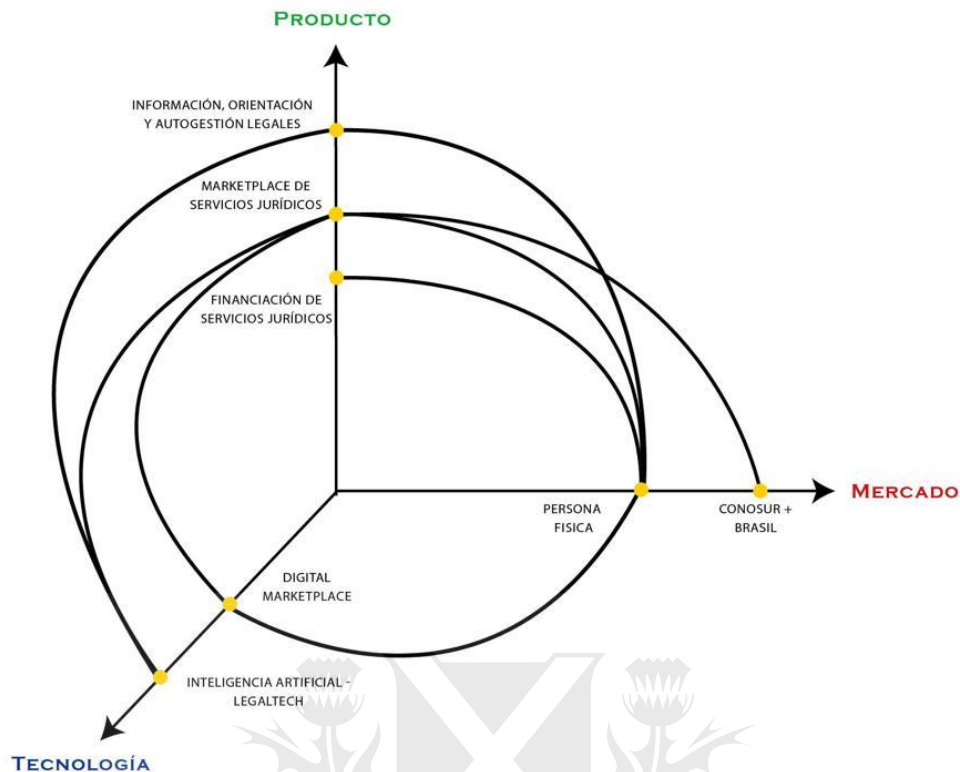


Ilustración 8.Arquitectura del Negocio

V. Competencia y diferenciación del negocio

Si bien en la actualidad existen algunos portales que prestan servicios legales en diferentes países, no se han detectado en Latinoamérica plataformas que utilicen el modelo de negocio propuesto por Cicero. Se ha realizado un análisis comparativo entre aquellos competidores que más se asemejan en su oferta y que se encuentran con mayor coincidencia potencial geográfica con la proyectada en la etapa inicial del proyecto (Ilustración 9):

Legalify.app: se presenta como plataforma de servicios legales que revoluciona la relación profesional entre abogados y clientes creando un nuevo mercado, tiene una presentación sobria y la seguidilla de notas promocionales en medios locales deja entrever una propuesta ordenada e incremental. No propone el uso de la plataforma para prestar un servicio automatizado de información legal o autocompletado de formularios legales, al menos en esta etapa no exhibe una tendencia a la aplicación de inteligencia artificial.

Forma de monetización: al cliente particular abona por reunión virtual, o llamada de emergencia. el cliente abogado un fee mensual entre U\$D 3 a U\$D 13.

Competencia y diferenciación del negocio

PLATAFORMA	PAÍS	CARACTERÍSTICAS
Legalify-app	Argentina	Marketplace de abogados
OnLegal.com.ar	Argentina	Confección de documentos legales
UpCounsel.com	Estados Unidos	26 M funding, 1.4 M visitas mensuales. Destinado a empresas. El usuario publica la necesidad y recibe ofertas.
AbogadosDo.com.ar	Argentina	Búsqueda de abogados por área y tema. El abogado paga por mejor posicionamiento
Abogados365.com	Argentina/España	Funciona como clasificados
Abogalista.com	Argentina/España	Es sólo un directorio
Turcolamofegal.com.ar	Argentina	Información y captación de reclamos
robonlawyerisa.com/	Estados Unidos	Sistema de IA para contratos

Ilustración 9. Competencia y diferenciación del negocio

OnLegal.com.ar: Propone sustituir la consulta al abogado para la realización de ciertos documentos legales mediante el ahorro en precio y tiempo, incorpora la tecnología. Se accede a una nómina de documentos amplia, la propuesta hace hincapié en el ahorro de honorarios. El portal no ofrece servicios de profesionales para la atención de servicios legales en general.

Forma de monetización: Venta de contratos cuyos valores varían según la temática.

UpCounsel.com: Es un Marketplace de servicios legales que permite a los usuarios, principalmente emprendedores y empresas, encontrar y contratar abogados. Su propuesta reposa en la revisión exhaustiva de habilidades en la selección de los abogados y estudios que integran su nómina. La transparencia en la facturación de honorarios y el ahorro son también parte fundamental del argumento de contratación. Un rasgo interesante es que ofrece una primera consulta sin costo para el consumidor.

Forma de monetización: Sistema de suscripción para particulares y empresas, el abogado paga un *fee* de suscripción mensual y licita las ofertas de servicios de los clientes.

AbogadosDe.com.ar: Es un Marketplace, un punto de encuentro entre personas, autónomos y pequeñas empresas, para resolver sus problemas legales, también un sitio para profesionales que se quieren dar a conocer entre posibles clientes. Además del Directorio los profesionales o estudios pueden posicionar publicidad de sus prestaciones en forma directa en la página. No contiene información útil para potenciales consumidores o servicios con aplicación de inteligencia artificial.

Forma de monetización: En esta etapa de su desarrollo las respuestas a las consultas son sin cargo y la contratación de abogados es directa a través del Marketplace.

Abogados365.com: Es un Marketplace que propone vincular al consumidor con abogados o estudios jurídicos, tiene una nómina amplia de áreas del derecho y profesionales. Diferencia entre un servicio de asesoría online y otro presencial. El consumidor puede utilizar un buscador para recurrir a una nómina con preguntas frecuentes con respuestas públicas orientativas. Reposa en una preselección de abogados expertos.

Forma de monetización: Suscripciones mensuales al servicio legal, venta de espacios destacados a profesionales.

abogalista.com: Es solo un directorio o buscador de abogados promocionados sin filtro de antecedentes o selección alguna.

Tureclamolegal.com: Es un servicio de breve información en ciertas temáticas legales, noticias y de captación de casos legales, se realiza la consulta y el sitio contacta al cliente. Está orientado principalmente a accidentes de tránsito, accidentes laborales y conflictos laborales.

Forma de monetización: Venta de servicios jurídicos para accidentes, pacta honorarios por la representación legal con los consumidores finales.

Robotlawyerlisa.com: Se propone como el primer abogado robot imparcial, con el uso de IA crea contratos entre dos partes con imparcialidad, reduciendo tiempos y costos de transacción, manifiesta poder asesorar a las dos partes en un contrato.

Forma de monetización: El servicio se encuentra en una fase inicial con un menú de servicios acotados, actualmente es gratis.

VI. Contexto

PESTEL

El análisis PESTEL es un instrumento de planificación estratégica descriptivo del entorno de la empresa, intenta conjugar aquellos factores externos que son relevantes para la organización, su revisión es basal para la contextualización y diagramación de estrategias y desarrollos de emprendimientos a corto y largo plazo.

La utilización de esta herramienta, así como la de otras de práctica general, para nuestra Plataforma se circunscribirá a describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos y socioculturales en la República Argentina, región geográfica que se ha determinado para este proyecto con independencia de su desenvolvimiento en otros países de Latinoamérica, conforme el desarrollo de la plataforma en otras jurisdicciones se deberá efectuar un nuevo análisis puntual.

Así, en base a la contextualización de esas variables, no controlables, podremos mejorar la proyección predictiva del portal en un mercado geográfico y sector de la industria.

También el análisis PESTEL nos permite mejorar la traza de una matriz de riesgos o en su caso a aprovechar las oportunidades que ofrecen las condiciones existentes en el entorno empresarial, con ello identificamos desafíos y visualizamos alternativas para gestionar o mitigar esos desafíos. Se toman variables de índole político de forma que se impacte positiva o negativamente en el proyecto.

Factor político:

A los efectos de recoger variables de índole político y su impacto en el proyecto es primigenio señalar el contexto, de al menos, la última década en la Argentina.

En líneas generales se puede sostener que la fijación de políticas públicas para el sector de servicios y el comercio en general han sido al menos erráticas, no han tenido la consistencia y persistencia necesaria para alentar el emprendedorismo a nivel local, producto de ello, es común que emprendedores locales consoliden sus proyectos de servicios basados en portales o plataformas en otras jurisdicciones.

Para esos casos Argentina es un “banco de pruebas” del producto.

En nuestro emprendimiento resulta importante determinar cuál es el grado de compromiso del Estado Argentino con la digitalización de expedientes administrativos y judiciales en general, así como también de la implementación de herramientas sobre la nube para la administración de justicia.

Así, el artículo 1° del Decreto 733/2018 indica que todos los documentos, comunicaciones, expedientes actuaciones, legajos, notificaciones u otros actos administrativos deberán hacerse por el sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE)¹³. A modo de enunciado general la norma se refiere a tramitación digital completa, remota, simple, automática e instantánea.

En idéntico carril transitan el sistema judicial nacional y todos los sistemas judiciales provinciales, a modo de escueta remisión la Justicia Nacional estableció ya en el año 2011 por ley N°26.685 la autorización a la utilización de expedientes, documentos, firmas, comunicaciones, domicilios electrónicos y firmas digitales en todos los procesos judiciales y administrativos que se tramitan ante el Poder Judicial de la Nación.¹⁴

Más recientemente, siguiendo un hilo de resoluciones en idéntico sentido, en el año 2022 conforme una resolución -Acordada- la Corte Suprema de Justicia de La Nación aprobó dentro de su ámbito, el uso del Expediente Electrónico Administrativo, que se implementará por medio del Sistema de Gestión de Expedientes Administrativos (SGEA).¹⁵

Factor económico

En este ítem se revisan las variables de índole económica exógenas y su impacto en el proyecto.

El Producto Bruto Interno (PBI) resulta un indicador válido para advertir la evolución, tendencia y transformaciones estructurales de la economía, en ese sentido la

actividad económica se ha recuperado más rápido de lo esperado, con un incremento del 10,4% del PIB en 2021, luego de una caída de 9,9% en 2020 en el marco de la crisis desatada por la COVID-19,¹⁶ estimándose al tiempo de realización de este trabajo un crecimiento de 5,3% para el 2022.¹⁷

Sin embargo, este análisis no puede dejar de referir en este punto a un mal casi endémico local, que afecta toda proyección de negocios, conformado por una inflación superior a la media mundial. Es bien sabido que a lo largo de su historia, Argentina se ha caracterizado por numerosos episodios inflacionarios e hiperinflacionarios, siendo ello un caso de estudio en todo el mundo, tanto en frecuencia como intensidad.¹⁸ En lo local el déficit fiscal sigue siendo alto y la emisión monetaria acelera la tasa de inflación, que a agosto de 2022 se encontraba en 71% anual.¹⁹ A la hora de toda proyección del emprendimiento estas directrices no pueden resultar soslayadas.

Factor social

A continuación, se presentan conceptos sociales de trascendencia que impactan para el desarrollo de la implementación del proyecto.

Cicero tiene un target de mercado centrado en los clientes individuales y las pequeñas y medianas empresas que consumen servicios profesionales, en ello los hábitos de consumo de los argentinos han experimentado un significativo cambio, a ello se sumó la irrupción del coronavirus que no solo marcó un punto de inflexión, sino que aceleró el número de las transacciones en línea.

Pareciera que el sector legal no ha aún alcanzado a comprender y prestar solución a esta digitalización. Así, resta dar respuesta personalizada y adaptada a la necesidad de un consumo a cada requirente de servicios jurídicos.

El análisis del comportamiento de los consumidores se presenta con una tendencia al alza del consumo de servicios por internet; sin embargo, en un entorno digital tomarán la delantera aquellas empresas que, por medio del comercio electrónico, conozcan y estudien mejor los hábitos de sus clientes²⁰

Factor tecnológico

A continuación, se presentan conceptos tecnológicos atinentes para la evaluación de la implementación del portal.

Personas con acceso a internet: De acuerdo con el informe de conectividad presentado por el INDEC en el cuarto trimestre de 2021, el 64,2% de los hogares urbanos tenía acceso a computadora y el 90,4%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 88 de cada 100 personas usan teléfono celular y 87 de cada 100 utilizan internet.²¹

Como ya se ha explicado con anterioridad en esta presentación, el conjunto de jugadores institucionales estadales, poderes ejecutivos y poderes judiciales o administrativos nacionales, provinciales y municipales se encuentran en plena implementación de la digitalización y automatización de sus sistemas de gestión administrativa y judicial.

Factor medioambiental

La Argentina resulta signataria, entre otros acuerdos, de la Agenda de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas²², con ello adhiere a perseguir generar conciencia, acciones y regulaciones con impacto positivo en el medioambiente.

La ciencia y la tecnología tienen cada vez más importancia en la transformación de los sistemas de producción y consumo para impulsar una desvinculación del crecimiento económico del uso de recursos y la degradación ambiental,²³ en ello podemos predecir la mayor adhesión a procesos y prestaciones legales que promuevan la eliminación del uso del papel, la digitalización y la gestión de servicios sobre la internet con su consecuente reducción de la huella de carbono por el traslado de personas a las sedes de administración de servicios legales o tribunales.

Factor legal

A continuación, se relacionan algunas tendencias legislativas que incentivan e intervienen en el uso o desarrollo de tecnología que aplican en la implementación del proyecto.

Nos hemos referido con anterioridad al compromiso del Estado Argentino con la digitalización de expedientes e implementación de herramientas sobre la nube para la administración en general del Estado y de la justicia en particular, ello a modo de ejemplo se exterioriza en el Decreto 733/2018 que indica que todos los actos administrativos deberán hacerse por el sistema de gestión Documental Electrónica

(GDE), también en ese sentido han ido la ley N°26.685 utilización de expedientes electrónicos en los procesos judiciales.

En el sector que hace al ejercicio de la profesión de abogado, también señalamos que la American Bar Association (el colegio de abogados de Estados Unidos) aprobó un cambio a sus Reglas Modelo de Conducta Profesional que requiere la certificación en competencia tecnológicas a los abogados. Ya no es suficiente que conozcan el derecho, deben saber aplicar el conocimiento sobre la nueva realidad virtual.

En ese carril, el distracto entre el acceso remoto y las aún vigentes divisiones geográficas de ejercicio y matriculación resultarán seguramente impactadas por las nuevas realidades emergentes de prestación de servicios y administración de justicia sobre internet.

También el comercio está revolucionando la forma en que se hacen los negocios, se han originado mercados "virtuales" de productos y servicios²⁴. Su crecimiento representa una significativa oportunidad para que los abogados y estudios den a conocer sus productos y, en definitiva, sumen negocios que en potencia pueden llegar a millones de consumidores, pero también deben prever mayor regulación del sector, ello en áreas tales como Protección de Datos Personales, impuestos y protección del derecho del consumidor.

Por último, el sector de la inteligencia artificial, el cual sostenemos será un elemento de creciente impacto y trascendencia en la industria también será objeto de una tendencia regulatoria²⁵.

VII. El estado de la industria

La migración de la industria a la web se encuentra en plena etapa de consolidación, una nota de significancia es la digitalización de la administración de justicia que implica el uso de tecnología y herramientas digitales para mejorar la eficiencia y la transparencia en los procesos judiciales.

A ello se le suma la implementación de sistemas de gestión de casos, la presentación de documentos en línea, la realización de audiencias virtuales y la automatización

de tareas. Estas son algunas de las formas en que la tecnología ya se ha embebido en la modernización del sistema judicial.

Por otro lado, el estado actual de la industria de los abogados también está siendo afectado por la digitalización. Con la creciente demanda de servicios legales digitales, los abogados y las firmas de abogados están siendo presionados para adaptarse a las nuevas tecnologías y ofrecer servicios más eficientes y accesibles en línea.

En ese sentido, la digitalización también está permitiendo la entrada de nuevos actores en el mercado legal, como las plataformas en línea de servicios legales que prometen servicios a un precio más bajo y con mayor eficiencia. Esto ha llevado a una mayor competencia en la industria y está obligando a los abogados a innovar y encontrar formas de destacarse en el mercado.

Podemos sostener que la digitalización de la administración de justicia está cambiando la forma en que se prestan los servicios legales, y en consonancia, los abogados y las firmas de abogados deben adaptarse a esta nueva realidad para seguir siendo competitivos en el mercado.

Ya hemos dicho que la demanda y el gasto en servicios legales se encuentra en alza. Algunas áreas que traccionan en tal sentido es el crecimiento de áreas de prácticas relacionadas al *Compliance*, las fusiones y adquisiciones y la litigación en general²⁶.

Ninguno de los portales que se han puesto a consideración en el capítulo de competencia antes señalado representa en su totalidad al proyecto, sin embargo, varios de ellos solapan diferentes ofertas a las funciones propuestas para Cicero. Así, el Marketplace de Upcounsel.com es un ejemplo a tener en cuenta, tanto como la vocación por integrar soluciones de inteligencia artificial de robotlawyerlisa.com.

La abogacía es un sector de la prestación de servicios profesionales que no ha adoptado la tecnología con la rapidez de otras industrias si bien han surgido un número de *tech start ups* con avidez de no solo ayudar a los abogados sino también automatizar procesos legales.²⁷

La irrupción de *Legaltech* es indudablemente un elemento deseado que emerge la esfera legal, el sector legal en general tendrá que ofrecer soporte y uso de nuevas

herramientas tecnológicas, en ello vislumbramos que la tecnología en el derecho es más un juego de trabajo en equipo que una competición²⁸.

Del análisis de la industria podemos señalar un desarrollo mayor en países como Estados Unidos, Gran Bretaña, así se deduce de acuerdo a un informe de Statista²⁹ en 2019, el mercado de la tecnología legal generó mundialmente ingresos de 17.320 millones de dólares estadounidenses, se pronostica que el mercado crecerá a una tasa de crecimiento anual compuesta de más del seis por ciento para el período hasta 2025. Con menores inversiones proyectos del sector se consolidan en países con regímenes jurídicos similares al nuestro, tales como Francia³⁰ y España³¹.

En América Latina el desarrollo de *startups* aún tiene el detrimento de la falta de inversión en el sector, se carece de adecuados presupuestos destinados a la transformación digital³². A ello se suma una mayor fragmentación del mercado a la que ya se ha aludido en reiteradas ocasiones en esta presentación.

Lo señalado en los párrafos precedentes sugieren que el camino en desarrollo en países como los citados inexorablemente encontrarán su correlato en el mercado Latinoamericano y en Argentina en particular, la ventana de oportunidad pareciera la correcta para una inserción ordenada y paulatina del proyecto.

VIII. Análisis de las cinco Fuerzas de Porter

Una revisión de variables en relación a la competencia resulta ajustada a la intención expositiva, para ello recurrimos a identificar las 5 fuerzas que destaca Michael Porter, a continuación, se desarrolla el análisis para este proyecto de investigación.

Porter identifica cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competidores en el sector, entrantes potenciales, sustitutos, compradores y proveedores³³.

Amenaza de rivalidad intensa en el segmento

De la lectura de lo referido a la industria y competidores hemos determinado que no existe un gran número de competidores directos fuertes o agresivos en el mercado actual.

Sin embargo, consideramos que el análisis debe incluir al sector de servicios legales en general, el cual según también señalamos se encuentra en crecimiento, esta

competencia indirecta puede resultar para el proyecto un campo de construcción de alianzas, pero también de posibles competidores que, en cierto porcentaje, pueden ver menguada su porción de venta de servicios al segmento.

Amenaza de nuevos entrantes

El costo inevitable de campañas de difusión y la inversión en tecnología pueden actuar como barreras de entrada altas para un mercado fragmentado. El proceso de fundraising para la implementación requiere un grado de sofisticación que, de nuevo, colisiona con la conformación del sector en general, con la salvedad de grandes estudios los cuales probablemente incursionen con soluciones *in house*.

En cuanto a barreras de salida, si bien no hay limitantes, el desarrollo de un proyecto en un sector de la industria en gestación aun inicial deberá recorrer la consolidación de sus virtudes para la consecuente construcción de valor.

Amenaza de productos sustitutos.

El producto sustituto por antonomasia es la prestación tradicional de servicios jurídicos, es difícil pensar un escenario en prestadores tradicionales que puedan competir por precio.

El traslado en marcha del negocio de presencia personal y de atención en oficinas gradualmente llevará a estos prestadores a la implementación tecnológica en formato híbrido, constituyendo opciones de nicho.

Amenaza del creciente poder de negociación de los compradores.

Por parte del cliente primario que contrata servicios jurídicos no existen asociaciones de consumidores que puedan hoy en día negociar en forma colectiva o ejercer influencia sobre el tipo de emprendimiento en análisis. Podemos vislumbrar su aparición en un futuro no tan lejano.

Así, la migración del sector de servicios jurídicos a su consumo en la web puede promover nuevas normativas que la incluyan en áreas bajo el espectro del derecho del consumidor. Actualmente la relación cliente-abogado permanece en el área de contrataciones de servicios profesionales, pero la corporización que presupone la transición a la red, la mayor oferta y publicidad de servicios asimilará a estos a otras prestaciones profesionales, tales como los servicios médicos de las prepagas o los

contratos de seguros, estos dos últimos grupos, a modo de ejemplo, encuentran protección bajo el paraguas del derecho del consumidor. En ese caso estas asociaciones de consumidores podrán ejercer mayor poder de negociación en forma más concentrada u organizada.

El camino a intentar transitar es desarrollar ofertas superadoras que en definitiva beneficien a los consumidores en calidad y precio a los servicios hoy ofrecidos y que así no puedan rehusar.

IX. Blue Ocean Strategy

La estrategia del océano azul también es un marco conceptual próspero para comprender el marco del proyecto, ello toda vez que la innovación tecnológica y de prestación de servicios es central a la premisa del portal.

Siguiendo a Mauborgne, imaginamos el mercado como uno compuesto por un océano rojo, el de prestación de servicios jurídicos tradicionales que existen hoy en día, y otro azul, el cual aún se encuentra no explorado y que resulta de la intersección de la prestación de servicios jurídicos con la tecnología y la inteligencia artificial³⁴. En ese contexto se lograría salir del corsé de estructuras de ventas tradicionales fragmentadas e insuficientes en calidad y extensión de la prestación para pasar a un mercado no explorado, en expansión, de creación de demanda y con posibilidades de alta creación de valor para las prestadoras, en un mercado inexplorado carente de competencia directa, pudiendo captar rápidamente la demanda insatisfecha existente en el mercado.

Así, se tomaría ventaja de una nueva segmentación de mercado, de consumidores que generalmente no disponen de altos montos para afrontar servicios legales, o de empresas que buscan optimizar su gasto corporativo en el sector.

También el modo de contratación pareciera más óptimo para un grupo etario más joven que entra en la vida económica trayendo sus necesidades legales y que prefiere optimizar el ahorro, el uso de su tiempo y obtener una oferta más transparente sobre servicios en la web.

En definitiva, el sector con su transformación ofrece nuevas posibilidades de creación de valor en un mercado aún inexplorado.

X. Business Model Canvas

Modelo de Negocio

Cicero propone un portal legal asincrónico que desarrolla una cuota de mercado brindando información que relacione a potenciales clientes con firmas y abogados cuidadosamente seleccionados, a su vez brinda información y presta un servicio inicial de orientación en la materia jurídica, pero no desarrolla una práctica legal.

Es una plataforma digital que promueve nuevas formas de acceso a servicios legales para los consumidores mediante un servicio de información, orientación y autogestión legal (IOA) a precios accesibles para personas y pequeñas y medianas empresas, facilita la contratación de servicios legales de calidad conformada por nuestra red de profesionales y estudios seleccionados por su expertise y permite el uso de la IA para buscar soluciones a los conflictos o necesidades legales.

Una y otra vez hemos hecho hincapié en que la tecnología es un factor central en la transformación en cómo se administra justicia y se comercializan servicios legales, así todo el sector se encuentra inmerso en una creciente digitalización, sistematización, indexación y estandarización de procesos, así como concentración de recursos. Esa misma tendencia permite poner a disposición del consumidor una mejor calidad de servicio para sus necesidades legales mediante herramientas informáticas. También otorga a los profesionales legales y pequeños estudios la posibilidad de aumentar la venta de sus servicios y trabajar en forma colaborativa en otras ramas del derecho en las que no se encuentran especializados.

El modelo de negocios proyectado se puede graficar en sus cuatro preguntas básicas: ¿A quién? ¿El qué? ¿Cómo? ¿Con qué recursos? Que seguidamente se tipifican 9 segmentos de acuerdo al lienzo de Osterwalder (Ilustración 10).

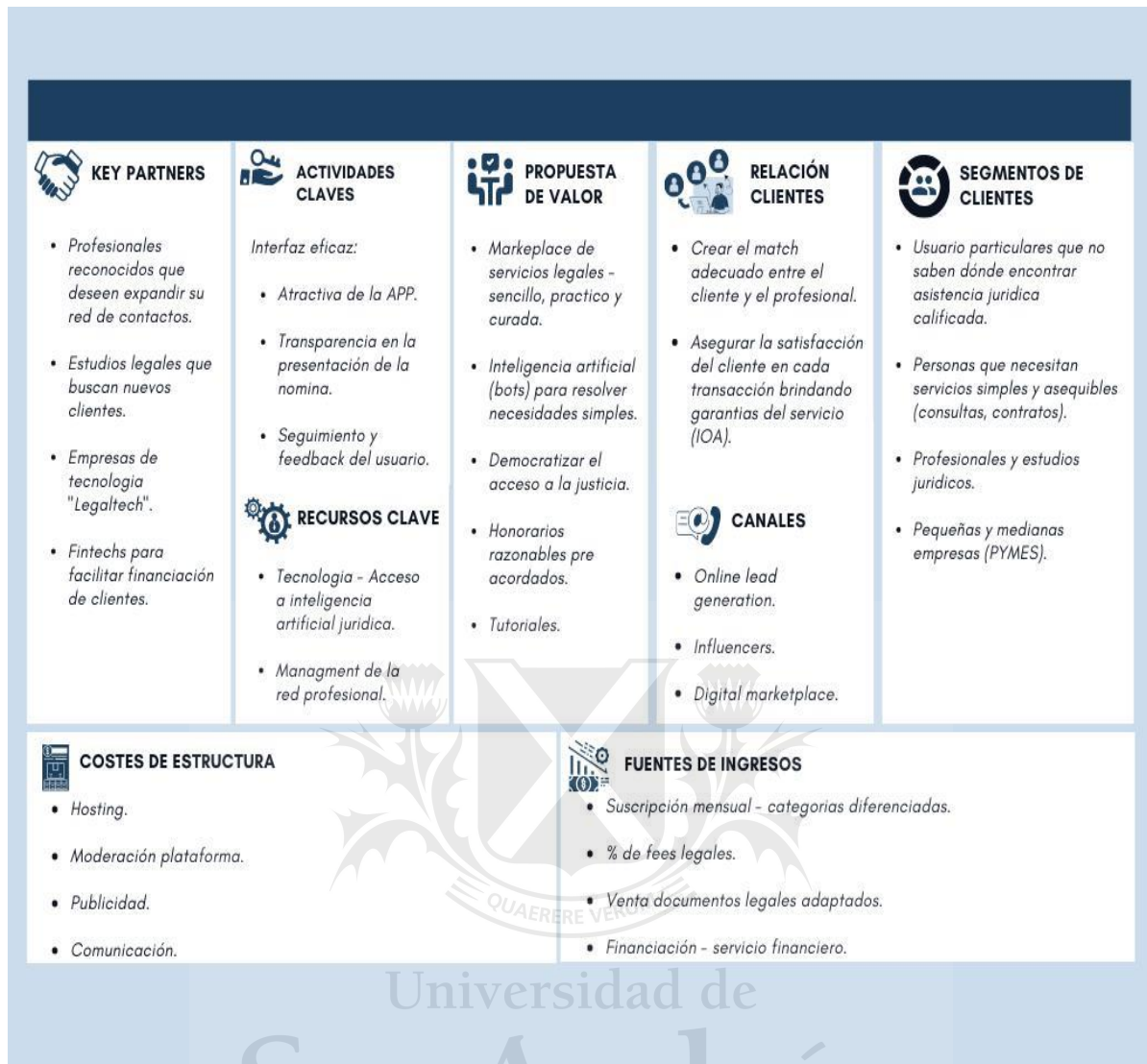


Ilustración 10. Business Model Canvas

Socios Claves

Entre los socios principales deberemos contar con prestadores de servicios jurídicos en la forma de profesionales del derecho y estudios especializados que deseen contactar nuevos clientes y, a su turno, expandir su red de contactos profesionales

Otras empresas del sector *Legaltech*.

Empresas del sector *Fintech* interesadas en financiar honorarios profesionales y gastos judiciales con el colateral indicado.

Actividades Clave

Se deberá hacer hincapié en una plataforma que tenga una interfaz eficaz y atractiva.

La transparencia en la operación de la plataforma, en particular la forma de curar la nómina, calificar y los *reviews* serán foco de atención ineludibles.

También el seguimiento y el *feedback* del cliente.

Propuesta de valor

Para el cliente particular o PYME:

La propuesta de valor se encuentra resumida en un servicio de información, orientación y autogestión legal (IOA).

Un Marketplace de servicios legales sencillo, práctico y curado.

El uso de inteligencia artificial para resolver necesidades simples de comunicaciones legales y contratos con sistema de autogestión.

Acceso sencillo a portales de administración de justicia. Democratizar el acceso a la justicia.

Tutoriales muy breves de qué hacer ante un conflicto determinado.

Para el cliente abogado:

Un canal de comunicación para dar a conocer su oferta de servicios.

Mayor cantidad de clientes.

Herramientas de innovación en la prestación de sus servicios legales.

Integración a una comunidad de abogados y corresponsalías que ha sido seleccionada y con calificación constante.

Recursos clave

La provisión de un servicio de tecnología y acceso a la inteligencia artificial serán vitales.

También la administración de la red de profesionales del sector jurídico a conformar, ello mediante un equipo de *management* que conozca el ejercicio profesional y tome a este sector no solo como un proveedor sino como un cliente del servicio detectando y dando respuesta a las necesidades cambiantes, es necesario quien les hable a los abogados en su idioma.

Relación con los clientes

El propósito de Cicero es brindarle al cliente el mejor *Market fit* entre su necesidad de servicio profesional y el profesional adecuado.

La bondad de la oferta se complementa con un servicio de información, orientación y autogestión legal (IOA) que a su turno satisfaga al cliente con el soporte adecuado, generando una comunidad de usuarios transparente en calificaciones y comentarios.

Cicero no solo debe satisfacer la necesidad de sus clientes, sino que lo tiene que hacer mejor que sus eventuales competidores.

Canales

La plataforma en una etapa primigenia tendrá su centralidad en opciones digitales de difusión.

En idéntico carril correrá la comunicación en prensa y canales complementarios de adquisición de clientes con empresas que puedan promover una sinergia en públicos de interés.

Segmentación de Clientes

Cicero se encuentra dirigido a usuarios particulares y pequeñas empresas u organizaciones que no saben a quién recurrir ante una necesidad legal, que necesita un servicio simple y accesible.

A usuarios que se sienten cómodos utilizando redes sociales y plataformas web.

A pequeñas empresas que necesitan una prestación de servicio especializada y que no encuentran en el estudio del amigo conocido o de barrio, subsidiariamente el prestador especializado no necesita encontrarse en la misma zona geográfica del consumidor, pudiendo prestar su servicio a distancia.

A abogados que ejercen su profesión en forma independiente, especialistas y pequeños estudios.

Estructura de Costos

Los costos fijos se desprenden del capital humano: Administración de la plataforma, redes, moderación y atención al cliente, también por la operación de una oficina e infraestructura de servicios mensuales sobre la cual se montará la plataforma, *hosting*.

El costo inicial cuenta con un componente que encuentra sustento en una inversión inicial en la plataforma web y en el desarrollo de la App sobre plataformas celulares.

A lo largo de la implementación del proyecto los gastos variables, pero periódicos de mayor incidencia son aquellos relacionados con publicidad, comunicación, marketing en general, campañas sobre la web con *influencers* y en redes sociales de difusión de contenidos.

Modelo de ingreso

El modelo de negocio (Ilustración 11) tiene su ingreso para conformar un flujo de caja mediante suscripciones mensuales, porcentuales de *fees* legales, ingresos por ventas de contratos y formularios automatizados, y comisiones de servicios financieros.

En nuestro caso, la diversificación de ingresos de la plataforma entendemos es una estrategia inteligente siempre y cuando se mantenga un enfoque claro y una capacidad sólida para competir en la industria de la *Legaltech*.

Además, es importante evaluar periódicamente los resultados de cada fuente de ingresos para asegurarse de que estén contribuyendo de manera efectiva al crecimiento y rentabilidad general de la plataforma.

Siguiendo a Porter: "La diversificación puede preservar el valor de una empresa si es que la misma se convierte en una empresa sólida y altamente rentable, pero es una forma segura de destruir valor si la empresa tiene pocas fortalezas y compete en industrias poco atractivas".³⁵



Ilustración 11. Modelo de Negocio

XI. Go to Market- Ruta de Implementación del Negocio

Con el fin de estructurar una hoja de ruta (Ilustración 12) para la implementación del negocio se requiere definir un plan de acción concreto, con una consecución de prioridades y actividades a desarrollar. En esta sección se abarcará el cómo se abordará el ingreso al mercado *target*, en ese devenir se incluyen estrategias para crear y comunicar la propuesta de valor del emprendimiento.

Cicero adhiere en su formulación de creación de valor a la convicción que los emprendimientos deben compartir valores con la comunidad³⁶, una mejora en su calidad de vida. Nuestro plan de acción persigue un posicionamiento único con una cadena de valor que se distinga para promover innovación y crecimiento para nuestros clientes, la red de profesionales prestadores y la comunidad en general.

El proceso de lanzamiento



12

Ilustración 12. El proceso de lanzamiento

Embudo de ventas

La captación de clientes puede visualizarse en forma clara y concreta mediante el túnel o embudo de ventas (Ilustración 13). Para Cicero, una plataforma o app sobre la web, es central atraer visitas a su Marketplace, luego lograr que el cliente perciba la bondad del producto para convertirlo en cliente y, a su turno, difusor de la herramienta. El *funnel* de ventas es precisamente la construcción del *awareness*, la creación del interés, para pasar a considerar la compra, lograr la venta, luego consolidar la relación del cliente con el sitio y la marca y, que a su turno, esos clientes contribuyan al desarrollo del emprendimiento como difusores de la experiencia y parte de la comunidad.

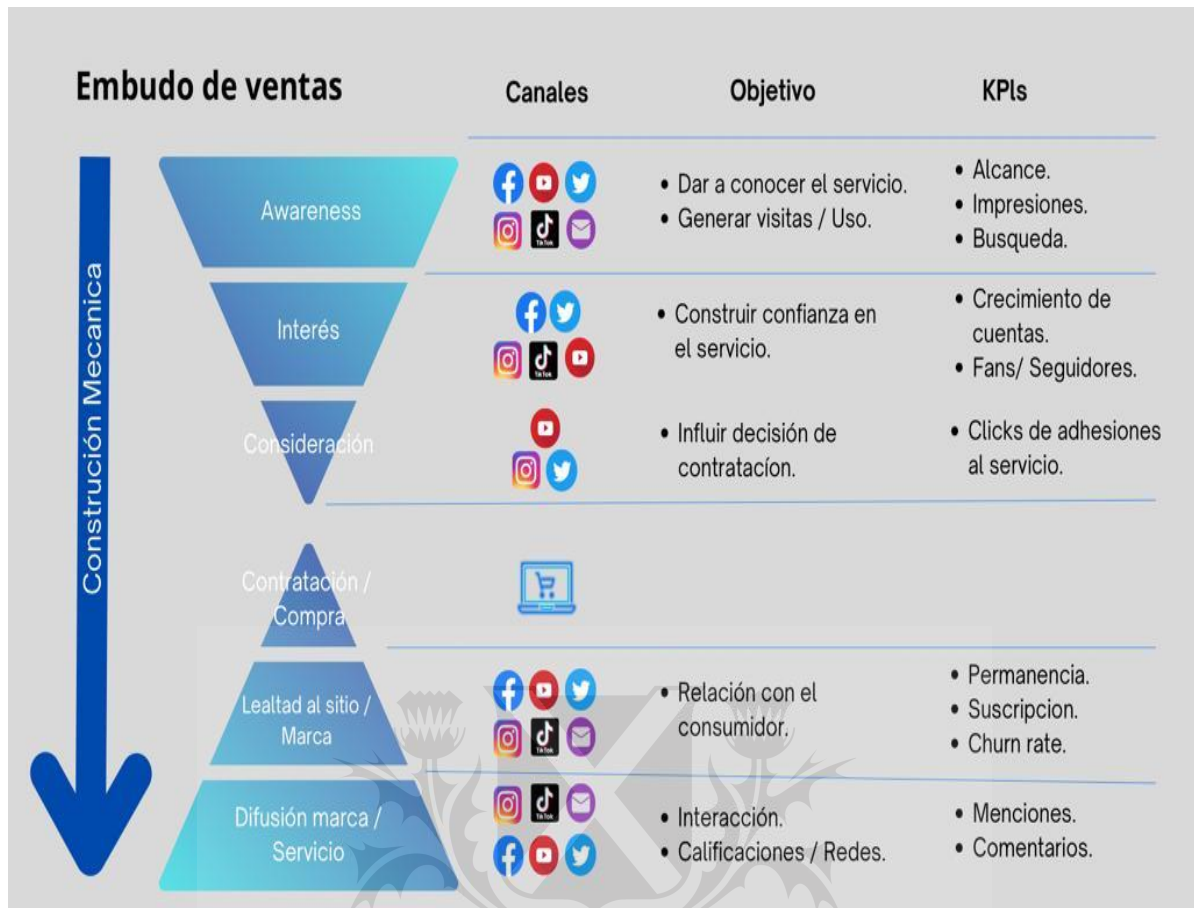


Ilustración 13. Embudo de ventas

Curva de adopción

Como ya hemos señalado el proyecto pretende abordar la transformación en ciernes de la industria legal y su transición a la web, es un puente entre los consumidores y los servicios legales, también con profesionales del derecho.

La centralidad del proyecto se encuentra en la intersección de la industria informática y el derecho, se puede afirmar que se está saliendo del modelo tradicional de atención jurídica, consecuentemente la curva de adopción por parte de los clientes y abogados en el tiempo será gradual e incremental.

A ello se suma la pretensión de aplicar IA a la prestación, lo cual sumará un proceso de adaptación adicional. Sin desmedro de la segmentación del cliente, para abordar la comercialización se tendrá que ajustar la propuesta en etapas consecutivas a los diferentes clientes y sus conflictos.

En esta sección se mostrará el análisis del proyecto, sus objetivos y la hoja de ruta de cómo se realizará para lograr los objetivos fijados.

En ello seguimos la siguiente premisa: Las fronteras tradicionales en los negocios, y en particular el de prestación de servicios profesionales, tienen una mayor permeabilidad a los negocios tradicionales.

Las implementaciones de nuevas tecnologías están transformando la forma tradicional de prestación de servicios legales, consecuentemente la digitalización está constantemente creando nuevas formas de contacto, contenidos en la comunicación y oportunidades de ventas.

Las fronteras entre lo online y lo offline son cada vez más difusas.

Hasta no hace demasiado tiempo los profesionales independientes y los estudios jurídicos dirigían su accionar en un esquema diferenciado a clientes particulares o empresas, definidos en B2B o B2C.

En la actualidad las nuevas tecnologías permiten la exploración de nuevos canales de ventas, en la venta de servicios legales nos encontramos cada vez más inmersos en un esquema de confluencia de B2B y B2C en B2B2C.

Ahora bien, si bien la digitalización transforma la forma en que se conducen los negocios, algunas máximas permanecen inalterables.

Es por ello que entendemos que el emprendimiento no escapa a un análisis preliminar según la estrategia genérica de Porter³⁷. La competencia continua es una variable central del éxito o fracaso de un empresa, en esa línea de posicionamiento hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: Liderazgo de costos o de diferenciación.

Consideramos que Cicero para lograr una estrategia competitiva distintiva tiene que diferenciarse de la competencia, satisfacer las necesidades de sus clientes y *stakeholders* mejor que la competencia y, principalmente, lograr construir una ventaja comparativa en la percepción de los clientes.

Para ello se deben elegir las dimensiones en las cuales se debe lograr la diferenciación de la competencia, luego esta debe ser consecuente, notoria e importante para el cliente.

El resultado de lograr la diferenciación en las dimensiones propuestas es la construcción de una ventaja competitiva que asegure el éxito en el mercado.

Las dimensiones a tener en cuenta se resumen en:

Producto, características del servicio legal, personalización, performance, calidad, sencillez de estilo y diseño.

Servicio, accesibilidad a la plataforma, asistencia al cliente y política de atención al cliente insatisfecho.

Personal, competente, cortés, confiable, comunicativo, calificado para la moderación de las temáticas legales.

Imagen, transmisión de solidez, durabilidad, vinculación con *beacons* en el mundo no virtual. Generación y participación de eventos.

Canales, virtuales online, media digital.

Finalmente, la medición y seguimiento de las dimensiones permitirán el refinamiento, adaptación y eventual reconfiguración de las variables.

Gestión del Negocio

Para Cicero, es esencial contar con un equipo de gestión que comprenda tanto la tecnología como la industria legal (Ilustración 14), y que esté comprometido con brindar un servicio excepcional tanto a los proveedores como a los clientes de la plataforma.

La gestión efectiva de estos recursos clave no solo ayudará a garantizar la rentabilidad a largo plazo, sino que también permitirá a la empresa mantenerse ágil y adaptarse rápidamente a los cambios en la industria.

Es importante que la empresa tenga una estrategia clara de marketing y comunicación desde el inicio, ya que esto será fundamental para generar conciencia de marca, atraer nuevos clientes y mantener a los existentes. Es recomendable que la empresa invierta en publicidad online y offline, relaciones públicas y marketing de contenido para aumentar su visibilidad y credibilidad en el mercado.

Cicero basa su fortaleza en la calidad y el uso de la tecnología, por ello la inversión en herramientas informáticas y en inteligencia artificial (IA) es crucial para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios legales ofrecidos, para ello deberá buscar socios tecnológicos confiables y experimentados que puedan ayudar a desarrollar y mantener las herramientas necesarias para mejorar la plataforma.

Es parte de un proceso recurrente que Cicero revise y ajuste el precio de sus servicios para resultar competitivo en el mercado y mantener adecuados márgenes de beneficios, ello debe incluir, en lo posible, un análisis de la estructura de precios de los competidores y un constante seguimiento del mercado para determinar cómo los clientes valoran los servicios que ofrece la empresa.

La empresa debe tener un plan sólido para el crecimiento y la expansión para arribar primero al punto de equilibrio financiero y luego ampliar incrementalmente la oferta de servicios legales, la expansión geográfica y la diversificación en otras áreas relacionadas con el derecho.

Por otra parte, es importante que Cicero esté preparado en su estructura de Management y de titularidad societaria para buscar financiamiento adicional en el futuro para continuar su crecimiento y desarrollo. La empresa debe estar preparada para presentar planes de negocios sólidos y convincentes a los inversores y prestamistas potenciales.

San Andrés

Gestión del negocio



Ilustración 14. Gestión del Negocio

XII. Estrategia de Pricing

La fijación del valor de la prestación, el precio, es el mayor driver de la ganancia y también un poderoso instrumento de marketing³⁸. Determinar el precio en la estrategia de Pricing es esencial para arribar al objetivo del emprendimiento.

Siguiendo la premisa de Fassnacht que el cliente solo estará dispuesto a comprar, en este caso contratar el servicio, si percibe que la performance, el desempeño, corresponde al precio que paga, o incluso que la prestación exceda ese valor.

El proceso de fijación de precios requiere reglas y procedimientos para determinar su implementación, para ello debemos incluir información transparente, modelos de cobro sencillos para el cliente, optimización de procesos, fijación de responsabilidades, incentivos, negociación en los casos que amerite un ajuste de

precios, resolución de conflictos sobre la plataforma, atención de reclamos y soporte informático.

Etapas inicial

Los clientes, personas físicas y PYMES podrán acceder a un servicio básico de información con alguna prestación IOA inicial bajo la modalidad **freemium**, con ello se promoverá la divulgación de la plataforma, la apreciación de su utilidad y la generación de una comunidad.

El modelo freemium permitirá al usuario, cliente particular o empresa, la prueba del producto y entorno en forma primaria sin cargo, luego los esquemas de costos segmentados promueven la reducción de la fricción de ingreso.

Al servicio inicial sin costo se le adicionarán las alternativas de un pago mensual que desbloquea y permite un menú mayor de opciones de información, autogestión, consultoría legal y contratación de letrados de la nómina con bonificaciones de honorarios. Nos referimos siempre a bonificados o sin costos en oposición a gratis, concepto este último que se contrapone con el concepto de alta calidad buscado.

El acceso Premium por parte de clientes personas físicas será de U\$D 8 mensual, para las PYMES los valores individuales serán según la nómina de empleados que declara, una mera categorización que realizará el propio cliente. (Tabla 1)

TIPO DE CLIENTE	VALOR
Persona física	8,00 USD
PYME hasta 5 empleados	35,00 USD
PYME hasta 10 empleados	55,00 USD
Incremental por empleado	5,00 USD
Valor de referencia dólar estadounidense cotización MEP 24.03.23	
Los valores son mensuales	

Tabla 1. Valores servicios legales

En relación a los abogados de la nómina no se les solicitará pago alguno por pertenencia al sistema en la faz inicial, la forma de monetización será mediante una comisión por servicios que se determinará sobre el monto de los honorarios que facturen los letrados mediante la plataforma. Es importante la diferencia entre comisión por servicios de comunicación, mercadeo y servicios informáticos, y la

participación de honorarios que es una actividad profesional. El valor que se estima es de un 10%, porcentual que se encuentra por debajo de la media que los abogados están dispuestos a pagar según las dos encuestas realizadas. Para ello hemos establecido un valor a esa comisión por servicios de U\$D 35, basados en una participación de 10% sobre un valor promedio de honorarios que percibe el letrado de U\$D 350, según mínimos de aplicación de unidades UMA³⁹ (Unidad de Medida Arancelaria, Ley 27.423) (Tabla 2), para la regulación mínima de honorarios profesionales⁴⁰.

Se deja constancia que la aplicación de UMA rige para la justicia nacional siendo, sin embargo, las competencias provinciales más proclives a fijar mayores montos que la justicia nacional.

Promedio UMA por juicio en unidades	10	01.03.2023
Valor UMA	\$12479	
Valor promedio de honorarios		\$ 249.580 Por expediente ambas partes
Valor promedio en USD (dólar MEP 01.03.23)		U\$D 693
Valor promedio comisión una parte		U\$D 35

Tabla 2. Valor UMA. Cálculo promedio honorarios

Etapas de consolidación

Una segunda etapa, una vez que Cicero logre consolidar un volumen de clientes y transacciones, es evaluar la elasticidad de precios y comisiones, siempre bajo la premisa que el posicionamiento transparente de precios debe transmitir un correlato justo en la percepción de la prestación brindada.

Para ello se prestará especial atención a la oferta de la competencia, pero con la certeza que, si se ha podido construir la imagen correcta del servicio, pequeñas variaciones en precios y comisiones no resultarán en cambios de significancia por la adopción por el cliente de otros prestadores del servicio.

En ese carril de ideas llevar el pago de comisiones lo más cercano al 20% parece viable según la validación del producto realizada.

XIII. Estrategia de expansión

Nos hemos referido con anterioridad a algunas variables en relación a la porción de mercado a la que se dirige Cicero, así recalcamos una adecuada segmentación geográfica dado que los servicios legales difieren según esté en la órbita nacional o provincial, con ello el consecuente ajuste a realizar en el producto sin dejar de pasar por ajustes en publicidad, promoción y ventas según la región.

También referimos a una implementación bajo la modalidad de *lean start-ups* práctica, con preponderancia de un desarrollo ágil.

Por último, también recalcamos que estamos incursionando en un mercado en el cual los consumidores se encuentran expectantes en que los prestadores jurídicos apliquen nuevas soluciones tecnológicas para así mejorar el acceso a la resolución de sus conflictos legales, pero que también la profesión legal se encuentra retrasada en esa implementación con respecto a otros servicios profesionales, estamos ante un proceso, si no ya en marcha, de inminente transformación, pero para poder aprender de la implementación misma y preservar la calidad del servicio que pensamos como diferenciador es necesario un proceso incremental, tanto en su faz geográfica como en el alcance de la prestación de servicios.

Es así que el emprendimiento dará su puntapié inicial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, para luego incluir en una etapa muy exigua el AMBA y las ciudades de Córdoba y Rosario, luego paulatinamente con la consolidación de prestadores se expandirá el servicio a todo el país.

El proyecto está pensado desde una perspectiva Regional, plazas que se abordarán una vez consolidado el estadio inicial, siguiendo por Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay.

La ilustración 15 representa la estrategia de expansión cualitativa y la de servicios.

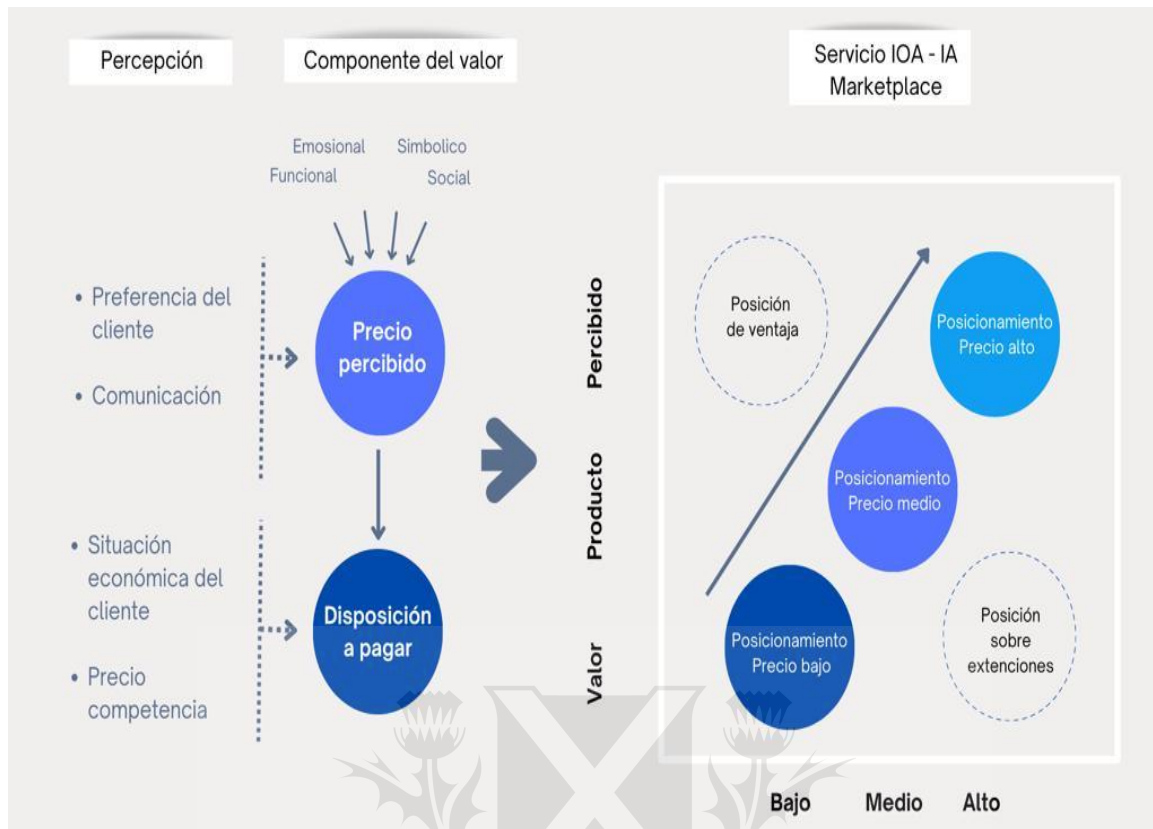


Ilustración 15. Estrategia de expansión

En la estrategia de expansión no solo se ha contemplado el crecimiento geográfico sino también la ductilidad de un mercado que al “subir” a la web la administración de justicia -esto ya ocurrió, al menos parcialmente- y los servicios legales, traccionará la necesidad de nuevas herramientas y posibilidades de inclusión de servicios relacionados en la oferta.

XIV. Métricas

A los efectos de conocer las previsiones de la plataforma se suele recurrir a dos métricas de uso general a la hora de evaluar *start ups*, CAC (*Customer acquisition cost*) y LTV (*Life time value*), es importante tener en cuenta que estas métricas pueden variar a lo largo del tiempo y que es necesario realizar una evaluación periódica para asegurarse de que se están cumpliendo los objetivos de rentabilidad y crecimiento de la plataforma.

Otra idea adicional a tener en cuenta es la importancia de medir y analizar el *engagement* de los usuarios con la plataforma. Esto puede incluir métricas como la frecuencia de uso, la tasa de retención de usuarios y el nivel de satisfacción de los usuarios, hemos referencias algunas de ellas en el Punto X. de esta presentación bajo embudo de ventas, (Ilustración 13). El análisis de estas métricas puede ayudar a la plataforma a mejorar la experiencia del usuario y a aumentar su fidelidad y compromiso con la plataforma, lo que puede tener un impacto positivo en la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo.

Para nuestro proyecto, el CAC asciende a U\$D 19 el primer año, acrecentándose la incidencia en el costo durante ese periodo inicial en función de un esfuerzo marketing y ventas para lograr el *awareness* que no tendrá un correlato inmediato en contrataciones. Luego a partir del segundo año se logra una estabilidad que continua hasta el quinto año proyectado en un costo de adquisición que ronda los U\$D 7.

En relación al LTV (*Life time value*) en el caso de un start-up de las características de Cicero -servicios legales- en el que la mayoría de los clientes no tienen una recurrencia anual, el uso de LTV puede no tener la relevancia o utilidad que se le asigna al indicador, ya que no se espera que los clientes vuelvan a requerir los servicios durante un período prolongado de tiempo.

En el caso falta generalmente la recurrencia anual de compra, un factor clave para el cálculo de LTV, en el caso la mayoría de los clientes necesiten los servicios de la empresa solo en un momento específico, como en el caso de la resolución de un problema legal o la realización de una transacción específica.

Deberá Cicero centrarse, como se anticipó en el primer párrafo de este apartado, en otros indicadores clave de rendimiento (KPI) que reflejen la efectividad de sus esfuerzos de marketing y ventas, rentabilidad y la satisfacción del cliente.

XV. Equipo emprendedor

Cicero cuenta con un equipo emprendedor (Ilustración 16) que reúne las habilidades y competencias necesarias para el desarrollo del proyecto, se encuentra integrado por Gonzalo Fuentes y Arballo (CEO) y Michael Lima (CXO).

GONZALO FUENTES Y ARBALLO (CEO) es abogado especialista en Compliance, Derecho Penal y Prevención de Lavado de Activos. Se ha desempeñado en cargos gerenciales y desarrollado la actividad profesional en la Argentina y en el Exterior. Ha participado como profesor invitado en universidades públicas y privadas locales y en el extranjero.

MICHAEL LIMA (CXO) es administrador de empresas. Se ha desempeñado por varios años en el ámbito de ONGs y durante el último año viene desarrollando su actividad en roles comerciales para empresas de tecnología en Argentina, Estados Unidos y Suiza.



Ilustración 16. Equipo emprendedor

XVI. Análisis económico, requerimiento de inversión

La planificación de la proyección de inversión de Cicero es un componente central al poner proa hacia un plan estratégico de negocio, la apreciación de la extensión de la necesidad de inversión debe ir acompañada de una propuesta de aplicación concreta de los fondos que se incluya en el plan económico-financiero de la empresa. Para ello es necesario determinar exactamente cuánto capital se necesita gastar

para el desarrollo del proyecto y su sostenibilidad para arribar a un punto de equilibrio.

Cicero se encuentra abocado a formalizar una primera gran inversión para su plataforma web y app, también para la generación de contenidos en forma colaborativa, finalmente tan importante como ello es lograr el financiamiento para las acciones de marketing y comunicación necesarias para dotar de la escala adecuada al servicio.

Costos Fijos

Los costos fijos que contempla el proyecto mayoritariamente son costos de estructura e infraestructura del negocio. Dentro de los más relevantes están los sueldos, alquileres, software y servicios para disponer de la plataforma online. En el caso de los costos fijos relacionados con la estructura e infraestructura del negocio, para disponer de la plataforma en línea, es importante tener en cuenta que estos gastos pueden representar una carga significativa para el negocio, especialmente en los primeros meses o años de operación.

Costos Variables

Los costos variables están integrados por las comisiones que se pagará a la plataforma de pago, contratación de agencias de marketing y gastos en publicidad para incrementar el flujo inorgánico.

En el caso de los costos variables relacionados con el marketing, comunicación y gastos en publicidad para incrementar el flujo inorgánico, es importante tener en cuenta que estos gastos pueden ser esenciales para el crecimiento del negocio, especialmente en sus primeras etapas.

Sin embargo, es también central que la empresa tenga una estrategia sólida para gestionar estos costos variables de manera eficiente y asegurarse de que están generando un retorno adecuado sobre la inversión en marketing y publicidad, debiendo incluir la evaluación periódica de las campañas para asegurarse de que están generando un retorno adecuado, contemplando también que la

implementación de sistemas de seguimiento y análisis de datos para medir la efectividad de las campañas de marketing y la búsqueda de alternativas de marketing orgánico puedan ser más rentables a largo plazo.

En cuanto a las comisiones que se pagarán a terceras partes y a la plataforma de pago, es importante que la empresa evalúe periódicamente costos y beneficios de usar una plataforma de pago específica y que negocie los términos y condiciones de la comisión para asegurarse de que sea justo y razonable.

	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
EERR	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	45.365	326.248	456747	593772	771903
Costo de ventas	6.764	51.182,82	66.538	86.499	112.449
Utilidad Bruta	38.602	275.065	390.210	507.273	659.454
Sueldos	42000	50820	66066	85886	111652
Alquiler	4800	7200	7200	8640	10368
Community Managment	4800	6240	8112	10546	13709
Marketing	25000	50000	65000	84500	109850
Amortizaciones		-20000	-20000	-40000	-40000
Servicios (AWS)	2000	3000	3900	5070	6591
Legal, Contable, Impuestos	6000	8400	10920	14196	18455
Total Gastos	84600	105660	141198	168837	230625
Resultado Operativo	-45.998	169.405	249.012	338.435	428.830
IIGG	-16099	-43192	-87154	-118452	-150090
Resultado Neto	-45.998	126.213	161.858	219.983	278.739
EBITDA	-45.998	189.405	269.012	378.435	468.830
Impuestos	-16730	-43192	-87154	-118452	-150090
Amortizaciones		-20000	-20000	-40000	-40000
EBIT	-45998	169405	249012	338435	428830
NOPAT	-45998	126213	161858	219983	278739
Variación NOF		-6525	-9135	-11875	-15438
NOF	-50000				
CAPEX	-100000		-100000		
FFL	-145998	119688	52723	208107	263301
VNA	311431				
Tasa	10%				
TIR	79%				
Tasa risk free	3%				
Bu	1,32				
El proyecto es 100% Equity					
Debt(%)	0%				
Equity (%)	100%				
PRM	7,75%				
WACC	10%				

Tabla 3. Estado de Resultados

Para el cálculo de la WACC⁴² (Tabla 3) se utilizó el indicador promedio (Bu) del sector de Software (sistema y aplicación).

En términos generales, la prima de mercado se refiere a la tasa de rendimiento adicional que se espera que un inversor reciba por invertir en el mercado en general, en comparación con una inversión libre de riesgo, como un bono del gobierno o un depósito a plazo fijo,⁴³ este último el cual hemos utilizado como marco de referencia. La prima de mercado es un indicador clave utilizado en el modelo de valoración de activos de capital (CAPM) y se utiliza para determinar la tasa de descuento adecuada para una inversión o proyecto específico, para el caso hemos utilizado como referencia el sector del servicio de software ante la falta de posibilidad de obtener indicadores del sector legal de casi nula incursión en mercado de capitales.

XVII. Requerimiento de inversión

La plataforma de servicios legales propuesta por Cicero requiere una inversión inicial significativa para implementar el soporte informático, establecerse en el mercado y desarrollar los recursos necesarios para operar con éxito.

Entendemos que es esencial contar con los fondos para la inversión inicial, ello en referencia a la implementación de la plataforma y sus contenidos, pero igualmente necesario será contar con el capital de giro durante al menos dos años para poder consolidar la empresa y generar un flujo de ingresos sostenible.

El proyecto de plataforma se elaboró bajo la premisa que para el inicio una start up es necesario contar con suficiente efectivo para financiar al menos 12-18 meses de operaciones. En el caso de Cicero el punto de equilibrio estimado es a los 13 meses del *kick off*, sin embargo, se ha previsto en el requerimiento financiero el contar con el equivalente a 2 años de giro de la empresa. Ello, para reposar en un colchón financiero suficiente para hacer frente a los desafíos que puedan surgir en el camino, evitando así la posibilidad que ante un corrimiento en arribar al ansiado *break even* empiece a escasear el efectivo, y ante esa situación deber optar en forma prematura entre necesitar conseguir nuevos fondos o recortar costos. La segunda opción dificultará el circuito de *feedback* virtuoso que se pretende perseguir para el emprendimiento.

En este sentido, es de vital importancia que el equipo de gerenciamiento y aquellos afectados a la operación de la plataforma cuenten con las herramientas y la dedicación para abocarse a la calidad de la prestación del servicio, idéntico criterio de seguimiento y justeza deberá tener la gestión del marketing para promover el uso del servicio y consolidar la marca. Estas son las herramientas para atraer a nuevos clientes y aumentar la presencia de la empresa en el mercado.

EERR	Año 1	Año2
	2024	2025
Ventas	45365,45	326248,08
Costo de ventas	6763,72	51182,82
	38601,73	275065,26
Total Gastos	84600	105660
Resultado Operativo	-45998,27	169405,26
	-	-
IIGG	16099,3945	-43192,4465
Resultado Neto	-45998,27	126212,814

Tabla 4. Requerimiento de necesidad operativa de fondos

La implementación de la plataforma y la app tienen un costo inicial de diagramación, según las opciones que se evaluarán en mercado con equipos de programadores y diseño de U\$D 100.000 (Ilustración 17), a ello se le debe sumar la previsión de necesidad operativa de fondos, la cual se estimó en U\$D 50.000, y la pérdida operativa del primer año de operación U\$D 45998, (Tabla 4) se estima arribar al punto de equilibrio financiero con alrededor de 420 ventas de servicios mensuales a razón de un valor promedio de contratación de U\$D 23, lo cual según un crecimiento moderado, incremental y previsible ocurrirá en el mes 13 de la operación (Ilustración 18), sin embargo dada la necesidad de ampliar la cantidad de servicios ofrecidos se deberá hacer un aporte similar al original en desarrollo tecnológico en el tercer año de vida de la empresa, el cual de acuerdo a nuestra proyección puede afrontarse con los resultados positivos del giro social a partir del segundo año.

Tomando en cuenta las consideraciones estimamos el requerimiento de fondos en U\$D 200.000 para implementar Cicero.

Otros métodos alternativos de valoración de la inversión

Desde una perspectiva orientada a la inversión, si bien la tendencia general tiende a referir el método de flujo de caja descontado (DCF), su aplicación puede no reflejar adecuadamente el perfil de riesgo de las startups. Entonces amerita evaluar otras alternativas de valuación del negocio ante la difícil predicción del resultado financiero de Cicero en etapa inicial.

Una opción a tener en cuenta como método alternativo es el enfoque del capital de riesgo -Venture Capital- para intentar poner contexto a un rendimiento que es extremadamente desigual en los ejercicios anuales iniciales.

En ese caso las tasas que requieren este tipo de financiamiento resultan disímiles pudiendo situarse en un rango del 30 al 60%⁴⁴.

En una confluencia de este tipo de apreciación del riesgo del capital y su expectativa de retorno podemos sostener que mientras que en el enfoque de VC representa adecuadamente la etapa inicial, la tasa de descuento menor aplicada, basada en la aplicación del sistema de CAPM, se adecua mejor en una etapa en el que el proyecto se encuentre consolidado, pronostico que se realiza a partir del cuarto o quinto año.

Podemos apreciar tal vez las etapas del proyecto y dividir las en fase temprana, de crecimiento y de consolidación.

Entonces esa gradualidad también debería representarse con una convergencia para el tercer año y parte del cuarto año con una tasa que interprete el riesgo menguante.

En ese orden de ideas, el aplicar una tasa de descuento de entre el 25 al 30% sería una alternativa que reflejaría el riesgo a asumir.

No debemos dejar de contemplar que en ese escenario tal vez tampoco se verá reflejado la expectativa de captura de valor para quien pretende invertir en un emprendimiento del estilo propuesto.

Entonces proponer la aplicación de una valuación por múltiplos aparece como adecuado para complementar la apreciación del negocio. Para esta tarea nos encontramos con la limitante de poder encontrar las empresas comparables de

referencia que nos puedan dar el índice y luego elegir también el indicador para su multiplicación, ello toda vez que La metodología propuesta se basa en multiplicar una cifra de la cuenta de resultados de la empresa a valorar por una ratio de compañías comparables.

Para el caso proponemos el ejercicio basado en el EBIDTA del quinto año, elección que apuntaría a una consolidación de la empresa. Luego debemos referenciar y multiplicar por un índice promedio que contemple el sector de la tecnología y que con contenga una analogía conforme el sector de la industria. Para ello referenciamos el índice general del 2022 del compañías de software 12,7⁴⁵. Nótese que el sector ha tenido una caída significativa del índice el en año 2022. Para completar el promedio el evaluar el índice de servicios legales también resulta auspicioso, el cual es de 7,4⁴⁶. Así, un índice promedio consolidado de x10 parecería adecuarse al proyecto.



Ilustración 17. Financials.

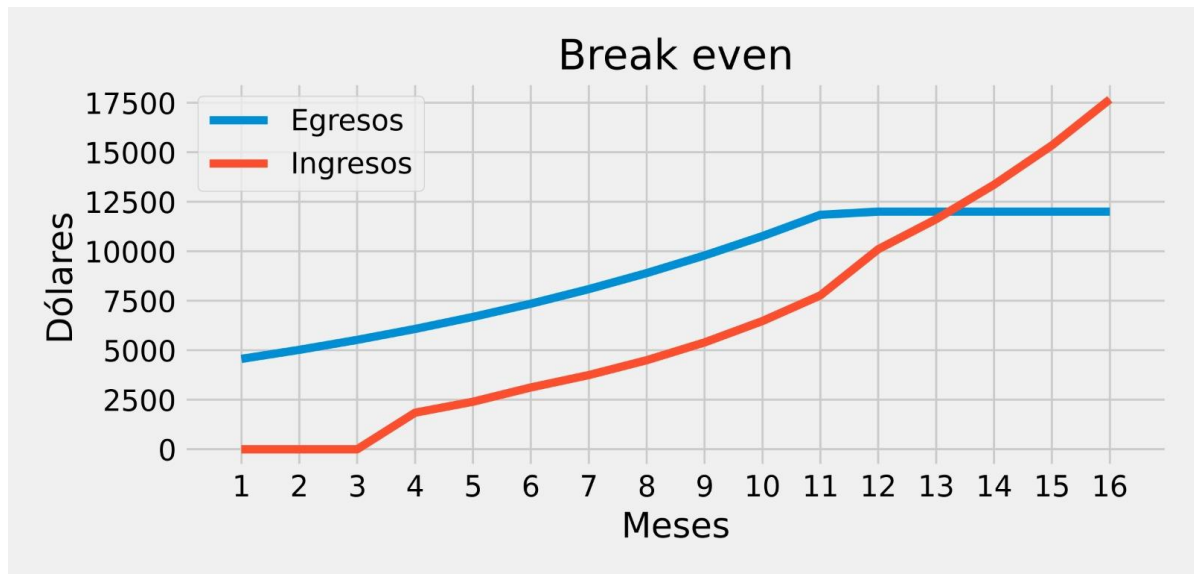


Ilustración 18. Break even

XVIII. Plan de administración de riesgos

En el análisis contextual realizado en los puntos VI y VIII efectuamos un relevamiento de factores externos que resultan relevantes para la organización, allí incluimos también la revisión de potenciales amenazas que contemplan la proyección del negocio a emprender⁴⁷.

Resulta a lugar en esta instancia el ahondar en visualizar y proponer alternativas para gestionar o mitigar esos desafíos, en ello se centra en definitiva una adecuada identificación y administración de riesgos, clave para el éxito de un proyecto.

Es tarea de quienes proponen el emprendimiento el determinar maneras de morigerarlos. Así, no podemos dejar de señalar que una responsabilidad central primaria es identificar y cuantificar esos riesgos para luego intentar predecir su impacto.

Una aproximación inicial a la temática es evaluar la matriz de riesgos desde una perspectiva estratégica, con preponderancia en relación a las particulares del servicio ofrecido, al equipo de trabajo, y la administración de la operación como se encuentra diagramada, en ese sentido hacemos la siguiente revisión.

Ajuste estratégico

El proyecto contiene un ajuste estratégico comprensivo de la oferta de servicios del emprendimiento acompañando la actual migración de la industria legal a la web, tendencia en plena etapa de consolidación. Un riesgo potencial es equivocar el sector de la industria que acompañe la adopción con mayor celeridad a los nuevos formatos de consulta y prestación de servicios.

Plan de mitigación: Debemos contemplar, con independencia de los desarrollos propios, el curso de evolución del sector por medio de un *benchmarking* periódico.

Es intención de Cícero consolidar ámbitos de trabajo con otros prestadores de la industria en la búsqueda de acertar en la propuesta de servicio que se adecue a la satisfacción del cliente.

La propuesta sectorial consideramos debe incluir la construcción de un intercambio de información en una etapa en que es necesario promover una percepción del consumidor que le reasegure que la protección de sus intereses y derechos tienen igual o mayor protección que en el formato tradicional.

En ese sentido la creación de una asociación o cámara de prestadores que funcione como un lugar de autorregulación del sector es un camino que estimamos aconsejable.

Atributos de servicios

El desarrollo de la adaptación en la modalidad de la prestación de servicios jurídicos a un formato sobre la web constituye un riesgo en diferentes aspectos, destacándose como de principal atención la consolidación de prestadores de servicios adecuados, la velocidad de adopción de los diferentes sectores de la industria a los nuevos formatos, y la implementación tecnológica de la plataforma.

Un riesgo inicial es la velocidad de adopción de los consumidores a los formatos nuevos propuestos, en ello la industria entera se encuentra aún en una faz inicial, a modo de ejemplo los acuerdos en reclamos extrajudiciales del sector de las empresas aseguradoras se han comenzado a suscribir por medio de la aplicación Adobe Sign, o plataformas similares.

En relación a la selección de prestadores de servicios de la plataforma, el ingreso a la nómina de profesionales que no reúnan los requisitos adecuados provocara un descredito extensivo a la plataforma.

Por último, ante la eventualidad de no dar respuesta adecuada a la expectativa del servicio, por parte en la faz de interacción de la plataforma, que pretende el usuario, o incluso ante la desactualización de ciertas prestaciones podemos estimar como correlato negativo una migración de clientes de Cicero hacia potenciales competidores.

Plan de mitigación: Más allá de los inconvenientes iniciales que surgen ante el desconocimiento de los consumidores e incluso muchos letrados en la implementación de sistemas de firma a distancia o celebración de acuerdo por nuevos medios, la tendencia es indicativo de un sector en plena consolidación.

Se debe contemplar el detectar estas tendencias, que se encuentran también por ejemplo en la implementación de los acuerdos laborales en el SECCO - instancia de conciliación obligatoria previa al inicio de un juicio laboral-, luego de detectadas, adaptar la operación de la plataforma en su faz instrumental y en la operación de la prestación del servicio, tal plan de administración de riesgo debe contemplar una iteración constante.

El riesgo en relación a la idoneidad de los propios prestadores y sus condiciones de eficacia debe ser abordado sistémicamente mediante un sistema de selección e inclusión en la nómina que verifique los estándares requeridos. En ello referimos a la Matriz de selección de prestadores jurídicos de Cicero (Anexos), debiendo complementarse con la consolidación de un sistema de seguimiento de gestión, interacción y monitoreo periódico de las prestaciones.

El riesgo de no resultar adecuado o la obsolencia de la faz tecnológica de la aplicación – desactualización tecnológica que puede hacer que el producto o servicio sea obsoleto- se pretende mitigar mediante la evaluación periódica del grado de satisfacción del cliente, en ello la elaboración de un KPI propio es de acertada imposición. Por otra parte, la capacitación constante del equipo emprendedor en la materia también es de exigencia obligatoria.

Capacidades del equipo de trabajo

El equipo gerenciador reúnen las capacidades para implementar el proyecto con éxito. Sin embargo, es a lugar señalar que las personas a cargo del proyecto no tienen en su trayectoria propia el expertise en desarrollo de tecnologías digitales para resolver algunos extremos en relación la complejidad del proyecto y la aplicación de la tecnología involucrada.

Plan de mitigación: El emprendimiento debe contar con la propiedad y acceso completo a los códigos fuentes y otras prestaciones tecnológicas del proveedor contratado. También contará con un acuerdo de un consultor tecnológico -con un adecuado incentivo en el éxito del negocio mediante opciones de compra de acciones- que revise en forma periódica y proponga mejoras en la implementación de la herramienta.

Operaciones

Un riesgo operacional que se puede avizorar es la estimación errónea de los tiempos de implementación del plan de actividades del *go to market* de Cicero, y su proceso de adopción por parte del mercado.

Plan de mitigación: el tiempo de implementación y adaptación de la propuesta y su correlato en la prestación de servicios requiere una adecuada evaluación que puede diferenciarse en tres presunciones, una implementación optimista, incluso que se adelante al plan de negocios de la empresa, una implementación probable, que es la que se ha propuesto en Ilustración 18-*Break even*- y una posibilidad de implementación pesimista, que exceda el rango de tiempo alocado según nuestras proyecciones.

Plan de mitigación: Si bien estimamos contar con la información, el estudio de mercado y las proyecciones adecuadas para arribar al escenario de un probable punto de equilibrio se presentan dos grandes interrogantes a modo de riesgo; que el tiempo de adopción de la plataforma por los usuarios se extienda en demasía, y que el método de ir avanzando sobre seguro, condensado en el principio de *lean star up*, demore la posibilidad de implementación de servicios. Ello, a su turno puede retrasar el ingreso de fondos para paliar el déficit operacional. Es en ese orden de ideas de donde ha surgido la previsión de dos años de necesidades financieras de la empresa para contar con la posibilidad de implementar el plan de negocios aún

con una demora en su ejecución sin poner en riesgo la continuidad de la misma. Aún ello, cuando se pronostica un break even en el treceavo mes de operaciones.

XIX. Conclusiones

El modelo de negocio posee, en una etapa inicial geográficamente limitada y con una oferta aún menor de servicios legales, un alto margen bruto y viabilidad económica en su implementación.

Una condición para su éxito será la correcta adjudicación e implementación de las acciones de marketing y de comunicación en general.

El margen operativo es alto, debiendo sin embargo prever una fuerte inversión constante en el desarrollo e implementación de herramientas informáticas, ya se ha sostenido la preponderancia de la aplicación de IA para el éxito y continuidad de la plataforma.

El *break even* del proyecto se encuentra en el mes trece, arribar a ese *break even* generará la posibilidad de contar con una proyección positiva de flujo de fondos, permitiendo el crecimiento incremental que resulta vector de la propuesta de proyecto, pero también avizorando que probablemente se requerirán nuevas rondas de inversión y financiamiento con el consecuente esfuerzo de todos los componentes del emprendimiento.

Los valores de servicios por suscripción y comisiones sobre honorarios establecidos son moderadamente bajos, ello con el objetivo estratégico de promover un rápido crecimiento, escalabilidad y autosuficiencia del proyecto. Una revisión del Pricing anual con una mirada en competidores será parte del proceso de mejora del plan de negocios.

El desarrollo de un nuevo sector de servicios legales, la digitalización en proceso de la industria y la integración del sector con otros servicios y disciplinas nos presentan un nuevo mercado incremental, escalable y con posibilidad de nuevos negocios. El proyecto tiene la posibilidad de expandirse hacia nuevos sectores y disciplinas (Ilustración 19) con el equipo de gerenciamiento, el personal indicado y una correcta aplicación de herramientas tecnológicas, lo que aumentaría aún más su

escalabilidad y potencial de negocios. Cicero tiene todas las condiciones para ser exitosa en el mercado de servicios legales en línea.



**Posibilidades
para escalar el
negocio a
futuro**

- Financiamiento**
Para gastos de juicios
- Documentos digitales**
Elaboración automática
- Legal Vault**
Resguardo seguro de documentación legal
- Seguimiento**
Online de causas judiciales
- Videos**
Tutoriales de consultas simples
- StartUp Law**
Recursos legales para emprendedores

Ilustración 19. Posibilidades para escalar el negocio



XX. Fuentes y Bibliografía.

- ¹ Susskind R. Online justice: The way of the future? Law Society Journal Online (Online) Junio 2020. Available from : [Online justice: The way of the future? - Law Society Journal \(lsj.com.au\)](https://www.lsj.com.au/online-justice-the-way-of-the-future/)
- ² Ast F. José Torres on Legal Design and Access to Justice. Kleros (Online) Febrero 2019. Available from:
<https://blog.kleros.io/interview-with-jose-torres-on-legal-design/>
- ³ Deloitte. Future Trends for Legal Services. (Online) Septiembre 2022. Available from:
<https://www.deloitte.com/global/en/services/legal/research/deloitte-future-trends-for-legal-services.html>
- ⁴ Kotler P. Armstrong G. Fundamentos de marketing. México. Décimo primera edición Pearson Educación. 2013, 197.
- ⁵ Susskind R. Online justice: The way of the future? Law Society Journal Online (Online) Junio 2020. Available from : [Online justice: The way of the future? - Law Society Journal \(lsj.com.au\)](https://www.lsj.com.au/online-justice-the-way-of-the-future/)
- ⁶ Granero H [et al:] Inteligencia Artificial y Derecho, un reto social. CABA. Albremática.2020, 16.
- ⁷ American Bar Association Model Rules of Professional Conduct. Table of Contents.2020 (Online) Available from: [Model Rules of Professional Conduct - Table of Contents \(americanbar.org\)](https://www.americanbar.org/model-rules-of-professional-conduct-table-of-contents/)
- ⁸ Ast F. José Torres on Legal Design and Access to Justice. Kleros (Online) Febrero 2019. Available from:
<https://blog.kleros.io/interview-with-jose-torres-on-legal-design/>
- ⁹ Beioley K. Financial Times. Diciembre 2022. (Online) Available from:
https://on.ft.com/3jd8F53?li_fat_id=71e1acf0-25ac-4108-b6ca-d10181b584cc
- ¹⁰ Osterwalder A. Pigneur Y. Generación de modelos de negocios. Deusto. 2021, 22.
- ¹¹ Susskind R. Online Courts and the Future of Justice. Nueva York. Oxford University Press. 2016, 248.
- ¹² Blank S. 2013. Why the Lean Start-Up Changes Everything. HBR. (Online) Available from:
[Why the Lean Start-Up Changes Everything \(hbr.org\)](https://hbr.org/why-the-lean-start-up-changes-everything/)

-
- ¹³ Poder Ejecutivo Nacional (PEN). Decreto 733/2018.(Online) Available from: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-733-2018-313243https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-733-2018-313243>
- ¹⁴ Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Ley 26685.(Online) Available from: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/180000-184999/184193/norma.htm>
- ¹⁵ Corte Suprema de Justicia de la Nación (Online) Available from: <https://www.csjn.gov.ar/documentos/descargar?ID=134559>
- ¹⁶ Banco Mundial BIRF-AIF (Online) Available from: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#:~:text=Sin%20embargo%2C%20el%20d%C3%A9ficit%20fiscal,se%20encontraba%20en%2071%25%20anual>
- ¹⁷ Banco Central de la República Argentina. 2022. Expectativas de Mercado (REM) (Online) Available from: <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM221130%20Resultados%20web.pdf>
- ¹⁸ Cámara Argentina de Comercio y de Servicios. Julio 2018. (Online) Available from: https://www.cac.com.ar/data/documentos/10_Historia%20de%20la%20inflaci%C3%B3n%20en%20Argentina.pdf
- ¹⁹ Banco Mundial. Octubre 2020. Argentina Panorama General. Contexto. (Online) Available from: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#:~:text=Sin%20embargo%2C%20el%20d%C3%A9ficit%20fiscal,se%20encontraba%20en%2071%25%20anual>.
- ²⁰ Deloitte. 'E-commerce': la nueva manera de conocer al consumidor. Octubre 2022 (Online) Available from: <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/newsroom/article/ecommerce-y-el-consumidor.html>
- ²¹ INDEC. Diciembre 2022. (Online) Available from: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26#:~:text=En%20el%20cuarto%20trimestre%20de,de%20cada%20100%20utilizan%20internet>
- ²² Naciones Unidas (Online) Available from: <https://argentina.un.org/>
- ²³ Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (Online) Available from: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estrategia_nacional_de_consumo_y_produccion_sostenibles.pdf
- ²⁴ Farinella F.(2006) SAIJ (Online) Available from: <http://www.saij.gob.ar/favio-farinella-proyectada-ley-argentina-regula-comercio-electrnico-dacf060054-2006/123456789-0abc-defg4500-60fcanirtcod>

-
- ²⁵ Telam Digital. (Febrero 2023) (Online) Available from: <https://www.telam.com.ar/notas/202302/619952-mira-murati-inteligencia-artificial-chatgpt-cto-openai.html>
- ²⁶ Deloitte. Future Trends for Legal Services. (Online) Septiembre 2022. Available from: <https://www.deloitte.com/global/en/services/legal/research/deloitte-future-trends-for-legal-services.html>
- ²⁷ Hall C. Legal tech startups bringing law, order to fragmented industry. Marzo 2022. Tedcrunch (Online) Available from: <https://techcrunch.com/2022/03/16/legal-tech-startups-bringing-law-order-to-fragmented-industry/>
- ²⁸ Miranda G. Lawahead, (Online) Available from: <https://lawahead.ie.edu/how-legaltech-is-revolutionizing-the-legal-services-industry/>
- ²⁹ Alsop T. Agosto 2022.. Statista. (Online) Available from: <https://www.statista.com/statistics/1155852/legal-tech-market-revenue-worldwide/>
- ³⁰ Statista. Julio 2022. (Online) Available from: <https://www.statista.com/statistics/1306681/france-legal-tech-firms-by-activity-sector/>
- ³¹ Derecho Practico. Julio 2022. España, a la vanguardia del desarrollo del legaltech en Europa. (Online) Available from: <https://www.derechopractico.es/espana-a-la-vanguardia-del-desarrollo-del-legaltech-en-europa/>
- ³² Brevity. 2022. (Online) Available from: <https://brevity.pro/perspectivas-de-crecimiento-para-la-industria-legaltech/>
- ³³ Kotler P. Keller K. Dirección de Marketing México. Décimo cuarta edición Pearson Educación. 2012, 232.
- ³⁴ California Management Review Vol. 47, N°. 3 Spring 2005 105 Adapted from BLUE OCEAN STRATEGY: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant by W. Chan Kim and Renée Mauborgne. Harvard Business School Publishing Corporation. 2005, 105.
- ³⁵ Porter M. From competitive advantage to corporate strategy. Harvard Business Review. 1987, 65(3), 43-59.
- ³⁶ Porter, M, Kramer, R, Creating Shared Values, HBR. January-February 2011.
- ³⁷ Porter, M. Ventaja Competitiva. Buenos Aires. Rei. 1991.
- ³⁸ Simon H. Fassnacht M. 2019. Fundamentals of Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation. 10.1007/978-3-319-99456-7_1.

³⁹ Colegio Público de la Abogacía de la Capital Federal. **Valores UMA PJN / Ley 27.423** (Online) Available from: <https://www.cpacf.org.ar/noticia/5201/valores-uma-pjn-ley-27423>

⁴⁰ Trivia by Consejo. Diciembre 2022. (Online) Available from: https://trivia.consejo.org.ar/ficha/503087-ley_27423_-_ley_de_honorarios_profesionales_-_regulacion_de_honorarios_a_los_profesionales_-_honorarios_minimos_arancelarios

⁴² Damodaran Online Enero 2023. (Online) Available from: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

⁴³ Charts. US Bank Prime Loan Rate Marzo 2023. (Online) Available from: https://ycharts.com/indicators/us_bank_prime_loan_rate

⁴⁴ KPMG, Newsletter. Valuación de Startups, Julio 2021 (Online) Available from: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ar/pdf/2021/newsletter-valuacion-de-startups.pdf>

⁴⁵ Microcap.co. Valuation Multiples For Tech Companies (2023 Updated). (Online) Available from: <https://microcap.co/valuation-multiples-for-tech-software-companies/#:~:text=The%20average%20EV%20%2F%20EBITDA%20multiple,EBITDA%20multiple%20of%2015.1x>.

⁴⁶ Bailyn, E. EBITDA Multiples by Industry & Company Size: 2023 Report, (Online) Available from: <https://firstpagesage.com/seo-blog/ebitda-multiples-by-industry/>

⁴⁷ Krajweski L, Ritzman, L, Malhorta M, Administración de Operaciones, Procesos y Cadena de Suministros. México. Pearson Educación. Décima edición. 64.

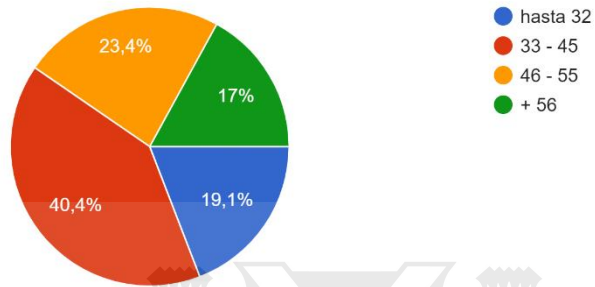
Anexos

Resultado encuesta para Abogados.

Encuesta agosto 2021

¿Nos puede indicar su rango de edad?

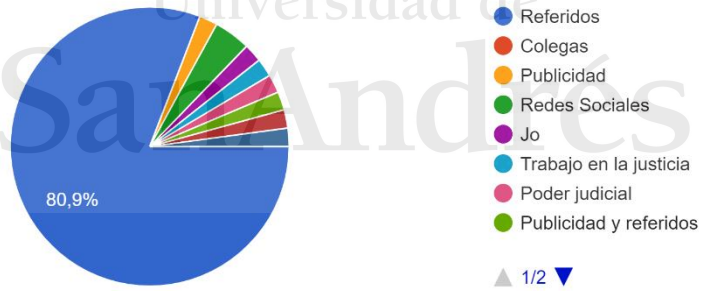
47 respuestas



I

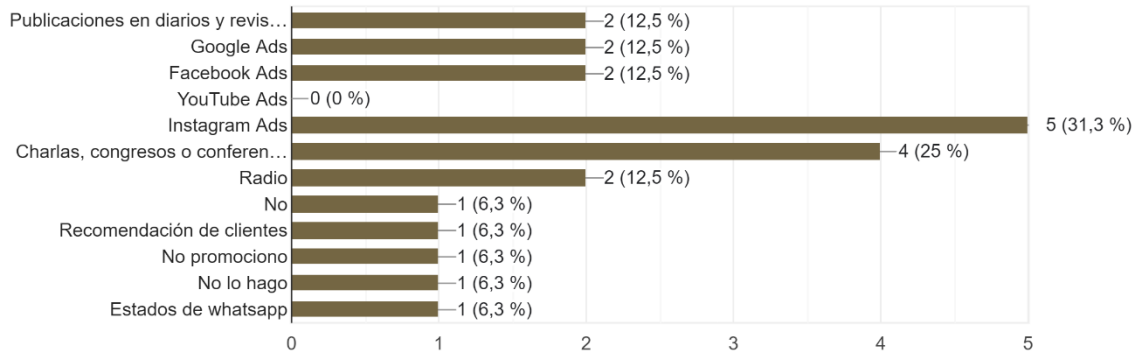
¿En qué forma lo contactan sus potenciales clientes?

47 respuestas



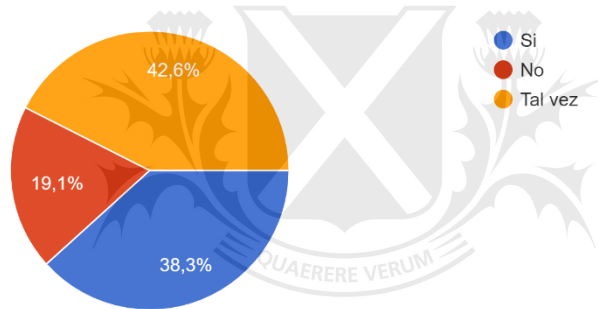
¿Cuáles?

16 respuestas



¿Le interesaría estar incluido en una plataforma digital que le derive clientes?

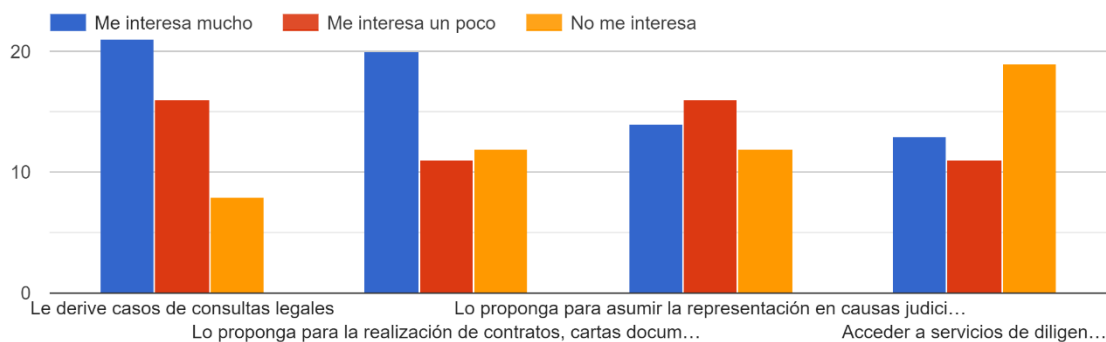
47 respuestas



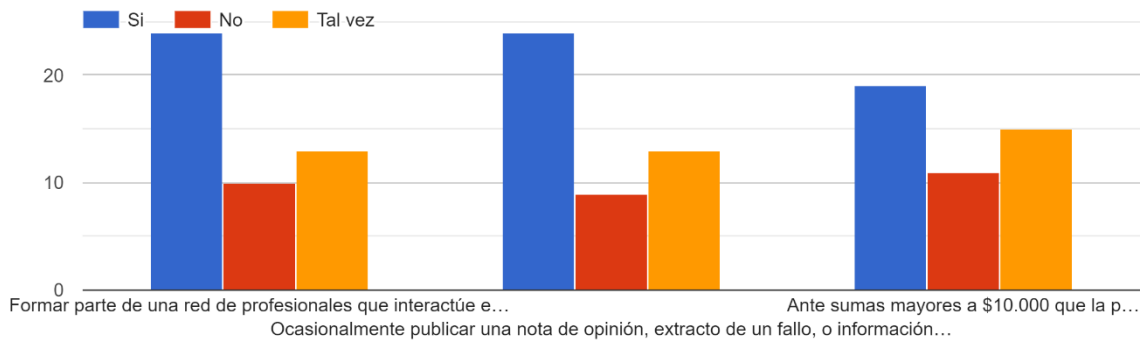
Universidad de

San Andrés

¿Cuánto le interesaría que una plataforma digital legal le facilite los siguientes ítems?:

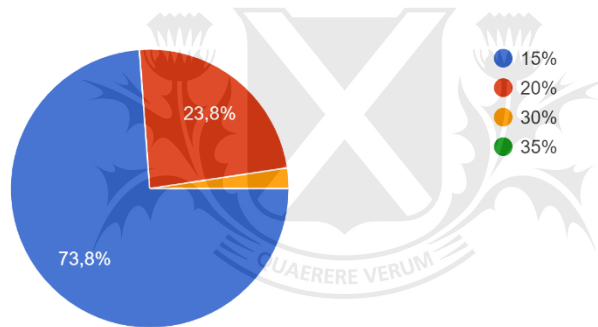


¿Le resulta de interés...



¿Qué porcentual de la consulta le parece razonable que la plataforma retenga por la derivación?

42 respuestas

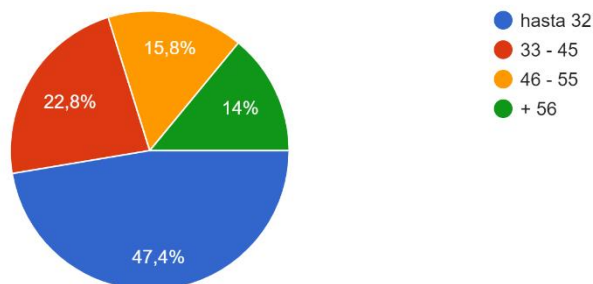


Resultado encuesta para Abogados.

Encuesta febrero 2023

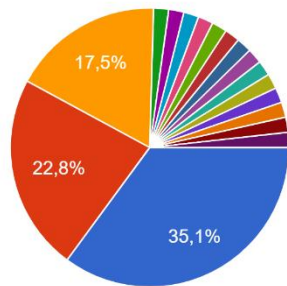
¿Nos puede indicar su rango de edad?

57 respuestas



Para Ud el éxito profesional depende de?

57 respuestas

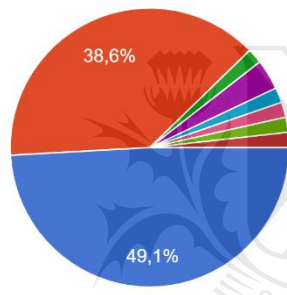


- la satisfacción del cliente
- la cantidad de honorarios que facturo...
- el seguimiento de las los expedientes...
- Equilibrio entre labor satisfactoria par...
- La satisfacción de haber ganado
- De los temas en los que pude participar
- Proyectos
- Cumplimiento de mis objetivos

▲ 1/3 ▼

Ud. ejerce en:

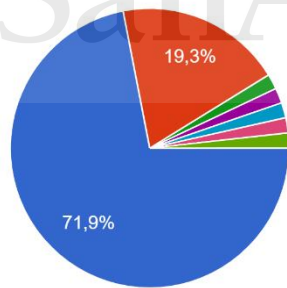
57 respuestas



- CABA
- Provincia de Buenos Aires
- Córdoba
- Mendoza
- Salta
- Chubut
- CABA y Pcia Bs As
- Caba y provincia Buenos Aires
- No ejerzo

¿En qué forma lo contactan sus potenciales clientes?

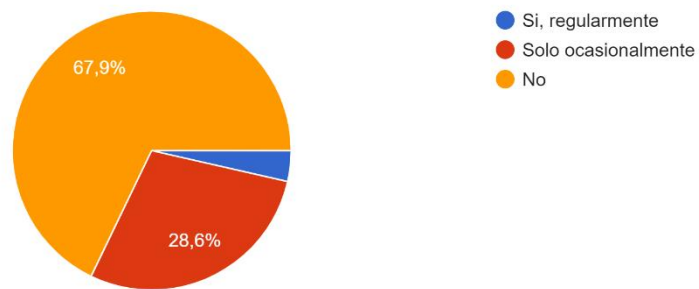
57 respuestas



- Referidos
- Colegas
- Publicidad
- Redes Sociales
- Trabajo en el PJ
- Menos publicidad, todas las demas
- Recomendaciones de clientes y otros colegas. Asimismo, personas empleadas en oficinas publicas que c...

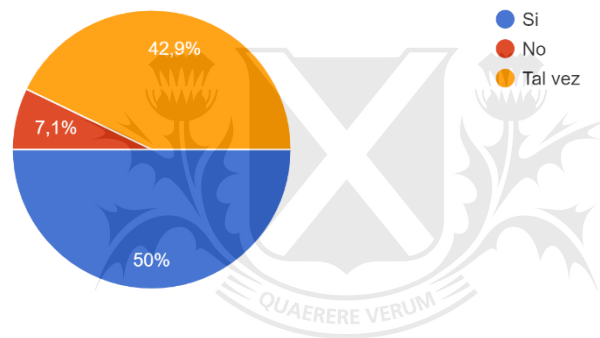
¿Realiza Ud. algún tipo de promoción de sus servicios profesionales?

56 respuestas



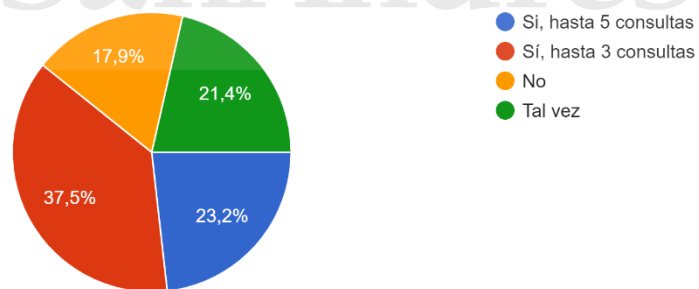
¿Le interesaría estar incluido en una plataforma digital que le derive clientes?

56 respuestas

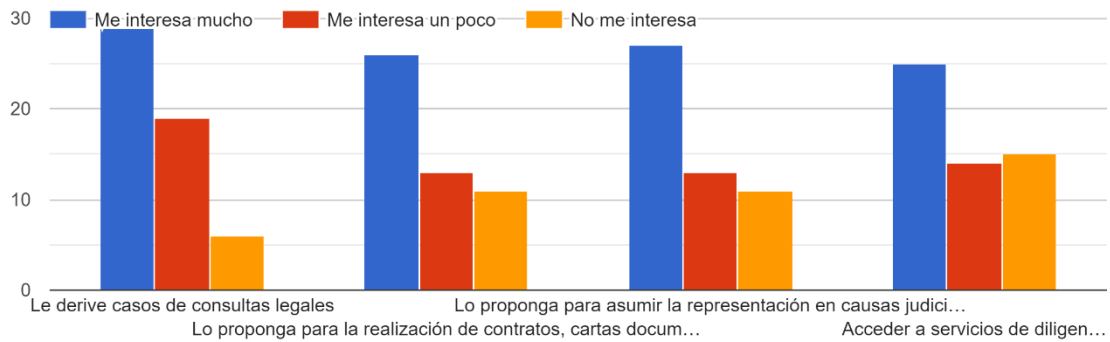


¿Consideraría factible contestar algunas consultas mensuales de usuarios en el área del derecho de su elección ad honorem –en forma gratuita- men...e promoción de sus servicios y de la plataforma?

56 respuestas

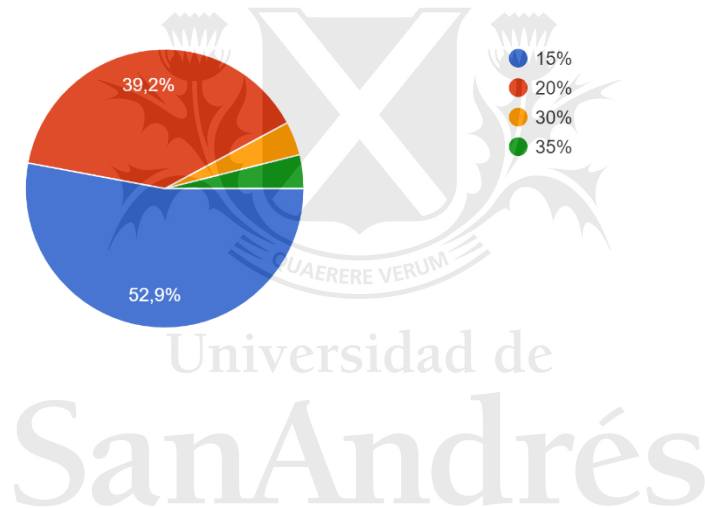


¿Cuánto le interesaría que una plataforma digital legal le facilite los siguientes ítems?:



¿Qué porcentual de la consulta le parece razonable que la plataforma retenga por la derivación?

51 respuestas



Resultado encuesta a clientes persona física o PYMES

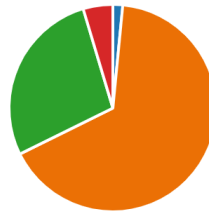
Encuesta agosto 2021

Sistema de Gestión Legal- Cicero

5. ¿Cómo consulta Ud. a un abogado ante un conflicto, intimación o notificación legal?

[More Details](#)

● Busco en Internet	1
● Le pregunto a familiares, amigo...	43
● Tengo abogado de toda la vida	18
● Other	3

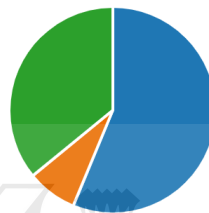


6. ¿Le interesaría contar con información legal mediante una plataforma en internet?

[More Details](#)

[Insights](#)

● Sí	36
● No	5
● Tal vez	23



7. Los abogados que conozco o que he contratado:

[More Details](#)

8. ¿Qué aspectos piensa que le generaría confianza en un sistema legal online?

[More Details](#)

● Referencias	45
● Antecedentes	37
● Testimonios	25
● Ranking de profesionales	27



9. ¿Contrataría servicios legales en un sitio que le genere confianza?

[More Details](#)

[Insights](#)

● Sí	57
● No	6



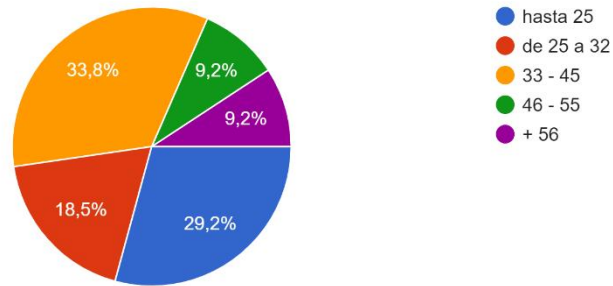
Resultado encuesta a clientes persona física o PYMES

Encuesta febrero 2023

Sistema de Gestión Legal- Cicero

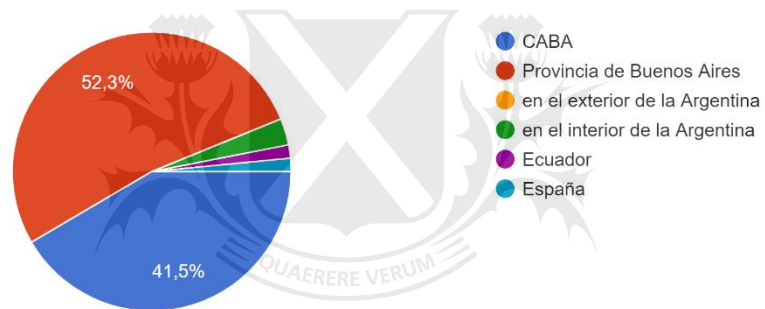
¿Nos puede indicar su rango de edad?

65 respuestas



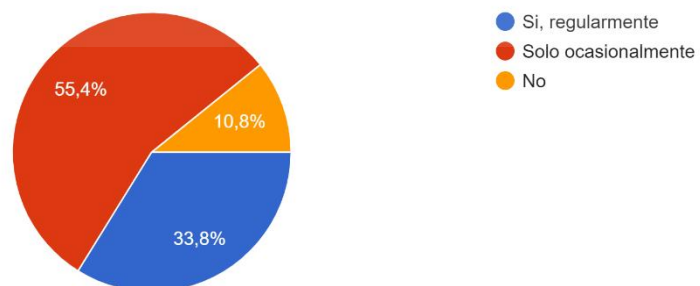
Ud. vive en:

65 respuestas



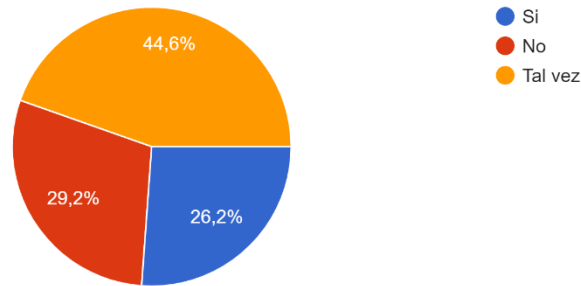
¿Le interesaría contar con información legal mediante una plataforma en internet?

65 respuestas



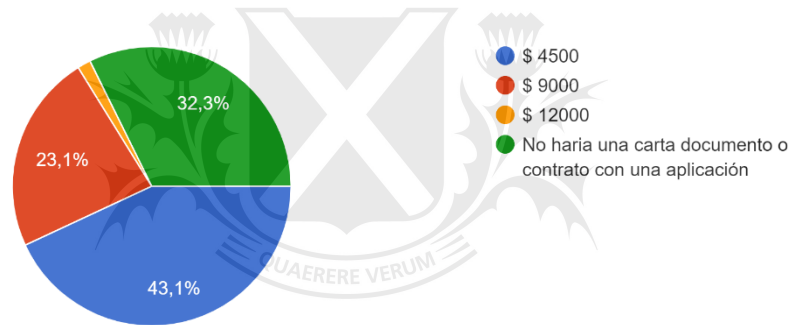
¿Le interesaría estar incluido en una plataforma digital que le pueda financiar los costos de los juicios que tenga?

65 respuestas

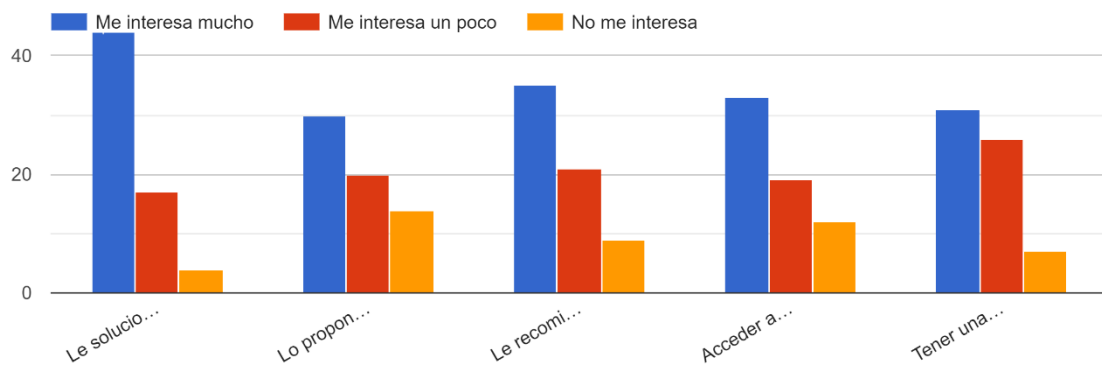


Si Ud pudiese hacer con una APP o en un sitio una carta documento o un contrato sencillo ¿Qué valor le parece razonable pagar ?

65 respuestas



¿Cuánto le interesaría que una plataforma digital legal le facilite los siguientes ítems?:



MATRIZ DE SELECCIÓN DE PRESTADORES JURÍDICOS DE CICERO

Resultan requisitos para el ingreso como prestador a la plataforma de prestación de servicios jurídicos Cicero la evaluación de las siguientes aptitudes profesionales a consideración de la plataforma, debiendo para ello suministrar la información y/o antecedentes adecuados para:

- Determinar la competencia de los profesionales que se proponen para asumir toda tarea profesional, inclusive la representación en juicio, y que afecte al desempeño en la atención de los asesoramientos, consultas, opiniones legales, dictámenes, expedientes administrativos y/o judiciales;
- Promover que sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;
- Cuando sea aplicable, tomar proponer que los profesionales tomen las acciones para adquirir y mantener la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;

A continuación, se detallan cada una de las dimensiones utilizadas para determinar el nivel de criticidad de aseguramiento de la calidad de la prestación a brindar, para ello, hemos sistematizado a la dimensión “competencia” en las siguientes categorías:

- (i) Formación. Las mencionadas asignaciones en la matriz adjunta de asignación de especialidades, deberán contar con instancias de formación profesionales y técnicas vinculadas a su proposición de ingreso como a posibles actualizaciones en la materia. En la matriz se detallan estándares de prestación del servicio.
- (ii) El profesional debe procurar una formación continua de modo de procurar un perfil formado con herramientas suficiente para cumplir con los desafíos de los temas que le resulten encomendados
- (iii) Se valorará que dichos profesionales cuenten en su trayectoria laboral con experiencia en el cumplimiento del rubro de servicios profesionales para el que se proponen según la matriz

Cicero se reserva, según convenio de inclusión en la plataforma del profesional las acciones que fuesen necesarias al efecto de preservar a su exclusivo criterio la calidad del servicio profesional, las cuales pueden ir comprender revisiones de control y monitoreo.

La aprobación e ingreso a la plataforma queda supeditada al dictamen del Consejo de Profesionales de Cicero.